

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

**STRATÉGIA VZDELÁVANIA A ROZVOJA PRACOVNÍKOV
PORADENSKEJ SPOLOČNOSTI
S VYUŽITÍM METODIKY BALANCED SCORECARD
A PRINCÍPOV UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE**

STRATEGY OF EDUCATION AND DEVELOPMENT FOR STAFF
IN THE CONSULTING COMPANY
USING BALANCED SCORECARD METHODICS
AND LEARNING ORGANIZATION PRINCIPLES

Magisterská diplomová práca

Ing. Anna Šteffeková

Vedúca diplomovej práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2011

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila

V Olomouci dňa 18.3.2011

.....
Ing. Anna Šteffeková

Na tomto mieste sa chcem poďakovať pani Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za pomoc, láskavý prístup a cenné odborné rady, ktoré mi poskytovala pri písaní tejto práce. Veľmi si to vážim. Ďakujem aj pracovníkom spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o. za ich otvorenosť pri poskytovaní informácií a podporu, ktorá mi uľahčila písanie diplomovej práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Východiská práce a terminologické ukotvenie.....	10
1.1 O spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.	10
1.2 Cieľ diplomovej práce.....	12
1.3 Ľudský kapitál, intelektuálny a štrukturálny kapitál	12
1.4 Ľudský potenciál a ľudské zdroje	14
1.5 Rozvoj ľudských zdrojov a vymedzenie pojmov učenie sa, rozvoj a vzdelávanie	15
1.6 Kompetencie a kompetenčný prístup	18
2 Strategické plánovanie v spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.....	26
2.1 Podniková stratégia spoločnosti AT CONSULT spol. s r. o.....	26
2.2 Vízia, poslanie, ciele organizácie.....	29
2.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	31
2.4 Strategický rozvoj ľudských zdrojov	32
2.5 Stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov.....	34
3 Strategický rámec pre tvorbu stratégie vzdelávania a rozvoja	39
3.1 Učiacia sa organizácia.....	40
3.2 Balanced Scorecard.....	44
3.3 Kompetenčný prístup	51
3.4 Strategická mapa	52
4 Proces tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov	53
4.1 Kroky procesu tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania	53
4.2 Definícia vízie a poslania	55
4.3 Stanovenie cieľov.....	56
4.4 Zdroje pre tvorbu stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov	58
4.4.1 <i>Organizačná štruktúra a štýl vedenia ľudí.....</i>	<i>62</i>
4.4.2 <i>Kľúčové hodnoty</i>	<i>63</i>
4.4.3 <i>Kľúčové kompetencie a kompetenčný model ATC</i>	<i>64</i>
4.4.4 <i>Ľudské zdroje v ATC</i>	<i>64</i>
4.4.5 <i>Služby poskytované spoločnosťou ATC ako zdroj.....</i>	<i>66</i>
4.5. Tvorba stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC.....	68
4.5.1 <i>Vytvorenie matice z cieľov BSC a učiacej sa organizácie</i>	<i>68</i>
4.5.2 <i>Vytvorenie zoznamu strategických akcií s merítkami</i>	<i>71</i>
4.5.3 <i>Zostavenie portfólia strategických akcií</i>	<i>72</i>
4.5.4 <i>Strategická mapa vzdelávania a rozvoja pracovníkov AT CONSULT spol. s r.o. v perspektíve učenia sa a rastu BSC</i>	<i>75</i>
4.5.5 <i>Strategická mapa AT CONSULT spol. s r.o.....</i>	<i>78</i>
Záver.....	79
Anotácia	83
Zoznam literatúry a ostatných zdrojov.....	84
Prílohy	87
Príloha č. 1	88
Príloha č. 2	89
Príloha č. 3	92

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obr. č. 1 Integrácia vzdelávania pracovníkov do ostatných firemných procesov a personálnych činností	23
Obr. č. 2 Základný strategický plánovací model.....	27
Obr. č. 3 Ciele určujú smer	30
Obr. č. 4 Úrovne stratégie	34
Obr. č. 5 Strategický rámec v kontexte stratégie firemného vzdelávania.....	39
Obr. č. 6 BSC ako rámec na prevedenie stratégie do operačných úkonov	45
Obr. č. 7 Zobrazenie základných vzťahov v BSC.....	46
Obr. č. 8 Rámec pre tvorbu ukazovateľov a merania v perspektíve učenia a rastu	48
Obr. č. 9 Rámec merania učenia sa a rastu	48
Obr. č. 10 Ľadovcová bilancia	60
Obr. č. 11 Organizačná štruktúra AT CONSULT spol. s r.o.....	62
Obr. č. 12 Štruktúra portfólia pre určenie priorít strategických akcií	72
Obr. č. 13 Strategická mapa vzdelávania a rozvoja pracovníkov AT CONSULT spol. s r.o. v perspektíve učenia sa a rastu (BSC) na roky 2011 - 2014	75
Obr. č. 14 Strategická mapa AT CONSULT spol. s r.o.....	78
Tab. č. 1 Niektoré prvky učenia a rastu	49
Tab. č. 2 Matica prieniku strategických cieľov BSC v perspektíve učenia sa a rastu s disciplínami učiacej sa organizácie.....	70
Tab. č. 3 Zoznam strategických akcií s merítkami.....	71
Tab. č. 4 Zoznam strategických akcií s prioritami 1 a 2 podľa portfólia	74

Zoznam skratiek

ATC	AT CONSULT spol. s r.o.
MDP	magisterská diplomová práca
BSC	Balanced Scorecard
ŽP	životné prostredie
PP	prevádzkové poriadky
FPP	faktory pracovného prostredia
SV	spätná väzba
T	tím
IMS	integrovaný manažérsky systém
EMS	environmentálny manažérsky systém
GM	generálna manažérka
PM	projektový manažér
OZ	obchodný zástupca
L	lektor
LZ	ľudské zdroje

Motto:

*Podstata objavovania nespočíva v tom,
že nájdeme nové územia,
ale v tom,
že začneme vidieť novými očami.*

Marcel Proust

Úvod

Učenie je naším celoživotným osudom¹, rozvoj našou možnosťou a vzdelávanie šancou. Prvé knihy, ktoré ma v súvislosti s ohromným potenciálom človeka a jeho rozvojom nadchli už v roku 1992, vtedy ešte v nemeckom vydaní, boli „7 návykov vodcovských osobností“ od Stephena R. Coveya² a „Alles ist erreichbar“ (Všetko sa dá dosiahnuť) od Raymonda Hulla³. To, čo sa v nich píše, je dnes už známe a samozrejmé, ale v tom čase som bola ohromená, nadšená a dychtivá po poznaní v nich uvedenom. Myslela som si, že všetko dokážem, a že rozvíjanie a vzdelávanie môjho firemného okolia presadím a zvládnem SAMA. Až s pribúdajúcimi rokmi, skúsenosťami, spoluprácou s ľuďmi a organizáciami, som pochopila, že to nie je len o mne. Je to hlavne o ľuďoch, ktorí sú okolo mňa a pri mne, o tých, ktorých v pracovnej oblasti nazývam spolupracovníkmi. Odvtedy rešpektujem rogerovský prístup, že človeka nemôžeš nasilu ničomu naučiť, môžeš mu len pomôcť nájsť to v sebe.

Ľudia sú skutočne základným predpokladom, alfou a omegou podnikania.⁴ Časy, kedy najdôležitejším aktívom organizácie bol hmotný majetok, sú nenávratne preč. Niektoré podniky dnes nevlastnia žiadne nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti ich zamestnancov a podniku ako celku. Úspešní manažéri si uvedomujú, akú hodnotu pre nich majú vzdelaní zamestnanci, ktorí dokážu účelne spolupracovať, zdieľať informácie a rozvíjať

¹ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0, str.13

² COVEY, S.R.: *7 návyků vůdčích osobností*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9

³ HULL, R.: *Alles ist erreichbar. Erfolg kann man lernen*. München: Moderne Verlags GmbH, 1992. ISBN 3499168065

⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 13

znalosti potrebné k efektívnemu fungovaniu v dnešnom globálnom trhovom prostredí.⁵

Organizácie poskytujúce služby sú častokrát na prvý pohľad nemajetné, ale pri hlbšom poznaní sa ukáže bohatstvo ľudského kapitálu, vid' kapitola 1.3. Podobne je na tom aj poradenská a vzdelávacia spoločnosť AT CONSULT spol. s r.o., v skratke ATC, ktorej pracovníci sú objektom mojej diplomovej práce. Predmetom diplomovej práce je rozvoj a vzdelávanie týchto pracovníkov a cieľom tvorba stratégie vzdelávania a rozvoja. Na ceste k cieľu ma sprevádza metodika Balanced Scorecard, v skratke BSC, princípy učiacej sa organizácie a čiastočne aj kompetenčný prístup. Svojou magisterskou diplomovou prácou, v skratke MDP, nadväzujem na moju bakalársku diplomovú prácu⁶ z roku 2009, kde boli v rámci strategického rozvojového plánu vykonané strategické analýzy, definovaná vízia, poslanie a strategické ciele poradenskej a vzdelávacej spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o., ktoré vyústili okrem firemnej stratégie aj do základnej stratégie rozvoja ľudských zdrojov v danej spoločnosti a plánu personálneho rozvoja pracovníkov. Tieto slúžia ako východisko pre súčasnú diplomovú prácu. V práci používam metódu analýzy firemných dokumentov a deskripcie riešenej problematiky, pracujem s odbornou literatúrou.

Nie vždy sa dajú získať „hotoví“ zamestnanci v tej skladbe či množstve a s takými vedomosťami, znalosťami, zručnosťami, prístupom a postojmi, aké podnik pri svojej kultúre práve potrebuje. Potom nastupuje potreba efektívneho rozvoja a vzdelávania zamestnancov, aby sa čo najrýchlejšie dostali na požadovanú úroveň.⁷

V tejto práci je mojím cieľom navrhnúť stratégiu rozvoja a vzdelávania pre pracovníkov spoločnosti ATC, vyúsťujúcu do tvorby strategickkej mapy rozvoja a vzdelávania pracovníkov danej spoločnosti. Stratégia rozvoja a vzdelávania je koncipovaná v kontexte a s využitím metodiky Balanced Scorecard a princípov učiacej sa organizácie.

⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 13

⁶ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009

⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 13

V 1. kapitole sa venujem východiskám práce a terminologickému ukotveniu pojmov ľudský kapitál, ľudský potenciál, ľudské zdroje, učenie, rozvoj, vzdelávanie a kompetencie.

2. kapitola je zameraná na terminologické ukotvenie pojmov od strategického plánovania na úrovni podniku až po stratégiu rozvoja a vzdelávania zamestnancov a na prepojenie všeobecných poznatkov z tejto oblasti s konkrétnymi údajmi z praxe ATC.

3. a 4. kapitola predstavujú jadro práce s nosnými myšlienkami vzhľadom na cieľ práce. Terminologické a teoretické ukotvenie vykonávam priamo v týchto kapitolách, aby som lepšie poukázala na prepojenie s existujúcou situáciou a praxou v danej spoločnosti ATC.

V 3. kapitole sa venujem bližšie strategickému rámcu, ktorý predstavuje hlavné rámcové podmienky pre tvorbu stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov ATC, je tvorený BSC, hlavne perspektívou učenia sa a rastu, učiacou sa organizáciou a kompetenčným prístupom.

4. kapitola predstavuje samotný proces tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov v spoločnosti ATC a vyúsťuje do vytvorenia strategickkej mapy vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC v perspektíve učenia sa a rastu BSC.

V závere poukážem len veľmi stručne na možnosti implementácie stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov ATC do firemných procesov, a popíšem, čo je dôležité dodržať pre úspešný priebeh implementácie.

1 Východiská práce a terminologické ukotvenie

1.1 O spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.

Poradenská a vzdelávacia spoločnosť AT CONSULT spol. s r.o. vznikla v roku 1997 v Bratislave ako dôsledok nadšenia zakladateľky pre oblasť poradenských služieb v životnom a pracovnom prostredí, potravinárstve a v podnikateľskom poradenstve. Tieto „praktické“ poradenstvá prepojila s myšlienkou vzdelávania a tréningov rozvíjajúcich ľudský potenciál. Zmyslom práce AT CONSULT spol. s r.o. je užitočné komplexné poradenstvo v oblastiach pôsobnosti, určené pre konkrétnu firmu, jednotlivých ľudí a jeho praktické uplatnenie.

Ako som uviedla v úvode, vychádzam v tejto diplomovej práci zo strategického rozvojového plánu spoločnosti ATC, spracovaného v roku 2009 v mojej bakalárskej diplomovej práci⁸ a implementovaného do prostredia danej firmy. Zo záverov strategických analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti vyplynuli strategické ciele a stratégia rozvoja spoločnosti, ktoré patria medzi rozhodujúce východiská tejto práce.

Spoločnosť AT CONSULT spol. s r.o. pôsobí prevažne na slovenskom trhu a vzhľadom na rôznorodé portfólio poskytovaných služieb pracuje pre viac cieľových zákazníckych skupín. Častokrát sa zákazníkmi stávajú aj dodávatelia spoločnosti ATC resp. ich partneri. Platí, že v oblasti životného a pracovného prostredia sa jedná o rôznorodé portfólio zákazníkov od energetiky cez ťažký priemysel až po siete hypermarketov, verejnú správu, školy a nemocnice. V oblasti vzdelávania a manažérskeho poradenstva je najviac klientov z oblasti malých a stredných firiem zo slovenského a medzinárodného prostredia.⁹

Zoznam služieb poskytovaných spoločnosťou AT CONSULT spol. s r.o.¹⁰

A. Poradenské služby

A.1. Životné prostredie (ŽP)

- poradenstvo v odpadovom hospodárstve
- poradenstvo vo vodohospodárstve

⁸ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009

⁹ Porovnaj ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009

¹⁰ Príručka integrovaného manažérskeho systému, AT CONSULT spol. s r.o. 2010

- poradenstvo pri IPKZ – integrovane prevencii a kontrole znečistenia v ŽP
- poradenstvo pri hodnotení rizík životného prostredia (hluk, prašnosť, vibrácie...)

A.2. Faktory pracovného prostredia a hodnotenie zdravotných rizík (FPP)

- Expozícia chemickým faktorom
- Expozícia biologickým faktorom
- Expozícia hlukom
- Psychická a senzorická záťaž pri práci
- Manipulácia s bremenami
- Vibrácie a iné faktory pracovného prostredia
- Práca s jedmi a žieravinami, karty bezpečnostných údajov

A.3. Prevádzkovanie zariadení a uvádzanie do prevádzky

- Poradenstvo pri prevádzkovaní bazénov, aquaparkov, sáun, wellness centier
- Poradenstvo pri prevádzkovaní zariadení pre prácu s ľudským telom
- Poradenstvo pri prevádzkovaní ubytovacích zariadení
- Poradenstvo pre chemické čistiarne

B. Vzdelávacie služby (semináre)

- Projektová činnosť vo vzdelávaní
- Firemné poradenstvo, koučing
- Realizačná činnosť vo vzdelávaní:
 - manažérske tréningové semináre
 - obchodné tréningové semináre
 - semináre na zvládanie stresu a manažment času
 - budovanie tímov – tímspirit a tímbuilding
 - športovo – zážitkové dni pre firmy
 - motivačné semináre
 - semináre efektívnej komunikácie a asertivity
 - semináre krízového manažmentu
 - odborné semináre vo všetkých oblastiach pôsobenia spoločnosti

Dobre poskytnutou službou je možné niekedy zákazníčkovi ušetriť milióny.

Nekvalitným poradenstvom sa dá napáchať veľa škôd.¹¹

¹¹ Príručka integrovaného manažérskeho systému AT CONSULT spol. s r. o., 2010

1.2 Cieľ diplomovej práce

Aj pracovníci poradenskej a vzdelávacej spoločnosti potrebujú poradiť a vzdelávať sa. Práve v uvedení si tejto strategickej potreby a jej napĺňaní spočíva jadro súčasného a budúceho úspechu. Cieľom tejto práce je tvorba stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov spoločnosti ATC, kde podpornou metodikou je Balanced Scorecard, najmä perspektíva učenia sa a rastu, kritériami sú princípy učiacej sa organizácie v zmysle knihy Petra Sengeho¹²: Piata disciplína. Vzhľadom na to, že sa jedná o firmu, odohráva sa tvorba a implementácia zmienenej stratégie v kontexte firemného vzdelávania. Pre zrozumiteľnejšie a terminologicky čistejšie sledovanie myšlienok a procesov, ktoré týmto textom povedú, vymedzím v tejto kapitole najdôležitejšie termíny.

1.3 Ľudský kapitál, intelektuálny a štrukturálny kapitál

Problematika tejto diplomovej práce zapadá tematicky do kontextu problematiky ľudského kapitálu. Ten súvisí aj s pojmom intelektuálny kapitál. V tejto časti terminologicky ukotvím často používané pojmy z tejto oblasti, súvisiace s predmetom mojej práce. Podrobnejšie sa tým zaoberať nebudem, keďže by to predstavovalo tému na samostatné dielo.

Problematika ľudí pracujúcich vo firme sa nedá oddeliť od ostatných zdrojov. Fungujúca firma je ako symfónia, kde je potrebné zladit' materiálové, technologické, finančné, ľudské zdroje a know how.¹³ Celkovú hodnotu podniku tvoria finančný a intelektuálny kapitál.¹⁴

Finančný kapitál predstavujú peňažné aktíva v podobe hotových peňazí alebo cenných papierov. Intelektuálny kapitál sú organizované znalosti využívané k tvorbe bohatstva podniku. Predstavujú ho napríklad patenty a chránené technológie. Ide o schopnosť transformovať znalosti a nehmotné aktíva do zdrojov bohatstva.¹⁵

¹² SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

¹³ O nás v AT CONSULT spol. s r.o. cit. [18.1.2011], dostupné z WWW: <http://www.atconsult.sk/oNas.php>.

¹⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 20

¹⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 20

M. Armstrong¹⁶ definuje intelektuálny kapitál ako zásoby a toky znalostí, ktoré sú v organizácii k dispozícii. Tie môžu byť považované za nehmotné zdroje súvisiace s ľuďmi a spolu s peniazmi a hmotným majetkom tvoria tržnú alebo celkovú hodnotu podniku. Nehmotné zdroje predstavujú faktory prispievajúce ku kvalite interných procesov, ktoré potom vytvárajú hodnotu pre zákazníkov. Zároveň tieto zdroje obsahujú hodnotu vzťahov vo vnútri organizácie aj vzťahov smerom k zákazníkovi a dodávateľom.

Pod pojmom intelektuálny kapitál rozumieme kombináciu ľudského a štrukturálneho kapitálu. Ľudský kapitál znamená zásobu vrozených a v priebehu života jedinca získaných znalostí, schopností, zručností, talentu a invencie. Možno ho považovať za viac menej dynamickú veličinu.¹⁷ Ľudský kapitál charakterizujú autori Vodák a Kucharčíková „ako súhrn vrozených a získaných schopností, zručností, návykov, motivácie a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré sa môžu využívať v priebehu určitého obdobia k výrobe produktov. Vlastníctvo ľudského kapitálu sa vzťahuje k osobe, ktorá uvedenými vlastnosťami disponuje. Ľudský kapitál predstavuje výrobný faktor dodávajúci podniku špecifický charakter. Práve ľudia tvoria ten prvok podniku, ktorý je schopný sa učiť, inovovať, podnecovať a realizovať zmeny i kreatívne myslieť. Toto všetko je zároveň nevyhnutným predpokladom dlhodobého úspešného pôsobenia podniku na trhu“.¹⁸

Tento kapitál predstavuje významný faktor prosperity podniku. Z hľadiska budúcej úspešnosti, perspektívy a rozvoja podniku je dôležitá kvalita a rozvoj predovšetkým tých aspektov ľudského kapitálu, ktoré pomáhajú podniku ísť dopredu, pokiaľ sú efektívne využívané. V takomto prípade hovoríme o ľudskom potenciáli, ktorý je treba v podniku dobre zmapovať a dokázať ho úspešne rozvíjať.¹⁹

Intelektuálny kapitál sa rozvíja výberom a rozvojom správnych zamestnancov, teda zvyšovaním ľudského kapitálu. Je to však nestabilný zdroj a ku zvýšeniu jeho stability ho treba vhodným spôsobom viazať na kompetencie a schopnosti podniku. Okrem ľudského kapitálu sa teda intelektuálny kapitál tvorí aj **štrukturálnym kapitálom** (označovaným niekedy ako **organizačný kapitál**), ktorý predstavujú inštitucionalizované znalosti vlastnené organizáciou. Sú to pracovné

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3, str.51

¹⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 20

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 24

¹⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 20

postupy, pracovné náplne, organizačná štruktúra, databáza obchodných partnerov, manuály a technológie aj značky. Štrukturálny kapitál je veľmi úzko spojený s internými procesmi, znalosťami a schopnosťami. Súvisí aj s externými aspektmi, ako sú napríklad tvorba image a značky tým, že podnik bude známy mnohým zákazníkom a bude im prezentovaný ako dôveryhodná a stabilná organizácia.²⁰

To všetko funguje za predpokladu, že sú v pracovnom procese správni ľudia na správnom mieste a v správnom čase, čo znamená, že ľudské zdroje sú v podniku zladené s ostatnými zdrojmi.

1.4 Ľudský potenciál a ľudské zdroje

Ľudský potenciál znamená súbor dispozícií a predpokladov človeka orientovaných na výkon takých činností, ktoré z kvantitatívneho aj kvalitatívneho hľadiska umožňujú podniku postupovať vpred a napomáhajú zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti. Je to teda spôsobilosť človeka produkovať výrobky a služby a rovnako pretvárať seba samého. Termín ľudský potenciál obsahuje prvok dynamickosti a vzťahuje sa k budúcnosti, zatiaľ čo pojem ľudský kapitál sa väčšou mierou vzťahuje k súčasnosti. Ako uvádzajú autori Vodák a Kucharčíková: „Ľudské zdroje predstavujú ľudí v pracovnom procese. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom je v tom, že ľudský kapitál vlastní aj tí jedinci, ktorí nie sú zaradení do pracovného procesu a nie sú v pracovnoprávnom vzťahu so žiadnou organizáciou. Ľudské zdroje predstavujú ľudí schopných sebarealizácie v činnosti, ktorú vykonávajú na základe vlastných rozhodnutí. Je to zásoba ľudského potenciálu v spoločnosti, schopného vykonávať cieľavedomú činnosť vedúcu k produkcii výstupov“.²¹

Jiří Plamínek objasňuje ešte bližšie pohľad na túto tému, keď tvrdí, že pod pojmom ľudské zdroje musíme vidieť nielen ľudí, ale najmä ich predpoklady, potenciály, nutné pre vykonanie činnosti, t.j. tie, ktorých nositeľom sú ľudia: vlastnosti, postoje (= hlavne názory a motívy), znalosti, zručnosti.²²

²⁰ Porovnaj VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str.20

²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7, str. 20

²² Porovnaj PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřizení a stres*. 2.vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2595-2, str. 24

1.5 Rozvoj ľudských zdrojov a vymedzenie pojmov učenie sa, rozvoj a vzdelávanie

Vzhľadom na cieľ mojej práce vymedzím v tejto kapitole pojmy učenie, rozvoj, vzdelávanie a dám ich do súvislosti s rozvojom ľudských zdrojov.

Ľudský kapitál podniku tvoria zamestnanci podniku, ich vrodené aj získané znalosti, zručnosti, schopnosti, postoje a kompetencie. Armstrong usúdil, že Bontis²³ definuje ľudský kapitál takto: „ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii, je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia, zmeny, inovácie a tvorivosti, čo v prípade ak sú riadne motivované, zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie.“

Práve učenie, zmena a tvorivosť sú zložky, ktoré dokážu meniť ľudský potenciál a zvyšovať hodnotu ľudského kapitálu. Veľmi súčasné vymedzenie pojmov učenie, rozvoj a vzdelávanie, aplikovateľné v podnikovom prostredí, ponúka Hroník. Vzhľadom na cieľ mojej práce, ktorým je tvorba stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov spoločnosti ATC, teda v podnikovom prostredí, vyjadrujú Hroníkove definície tie smerovania, potreby, možnosti a potenciály, ktoré priradujem k tomuto cieľu.

Podľa Hroníka²⁴ možno **učenie** definovať ako rozvoj, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Učenie teda zahŕňa nielen vedenie, ale aj konanie. Všetci máme stálu potrebu lepšie sa orientovať a „pohybovať“ vo svete. Učenie zabezpečuje interakciu medzi človekom a jeho permanentne sa meniacim prostredím. Učenie sa je zmena, ktorá má dve rôzne kvality – prispôsobenie sa a prispôsobenie sebe. Prispôsobenie sa (hľadanie príležitostí) je skôr reaktívne, prispôsobenie sebe (vytváranie príležitostí) odráža proaktívny prístup. Prispôsobenie sebe však musí rešpektovať realitu. **Rozvoj** definuje ako dosiahnutie žiadanej zmeny pomocou učenia (sa). Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených (diskrétnych) a neohraničených (difúzných) rozvojových programov. **O vzdelávaní** hovorí, že je to jeden zo spôsobov učenia (sa), organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3, str.50

²⁴ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 30

Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétne) – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania vo firme postupujeme systematicky.²⁵

Pre porovnanie Armstrong²⁶ výstižne uvádza, že kľúčovými zložkami rozvoja ľudských zdrojov sú:

- **Učenie sa** – ktoré definovali Bass a Vaughan ako „relatívne permanentnú zmenu v správaní, ku ktorej dochádza v dôsledku praxe alebo skúseností“.
- **Rozvoj** – rast alebo realizácia osobných schopností a potenciálu prostredníctvom ponúkajúcich sa vzdelávacích akcií a praxe.
- **Vzdelávanie** – rozvoj znalostí, hodnôt a vedomostí požadovaných skôr všeobecne vo všetkých oblastiach života, nielen vzťahujúcich sa k nejakým konkrétnym oblastiam pracovnej činnosti.
- **Odborné vzdelávanie (výcvik)** – plánované a systematické formovanie správania pomocou príležitostí k učeniu, vzdelávacích akcií, programov a inštrukcií, ktoré umožňujú jedincom dosiahnuť takú úroveň znalostí, zručností a schopností, aby mohli svoju prácu vykonávať efektívne.

Vo firemnom prostredí súvisia rozvojové a vzdelávacie aktivity s formovaním pracovných schopností a riadením pracovného výkonu, ale ako spomeniem ďalej, (vid' obr. 1) ich integrácia do firemného prostredia má ďaleko komplexnejší charakter.

V kontexte firemného vzdelávania ide o hľadanie a následné odstraňovanie rozdielov medzi tým, „čo je“, a tým „čo je žiaduce“. Firemné vzdelávanie zahŕňa zvyšovanie, získavanie, prehľbovanie a udržiavanie kvalifikácie zamestnanca. Predstavuje časť systému formovania pracovných schopností človeka a zahŕňa rozvoj kompetencií zamestnancov.²⁷

Jedná sa o systematický proces zmeny pracovného správania, úrovne znalostí a zručností vrátane motivácie zamestnancov organizácie, ktorým sa znižuje rozdiel medzi kvalifikáciou subjektívnou a kvalifikáciou objektívnou.²⁸ **Kvalifikáciou subjektívnou** je tu myslený súbor schopností, zručností, návykov, skúseností, postojov, kľúčových kvalifikácií získaných počas života s potenciálnou možnosťou

²⁵ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 30

²⁶ Porovnaj ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3, kap. 33, str. 467-471

²⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 11

²⁸ PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507, str. 86

využitia pre výkon určitej činnosti. **Kvalifikáciou objektívnou** je tu myslená kvalifikovanosť práce, to znamená požiadavky na kvalifikáciu pracovníka, vyplývajúce z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

Pojem **profesijné vzdelávanie** predstavuje všetku prípravu na povolanie, teda ako prípravu školskú, tak aj všetky formy vzdelávania dospelých obsahovo späté s výkonom povolania či zamestnania.²⁹

Pojem **d'alšie profesijné vzdelávanie** je súčasťou vzdelávania dospelých. Označuje akékoľvek vzdelávanie pracovníkov v priebehu ich pracovného života. Má priamu väzbu na profesijné zaradenie dospelého, a tým aj na jeho ekonomickú aktivitu. Jeho podstatou je vytváranie a udržiavanie pokiaľ možno optimálneho súladu medzi kvalifikáciou pracovníka a kvalifikovanosťou práce, t.j. medzi subjektívnou a objektívnou kvalifikáciou.³⁰

Podľa Koubeka³¹ sa v systéme formovania pracovných schopností človeka obvykle rozlišujú tri oblasti:

- a) Oblasť vzdelania
- b) Oblasť kvalifikácie
- c) Oblasť rozvoja

Oblasť vzdelania má spoločnosť ATC nastavenú v základných požiadavkách na uchádzačov o zamestnanie, oblasti rozvoja a oblasti kvalifikácie budú predmetom stratégie rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

Tlak trhu súčasnosti implikuje radu opatrení a inovácií vo všetkých oblastiach. Preto, ak chce firma v takomto prostredí prežiť, potrebuje svoju politiku vzdelávania zamestnancov rozšíriť do komplexného modelu politiky rozvoja zamestnancov s maximálnym využitím rozvojových aktivít zo všetkých oblastí, definovaných v ďalej uvedenej taxonómii. Začne tým vedome a cielene pracovať s potenciálom, ktorý je v týchto rozvojových aktivitách skrytý. Týmto spôsobom možno maximalizovať využitie ľudského potenciálu každého zamestnanca a synergiou niekoľkých riadených rozvojových aktivít z rôznych oblastí dosiahnuť vysokú efektivitu pri plnení individuálnych a následne celofiremných úloh. V prípade firiem, pracujúcich v tvrdom konkurenčnom prostredí, sa môže takáto

²⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 16

³⁰ PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7, str. 86

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Management press, 1995. ISBN 978- 80-85943-01-8, str. 208

zmena prístupu k rozvoju zamestnancov prejavíť napríklad v získaní kľúčovej konkurenčnej výhody, čo je pádny argument pre získanie potrebnej podpory k realizácii zmien.³²

Pri projektovaní firemných stratégií v oblasti rozvoja ľudských zdrojov môže byť účinnou pomôckou zohľadnenie kľúčových rozvojových aktivít, usporiadaných podľa Petra Hejného do nasledujúcej taxonómie rozvojových aktivít³³:

1. rozvoj VÝBEROM PRACOVNÍKOV
2. rozvoj VZDELÁVANÍM
3. rozvoj SEBAVZDELÁVANÍM
4. rozvoj MOTIVÁCIU
5. rozvoj ZDIEĽANÍM
6. rozvoj DELEGOVANÍM

1.6 Kompetencie a kompetenčný prístup

Kompetencie a kompetenčný prístup, ktoré terminologicky ukotvím a prepojím s praxou ATC, tvoria súčasť strategického rámca, o ktorom je pojednané v kapitole 3, a ich rozvíjanie bude významným aktivátorom v perspektíve učenia a rastu metodiky Balanced Scorecard (viď kapitola 3.2).

V organizáciách nám vo svojej podstate nejde o to, aby sme sa podieľali na formovaní osobnosti. To sú ambície psychoterapie, predovšetkým tej dynamickej a hlbinej, ktorá si kladie za cieľ oslobodiť človeka od zajatia minulosti. A ísť ešte ďalej, za rysy. Takáto psychoterapia trvá niekoľko rokov. Toľko času v organizáciách k dispozícii nemáme. Potrebujeme dosahovať zmeny v podstatne kratšej dobe. Preto sa nevyhnutne potrebujeme sústrediť na správanie, ktoré usporadúvame do systému kompetencií. Jednotlivé kompetencie sú určitými vodítkami.³⁴

Termín „kompetencia“ sa používa obyčajne v dvoch základných významoch³⁵:

1. Kompetencia ako právomoc, rozsah pôsobnosti, oprávnenie, obyčajne udelené nejakou autoritou alebo patriace nejakej autorite (inštitúcii, jednotlivcovi). V tomto zmysle môže niekto prekročiť svoju právomoc (kompetenciu), niekomu možno odobrať kompetencie, môžu vzniknúť

³² Porovnaj HEJNÝ, Petr. Firemní vzdělávání nebo firemní rozvoj? *Andragogika*, 2010, ročník XIV, č. 3

³³ Porovnaj HEJNÝ, Petr. Firemní vzdělávání nebo firemní rozvoj? *Andragogika*, ročník XIV 2010, č. 3

³⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 72

³⁵ KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažérske kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*, 1. vyd. Praha: Grada. 2004, ISBN 80-247-06989, str. 14

kompetenčné spory. Kompetencie v tomto význame možno na niekoho presunúť.

2. Kompetencia ako schopnosť vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju vykonávať, byť v príslušnej oblasti kvalifikovaný.

Prvý význam predstavuje niečo, čo je človeku dané zvonku, na základe konsenzu druhých. Druhý význam zdôrazňuje vnútornú kvalitu človeka, ktorá je výsledkom jeho rozvoja v danom okamžiku.³⁶ Kompetencie v tom druhom význame predstavuje trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa. Tento trs pozorujeme vo vzorke správania. Vzorka správania je definovaná časovo a logicky ohraničenou časťou správania a môžeme tam identifikovať viacej kompetencií.³⁷

K službám a činnostiam, ktoré pracovníci v spoločnosti ATC vykonávajú, sú priradené kompetencie, zjednodušene povedané určité spôsobilosti, zručnosti, znalosti, vedomosti, postoje, návyky a očakávané správanie. Preto sú kompetencie a kompetenčný prístup významnou zložkou na ceste rozvoja a vzdelávania zamestnancov a nezanedbateľnou pomôckou pri tvorbe takejto stratégie. Pri tvorbe stratégie rešpektujem z hľadiska kompetencií to, čo má firma ATC vo svojich dokumentoch, materiáloch³⁸ a očakávaniach nastavené. Na tomto poli má pred sebou ešte veľa práce, v súčasnosti sa pripravuje analýza pracovných miest a smeruje k vytvoreniu kompetenčných profilov jednotlivých pracovných pozícií.

Najširšie poňatie kompetencie, ktoré spomínajú autori Kubeš, Spillerová a Kurnický³⁹ je zrejme od Woodruffa: „Kompetencia sa používa ako dáždnik, pod ktorý sa vojde všetko, čo môže priamo alebo nepriamo súvisieť s pracovným výkonom.“ Pokiaľ je teda pracovník kompetentný, teda plní zverenú úlohu dobre alebo na vynikajúcej úrovni, znamená to, že sú splnené tri predpoklady:⁴⁰

- je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto správaniu nevyhnutne potrebuje

³⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 84

³⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 71

³⁸ Interné materiály AT CONSULT spol. s r. o, zložka Personalistika

³⁹ KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažérske kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-06989, str. 26

⁴⁰ KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažérske kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-06989, str. 27

- je motivovaný takéto správanie použiť, vidí v požadovanom správaní hodnotu a je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebnú energiu
- má možnosť v danom prostredí takéto správanie použiť

Aby mohol byť pracovník kompetentný, musí spĺňať všetky tri podmienky súčasne. Kompetencia, respektíve prejav kompetencie sa tak veľmi úzko viaže na zložky intelektuálneho kapitálu (kapitál ľudský, štrukturálny a záujmový/spoločenský).

Charakteristické znaky kompetencie⁴¹:

- kompetencia je kontextualizovaná – je vždy zasadená do určitého prostredia alebo situácie.
- Kompetencia je multidimenzionálna – skladá sa z rozličných zdrojov (informácie, znalosti, zručnosti, predstavy, postoje, ..)
- Kompetencia je definovaná štandardom – predpokladaná úroveň zvládnutia kompetencie je určená vopred.
- Kompetencia má potenciál pre akciu a rozvoj – kompetencia sa získava a rozvíja v procesoch vzdelávania a učenia. Tie sú považované za kontinuálne a celoživotné procesy.

V spoločnosti ATC bol v rokoch 2009 – 2010 spracovaný⁴²: kompetenčný model organizácie (vid'. príloha č. 1) a v súčasnosti sa pripravuje projekt na vytvorenie kompetenčných profilov pracovných pozícií generálny manažér, projektový manažér, obchodný zástupca a lektor vzdelávania dospelých. Pri navrhovaní rozvoja a vzdelávania pracovníkov používam tieto podklady ako východiskový materiál. Priložený kompetenčný model spoločnosti ATC zohľadňujem pri navrhovaní stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov.

Kompetenčný prístup k firemnému vzdelávaniu a uplatnenie metodiky riadenia podľa kompetencií predstavuje súčasť strategického rámca pri plánovaní a realizácii firemného vzdelávania.⁴³ Strategické plány firmy ATC a strategické ciele sa viažu na kompetentnú firmu s kompetentnými pracovníkmi.⁴⁴

Ako usudzuje Bartoňková⁴⁵, autormi metodiky riadenia podľa kompetencií sú Plamínek a Fišer. Ide o metodiku, ktorá rieši firemné problémy na úrovni

⁴¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdelávání a rozvoj podle kompetenci*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 2008, ISBN 978-80-86723-54-9, str. 25

⁴² Interné materiály AT CONSULT spol. s r. o, zložka Personalistika

⁴³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 82

⁴⁴ Příručka integrovaného manažerského systému AT CONSULT spol. s r. o., 2010

⁴⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 82

kompetencií konkrétnych ľudí, ktorí pre firmu pracujú. Táto metodika pomáha týmto konkrétnym ľuďom nájsť a zaisťovať, aby efektívne získali potrebné kompetencie, pričom umožňuje vidieť vzájomné súvislosti jednotlivých personálnych činností a ich prepojenie s firemným vzdelávaním. Veľmi zjednodušene možno povedať, že ťažiskom tejto metodiky je prístup k vedeniu a riadeniu firmy, ktorý je založený na harmónii medzi svetom ľudských zdrojov (ten definuje možnosti firmy) a svetom ľudskej práce (ten vychádza z požiadaviek na výkony). Vitalita firmy je potom množinou kompetencií jej ľudí.

Jedným z hlavných konceptov tu je tzv. kompetenčné pravidlo. Podľa neho možno všetky problémy firmy previesť na konkrétne chýbajúce alebo nedostatočné kompetencie konkrétnych ľudí. Tieto kompetencie treba nájsť a postarať sa o to, aby sa do systému dostali. A pretože sa kompetencie nemôžu dostať do firmy inak ako prostredníctvom konkrétneho ľudského nositeľa, riešenie problémov sa prekloní na pôsobenie na tohto človeka. Výsledkom je práca na rozvoji konkrétnej kompetencie človeka, ktorý úlohu vykonáva, alebo manažéra, ktorý definuje úlohu alebo je zodpovedný za zdroje, ktoré úloha vyžaduje.⁴⁶

Týmto argumentom chcem poukázať na fakt, že kompetencie a kompetenčný prístup k stratégii rozvoja a vzdelávania pracovníkov určite patria. Nasledujúca definícia moju úvahu ešte umocní:

„Pojem kompetencia môžeme definovať ako jedinečnú schopnosť človeka úspešne jednať a ďalej rozvíjať svoj potenciál na základe integrovaného súboru vlastných zdrojov, a to v konkrétnom kontexte rôznych úloh, činností a životných situácií, spojenú s možnosťou a ochotou (motiváciou) rozhodovať a niesť za svoje rozhodnutia zodpovednosť“⁴⁷

Kompetenčný model⁴⁸ spoločnosti ATC (viď. príloha č.1) vychádza zo situacionalizmu, kde podľa Hroníka⁴⁹ variabilita správania zodpovedá variabilite situácie. V kompetenčnom prístupe rozlišuje Hroník dve hlavné východiská: rysový prístup a situacionalizmus⁵⁰.

⁴⁶ Porovnaj PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-10749, str. 68

⁴⁷ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9, str. 21

⁴⁸ Interné materiály AT CONSULT spol. s r. o, zložka Personalistika

⁴⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 66

⁵⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 67

Rysový prístup v podstate hovorí, že bez ohľadu na situáciu, v ktorej sa človek nachádza, uplatňujú sa jeho vlastnosti (trvalé a nemenné, respektíve len veľmi pomaly meniteľné). Za základnú jednotku tu považujeme črtu (napríklad starostlivosť, introverzia, družnosť, stabilita a pod.). Rysy sú menšou jednotkou ako kompetencia. Medzi základné nevýhody tohto prístupu patrí to, že nezohľadňuje situáciu a rolu, má len slabú väzbu na výkon a žiadnu väzbu na stratégiu. Dnes sa používa menej a pre strategické vyladenie organizácie nie je vhodný.

Situacionalizmus je opakom rysového prístupu. Hovorí, že výsledok je vždy podmienený situáciou. Variabilita správania zodpovedá variabilite situácie. Rôzne kompetencie môžeme určitým spôsobom usporiadať a vytvoriť tak kompetenčný model. Je to teda súbor kompetencií alebo spôsobilostí, ktoré sú nevyhnutné pre riadenie organizácie.

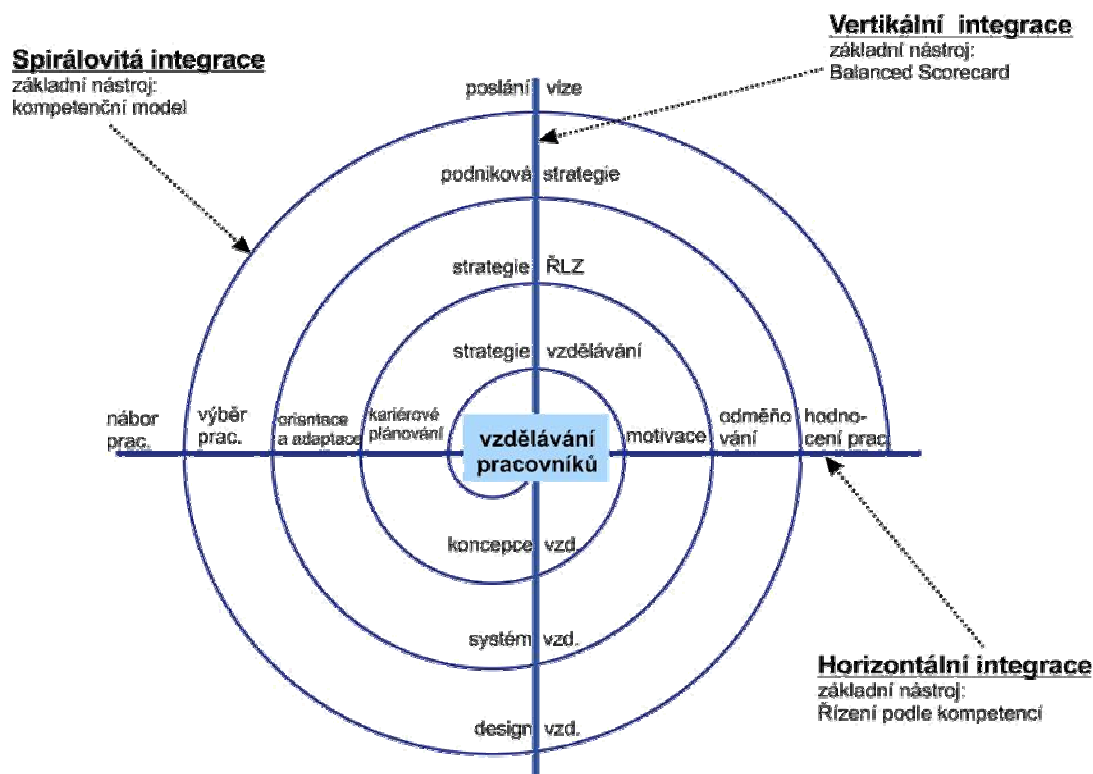
Kompetenčný model má bližšie k situacionalizmu a vytvára vo firme „most“ medzi podnikovou a personálnou stratégiou. Nadväznosť kompetenčného modelu na podnikovú stratégiu sa označuje ako vertikálna integrácia. Prepojenie kompetenčného modelu s jednotlivými personálnymi činnosťami sa označuje ako horizontálna integrácia. Kompetenčný model, ktorý je mostom medzi business stratégiou a personálnou stratégiou, ich prevádza do jazyka praktického správania. Je tak praktickým nástrojom vertikálnej integrácie.⁵¹

Kompetenčný model je tiež mostom medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce. Popis práce nám hovorí, čo má človek robiť, zatiaľ čo hodnoty a princípy predstavujú vnútorné vodítka pre situácie neistoty a hovoria nám, ako sa správať v situáciách, ktoré nie sú zahrnuté v popise práce. Ako to funguje v spoločnosti ATC, pozri kapitoly 4.4.2. a 4.4.3. Ďalšou výhodou kompetenčného modelu pre firmu je to, že prelína firmu celou jej šírkou aj výškou a tým poskytuje jednotnú terminológiu pre pracovníkov s rôznym odborným a vzdelanostným zázemím.⁵²

Obrázok integrácie rozvoja a vzdelávania do ostatných firemných procesov poukazuje na súvislosti, spomenuté vyššie. Kompetencie a riadenie podľa kompetencií predstavujú súčasť strategického rámca, o ktorom pojednám v kapitole 3 a v kapitole 4 pri tvorbe stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov.

⁵¹HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 68

⁵²Porovnaj BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávaní*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 95



Obr. č. 1 Integrácia vzdelávania pracovníkov do ostatných firemných procesov a personálnych činností⁵³

S cieľom mojej práce súvisí aj analýza dokumentov v oblasti kompetencií, ktoré sú spracované v zložke Personalistika spoločnosti ATC. Jedná sa popisy pracovných pozícií a základný kompetenčný model ATC (viď príloha č. 1). Údaje z nich používam pri tvorbe strategickej mapy, a to tak, aby strategické ciele a strategické akcie korešpondovali aj s kompetenčným modelom.

Sú dve hľadiská, ktoré sa zohľadňujú pri tvorbe a práci s kompetenčným modelom: možno vychádzať zo sociálno-psychologického východiska – od kompetentného jedinca ku kompetentnej firme, alebo zo strategického hľadiska.⁵⁴

Sociálno-psychologické východisko vychádza z predstavy, že je firma zložená z kompetentných jedincov, ktorí ťahajú firmu vďaka svojej kompetencii k efektivite. Z tohto uhla pohľadu vychádza delenie na:

- kompetencie riešenia problémov (prístup k úlohám a veciam)
- vzťahové kompetencie (vzťah k druhým ľuďom)

⁵³ BARTOŇKOVÁ, H. *prezentácia k firemnému vzdelávaniu dňa 15.10.2010, slide č. 47*

⁵⁴ Porovnaj HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978- 80-247-1458-2, str. 31

- kompetencie sebariadenia (správanie sa k sebe a prejav emócií)

Druhé východisko nazývané strategické alebo organizačne – marketingové východisko – od kompetencií firmy ku kompetencii jedinca. Podľa tohto prístupu sa kompetencie delia na:

- produktové vodcovstvo (kompetencie riešenia problémov)
- zákaznícku orientáciu (kompetencie interpersonálne)
- prevádzkovú dokonalosť (kompetencie sebariadenia).⁵⁵

Ak vychádzam zo strategického hľadiska, má význam sa na tomto mieste zmieniť o základných kompetenciách organizácie, ktoré sa niekedy označujú aj pojmom „core competences“ .

Základné kompetencie organizácie predstavujú silné stránky organizácie. Ako uvádza Bartoňková⁵⁶ možno ich charakterizovať podľa Šmídu z týchto uhlov pohľadu:

- základné kompetencie sú jedinečné a konkurencii ťažko napodobiteľné či nenapodobiteľné schopnosti, ktoré organizácia dokáže dokonale využiť s vynaložením minimálneho úsilia a zdrojov a ktoré prinášajú jedinečnú hodnotu zákazníkom
- základné kompetencie sú súborom strategicky najdôležitejších zručností organizácie, ktoré vytvárajú hodnotu. Pre danú organizáciu sú to charakteristické prednosti. Musia byť orientované na rast, odlišovať spoločnosť od ostatných, mať hodnotu pre zákazníka a vytvárať konkurenčnú výhodu.
- Základné kompetencie sú také kľúčové schopnosti, ktoré sú nenapodobiteľné konkurenciou a umožňujú vstup na široké spektrum nepríbuzných trhov.

Základné kompetencie sa delia podľa tohto pojatia na tri skupiny:

- individuálne kompetencie (alebo kompetencie jednotlivca)
- organizačné kompetencie
- kľúčové kompetencie

⁵⁵ Porovnaj HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978- 80-247-1458-2, str. 32

⁵⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 89

Strategický zámer firmy, jej poslanie, vízie a úlohy z nich vyplývajúce vyžadujú od zamestnancov určitú množinu kompetencií, bez ktorých nie je možné dané poslanie a víziu uskutočniť.⁵⁷

Firma za účelom úspešného podnikania kupuje od svojich zamestnancov dve zásadné veci. Po prvé je to ich práca, teda fakt, že vykonávajú určité činnosti. Po druhé, sú to zdroje. Teda potenciál, ktorý do firmy prinášajú. Práca a zdroje sú dve zložky kompetencie – v zmysle spôsobilosti vykonávať určitú úlohu. S kompetenciami je možné pracovať. Stimulovať a motivovať človeka k práci a podporovať rozvoj ľudských zdrojov. Vlastnosti, postoje a schopnosti sú ľudskými zdrojmi, z ktorých zamestnanci za priaznivých okolností čerpajú zásadný vstup do firemných procesov – prácu. Vlastnosti ľudí bežnými manažérskymi postupmi meniť nevieme. Manažérskymi postupmi možno meniť len postoje a schopnosti. Postoje predstavujú vzťahový potenciál k výkonu. Ide o názory (čomu ľudia veria) a motívy (čo ľudia chcú). Schopnosti predstavujú skôr vecný potenciál k výkonu – teda znalosti a zručnosti.⁵⁸

Vyššie spomínaný fakt zohľadňujem aj pri tvorbe stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov. Spoločnosť ATC v súlade s pripravovaným projektom kompetenčných profilov pracovných pozícií zhromažďuje momentálne popisy požadovaných, očakávaných znalostí, zručností, schopností, postojov a skúseností pracovníkov a pri projekte využije aj poznatky z tejto diplomovej práce.

V kapitole 4 tvorba stratégie uvádzam kľúčové kompetencie a základné hodnoty spoločnosti ATC, ktoré sú významným zdrojom pri koncipovaní stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov. Do príloh uvádzam kompetenčný model organizácie. Na ceste k cieľu, ktorým je tvorba stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov spoločnosti ATC, mi kompetencie a kompetenčný prístup vytvárajú spolu s učiacou sa organizáciou a metodikou Balanced Scorecard strategický rámec, o ktorom pojednávam v kapitole 3.

⁵⁷ Porovnaj BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 103

⁵⁸ Porovnaj PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality, cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-36-2, str. 102-104

2 Strategické plánovanie v spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.

Keď sa pracovníci spoločnosti cítia preťažení prácou a zavalení bežnou operatívou, keď všetci vo firme začínajú mať pocit, že všetkým firmám naokolo sa darí lepšie, všetko ide ťažko a hlavne inak, vtedy je najvyšší čas znovu „oprášiť“ strategické firemné dokumenty a myšlienky v nich obsiahnuté. V pokoji si pripomenúť, čo je firemným poslaním, prečo sme tu, a rozvíjať spoločne tú najsmelšiu víziu všetkých čias. Pripustiť, že strategické plánovanie je nekonečný príbeh a jednoducho sa pustiť do záložného strategického plánu B alebo Calebo znovu A+.

V tejto kapitole terminologicky vymedzím dôležité pojmy, týkajúce sa strategického plánovania a nadväzujúcich stratégií a popíšem, ktoré z nich použijem na ceste k cieľu práce.

2.1 Podniková stratégia spoločnosti AT CONSULT spol. s r. o.

„Úlohou strategického riadenia je pomôcť organizácii udržať si alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu a stanoviť a v určenom čase dosiahnuť reálne dlhodobé ciele.“⁵⁹

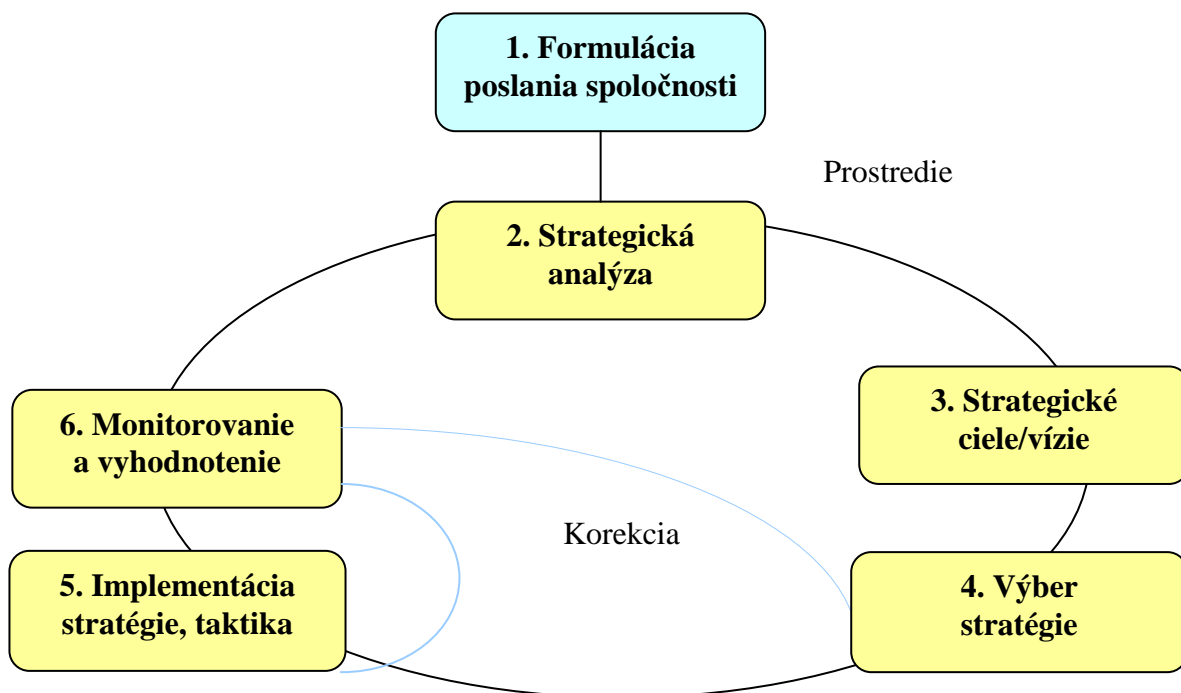
Strategické plánovanie je proces, ktorým sa formulujú dlhodobé strategické ciele a stratégie celej spoločnosti alebo jej organizačnej zložky tak, aby sa naplno využili zdroje spoločnosti v súčinnosti s príležitosťami na trhu. Cieľom je znížiť riziko novej chyby a priviesť organizáciu do situácie, v ktorej môže predvídať zmeny, odpovedať na ne, zmeny vyvolávať a využívať ich vo svoj prospech. Počas procesu strategického plánovania sa prijímajú rozhodnutia, ktorých zmyslom je získať pre organizáciu silnejšiu konkurenčnú pozíciu, než je tá súčasná. To je možné reagovaním a aktívnym pôsobením na vonkajšie trendy a sily, ako sú konkurencia, zmeny na trhu, využívanie vnútorných zdrojov a schopností organizácie. Táto komplexnosť a rozsiahlosť úloh viedla k vypracovaniu teórií a techník, ktoré popisujú proces formulovania stratégie systematickým spôsobom.⁶⁰

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*, Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, str. 185

⁶⁰ Porovnaj BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, str. 185-187

Strategické plánovanie má dať odpoveď na tri základné otázky⁶¹:

1. Čo budeme robiť a pre koho to budeme robiť? = POSLANIE
2. Akých cieľov chceme dosiahnuť? = VÍZIA, CIELE
3. Ako budeme riadiť podnikové aktivity, aby sme dosiahli zvolené ciele?
=STRATEGICKÉ
AKCIE



Obr. č. 2 Základný strategický plánovací model⁶²

V spoločnosti ATC je formulované poslanie spoločnosti⁶³, v roku 2009 boli vykonané strategické analýzy vonkajšieho prostredia: PEST analýza, Porterova analýza piatich konkurenčných síl a vnútorného prostredia: BCG portfóliová matica, VRIO analýza vnútorných zdrojov organizácie, ďalej analýza záujmových skupín (stakeholders), ako aj celková SWOT analýza firmy.⁶⁴

⁶¹Porovnaj BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, str. 185-187

⁶² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, str. 191

⁶³ O nás v AT CONSULT spol. s r.o. [cit. 18.1.2011], dostupné z WWW:

<http://www.atconsult.sk/oNas.php>,

⁶⁴ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 71-73

Na základe vykonaných analýz bol zostavený model Porterových generických stratégií⁶⁵, kde pre súčasnú situáciu spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o. vyšla ako najvhodnejšia **DIFERENCIAČNÁ STRATÉGIA**.⁶⁶

Jedná sa o stratégiu, pri ktorej firma bude naďalej poskytovať väčšinu portfólia svojich služieb, ale bude ich diferencovať – odlišovať od konkurencie jedinečnosťou, mimoriadnou kvalitou, spoľahlivosťou a nenapodobiteľným prístupom k poskytovaniu služieb. Túto stratégiu bude potrebné prepojiť so stratégiou ľudských zdrojov a to z dôvodu, že odlišnosť, výnimočnosť a jedinečnosť v poradenských a vzdelávacích službách vo firme, ktorá má obmedzené možnosti investovania, sa dajú dosiahnuť najmä prostredníctvom ľudského kapitálu.

Diferenciačná stratégia bude uvažovať s týmito 3 rovinami:

a) **rovina systémov**, ktorá súvisí s fungovaním firmy a strategickým cieľom - zvýšením kvality poskytovaných služieb dlhodobo udržať a rozšíriť postavenie na trhu poradenských a vzdelávacích služieb. V tejto rovine sa bude jednať o systémové riadenie zdrojov – ľudských, materiálnych, nehmotných (know how, licencie) a finančných tak, aby sa podarilo cieľ naplniť. Hlavným cieľom bude hlavne systémové riadenie ľudí vo firme, prostredníctvom ktorých sa budú produkty a marketingové postupy odlišovať od konkurencie.

b) **rovina interných a externých procesov** nastavená na kvalitu poskytovania služieb (proces) a na kvalitu samotných služieb (výrobkov). Nástrojom je zavedenie ISO 9001:2008 a pravidelné interné a externé audity na monitoring všetkých firemných procesov. Výnimočnosť bude spočívať v spojení manažmentu kvality s motivovanými a vnútorne stotožnenými zamestnancami firmy, čo bude premietnuté v orientácii na zákazníka.

c) **rovina spoločenskej zodpovednosti**, ktorá súvisí so zodpovednosťou voči životnému prostrediu, ale zahŕňa aj bezpečné systémy práce. Nástrojom je zavedenie integrovaného manažérskeho systému (IMS), ktorého súčasťou budú okrem už zavedeného ISO 9001:2008 aj ISO 14 001:2004 (EMS – environmentálny manažérsky systém) a 18 001:2006 (systém bezpečného podniku).

⁶⁵ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 73

⁶⁶ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 73-74

Záverov strategických analýz prenesené do Ansoffovej matice (produkt – trh) ukázali, že spoločnosť AT CONSULT spol. s r.o. bude preferovať⁶⁷:

a) **STRATÉGIU STABILITY** - pokračovať s rovnakými výrobkami na rovnakých trhoch v prípade ŽP, PP, ale zamerať sa na zlepšenie efektivity súčasných činností. Prispeje k tomu kvalita, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, zmena organizácie distribučných programov, zmeny v celkovom marketingovom riadení. Táto stratégia bude prenesená do plánu personálneho, marketingového aj finančného.

b) **STRATÉGIU PENETRÁCIE TRHU** – zvýšiť svoj podiel na existujúcom trhu s existujúcimi výrobkami SEMINÁRE, FPP a to najmä prepojením so stratégiou ľudských zdrojov a ich strategickým rozvojom, a takisto marketingovými aktivitami. Táto stratégia bola prenesená do plánu personálneho, marketingového aj finančného.⁶⁸ Plán personálneho rozvoja pre roky 2009 - 2010 je uvedený v prílohe č. 2, plán na roky 2011 – 2013 sa v súčasnosti pripravuje.

Z vyššie uvedených podnikových stratégií vyplýva, že spoločnosť ATC má záujem vytvárať priestor, podmienky a rámec pre strategický rozvoj a vzdelávanie ľudských zdrojov.

2.2 Vízia, poslanie, ciele organizácie

V tejto kapitole terminologicky ukotvím výrazy vízia, poslanie a ciele organizácie. Ich konkrétnym obsahom v praxi spoločnosti ATC sa však budem zvlášť zaoberať až v kapitole 4 – tvorba stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

„**Vízia** predstavuje pohľad do budúcnosti, čo chce firma dosiahnuť, kde sa vidí v budúcnosti. Vízia v podstate predstavuje stav firmy, do ktorého by ju manažéri radi v priebehu rokov dostali. Súčasne to však nesmie byť len túžobné želanie, ale výsledok poznania možnosti vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti.“⁶⁹

⁶⁷ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca.* Olomouc, 2009, str. 75

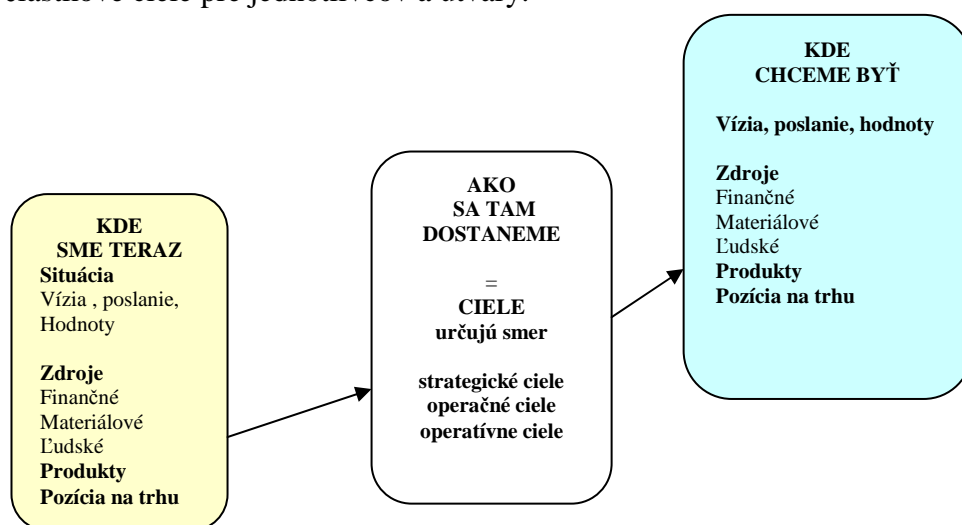
⁶⁸ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca.* Olomouc, 2009, str. 75

⁶⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X, str. 213

Poslanie organizácie vymedzuje to, na čo sa má organizácia sústrediť a akým smerom ísť. Všetky strategické rozhodnutia vyplývajú z poslania podniku. Vhodné je do poslania začleniť tzv. 3P: profit - vzťah organizácie k podnikaniu, produkt – vzťah organizácie k ponúkaným výrobkom a službám a personál – akí ľudia v organizácii pracujú, o čo sa snažia. Zvyknú sa pridať aj dve ďalšie informácie – história podniku a vzťah k vonkajšiemu okoliu. Definícia poslania organizácie (misia), zmysel jej existencie a identifikácia súčasnej strategickkej pozície s ohľadom na vonkajšie prostredie, je v konkurenčnom prostredí štartovacím bodom.⁷⁰

„Strategické plánovanie musí klásť otázky ako: „Kde chceme byť za 3,5 alebo 10 rokov?“, „Čo musíme urobiť, aby sme sa tam dostali?“, „Aké na to musíme mať zdroje?“, „Aké zmeny musíme urobiť vo vnútri firmy, aby sme sa vyrovnali s vplyvmi vonkajšieho prostredia?“, „Ako získať/udržať konkurenčnú výhodu na trhu?“. Tieto otázky sú základnou výzvou pre vrcholový manažment.“⁷¹

Ciele určujú konečné výsledky organizácie. Informujú spoločnosť o zámeroch organizácie a určujú pracovníkom spoločnosti smer, ktorým sa organizácia chce pohybovať. Manažérom pomáhajú zvoliť vhodné stratégie a stanoviť čiastkové ciele pre jednotlivcov a útvary.



Obr. č. 3 Ciele určujú smer⁷²

⁷⁰Porovnaj BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X., str. 185

⁷¹ BĚLOHLÁVEK, BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X., str. 213

⁷² Upravené podľa ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 15

2.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Ak naladíme podnikový plán a „business“ beží, je rovnako významné a prezieravé súčasne pracovať na stratégii riadenia ľudských zdrojov, ktorá strategický plán podporí, prípadne preverí.

Ak má byť stratégia riadenia ľudských zdrojov úspešná a prospešná, musí vychádzať zo stratégie podniku, čo nie je vždy také jednoduché. Alfou a omegou úspechu či neúspechu podniku sú ľudia, preto je dôležité uvedomiť si hodnotu a význam ľudských zdrojov, aj toho, že predstavujú pre podnik najväčšie bohatstvo. Ak chcú manažéri niečo riadiť, musia to vedieť zmerať a hodnotiť, a to platí aj o ľuďoch, nech je to akokoľvek ťažké a nech to spôsobuje množstvo problémov a starostí.⁷³

Armstrong považuje strategické riadenie ľudských zdrojov za prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí, týkajúcich sa ľudí, tvoriacich súčasť strategického úsilia podniku. Ide predovšetkým o záležitosti súvisiace so štruktúrou, kultúrou, efektívnosťou a výkonnosťou podniku a prispôbenie sa budúcim potrebám a požiadavkám, rovnako ako riadenie zmien. Z celkového pohľadu sa strategické riadenie ľudských zdrojov zameriava na všetky hlavné záležitosti, týkajúce sa ľudí v súvislosti so strategickými plánmi a otázkami zvládnutia nastolených požiadaviek.⁷⁴

Zo záverov strategických analýz vykonaných v spoločnosti ATC v roku 2009 vyplynuli z hľadiska stratégie ľudských zdrojov⁷⁵ nasledujúce požiadavky formulované v cieľoch:

Cieľ 1: Rozvojom ľudských zdrojov na princípoch investovania do ľudí budovať strategickú výhodu spoločnosti.

Cieľ 2: Byť učiacou sa organizáciou na princípoch nepretržitej zmeny, pružnosti, podpory učenia sa, tímového prístupu a koučovania.

Cieľ 1 bude bližšie rozvinutý v personálnom pláne a budovaný na princípoch medzinárodnej britskej normy s názvom „Investor to people“⁷⁶ na základe štyroch princíпов:

⁷³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 37

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 32

⁷⁵ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 75

- a) princíp záväzku, kedy sa spoločnosť AT CONSULT spol. s r.o. zaväzuje k rozvoju svojich zamestnancov, aby tak dosahovala svoje ciele
 - b) princíp plánovania, ktorý vyžaduje ujasnenie dlhodobých aj krátkodobých cieľov a na základe nich spracovanie personálneho plánu
 - c) princíp postupu, kedy organizácia rozvíja svojich zamestnancov účinne tak, aby sa zvyšovala kompetentnosť organizácie ako celku
 - d) princíp vyhodnotenia konkrétnych prínosov pre organizáciu aj jednotlivcov.
- Cieľ 2 má byť vo firme stále prítomný a je takisto premietnutý v personálnom pláne (viď. príloha č.2). Zohľadňujem ho aj pri tvorbe stratégie a strategickej mapy.

2.4 Strategický rozvoj ľudských zdrojov

Súčasťou strategického riadenia ľudských zdrojov je strategický rozvoj ľudských zdrojov. Voľba správnej stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov, ktorú riešim aj v rámci tejto diplomovej práce, umožňuje prepojiť stratégiu spoločnosti so strategickými cieľmi, významnými pre rozvoj ľudských zdrojov. Ďalej uvedené citácie autorov Vodáka a Kucharčíkovej, Armstronga a ďalších mi dali náhľad na možné ciele strategického rozvoja ľudských zdrojov, ktoré som využila pri tvorbe samotnej stratégie.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej je základným cieľom strategického rozvoja ľudských zdrojov zvýšenie schopnosti ľudských zdrojov v súlade s presvedčením, že ľudský kapitál organizácie je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Týka sa teda zabezpečovania toho, aby organizácia mala pre uspokojovanie svojich súčasných aj budúcich potrieb k dispozícii správnu kvalitu ľudí. To sa dosahuje vytváraním premysleného a komplexného rámca pre rozvoj ľudí. Konkrétnymi cieľmi strategického rozvoja ľudských zdrojov sú rozvoj intelektuálneho kapitálu a zlepšovanie a propagovanie individuálneho, tímového aj celoorganizačného učenia a vzdelávania pomocou vytvárania kultúry vzdelávania – prostredia, v ktorom sú pracovníci podnecovaní ku vzdelávaniu a rozvoju a v ktorom sú znalosti systematicky riadené.⁷⁷

Ako uvádza Armstrong, je podľa Harrisovej strategickým rozvojom ľudských zdrojov „rozvoj vyplývajúci z jasnej vízie o schopnostiach a potenciáli ľudí, ktorý prebieha v súlade s celkovým strategickým rámcom daného podniku“.

⁷⁶ Business Priorities, [cit. 1.2.2011] dostupné z WWW:

<http://www.investorsinpeople.co.uk/Needs/BusinessPriorities/Pages/default.aspx>

⁷⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 37

Predstavuje široký a dlhodobý pohľad na to, ako politika a prax rozvoja ľudských zdrojov môžu prispieť k uskutočneniu podnikových stratégií. Je podnikovo a podnikateľsky orientovaný a stratégia vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov ako súčasť strategického rozvoja ľudských zdrojov vyplývajú z podnikových stratégií a hrajú pozitívnu úlohu pri zabezpečovaní realizácie podnikových cieľov.⁷⁸

Stotožňujem sa s názorom Harrisovej, ktorý popisuje Armstrong, že strategickými prioritami rozvoja ľudských zdrojov sú⁷⁹:

- zvýšiť vedomie potreby kultúry učenia a vzdelávania, ktoré povedie k sústavnému zlepšovaniu
- sformovať schopnosti manažérov tak, aby sa stali ľuďmi aktívne zapojenými do učenia a vzdelávania, vedúceho k vytváraniu znalostí
- rozšíriť v celej organizácii schopnosť učiť sa a vzdelávať
- zamerať sa na všetkých pracovníkov organizácie, nielen na kľúčový personál
- zapojiť e-learning (elektronické vzdelávanie) do odovzdávania a vytvárania znalostí.

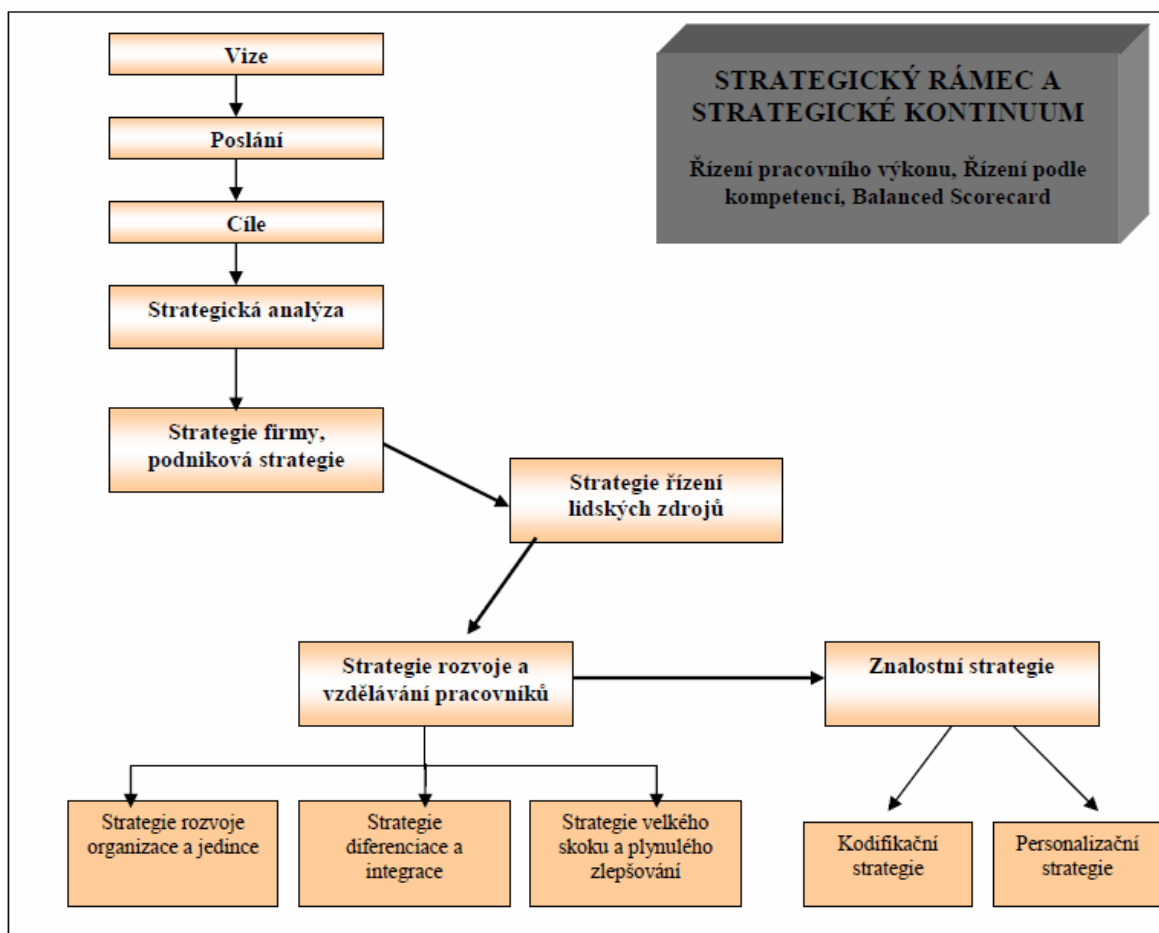
Tieto priority zohľadňujem aj v kapitole Tvorba stratégie.

Tvorba a implementácia stratégie musí byť nepretržitým cyklom, tak ako je to na obr. č. 2. Upravením tohto modelu na model na obr. č. 4 dostaneme podstatu strategického prístupu k rozvoju a vzdelávaniu pracovníkov, pričom ohnisko záujmu je naznačené v rámečku „Perspektíva učenia sa a rastu“, čo je jedna z perspektív metodiky Balanced Scorecard, o ktorej bude pojednané v kapitole 3.2 a pre strategický prístup ku vzdelávaniu predstavuje rámec. Tento strategický rámec a celý strategický plánovací model môže fungovať až v okamžiku, keď sa na organizáciu pozeráme z perspektívy učiacej sa organizácie, ktorá okrem iného uplatňuje metodiku riadenia podľa kompetencií (MbC), metodiku riadenia pracovného výkonu (RPV) a metodiku Balanced Scorecard (BSC).⁸⁰ Čo z týchto metodík a prečo je významné práve pri vytváraní a implementácii stratégie rozvoja a vzdelávania zamestnancov, uvediem v nasledujúcich kapitolách a pri procese tvorby stratégie . V rámci strategického prístupu k rozvoju a vzdelávaniu pracovníkov / k firemnému vzdelávaniu rozlišujem tieto úrovne stratégie znázornené na obr. č. 4 a terminologicky ukotvené, vymedzené v nasledujúcej kapitole:

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 443

⁷⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 443

⁸⁰ Porovnaj BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 15-16



Obr. č. 4 Úrovne stratégie⁸¹

2.5 Stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov

Cieľom tejto práce je tvorba stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov. Predpokladom je okrem vyššie uvedenej podnikovej stratégie a jasných cieľov vytvorenie strategického rámca, ktorý dá celému úsiliu smerovanie a ohraničí mantinely, v rámci ktorých sa bude stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov odvíjať. Takisto je vhodné mať pre stratégiu nejaké vodítko – odkiaľ a kam sa má stratégia uberať. Ucelený prehľad stratégií vzdelávania a rozvoja pracovníkov ponúka Hroník⁸², ktorý uvádza, že je možné stratégiu rozvoja a vzdelávania u revitalizujúcich sa firiem (nie na jedno použitie) koncipovať podľa troch základných osí:

⁸¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdelávacie stratégie*. Olomouc: UPOL, ICV, 2009, str. 55

⁸² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 20-22,24-25

- os **Stratégia organizačného rozvoja** << **Stratégia rozvoja jednotlivcov**
- os **Stratégia diferenciácie** << **Stratégia integrácie**
- os **Stratégie veľkého skoku** << **Stratégia plynulého zlepšovania**

Stratégia rozvoja organizácie a jednotlivca

Ako uvádza Hroník⁸³, rozvoj organizácie a jej ľudí vedie k zvýšeniu výkonnosti celej firmy. Nedá sa zamerať iba na jedno a druhému sa nevenovať. Obvykle však dávame na jedno väčší dôraz ako na druhé. V súčasnej dobe mnoho veľkých firiem dáva dôraz na organizačné učenie, organizačný rozvoj, pretože prostredie firmy je dôležité pre uplatnenie individuálnych kvalít, ale aj pre ich rozvoj. Pre stratégiu organizačného rozvoja (od organizácie k jednotlivcovi) je charakteristické sústredenie sa na zmenu vo fungovaní celej organizácie a jej častí (tímu, oddelení, divízií a pod.). Je pre ňu charakteristická spoločná práca na konkrétnych problémoch za chodu organizácie. Vzdelávacie aktivity majú podpornú úlohu. Stratégia organizačného rozvoja sa taktiež zaoberá paradoxom, ako v prostredí pravidiel, riešení problémov organizácie a definovaných záujmov podnikateľ individuálnu iniciatívu a tvorivosť. Dosiachnutie synergie je hlavnou procesnou úlohou. Merítkom je predovšetkým zvýšenie výkonnosti procesov a zvýšenie výkonnosti celej organizácie.

Pri stratégii rozvoja jednotlivcov (od jednotlivca k organizácii) vychádzame z predstavy, že organizácia je na dobrej úrovni, keď má odborne aj personálne pripravených jednotlivcov (s vhodným kompetenčným profilom). Uplatňuje sa tu kompetenčný model, pri koncipovaní ktorého je použité sociálno- psychologické východisko, v ktorom sú tri veľké skupiny kompetencií – kompetencia riešenia problémov, interpersonálna kompetencia a kompetencia sebariadania. Pri rozvoji jednotlivcov majú veľký význam vzdelávacie aktivity „mimo chodu“. Merítkom ich efektivity je zvýšenie výkonnosti ľudí.⁸⁴

Pri koncipovaní stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov spoločnosti ATC sa prikláňam k osi stratégia rozvoja organizácie – stratégia rozvoja jednotlivcov. Jednak preto, že je to sektor služieb, kde je úzke prepojenie medzi výkonom jednotlivca a organizácie, jednak preto, že rozvoj malej firmy s počtom pracovníkov do 10 a niekoľkými externistami je veľmi závislý od rozvoja

⁸³ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 20-22,24-25

⁸⁴ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 20-22,24-25

zamestnancov (nič sa tam nedá skryť). A recipročne, ak sa firma organizačne rozvinie, umožní tak rozvoj svojim zamestnancom. Predovšetkým pri rozvoji celej organizácie, kde je merítkom zvýšenie výkonnosti procesov a celej firmy, sa dajú uplatniť princípy učiacej sa organizácie a takisto metodiky Balanced Scorecard, ktoré mienim pri tvorbe stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC aplikovať na firemné pomery ATC.

Stratégia diferenciacie a integrácie⁸⁵

Diferenciácia podporuje dosahovanie vysokej výkonnosti jednotlivcov, zatiaľ čo integrácia sa zameriava na vytváranie priestoru spoločného zdieľania, spoločného budovania znalostí a zručností a najmä na budovanie pocitu záväzku (commitmentu). Perspektívna firma dosahuje vysokú úroveň výkonnosti a pritom sa v nej dá sledovať vysoká miera commitmentu.

Podstatou diferencujúceho prístupu je vytvorenie kritérií, podľa ktorých sa koncipuje rozvojový program tak, aby bol zameraný a rozlišujúci podľa potrieb organizácie či vlastného príjemcu. Príkladom diferencujúceho prístupu sú stratégie minimálnej a maximálnej latky.

Pri stratégii minimálnej latky je pozornosť zameraná predovšetkým na tých, ktorí majú problém s naplnením minimálnej úrovne štandardu. Stratégia minimálnej latky je zameraná predovšetkým na odstraňovanie identifikovaných nedostatkov, či už na úrovni jedincov alebo časti organizácie.

Bezbariérový prístup vo svojej plnej verzii znamená uvoľniť možnosti rozvoja pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na to, na akej pozícii sú a akú majú výkonnosť. To sa na prvý pohľad môže zdať utopistické, ale ide o nevyhnutnú protiváhu diferenciacie. V systéme vzdelávania a rozvoja má integrujúcu úlohu⁸⁶.

Do stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov zabudujem bezbariérový prístup, ktorý ponúka rovnosť šancí a príležitostí všetkým, ale pri koncepcii zachovám pravidlo, že bude otvorený tým, ktorí prejavia aktivitu.⁸⁷

Stratégia veľkého skoku a plynulého zlepšovania

⁸⁵ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 20-22,24-25

⁸⁶ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 20-22,24-25

⁸⁷ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978- 80-247-1457-8, str. 20-22,24-25

Každé učenie má za cieľ priniesť zmenu. Akého charakteru bude zmena, záleží na prístupe. V zásade môžeme chcieť zmeny doceliť veľkým skokom alebo plynulým zlepšovaním.

Stratégiu veľkého skoku uplatníme v situácii, kedy je treba veľké zmeny v krátkom čase. Tieto zmeny sú vyvolané tlakom zvonku, zatiaľ čo vnútorný tlak vedie skôr k plynulému zlepšovaniu.

Stratégiu plynulého zlepšovania uplatňoval predovšetkým japonský manažment s metódou kaizen. Plynulé zlepšovanie a dosahovanie prírastkov sa deje zámerne, nepretržite a s veľkou dôslednosťou.

Kombinovaná stratégia

V praxi bude najčastejšie využitá kombinovaná stratégia, ktorá reflektuje dobu, v ktorej už nie sú zmeny iba udalosťou so začiatkom a koncom, ale nepretržitým procesom, počas ktorého prebieha plynulé zlepšovanie. Veľký skok slúži ako korigovanie väčších odchýlok.⁸⁸

Pre potreby tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov ATC je veľmi vhodná ešte znalostná stratégia, ktorej hlavnou podstatou je, že pracovníci pri učení sa, rozvoji a vzdelávaní vo firme si okrem explicitných znalostí (= znalosti formalizované alebo aspoň formalizovateľné, ktoré je možné verbálne vyjadriť) odovzdávajú aj znalosti tacitné (= znalosti založené na skúsenosti, častokrát nezdeliteľné, nedajú sa vyjadriť verbálne, lebo sú hlboko zakorenené v najrôznejších aktivitách, v postupoch, hodnotách, ktoré zdieľame, v emóciách, ktoré prežívame).

Ak chceme dosiahnuť zdieľanie tacitných znalostí, musíme vychádzať z konkrétnych skúseností, ktoré nás spájajú alebo môžu spájať a nadväzovať na ne. V rámci vzdelávania pracovníkov sa k tomu často využívajú manažérske hry, simulácie, prípadové štúdie, teambuildingové aktivity.⁸⁹ S tacitnými a explicitnými znalosťami pracujú aj tieto dve stratégie:

Kodifikačná stratégia alebo aj stratégia „chytrých znalostí“ pracuje s explicitnými znalosťami, teda so znalosťami formalizovateľnými a formalizovanými, s databázami, štandardmi.

⁸⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 20-22, 24-25

⁸⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemné vzdelávanie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5., str. 58

Personalizačná stratégia alebo aj stratégia “emočných znalostí“ je založená skôr na tacitných znalostiach, na spôsobe vedenia ľudí, organizačnom správaní, komunikácii a vzťahoch medzi ľuďmi. Je všade tam, kde je organizácia orientovaná na jedinečné, originálne, kreatívne až individualizované – personalizačné - uspokojovanie potrieb zákazníka. Jej existencia je možná len v organizácii podporujúcej učenie a uplatňovanie filozofie zdieľania tacitných znalostí medzi pracovníkmi – expertmi.⁹⁰

Pri tvorbe stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov ATC to je práve personalizačná stratégia, ktorú tiež využijem. Približuje sa charakteru služieb, poskytovaných ATC pracovníkmi, kde je potrebné voliť individuálny, kreatívny a veľmi osobný prístup. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov budem smerovať k ich kreativitě, systémovému mysleniu a k rozvoju horizontálnej kariéry.

Ako uvádza Beneš⁹¹ „dnešná dlhodobá väzba na jedného zamestnávateľa, práca na plný úväzok a vertikálne prebiehajúca kariéra budú nahradené prácou na dobu určitú, kontraktmi a podielom na konkrétnych projektoch a výkonoch, neistým, silne diferencujúcim a varírujúcim finančným ohodnotením a horizontálnymi kariérami.“

Výber stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC koncipujem v súlade s týmito stratégiami:

- Stratégia rozvoja jednotlivcov – stratégia rozvoja organizácie
- Stratégia integrácie a bezbariérový prístup
- Stratégia plynulého zlepšovania
- Stratégia znalostná
- Stratégia personalizačná

⁹⁰ Porovnaj BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5., str. 59

⁹¹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978- 80-247-2580-2., str.124

3 Strategický rámec pre tvorbu stratégie vzdelávania a rozvoja

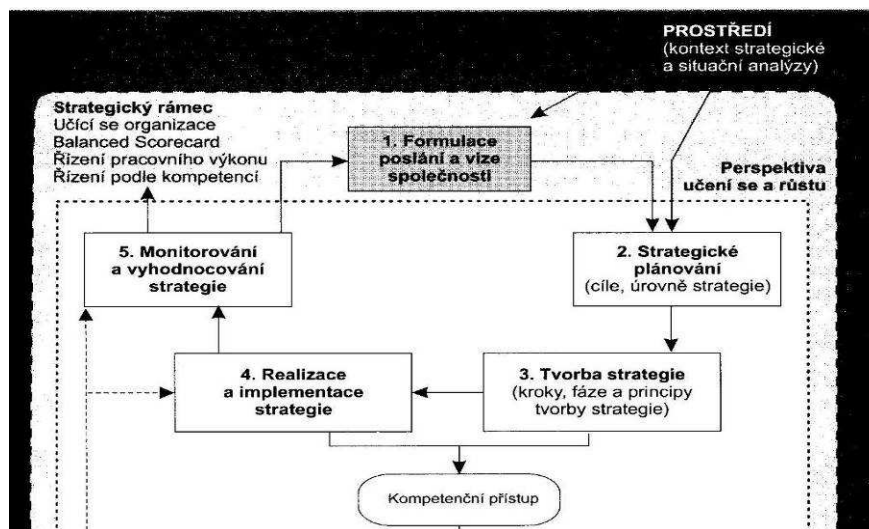
Strategický rámec zahŕňa v sebe, ako hovoria Plamínek a Fišer, systém firemných myšlienok a vyplývajú z neho dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele, definície produktov, procesov, zdrojov, systém monitoringu, spätných a dopredných väzieb a v neposlednom rade aj definície úloh a kompetencií jednotlivých ľudí a myšlienky týkajúce sa rozvoja ľudských zdrojov.⁹²

Je to teda, podľa Hanky Bartoňkovej⁹³, systém myšlienok, ktoré „udávajú smer“ pre ďalšie kroky, a tým vytvárajú akési mantinely.

Do strategického rámca, súvisiaceho s témou mojej diplomovej práce patria:

- a) Učiaci sa organizácia a jej princípy
- b) Metodika Balanced Scorecard
- c) Riadenia podľa kompetencií
- d) Riadenie pracovného výkonu

Vzhľadom na cieľ, predmet a objekt diplomovej práce budem pracovať najmä s učiacou sa organizáciou a metodikou Balanced Scorecard a uvažujem aj v zmysle rámca riadenia podľa kompetencií.



Obr. č. 5 Strategický rámec v kontexte strategie firemného vzdelávania⁹⁴

⁹² PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-10749, str. 76

⁹³ Stručne strategický rámec. [cit. 06.03.2011] Dostupné na e- maili pre atconsult@nexta.sk od bartonkh@gmail.com

⁹⁴ Upravené podľa BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 15

Motto:

„Tá najmenšia nedeliteľná skutočnosť je podľa mojej mienky inteligentná a čaká, až bude využitá duchovná energia človeka, ak dokážeme vykročiť a otvoriť sa jej.

Príliš sa ponáhľame a naše ruky sú nepokojné a naša myseľ ustráchaná.

S netrpezlivosťou žiadame výsledky.

To, čo potrebujeme,

je...posilnenie ducha neviditeľnou mocou, ktorá čaká na svoje využitie....

Viem, že existujú zásoby duchovnej sily,

od ktorej sme sa my ako ľudské bytosti neuvážene oddelili.

Verím, že jedného dňa dokážeme

tento zdroj sily a túto ríšu ducha dostatočne poznať,

aby sme mohli sami niečo vytvoriť“.

Henry Ford⁹⁵

3.1 Učiacia sa organizácia

Ak na stratégiu rozvoja a vzdelávania pracovníkov chcem nahliadať komplexne, tak si okrem strategických analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia, podnikovej stratégie a strategických cieľov vezmem na pomoc aj perspektívu učiacej sa organizácie. Tým získam nadhľad nad celým dianím vo vnútornom a vonkajšom prostredí firmy a umožní mi to zacieliť na to najdôležitejšie, čo Peter Senge vyjadril takto⁹⁶:“potom môžeme vytvoriť „učiace sa organizácie“, organizácie, v ktorých ľudia nepretržite rozširujú svoje schopnosti dosahovať výsledky, po ktorých skutočne túžia, kde sa venuje starostlivosť novým a objavným spôsobom myslenia a kde sa ľudia neustále učia, ako sa spoločne učiť.“

Ako som už uviedla v kapitole o učení, učenie v sebe obsahuje kvality rozvoja a vzdelávania, ale je niečím viac. Kultúra učiacej sa organizácie musí podľa Sengeho spĺňať nasledujúce kvalitatívne charakteristiky, alebo ako hovorí Senge, zvládnuť disciplíny – dielčie technológie⁹⁷:

„Dnes som presvedčený o tom, že sa postupne spája päť nových dielčích technológií, ktoré prinesú inováciu učiacich sa organizácií. Aj keď boli vyvinuté

⁹⁵ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 146

⁹⁶ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 21

⁹⁷ Porovnaj SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 24 a str. 322

oddelene, verím, že sa potvrdí, že každá z nich má kritický význam pre úspech tých ostatných, rovnako ako je tomu pri všetkých súborných celkoch. Každá z nich poskytuje životne dôležitý rozmer vytvárania organizácie, ktorá sa dokáže naozaj „učiť“ a dokáže nepretržite zvyšovať svoju schopnosť realizovať svoje najvyššie inšpirácie.“⁹⁸ To, že sa päť disciplín rozvíja ako súbor, má zásadný význam. Kládne to zároveň značné nároky, lebo je omnoho ťažšie integrovať nové nástroje, ako ich uplatňovať samostatne, nezávisle jeden na druhom. Prínosy toho sú ale obrovské.⁹⁹

Kritériami pri vytváraní stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov spoločnosti ATC je 5 disciplín učiacej sa organizácie a myšlienky v nich obsiahnuté sú zohľadnené pri spracovaní strategickej mapy perspektívy učenia sa a rastu a strategickej mapy spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.

Päť disciplín učiacej sa organizácie:

Systémové myslenie – je pojmovým rámcom, súborom znalostí a nástrojov, ktorý bol vytvorený počas minulých päťdesiatych rokov, aby objasňoval celkové štruktúrne vzorce a pomáhal nám chápať, ako ich účinne meniť.¹⁰⁰

Osobné majstrovstvo. Osobné majstrovstvo je disciplínou nepretržitého objasňovania a prehľbovania vlastnej osobnej vízie, sústredovania zdrojov energie, rozvíjania trpezlivosti a objektívneho vnímania skutočností. Ako také je významným základným kameňom učiacej sa organizácie – duchovným základom učiacej sa organizácie. Disciplína osobného majstrovstva začína tým, že si vyjasníme veci, ktoré sú pre nás skutočne dôležité, keď chceme prežívať svoje životy v službe svojim najvyšším aspiráciám. Ľudia, ktorí si osvojili vysokú úroveň osobného majstrovstva, dokážu dôsledne dosahovať výsledky, ktoré majú pre nich najhlbší význam – v podstate pristupujú k životu tak, ako by umelec pristupoval k umeleckému dielu. Darí sa im preto, že sa plne sústreďujú na vlastné celoživotné učenie.¹⁰¹

Mentálne modely. Mentálne modely sú hlboko zakorenené predpoklady, zovšeobecnenie či dokonca názorné predstavy alebo obrazy, ktoré ovplyvňujú to, ako

⁹⁸ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace.* Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 24

⁹⁹ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace.* Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 29

¹⁰⁰ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace.* Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 24

¹⁰¹ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace.* Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 25

si vykladáme svet a ako v ňom jednáme. Veľmi často si nie sme vedomí ani svojich mentálnych modelov, ani ich vplyvu na naše správanie.¹⁰²

Zdieľaná vízia. Pokiaľ môžeme o nejakej myšlienke súvisiacej s vedením a s vodcovstvom povedať, že podnecuje organizáciu už po celé tisícročia, potom je to schopnosť udržiavať spoločne zdieľaný obraz budúcnosti, o ktorého vytvorenie usilujeme. Je takpovediac nemožné predstaviť si organizáciu, ktorá by si udržovala určitú mieru významnosti a veľkosti – bez cieľov, hodnôt a poslania, ktoré by sa v celej organizácii hlboko zdieľali. Organizácie, ktoré takúto víziu majú, dokázali spojiť ľudí na základe spoločnej identity a zmyslu pre spoločné smerovanie. Prvkom i predpokladom skutočného zdieľania vízie je umenie odkrývať spoločné „obrazy budúcnosti“, ktoré posilňuje skôr skutočné zaujatie a zapojenie než púhu povolenosť. Pri osvojovaní si a zvládaní tejto disciplíny si vodcovské osobnosti osvojujú aj poznanie, že pokúšať sa víziu niekomu nariaďovať nikam nevedie, nech je táto vízia sebaúprimnejšia.¹⁰³

Tímové učenie. Je možné, aby tím zapálených manažérov, v ktorom majú všetci IQ vyššie ako 120, dosahoval kolektívneho IQ 63? S týmto paradoxom sa vyrovnáva disciplína tímového učenia. Vieme, že sa tímy môžu učiť; v športových odvetviach, v interpretačných smeroch dramatického a hudobného umenia, vo vede a ojedinele dokonca aj v podnikoch sa stretávame s presvedčivými príkladmi toho, že rozumové schopnosti tímu prevyšujú rozumové schopnosti jednotlivých členov tímu a že tímy si osvojujú mimoriadnu schopnosť koordinovaného jednania. Keď sa tímy skutočne učia, nielenže dosahujú mimoriadne výsledky, ale tiež ich jednotliví členovia dosahujú rýchlejší rast, než aký by dosiahli ináč. Výsledkom disciplíny tímového učenia je „dialóg“. Súčasťou disciplíny dialógu je tiež osvojovanie si schopnosti rozpoznávať štruktúrne vzorce interakcií, ktoré prebiehajú v tímoch a ktoré bránia učeniu. V spôsobe činnosti tímov bývajú často hlboko zakorenené vzorce obranných postojov. Pokiaľ zostanú nerozoznané, bránia učeniu. Pokiaľ sa naopak odhalia a tvorivým spôsobom vynesú na povrch, môžu učenie urýchľovať.¹⁰⁴

Systémové myslenie. Piatou disciplínou je systémové myslenie. Je to disciplína, ktorá ostatné disciplíny integruje, zlučuje do jedného súdržného celku teórie a praxe.

¹⁰² SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 26

¹⁰³ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 26-27

¹⁰⁴ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 27-28

Umožňuje porozumieť aj tomu najjemnejšiemu aspektu učiacej sa organizácie – novému spôsobu, ktorým jednotlivci vnímajú seba a svoj svet. Podstatou učiacej sa organizácie je zmena myslenia – prechod od vnímania seba samého ako bytosti oddelenej od sveta pochopenia k pochopeniu svojej osobnej spojitosti so svetom, od vnímania problémov ako nepríjemností, ktoré nám pôsobí niekto iný alebo niečo iné „niekde mimo nás“, k poznaniu, ako naše vlastné jednanie vytvára problémy, ktoré máme. Učiacia sa organizácia je miesto, v ktorom ľudia nepretržite poznávajú, ako vytvárajú svoju skutočnosť. A ako ju môžu meniť.¹⁰⁵

Aj keď spoločnosť ATC naplňa základné podmienky pre fungovanie učiacej sa organizácie¹⁰⁶:

- Orientácia na zákazníka
- Tímová práca
- Inovácie a zlepšovanie
- Jasne definované ciele
- Meranie a vyhodnocovanie
- Zdroje
- Podniková kultúra¹⁰⁷,

nie je to primárne predmetom ani cieľom skúmania či merania v tejto diplomovej práci. Jedná sa mi o nastavenie kritérií pre tvorbu stratégie vzdelávania a rozvoja v kontexte učiacej sa organizácie.

Celostný prístup v rámci učiacej sa organizácie poskytne pracovníkom spoločnosti ATC nové rozmery, ktoré odlišujú vzdelávanie v učiacej sa organizácii od tradičného vzdelávania¹⁰⁸:

- Pracovník ako subjekt vzdelávania
- Pracovník si sám vytvára rozvojový plán a riadi svoju kariéru
- Vytvorenie atmosféry permanentného vzdelávania
- Rozvoj a vzdelávanie sa odohráva čo najbližšie samotnej práci

Učiacia sa organizácia a Balanced Scorecard

Učiacia sa organizácia je charakteristická vytváraním, získavaním a prenášaním znalostí, modifikáciou vlastného správania tak, aby odrážalo nové

¹⁰⁵ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-162-1, str. 29-30

¹⁰⁶ Příručka integrovaného manažérského systému. AT CONSULT spol. s r.o., 2010.

¹⁰⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Teorie celoživotního vzdělávání*. Olomouc: UPOL, ICV, 2009, str. 25

¹⁰⁸ Porovnaj HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8., str. 119-121

znalosti a náhlady. Inými slovami, učiaca sa organizácia zlepšuje schopnosť reagovať, prispôsobovať sa a zužitkovať zmeny v interných aj externých situáciách. Slovo učenie podčiarkuje zameranie na znalosti a kompetencie a úzko súvisí s intelektuálnym a ľudským kapitálom. Individuálne učenie je dôležité ako základ kolektívneho učenia podniku. Čo sa naučí, malo by byť dostupné aj ostatným zamestnancom podniku. Podnik sa bude zlepšovať v učení, stane sa vnímavejším k okoliu a bude kontinuálne rozvíjať svoje kompetencie. Manažérske riadenie začína víziou spoločnosti, jej stratégiou a BSC je metódou poskytujúcou tomuto riadeniu jasné systémové kontúry v štyroch kľúčových perspektívach.¹⁰⁹

3.2 Balanced Scorecard

Strategický rámec pre tvorbu stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov v ATC poskytnú perspektívy z metodiky BSC. Práve BSC je tá metodika, ktorá prevádza poslanie a stratégiu podniku do cieľov a merítok zaradených do štyroch perspektív¹¹⁰: finančnej, zákaznickej, interných procesov, učenia sa a rastu. BSC poskytuje rámec a jazyk pre komunikáciu poslanca a stratégie, používa meranie k informovaniu zamestnancov o hybných silách súčasného a budúceho úspechu. Tým, že manažéri formulujú výstupy, očakávania a hybné sily týchto výstupov, navigujú energiu, schopnosti a znalosti svojich ľudí, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu dlhodobých cieľov. Štyri perspektívy BSC umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a hybnými silami týchto výstupov a medzi tvrdými merítkami (hard) a mäkkšími, subjektívnejšími merítkami (soft).¹¹¹

Je jasné, že ak má stratégia rozvoja a vzdelávania prispievať ku zvýšeniu výkonnosti podniku a podporovať dosahovanie najvyšších cieľov, musia byť tieto ciele a celý proces jednoznačne prepojené so stratégiou podniku. Metodika BSC podľa autorov Vodáka a Kucharčíkovej predstavuje viacej než systém merania a veľa podnikov ju používa ako ústredný organizačný rámec pre svoje manažérske procesy.

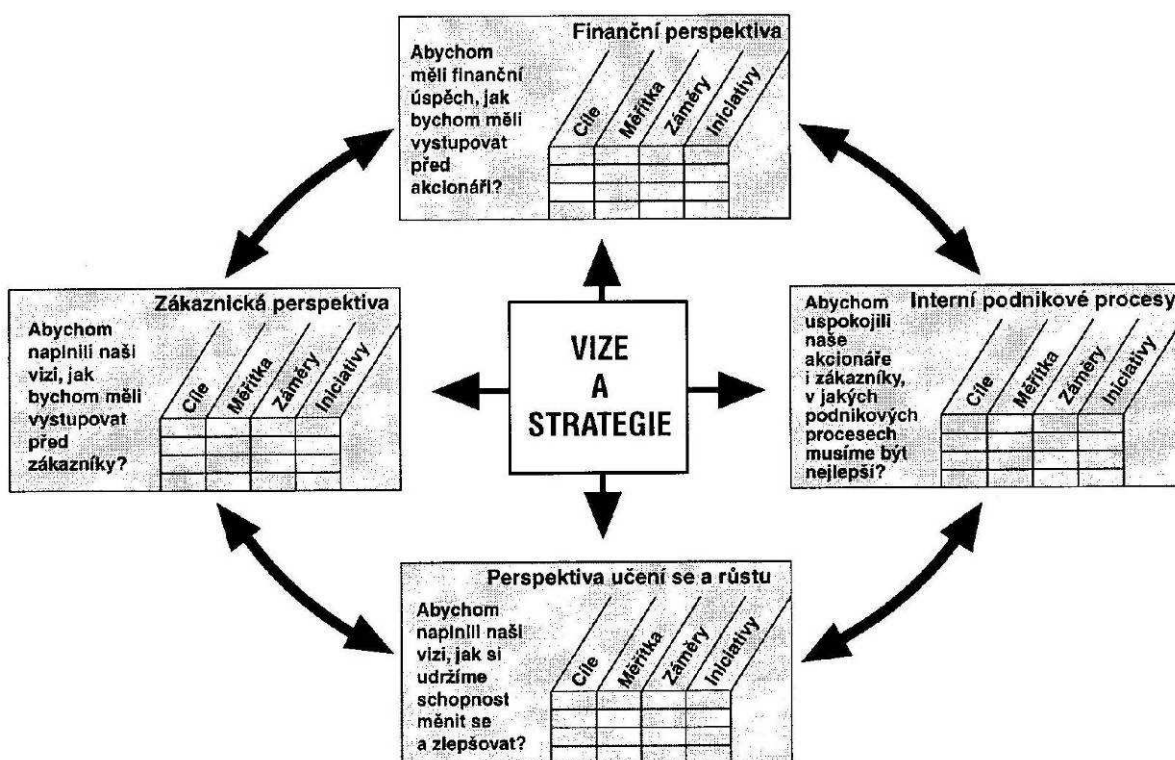
¹⁰⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 42

¹¹⁰ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5, str. 32-33

¹¹¹ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5, str. 32-33

Skutočný prínos sa ukáže vtedy, keď BSC chápeme ako manažérsky systém riadenia podniku a korektnú implementáciu jeho stratégie. Túto metódu možno využiť k¹¹²:

- ujasneniu a dosiahnutiu konsenzu pri formulovaní stratégie
- efektívnej komunikácii stratégie v celom podniku
- prepojeniu strategických cieľov s dlhodobými zámermi a ročným rozpočtom
- identifikácii a zladeniu strategických iniciatív
- realizácii periodických a systematických strategických revízií
- získaniu spätnej strategickej väzby k presnejšiemu formulovaniu stratégie
- zladeniu cieľov jednotlivých častí podniku, tímov a osobných cieľov jednotlivcov s podnikovou stratégiou.



Obr. č. 6 BSC ako rámec na prevedenie stratégie do operačných úkonov¹¹³

Pre účely tejto diplomovej práce vychádzam z perspektívy učenia sa a rastu v rámci BSC, ktorá priamo súvisí s cieľom práce. Tam, kde sa ostatné perspektívy oddeliť alebo nespomenúť nedajú, stručne ich zmienim.

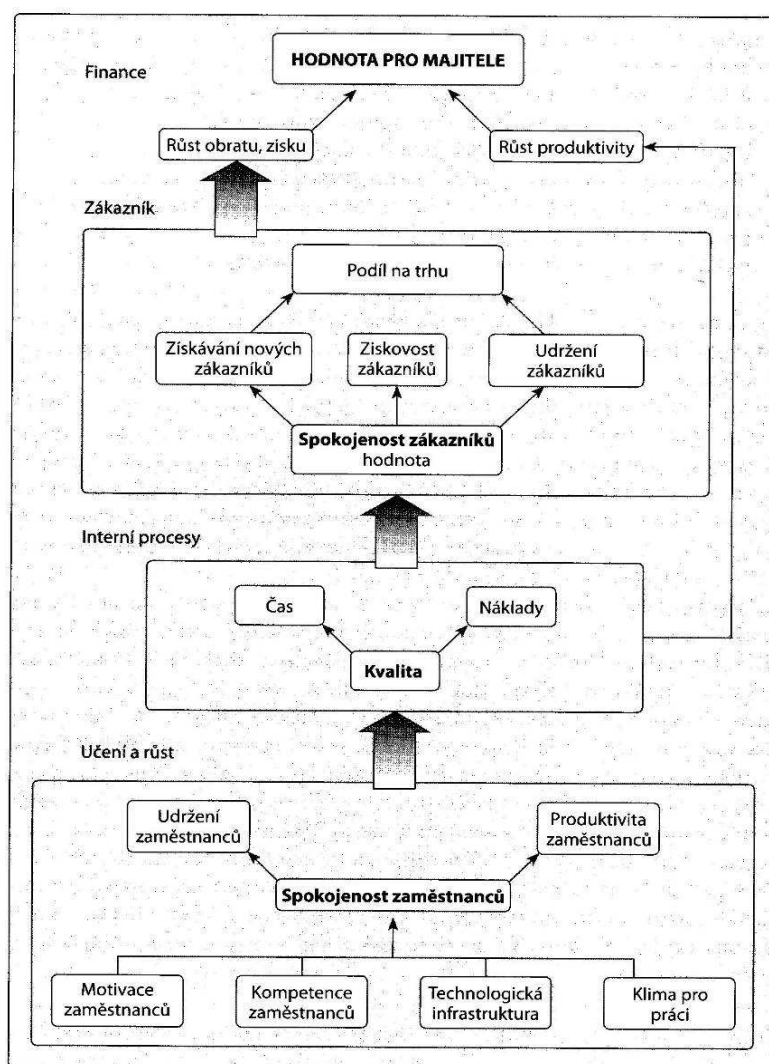
V perspektíve učenia a rastu sa rozvíjajú ciele a ukazovatele podporujúce učenie a rast jednotlivcov aj podniku ako celku. Ciele v perspektíve učenia a rastu

¹¹² Porovnaj VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 40-41

¹¹³ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978 -80-7261-177-5, str. 20

vytvárajú podporu, ktorá umožní, aby podnik mohol úspešne dosiahnuť ciele v ostatných troch perspektívach a smeroval k naplneniu svojej vízie. Podnik, ktorý chce byť úspešný a splniť očakávania majiteľov a ostatných záujmových skupín, musí investovať do svojej infraštruktúry, predstavovanej ľuďmi, systémami a procedúrami. Uvedomiť si túto skutočnosť a naplniť ju pomáha filozofia BSC.¹¹⁴

Vodák a Kucharčíková zobrazili prehľadným a zrozumiteľným spôsobom základné vzťahy v BSC na obr. č. 7



Obr. č. 7 Zobrazenie základných vzťahov v BSC¹¹⁵

¹¹⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 47

¹¹⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 48

Ako z obrázku č. 7 je vidieť, že spokojní zamestnanci (perspektíva učenia sa a rastu) majú priamy vplyv na kvalitu (perspektíva interných procesov), tá priamo úmerne súvisí so spokojnosťou zákazníkov (perspektíva zákazníkov) a to určuje obraty firmy, podiel na trhu, finančné zisky.

Znázornenie základných princípov metodiky BSC na uvedených obrázkoch jasne poukazuje na kauzálny vzťah medzi ľudským kapitálom a dosahovaním najvyšších cieľov podniku. Tento považujú autori Vodák a Kucharčíková za veľmi dôležitý pri tvorbe vzdelávacích programov. Nemenej dôležité je jeho využitie pri diskusiách s vrcholovým manažmentom, týkajúcich sa práve programov rozvoja ľudského kapitálu v podniku.¹¹⁶

Pokiaľ ide o rozvoj schopností ľudí, je tu veľmi dôležitá otázka spojená s vyhodnocovaním investícií do vzdelávania. Základné oblasti perspektívy učenia a rastu predstavujú¹¹⁷:

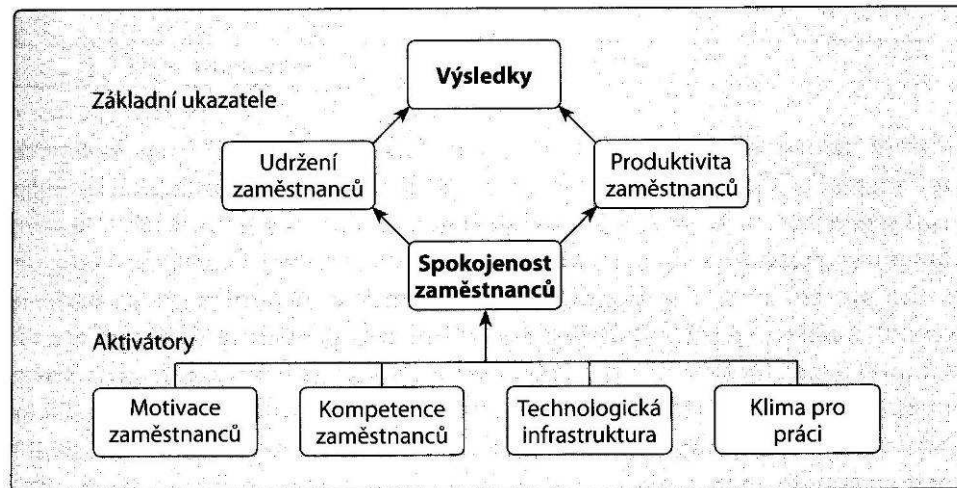
- schopnosti zamestnancov (kompetencie)
- schopnosti systémov (technologická infraštruktúra)
- vedenie, motivácia, delegovanie, angažovanie (motivácia pracovníkov)
- podniková kultúra a pracovná klíma.

Tieto myšlienky z metodiky BSC predstavujú rámec pre tvorbu ukazovateľov a meraní v perspektíve učenia a rastu na obr. č. 8, z ktorého je vidieť, že základnými ukazovateľmi a zároveň merítkami sú: spokojnosť zamestnancov, reprezentovaná ich udržaním, a výsledky premietnuté do produktivity zamestnancov. Štyri kľúčové aktivátory nazývané aj hybné sily perspektívy učenia a rastu predstavujú zároveň strategické ciele pre túto perspektívu.

Na ceste k cieľu mojej diplomovej práce, teda pri tvorbe stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC zohrá kľúčovú úlohu práve perspektíva učenia a rastu z metodiky Balances Scorecard. Význam tejto perspektívy z hľadiska tvorby stratégie bude spočívať v tom, že pomocou nej definujem strategické ciele smerujúce k rozvoju a vzdelávaniu pracovníkov. Tieto strategické ciele porovnam s disciplínami učiacej sa organizácie tak, aby ich prienik vytvoril potrebné strategické akcie pri tvorbe stratégie. Bližšie pozri v kapitole 4.

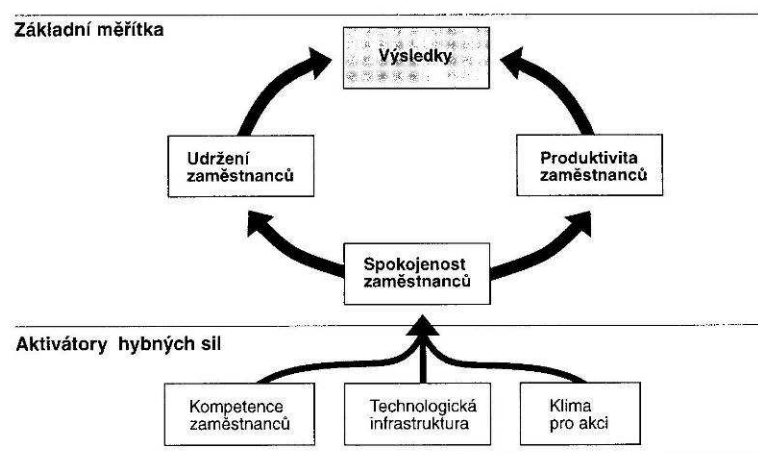
¹¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str.52

¹¹⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str.49



Obr. č. 8 Rámec pre tvorbu ukazovateľov a merania v perspektíve učenia a rastu¹¹⁸

Na porovnanie uvádzam aj obrázok od autorov metodiky BSC Kaplana a Nortona, v ktorom nie je v aktivátoroch explicitne uvedená motivácia zamestnancov, ale v texte ju samozrejme spomínajú



Obr. č. 9 Rámec merania učenia sa a rastu¹¹⁹

Pri tvorbe stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov spoločnosti ATC použijem na základe obr. č. 8 tieto 4 aktivátory hybných síl z perspektívy učenia sa a rastu,

¹¹⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str.49

¹¹⁹ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978 -80-7261-177-5, str. 115

ktoré sa odvíjajú od kompetencií zamestnancov, vedenia ľudí, delegovania právomocí, angažovanosti a motivácie a schopností informačného systému. Pomocou matice budem skúmať ich prienik s disciplínami učiacej sa organizácie. Jednotlivé polia matice mi dajú odpoveď na otázky, ktorým konkrétnymi cestami sa bude uberať stratégia rastu a rozvoja v spoločnosti ATC, aké strategické ciele či strategické akcie budú pri stratégii vzdelávania a rozvoja prioritné, aké kroky a ich postupnosť bude potrebné pri stratégii zvoliť.

„Organizácia musí neustále hľadať možnosti ako zaistiť, aby celok predstavoval väčšiu hodnotu ako súhrn jeho častí. Ak majú organizácie dosahovať synergiu prostredníctvom svojich podnikateľských a podporných jednotiek, kritický význam v takomto prípade má systémové vyladenie. Presne určiť výhody systémového vyladenia organizácie a tešiť sa z nich im umožňuje nový systém merania a riadenia, ktorého základom sú mapy stratégie a systémy BSC.“¹²⁰

Pri systémoch stratégie a strategických mapách týkajúcich sa procesu učenia a rastu je opodstatnené pracovať s prvkami učenia a rastu, popísanými napr. v nasledujúcej tabuľke autorov Vodáka a Kucharčíkovej, kde sú uvedené niektoré významné prvky rozvoja a rastu pracovníkov, vychádzajúce z hybných síl perspektívy učenia a rastu.

Kompetencie	Technologická infraštruktúra	Klíma
Strategické zručnosti	Strategické technológie	Strategické zameranie
Úroveň zručností	Databáza	Cyklus pre kľúčové rozhodnutia
Úroveň vzdelávania	Získané skúsenosti	Spôsob vedenia ľudí
Osobný rast	Vhodný software	Delegovanie právomoci
	Licencia, autorské práva	Tímová práca
		Morálna zodpovednosť
		Realizácia potenciálu

Tab. č. 1 Niektoré prvky učenia a rastu¹²¹

¹²⁰ KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Alignment, systémové vyladení organizace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978 – 80- 7261-155-0, str. 38

¹²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str.50

Spokojnosť zamestnancov, udržanie si tých, o ktorých má podnik záujem, a ich produktivita na patričnej úrovni určujú kvalitu dosahovania požadovaných výsledkov. Perspektíva učenia a rastu umožňuje podniku zaistiť si svoju kapacitu pre dlhodobú obnovu ako nevyhnutný predpoklad prežitia pre dlhé obdobie. V tejto perspektíve by mal podnik zvážiť nielen to, čo musí urobiť pre udržanie a rozvoj know-how požadovaného k porozumeniu a uspokojeniu zákazníckych potrieb, ale tiež cestu, ktorá môže udržiavať nevyhnutnú efektivitu a produktivitu procesov vytvárajúcich v súčasnosti hodnotu pre zákazníka. Pretože znalosti sú pre každý rastúci podnik rýchlo sa znehodnocujúcou komoditou, stáva sa stále dôležitejšie rozhodovanie o tom, aké základné schopnosti by mal podnik pestovať a rozvíjať ako základňu svojho budúceho rozvoja a aké naopak nie. V dôsledku týchto strategických úvah si musí podnik určiť spôsoby na získanie a rozvíjanie know-how potrebné v tých základných oblastiach, v ktorých sa rozhodol byť vynikajúcim a konkurovať ostatným na trhu. Zároveň je treba, aby si uvedomil, ako zaisťovať know-how v oblastiach, kde vynikať nemusí. Niektoré z často využívaných ukazovateľov perspektívy učenia a rastu¹²²:

- index motivácie, spokojnosti a lojality zamestnancov
- index spokojnosti so štýlom vedenia ľudí
- index vyjadrujúci mieru splnomocňovania
- výdaje na výskum a vývoj, inováciu
- index kvality tímovej spolupráce
- pridaná hodnota na osobné náklady
- zisk na zamestnanca, obchodná marža na zamestnanca
- čas strávený vzdelávaním (dni/rok), finančná hodnota vzdelávacích programov
- počet certifikátov získaných v požadovaných oblastiach
- pomer stálych zamestnancov ku zmluvným (dočasným) zamestnancom
- miera zastúpenia žien v manažérskych funkciách
- fluktuácia zamestnancov
- počet žiadostí v podniku za rok

¹²² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, str.51

3.3 Kompetenčný prístup

Význam kompetentného konania pre úspech jednotlivcov, pre naplnenie ich životných a pracovných aspirácií, bol v literatúre mnohokrát zdôrazňovaný a popísaný v rôznych súvislostiach. Avšak iba efektívne prepojenie a využívanie všetkých uvedených zložiek, respektíve zdrojov toho čo, ako, prečo, s kým a prostredníctvom koho „vedieť“, je predpokladom pre kompetentné konanie. Preto niet divu, že sa oproti tradičným prístupom presadzuje vo vzdelávaní a riadení prístup podľa kompetencií.¹²³

Podľa Tureckiovej¹²⁴, je obecným zámerom rozvojových aktivít uskutočňovaných v inovatívnych pracovných organizáciách poskytnúť účastníkom firemného vzdelávania príležitosť k formovaniu a takej modifikácii ich kompetencií (znalostí, zručností, pracovných návykov, postojov...), ktoré budú môcť uplatňovať a ďalej rozvíjať vo svojom pracovnom výkone, a viesť učiacich sa jedincov zároveň s tým k rozvoju ich adaptability a angažovanosti na celoživotnom učení. To znamená rozvinúť koncept edukácie pracovných činností a ďalej posilňovať žiaduce kompetencie:¹²⁵

- a) metakompetencie resp. metakognitívne zručnosti (t.j. zručnosti potrebné pre kompetencie k učeniu a riešeniu problémov
- b) kľúčové kompetencie (základné, prierezové, generické) – t.j. rozhodujúci súbor znalostí a zručností, nevyhnutný pre ďalšie učenie a zvládanie rozličných sociálnych rolí
- c) univerzálne druhové kompetencie – t.j. kompetencie v širšom slova zmysle profesné; technické/profesné, metodologické, sociálne a behaviorálne kompetencie potrebné pre úspešné zvládnutie špecifických rolí v rámci profesijnej dráhy jednotlivca a spoločné nositeľom určitej profesie/kvalifikácie.
- d) Špecificky druhové kompetencie, delené ešte aj na všeobecné a špeciálne - kompetencie vsadené do prostredia určitej organizácie,

¹²³ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8, str. 35-36

¹²⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetencí. *Andragogická revue*, 2010, roč. II, č. 1

¹²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetencí. *Andragogická revue*, 2010, roč. II, č. 1

používané na zastávanej pracovnej pozícii a pri zvládaní profesijných rolí

Úspešnosť firmy a jej schopnosť dosahovať vlastných cieľov je priamo závislá na efektívite výkonu jej zamestnancov a na pozitívnych postojoch jednotlivých zamestnancov k organizácii a jej činnosti.¹²⁶

V rámci stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov je potrebné pri koncipovaní vziať do úvahy dva veľké okruhy – starostlivosť o schopnosti pracovníkov (súvis s výkonom ľudí) a starostlivosť o ich postoje (súvis s motiváciou k práci, lojalitou k firme).¹²⁷

To je jeden z dôvodov, prečo sa stal kompetenčný prístup dôležitou súčasťou môjho strategického rámca pri vytváraní stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov spoločnosti ATC.

3.4 Strategická mapa

V rámci metodiky BSC musia manažéri určiť pre každú zo štyroch perspektív (finančnú, zákaznícku, interných procesov a rastu) tzv. kľúčové faktory úspechu, ku ktorým patrí aj kompetenčný model. Strategická mapa, ktorá ich obsahuje, potom ukazuje pohľad firmy na jej kľúčové faktory úspechu, vrátane väzieb medzi nimi, a znázorňuje, ako ich chce naplniť.

So strategickou mapou v perspektíve učenia sa a rastu súvisí tzv. životný cyklus kompetencií. Význam jednotlivým kompetenciám pre organizáciu sa v rámci strategického rámca môže meniť – mimo iné aj podľa toho, ako sa menia kľúčové faktory úspechu v jednotlivých perspektívach BSC. Podľa strategického zámeru firmy možno usúdiť, aké kompetencie budú rozhodujúce pre jej úspešné realizovanie. Rozvoj týchto kompetencií môže potom výrazne prispieť k realizácii a implementácii stratégie.¹²⁸

Cieľ mojej práce, teda tvorba stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC, bude demonštrovaný práve na strategickej mape v perspektíve učenia a rastu (viď. kap. 4), kde sa objavia všetky významné prvky strategického rámca, strategické firemné ciele v oblasti rozvoja a vzdelávania, a to všetko pretavené do stratégie rozvoja pracovníkov.

¹²⁶ Porovnaj VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8, str. 132

¹²⁷ Porovnaj PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality, cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-36-2, str. 106

¹²⁸ Porovnaj BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 105

*„Ak sa objaví nejaký problém,
musia byť k jeho riešeniu k dispozícii potrebné znalosti,
musia byť na dosah ruky...
vo všednej každodennej prevádzke sa tak stierajú hranice medzi
prácou a výukou...
v budúcnosti nebudeme už môcť jasne rozlíšiť:
tu je práca a tam je výuka...“
W. Scheer¹²⁹.*

4 Proces tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov v spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.

Strategický rámec, vychádzajúci najmä z prostredia učiacej sa organizácie, metodiky Balanced Scorecard a kompetenčného prístupu, mi dáva rozhodujúce kritéria a nástroje z hľadiska tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov v spoločnosti ATC. V predošlých kapitolách som uvedené pojmy jednak terminologicky ukotvila, jednak naznačila ich vplyv a prepojenie na činnosti a procesy v spoločnosti ATC. Takisto som v kap. 2 naznačila hlavné voľby stratégie pri rozvoji a vzdelávaní pracovníkov, ktorými sa budem pri tvorbe uberať. Ostáva mi predstaviť najpodstatnejšiu časť mojej práce, naplňajúcu jej cieľ, čiže tvorbu stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov v ATC.

4.1 Kroky procesu tvorby stratégie rozvoja a vzdelávania

Proces tvorby stratégie môžeme rozdeliť na tieto kroky upravené podľa Jaroslava Charváta:¹³⁰

1. Komunikačná stratégia
2. Rozdelenie kompetencií pre tvorbu stratégie
3. Definícia poslania a vízie
4. Stanovenie cieľov
5. Definícia zdrojov stratégie
6. Tvorba stratégie
7. Strategická mapa

¹²⁹ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*, 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 148s. ISBN 80-7357-045-9, str. úvodná

¹³⁰ Porovnaj CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6, str. 59

Ak si pre účely tejto diplomovej práce odmyslím, že každú tvorbu stratégie je potrebné najprv vo firme odkomunikovať vid'. bod 1., pripraviť pracovníkov na zapojenie sa do jej spoluvytvárania a zapojiť ich do spoluzodpovednosti za jednotlivé kroky, tak ako je to uvedené v bode 2., zamierim rovno k informáciám v bodoch 3., 4., a 5 a nasledujúcich. Východiskové informácie mi poskytla bakalárska diplomová práca¹³¹ a tiež firemné dokumenty spoločnosti ATC, ktoré som pre tento účel analyzovala:

a.) Process management systém podľa ISO 9001:2008, vydaný 01.02.2008, upravený 02.03.2009 a 30.03.2010,¹³² ktorý pozostáva z týchto kapitol:

- Príručka akosti
- Matica procesov
- Proces 01 –poradenské a vzdelávacie služby
- Proces 02 – fakturácia a platby
- Proces 03 – zásobovanie
- Proces 04 – skladovanie
- Proces 05 – plánovanie
- Proces 06 – riadenie a zlepšovanie
- Proces 07 – personálny rozvoj
- Proces 08 – audit
- Proces 09 – riadenie legislatívnych požiadaviek
- Proces 10 – reklamácie
- Proces 11 – bezpečnostné požiadavky
- Proces 12 – environmentálne požiadavky

b.) Firemná stratégia a firemné plány na roky 2008,2009,2010,2011

c.) Príručka integrovaného manažérskeho systému IMS, 2010¹³³

d.) Zložka personalistika

e.) Materiály k preskúmaniu IMS vedením z roku 2009 a 2010

¹³¹ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca.* Olomouc, 2009.

¹³² Process management systém podľa ISO 9001:2008, vydaný 01.02.2008, upravený 02.03.2009 a 30.03.2010

¹³³ Príručka integrovaného manažérskeho systému AT CONSULT spol. s r. o., 2010

4.2 Definícia vízie a poslania

Poradenská a vzdelávacia spoločnosť AT CONSULT spol. s r.o. vznikla v roku 1997 v Bratislave ako dôsledok nadšenia zakladateľky pre oblasť poradenských služieb v životnom a pracovnom prostredí, v potravinárstve a v podnikateľskom poradenstve. Tieto „praktické“ poradenstvá prepojila s myšlienkou vzdelávania a tréningov rozvíjajúcich ľudský potenciál.

Zmyslom práce AT CONSULT spol. s r.o. je užitočné komplexné poradenstvo v oblastiach pôsobnosti, určené pre konkrétnu firmu, jednotlivých ľudí a praktické uplatnenie.

V kapitole 2.2 som terminologicky ukotvila pojmy vízia a poslanie a takisto som uviedla, v čom spočíva ich význam pre podnikateľskú stratégiu a všetky nadväzujúce stratégie. V spoločnosti ATC bolo od začiatku činnosti hnacím motorom poslanie spoločnosti, ktoré sa vyvíjalo v prvých rokoch od silnej podnikateľskej túžby „byť pre svoje podnikateľské okolie užitočnou spoločnosťou“ až po dnešnú podobu poslania, ktorá sa nachádza aj na webstránke spoločnosti.¹³⁴ K užitočnosti sa pridávala dynamika, efektivita a nakoniec aj stabilita.¹³⁵ Tak ako nevynikne šálka na kávu bez podšálky, tak aj poslanie bez vízie je neúplné. Vízia v AT CONSULT spol.s r.o. prechádzala a prechádza tvorivým procesom a dávno už nie je len víziou zakladateľky. Dnešnú podobu vízie, ktorá je uvedená vo firemných dokumentoch a na webstránke spoločnosti ATC, vytvoril celý tím v rokoch 2008 – 2009 a po brainstormingu na tému „vízia ATC“ v januári 2011 je vyjadrená v ďalej uvedenej podobe. ATC má záujem približovať sa k myšlienke „spoločného zdieľania vízií“ ako súčasť učiacej sa organizácie od Petra Sengeho.¹³⁶ Pre priblíženie sa k cieľu diplomovej práce je dôležité oboznámiť sa s víziou a poslaním spoločnosti ATC, ktoré sú terminologicky ukotvené v kapitole 1. Na základe analýzy interných dokumentov spoločnosti ATC vymenovaných vyššie a web stránky¹³⁷ uvádzam nasledujúce definície vízie a poslania AT CONSULT spol.s r.o.:

¹³⁴ O nás v AT CONSULT spol. s r.o. [cit. 18.1.2011], dostupné z WWW: <http://www.atconsult.sk/oNas.php>,

¹³⁵ Porovnaj PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

¹³⁶ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 439 s. ISBN 978 -80-7261-162-1.

¹³⁷ O nás v AT CONSULT spol. s r.o. [cit. 18.1.2011], dostupné z WWW: <http://www.atconsult.sk/oNas.php>,

Vízia

Dlhodobo pôsobiť na trhu poradenských a vzdelávacích služieb ako uznávaný profesionálny tím sústavne sa vzdelávajúcich a zákaznícky orientovaných odborníkov.

Poslanie

Poslaním AT CONSULT spol. s r.o. je zákaznícky orientované aktívne poskytovanie komplexných poradenských a vzdelávacích služieb pre zákazníkov so zámerom vytvárať fungujúce systémy a motivačne pôsobiť pri zmenách. Každým konaním integrovaného tímu upevňovať dôveryhodný rámec spolupráce, aby sa z jednorazovej spolupráce stala spolupráca trvalá.

Vízia a poslanie sa premietli do strategických cieľov a prelínajú sa všetkými procesmi v ATC, takisto som ich zakomponovala do strategickej mapy perspektívy učenia a rastu.

4.3 Stanovenie cieľov

V BDP 2009 bol objasnený a na základe záverov strategických analýz stanovený **hlavný strategický cieľ**¹³⁸: Zvýšením kvality poskytovaných služieb dlhodobo udržať a rozšíriť postavenie na trhu poradenských a vzdelávacích služieb.

Stanovenie spoločnej vízie a cieľov umožní sústredené úsilie všetkých pracovníkov určitým smerom a ich motivovanie predstavou žiaduceho budúceho vývoja.¹³⁹

Z toho vyplýva, že k naplneniu firemných cieľov je potrebné zainteresovať a motivovať všetkých zamestnancov a spolupracovníkov firmy, lebo kvalita ľudského kapitálu v konečnom dôsledku ovplyvní a prispeje ku všetkým firemným cieľom.

Firemné ciele rozpracované na základe strategického cieľa¹⁴⁰ :

a) zvyšovanie kvality ľudského kapitálu rozvojom existujúcich zamestnancov a spolupracovníkov a prijímaním a výchovou nových zamestnancov, investovaním do ľudí

¹³⁸ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický a rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*, Olomouc, 2009, str. 40

¹³⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7, str.16

¹⁴⁰ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický a rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*, Olomouc, 2009, str. 73

- b) zvyšovanie kvality ponúkaných služieb a efektívne riadenie portfólia ponúkaných služieb
- c) zvyšovanie kvality firemných systémov prostredníctvom zavádzania integrovaných manažérskych systémov - kvality, bezpečnosti a environmentálnych manažérskych systémov
- d) byť učiacou sa organizáciou, ktorá berie zmeny ako samozrejmosť, s otvorenými očami, ušami a srdcom vníma dianie a trh okolo seba, vyhodnocuje externé a interné procesy a prostredie, pružne reaguje, hľadajúc výzvy a príležitosti pre ďalší rast a rozvoj
- e) upevňovanie vzťahov so stakeholdermi a vytváranie sietí externých spolupracovníkov
- f) budovanie dobrého mena firmy a upevňovanie povedomia o značke
- g) budovanie tímu so vzťahmi otvorenosti, dôvery, informovanosti, efektívnej komunikácie a spoločného zdieľania hodnôt.
- h) skvalitnenie práce s informačnými systémami a IT technológiami

Zo záverov strategických analýz¹⁴¹ vyplynuli z hľadiska stratégie ľudských zdrojov nasledujúce požiadavky formulované v cieľoch:

- Cieľ 1:** Rozvojom ľudských zdrojov na princípoch investovania do ľudí budovať strategickú výhodu spoločnosti.
- Cieľ 2:** Byť učiacou sa organizáciou na princípoch nepretržitej zmeny, pružnosti, podpory učenia sa, tímového prístupu a koučovania.

Ak sa k cieľom pridajú hybné sily, aktivátory z perspektívy učenia sa a rastu BSC, spomínané v kapitole 3.2:

- a) Motivácia
- b) Kompetencie
- c) Technologická infraštruktúra
- d) Firemná atmosféra,

stanú sa z nich strategické ciele pre perspektívu učenia a rastu. Pre tvorbu stratégie rozvoja a rozvoja vzdelávania pracovníkov ATC som vybrala práve tieto strategické ciele vzniknuté z hybných síl BSC v perspektíve učenia a rastu, lebo v konečnom

¹⁴¹ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický a rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*, Olomouc, 2009, str. 75

dôsledku posilnia strategické ciele firmy. Strategické ciele z perspektívy učenia a rastu BSC sú pre spoločnosť ATC konkrétne tieto:

- A. zvýšiť motiváciu pracovníkov**
- B. zvýšiť kompetencie pracovníkov**
- C. využívať nové technologické možnosti**
- D. aktívnejšie hodnotiť firemnú atmosféru**

S týmito štyrmi cieľmi ako nástrojmi budem pracovať pri tvorbe stratégie aj v ďalšom texte.

Kritériami pre tvorbu strategických akcií z vyššie vybraných cieľov BSC bude päť disciplín učiacej sa organizácie:

- 1. Osobné majstrovstvo**
- 2. Mentálne modely**
- 3. Zdieľané vízie**
- 4. Tímové učenie**
- 5. Systémové myslenie**

4.4 Zdroje pre tvorbu stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov

Úspešnosť organizácie závisí aj na strategických možnostiach samotnej organizácie. Podľa Pilařovej¹⁴² prechádza každá organizácia vývojom. V jeho určitej fáze si uvedomí, že je potrebné začať efektívnejšie využívať svoje zdroje (finančné aj ľudské).

Analýza vnútorných zdrojov slúži na pomenovanie a odhad, aké zdroje a aký objem máme k dispozícii, a akým spôsobom sa dá s danými zdrojmi pracovať.

Zdroje organizácie som skúmala v bakalárskej diplomovej práci v štyroch dôležitých oblastiach¹⁴³:

- 1. Fyzické zdroje
- 2. Finančné zdroje
- 3. Ľudské zdroje
- 4. Nehmotné zdroje

V týchto oblastiach som hľadala konkurenčnú výhodu a to v štyroch aspektoch, z ktorých je v angl. odvodený aj názov metódy VRIO:

V - Hodnotnosť, hodnota, významnosť zdroja (value)

¹⁴² Porovnaj PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1904-7, str. 11

¹⁴³ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 66 - 69

R – Vzácnosť, výnimočnosť zdroja (rareness)

I - Napodobiteľnosť zdroja (imitability)

O - Schopnosť organizácie zdroje využiť (organization)

Ako stupnicu pre všetky aspekty som zvolila:

-1 pre aspekty, ktoré nie sú konkurenčnou výhodou

0 pre aspekty, ktoré nie sú rozhodujúce

+1 pre aspekty, ktoré sú konkurenčnou výhodou

Jednotlivé kritéria boli zvolené vzhľadom na hlavný firemný strategický cieľ: zvýšením kvality poskytovaných služieb dlhodobo udržať a rozšíriť postavenie na trhu poradenských a vzdelávacích služieb.¹⁴⁴

Záver z výsledkov analýzy VRIO:

Ľudské zdroje 0,786

Nehmotné zdroje 0,625

Fyzické zdroje 0,292

Finančné zdroje 0,0625

Tabuľka s uvedením všetkých zdrojov a ich zhodnotením metódou VRIO¹⁴⁵ sa nachádza v prílohe č. 3

Ak sa na zdroje pozriem z hľadiska ľadovcovej bilancie, vid'. obr. č. 10, potom je spoločnosť ATC na základe interného hodnotenia manažment tímom¹⁴⁶ na tom s jednotlivými druhmi kapitálu nasledovne:

Zvolila som jednoduchú hodnotiacu stupnicu:

1 nerozvinuté

2 málo rozvinuté

3 priemerne rozvinuté

4 dobre rozvinuté

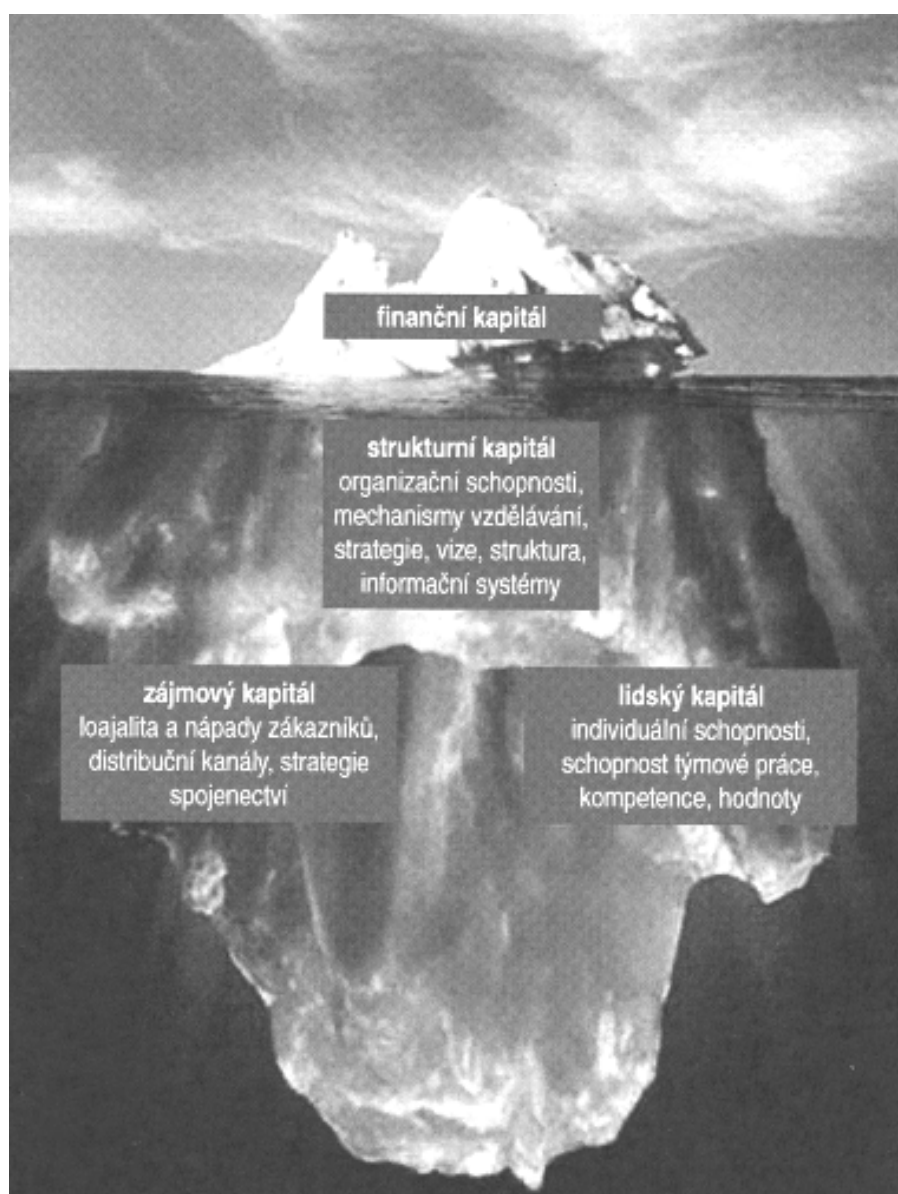
5 výborne rozvinuté

Hodnotenie vykonali 4 pracovníci manažment tímu a výsledky sme získali váženým priemerom.

¹⁴⁴ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 66 - 69

¹⁴⁵ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str. 66 - 69

¹⁴⁶ Na základe internej diskusie manažment tímu a hodnotenia do ISO zo dňa 30.03.2010



Obr. č. 10 Ledovcová bilancia¹⁴⁷

Lidský kapitál - perspektíva učenia a rastu BSC	3,75
● Pracovníci a ich kompetencie	3,5
● Tímová spolupráca	4
● Hodnoty firemné a individuálne	4
● Kľúčové kompetencie firmy	3,5

¹⁴⁷ Porovnaj BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 65

Záujmový kapitál – perspektíva zákaznícka BSC	2,875
Lojalita, nápady a spolupráca so zákazníkmi	4
Distribučné kanály	2,5
Strategické spojenectvo	1
Spolupráca so stakeholdermi	4
Štrukturálny kapitál – perspektíva procesov BSC	3,9
Vízia, poslanie, strategické ciele	4,5
Know how	4,5
Firemná kultúra a organizačná štruktúra	4
Organizačné schopnosti	3,5
Štruktúra, informačné systémy	3
Finančný kapitál – perspektíva finančná BSC	1,5
Obraty	2
Finančné možnosti firmy	1

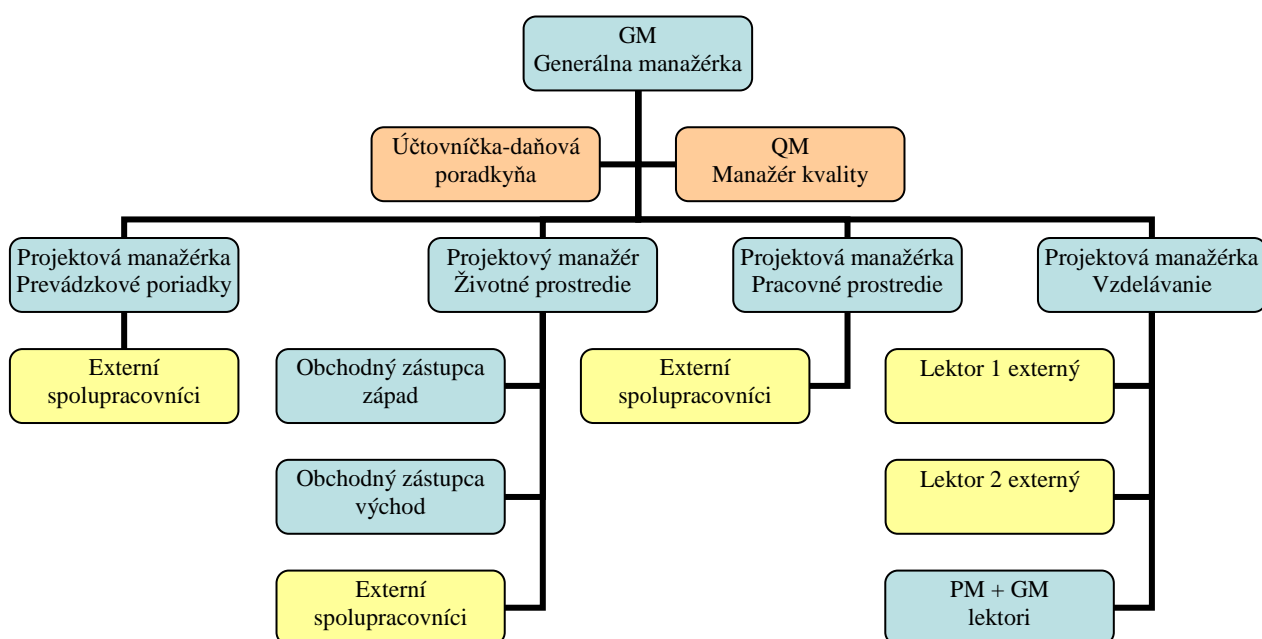
Zdroje, ktoré sú dôležité a firma ATC ich má možnosť posilniť, sú predovšetkým ľudský kapitál a záujmový kapitál. Zo záujmového kapitálu je to najmä užšia spolupráca so zákazníkmi a spojenectvo so stakeholdermi (záujmovými skupinami), o čom bolo viac pojednané v pôvodnej bakalárskej diplomovej práci v rámci záverov jednotlivých strategických analýz.¹⁴⁸ Ak sa prostredníctvom stratégie rozvoja a vzdelávania pracovníkov tieto dva významné zdroje posilnia, umožní to v zmysle princípov metodiky BSC rozvoj a posilnenie aj štrukturálneho a finančného kapitálu.

Vzhľadom na cieľ práce sa ďalej venujem popisu zdrojov súvisiacich s ľudským kapitálom v spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o.

¹⁴⁸ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009.

4.4.1 Organizačná štruktúra a štýl vedenia ľudí

Stručný popis týchto dôležitých prvkov, ktoré súvisia s fungovaním spoločnosti ATC, má byť nápomocný pri objasnení základného prístupu vedenia a atmosféry v danej spoločnosti. Tieto fakty som zohľadnila pri záverečnom spracovaní návrhu stratégie rozvoja a vzdelávania a prepojila s časťou perspektíva učenia sa a rastu, kde sa vyskytnú v tzv. aktivátoroch tejto perspektívy. Pre potreby tejto diplomovej práce sa s nimi nebudem podrobne zaoberať, slúžia na dokreslenie celkového pohľadu na spoločnosť ATC.



Obr. č. 11 Organizačná štruktúra AT CONSULT spol. s r.o.¹⁴⁹.

Firemný tím tvorí v súčasnosti 7 kmeňových zamestnancov vyznačených v schéme modrou farbou a stáli externí zmluvní partneri – špecialisti pre jednotlivé oblasti, ďalej lektori, vyznačení žltou farbou, ako aj zmluvní partneri, vyznačení oranžovou farbou a patriaci do tímu. Všetky pozície v organizačnej štruktúre je možné v kontexte tejto práce považovať za súčasť tímu, pre ktorý vytváram stratégiu vzdelávania a rozvoja.

Štýl vedenia ľudí je demokratický, vychádza zo situatívneho vedenia s veľkým podielom delegovania a koučovania, ale aj podporou pre zamestnancov zamestnaných krátky čas. Zohratosť tímu a tímový duch, otvorená vnútrofirčná

¹⁴⁹ Interné materiály AT CONSULT spol. s r. o, zložka Personalistika

komunikácia a asertívny spôsob jednanja sa prejavujú ako pozitívny prínos najmä pri nárazových prácach, projektoch a záťažových situáciách s krátkymi termínmi. Vo firme je preferovaná výkonová firemná kultúra orientovaná na ciele a k nim prislúchajúce výkony, poznamenaná priateľskou a uvoľnenou atmosférou, s veľkou dávkou otvorenosti a úprimnosti a vzájomnej podpory. Vzhľadom na malý tím – 7 kmeňových zamestnancov a niekoľko trvalých externých spolupracovníkov funguje veľmi dobre vnútrofiremná komunikácia a vzájomná informovanosť. Vzťahy sú založené na dôvere a systéme bez strachu. Rozrastaním sa spoločnosti o nových zamestnancov bude však potrebné prepracovať kompetencie jednotlivých pracovníkov a uviesť ich do života.¹⁵⁰

4.4.2 *Kľúčové hodnoty*

Pre naplnenie cieľa tejto práce považujem za potrebné zmieniť sa o významnom prvku - zdroji, ktorý formuje vystupovanie spoločnosti a jej pracovníkov v internom prostredí firmy, ale hlavne navonok, voči zákazníkom, stakeholderom a celému podnikateľskému okoliu aj verejnosti. Ovplyvňuje takisto aj všetky personálne činnosti od výberu nových pracovníkov cez manažment pracovného výkonu, hodnotenie zamestnancov až po ich rozvoj a vzdelávanie. Jedná sa o kľúčové hodnoty spoločnosti ATC¹⁵¹:

1. **Vážiť si ľudí** - vážiť si a rešpektovať každého človeka ako jedinečné indivídium, akceptovať rôznorodosť pováh a prístupov, uplatňovať princípy čestnosti a tolerancie
2. **Zodpovedný prístup a profesionalita** – za každou informáciou a poradenstvom stojí práca s najnovšími informáciami, komunikácia so zainteresovanými subjektmi, prepojenie viacerých spoločensko-vedných disciplín a zodpovednosť voči firme objednávateľa aj celej spoločnosti
3. **Proaktivita a zákaznícka orientácia** – základom spolupráce je aktívne počúvať firemných zákazníkov a stakeholderov (zainteresované subjekty) a proaktívne vstupovať do vzájomnej spolupráce, poradenstva či vzdelávania
4. **Vážiť si čas** – čas vlastný aj čas zákazníkov

¹⁵⁰ Zdrojom je v prípade tejto výpovede najmä moja dôverná znalosť pracovného prostredia, hodnotiace rozhovory s pracovníkmi a bezprostredné spätné väzby počas diskusií k ďalšiemu smerovaniu firmy.

¹⁵¹ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009, str.46

5. **Orientácia na platnú legislatívu** – práca v prospech zákazníka tak, aby jeho systémy boli v súlade s platnou legislatívou a očakávaniami príslušných úradov štátnej a verejnej správy
6. **Tímovosť** – práca v tímoch a tímový duch
7. **Vážiť si zdroje** – šetrný prístup k životnému a pracovnému prostrediu

4.4.3 *Kľúčové kompetencie a kompetenčný model ATC*

„Spoločne s identifikáciou a posúdením potrebných zdrojov je treba tiež identifikovať a pomenovať kľúčové kompetencie spoločnosti (niekedy tiež jadrové kompetencie – z anglického originálu core competencies). Sú to tie oblasti podnikania, v ktorých je firma schopná prekonať konkurenciu, prostredníctvom ktorých sa etabluje na trhu. V kľúčových kompetenciách sídli zdroj vytvárania konkurenčnej výhody. Kľúčová kompetencia odráža alebo existenciu firmou získaných jedinečných skúseností a zručností alebo môže byť spojená s investíciou do nejakej zatiaľ na trhu jedinečnej technológie alebo vybavenia.“¹⁵²

Kľúčovými kompetenciami spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o. korešpondujúcimi s firemnými hodnotami a strategickými cieľmi sú¹⁵³:

- Informačný a znalostný manažment
- Dobré meno (renomé firmy), obchodná značka a jej riadenie
- Umenie komunikovať, vyjednávať a vytvárať stále aj dočasné projektové tímy

Je snahou spoločnosti ATC, aby sa k jej kľúčovým kompetenciám pridala aj:

- sústavné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a spolupracovníkov spoločnosti na základe princípov učiacej sa organizácie.

Kľúčové hodnoty a kľúčové kompetencie spoločnosti ATC sú na priloženom kompetenčnom modeli ATC¹⁵⁴ (viď. príloha č. 1)

4.4.4 *Ľudské zdroje v ATC*

Spoločnosť nemá samostatné personálne oddelenie ani personálneho riaditeľa. Riadiacu činnosť v oblasti personálnej práce vykonáva riaditeľka spoločnosti, ktorá sa venuje najmä systematickej strategickej a koncepcijnej práci,

¹⁵² Porovnaj KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M..*Podnikateľský plán*. Brno: Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978 - 80-251-1605-0, str. 59-60

¹⁵³ Porovnaj ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti*. Bakalárska diplomová práca. Olomouc, 2009, str.46

¹⁵⁴ Zložka personalistika AT CONSULT spol. s r.o.

metodologickej a procesnej príprave personálnych činností. Ostatné personálne činnosti sú delegované na jednotlivých pracovníkov a časti týkajúce sa miezd a s tým súvisiacich aktivít na účtovníčku.

Pracovníci spoločnosti ATC sú zaradení na týchto pracovných pozíciách a v týchto počtoch:

- GM – generálna manažérka: 1
- PM- projektový manažér/ka: 4
- OZ – obchodný zástupca: 2
- L – lektori: 2 + 5*
- *GM + PM sú zároveň aj lektormi

V zložke personalistika sú k dispozícii¹⁵⁵:

- Pracovné zmluvy zamestnancov
- Mandátne zmluvy externých spolupracovníkov
- Popisy prác
- Personálny plán
- Plán vzdelávania
- Informácie o dosiahnutom vzdelaní a kvalifikácii
- Prehľad absolvovaných aktivít ďalšieho vzdelávania
- Hodnotiace dotazníky

Pripravujú sa: kariérny plán, plán nástupníctva a kompetenčné profily jednotlivých pracovných pozícií.

Identifikácia pracovníkov s firmou

Pre účely tvorby stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov je významným prvkom firemná atmosféra ovplyvňujúca identifikáciu pracovníka s prácou pre danú firmu, čo tvorí premostenie medzi ľudskými zdrojmi vo firme a kvalitou služieb ponúkaných a vykonávaných firmou ATC.

Podľa Kociánovej¹⁵⁶ sa identifikáciou človeka s prácou rozumie jeho vnútorné stotožnenie s prácou. Dá sa predpokladať, že človek sa ľahšie identifikuje s prácou, ktorá je mu blízka, ktorú vykonáva rád a ktorá mu poskytuje uspokojenie. Obecné sa predpokladá, že identifikácia človeka s prácou pozitívne ovplyvňuje jeho

¹⁵⁵ Interné materiály spoločnosti AT CONSULT spol.s r.o., zložka personalistika

¹⁵⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 21

pracovné správanie, že má vplyv na jeho motiváciu k práci, jeho pracovné zaujatie a výkon. Spolupatričnosti pracovníkov s organizáciou a s prácou napomáha záujem organizácie o svojich ľuďoch, o ich potreby. Ak sú osobné preferencie ľudí v súlade s organizačným prostredím, budú spokojnejší a oddanejší než ľudia s odlišnými predstavami. Oddanosť sa vzťahuje k miere väzby a lojality pracovníka k podniku. Oddanosť reprezentuje identifikácie s cieľmi a hodnotami organizácie, túžbu prináležať k organizácii a ochotu vyvíjať úsilie v jej záujme.

4.4.5 Služby poskytované spoločnosťou ATC ako zdroj

Charakter poradenských a vzdelávacích služieb poskytovaných spoločnosťou AT CONSULT spol. s r.o. ovplyvňuje charakter činností vykonávaných pracovníkmi spoločnosti ATC a ich kompetentnosťou - znalosťami, zručnosťami, schopnosťami, postojmi a očakávanými prejavmi správania pri vykonávaní pracovných úloh. Keďže významne ovplyvní smerovanie, akým sa rozvoj a vzdelávanie pracovníkov spoločnosti bude uberať, popíšem tu charakteristiku poskytovaných služieb podrobnejšie. Bude to jedno z východísk, ktoré mi pomôže stanoviť ukazovatele na ceste za rozvojom a vzdelávaním zamestnancov a spolupracovníkov danej firmy. Služby poskytované spoločnosťou ATC a jej zamestnancami a spolupracovníkmi sa dajú charakterizovať takto:¹⁵⁷

- Sú nehmotné
- Každá poskytnutá služba je jedinečná
- Sú viazané na potreby zákazníkov a úzko prepojené s identifikáciou ich potrieb a analýzou procesov v ich firmách
- Sú variabilné, mnohotvárne, dajú sa dopĺňať či meniť, prispôbovať
- Treba ich stále aktualizovať, reagovať na meniace sa podmienky trhu a proaktívne presadzovať nové legislatívne, informačné aj znalostné oblasti
- Poradenské služby je potrebné aktualizovať v súlade s platnou legislatívou
- Sú pre nového zákazníka v prvom momente neuchopiteľné a pripadajú mu zbytočným míňaním peňazí, dôvera klientov sa získava až v priebehu spolupráce, pri vytváraní spoločných riešiteľských či projektových tímov

¹⁵⁷ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*, Olomouc, 2009

- Ich predaj závisí od dobre nastaveného marketingu, často krát je však založený najmä na dôvere a predošlých výborných skúsenostiach, vzájomných dobrých vzťahoch a dobrom mene spoločnosti
- Ich hodnota môže byť pre každého zákazníka iná (podľa toho, aké on v tom vidí úžitky, čo mu to prináša)
- Služby majú významnejší úžitok až z dlhodobého hľadiska, krátkodobo sú takmer nedocenené
- Napriek neviditeľnosti služieb je s ich poskytnutím spojená veľká zodpovednosť a nevyhnutnosť byť kvalifikačne, ako aj profesionálne pripravený danú službu zvládnuť
- Zviditeľnenie služieb sa uskutočňuje vo forme písomných alebo elektronických dokumentov, prezentácií, fotoprotokolov a videozáznamov, náročných na spracovanie a kreativitu
- Vzdelávacie služby, zamerané najmä na firemné vzdelávanie, ak sú poskytnuté správnym spôsobom, pôsobia na účastníkov ako chrobák v hlave a sú spúšťacím mechanizmom ďalšieho konania aj s dlhým časovým odstupom
- Služby sa nedajú presne merať, lebo ich hodnota a úžitok môže byť pre rôznych zákazníkov a v rôznych situáciách iná.
- Služby je možné vhodne zvolenými kritériami hodnotiť a túto činnosť aj spoločnosť vykonáva. Je to nielen seriózne voči zákazníkom, ale prináša to v konečnom dôsledku možnosti zlepšenia poradenstva a vzdelávania, často aj nové zákazky.
- To, čo sa do služieb vkladá je nenapodobiteľné know how – je to zmes odbornosti, vedomosti, zručnosti, skúseností, tvorivosti, osobných predpokladov a emocionálnej inteligencie, aktuálnosti, zúročenia ľudského kapitálu a kompetentnosti všetkých spolupracovníkov spoločnosti ATC.¹⁵⁸

Znalosť charakteru služieb je potrebné využiť aj pri tvorbe a implementácii systému hodnotenia výkonov, kde sa formulujú ciele a úlohy.¹⁵⁹ Dajú sa zvoliť rôzne hodnotiace prístupy, napr. aj podľa metodiky BSC. Až keď bude celý systém hodnotenia naladený, stávajú sa zo zdrojov skutočné vstupy do stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC.

¹⁵⁸ ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskej spoločnosti, bakalárska diplomová práca*, Olomouc, 2009

¹⁵⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 978- 80-247-1458-2, str. 86

4.5. Tvorba stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC

Pri tvorbe stratégie som vychádzala som z vízie, poslania a stanovených strategických cieľov, zohľadnila som možnosti a zdroje spoločnosti ATC a stratégiu som zasadila do rámca učiacej sa organizácie, metodiky BSC, perspektívy učenia sa a rastu. Práve pre výber strategických cieľov a strategických akcií z nich mi poskytla nástroje metodika Balanced Scorecard a ako kritériá pre strategické akcie som zvolila päť disciplín učiacej sa organizácie.

Celý proces tvorby vyzeral nasledovne:

- **Identifikácia cieľov v kap. 4.3**
 - Strategické firemné ciele
 - Strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov
 - Strategické ciele z perspektívy učenia sa a rastu BSC
- **Vytvorenie matice z cieľov BSC a učiacej sa organizácie (kap. 4.5.1)**
- **Vytvorenie zoznamu strategických akcií s merítkami (kap. 4.5.2)**
- **Zostavenie portfólia strategických akcií podľa metódy Horváth & Partners (kap. 4.5.3)**
- **Tvorba strategickej mapy vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC v perspektíve učenia sa a rastu BSC (kap. 4.5.4)**
- **Tvorba strategickej mapy ATC (kap. 4.5.5)**

4.5.1 Vytvorenie matice z cieľov BSC a učiacej sa organizácie

Ako som uviedla v kapitole 4.3. strategické ciele z perspektívy učenia a rastu BSC sú pre spoločnosť ATC konkrétne tieto:

- A. zvýšiť motiváciu pracovníkov**
- B. zvýšiť kompetencie pracovníkov**
- C. využívať nové technologické možnosti**
- D. aktívnejšie hodnotiť firemnú atmosféru (identifikácia pracovníkov s firmou)**

S týmito štyrmi cieľmi, odsúhlasenými pri tímovej diskusii v ATC, pracujem ako s nástrojmi pri tvorbe stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC.

Kritériami pre tvorbu strategických akcií z vyššie vybraných cieľov BSC je päť disciplín učiacej sa organizácie:

1. Osobné majstrovstvo

2. **Mentálne modely**
3. **Zdieľané vízie**
4. **Tímové učenie**
5. **Systemové myslenie**

Prienikom štyroch zvolených strategických cieľov označených A,B,C,D s piatimi kritériami učiacej sa organizácie označených 1,2,3,4 a 5 vznikla matica, v ktorej poliach je popísaných 20 strategických akcií na ceste k stratégii vzdelávania a rozvoja zamestnancov (vid'. tabuľka č. 2)

Z tabuľky č. 2 som vypísala zoznam strategických akcií označených ako 1A, 2Aaž 5D a priradila k nim merítka v súlade s procesmi v spoločnosti ATC (vid'. tabuľka č. 3)

Vzhľadom na to, že je finančne, organizačne aj časovo náročné v praxi pri naplňaní strategických cieľov pracovať naraz s 20 strategickými akciami, a nie všetky sú rovnako významné či prioritné, pripravila som na základe tab. č. 3 portfólio strategických akcií na základe porovnania náročnosti na zdroje a význam strategických akcií pre vyvážený systém cieľov podľa metódy, ktorú popísali Horváth & Partners¹⁶⁰ (vid'. obr. č. 12).

Z portfólia som vybrala strategické akcie významu 1 a 2 (bližší popis je pri obr. 12), vytvorila z nich zoznam v tab. č. 4 a vytvorila strategickú mapu rozvoja a vzdelávania pracovníkov v perspektíve učenia a rastu (vid'. obr. č. 13)

V poliach matice (vid'. tabuľka č. 2) označených postupne 1Aaž 5D sú popísané strategické akcie, v ktorých som zohľadnila okrem strategických cieľov BSC a piatich disciplín učiacej sa organizácie aj kompetenčný model ATC (vid'. príloha č. 1), ďalej plán vzdelávania a rozvoja pracovníkov nastavený v ATC (vid'. príloha č. 2) a takisto hlavný strategický cieľ spoločnosti aj strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov vymenované v kap. 4.3

Pri pozornejšom skúmaní je možné v strategických akciách spomínanej matice objaviť aj prvky taxonómie vzdelávania, ktorú odporúčal Petr Hejný.¹⁶¹

¹⁶⁰ HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*, 1.vyd. v ČR (2.vyd. v SRN). Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9, str. 263

¹⁶¹ HEJNÝ, Petr. Firemní vzdělávání nebo firemní rozvoj? *Andragogika*, 2010, roč. XIV, č. 3

Disciplíny učiace sa organizácie	BSC - perspektíva učenia sa a rastu strategické ciele			
	A zvýšiť motiváciu pracovníkov	B zvýšiť kompetencie pracovníkov	C využívať nové technol. možnosti	D aktívnejšie hodnotiť firemnú atmosféru
1 osobné majstrovstvo	1A rozvoj kreativity a jedinečných prístupov, podporovanie integrity osobnosti a motivovanie k rozvoju a vzdelávaniu	1B rozvoj a vzdelávanie v zmysle personálneho plánu na roky 2011 - 2013, podporiť zvyšovanie kvalifikácie	1C zvyšovať osobné majstrovstvo v IT oblasti, v práci s technikou pri trénerských prezentačných zručnostiach	1D používanie spätnej väzby, využitie 360° spätnej väzby, štvrťročné hodnotiace pohovory s pracovníkmi
2 mentálne modely	2A odovzdávanie si mentálnych modelov mentoringom, trainingom on the job, zážitkovým učením, podporovanie internalizácie explicitných znalostí a ich prevedenia na znalosti tacitné.	2B delegovať pracovníkom nové projekty a náročné úlohy, koučing a mentoring, tréningy soft skills vo vybraných oblastiach	2C training on the job na odovzdávanie si mentálnych modelov v oblasti nových technológií a prepojenie so systémovým myslením	2D podnety na zlepšenie firemnej atmosféry zmeny vo firemnej kultúre workshop firemné raňajky firemná "poštová schránka"
3 zdieľané vízie	3A komunikácia ku zdieľaniu vízie, pripraviť brainwraiting a následný workshop na tematiku zdieľania vízie, pracovať s víziou a poslaním aj na marketingovej úrovni a úrovni PR	3B pripraviť focus group k firemným hodnotám, vízií a poslaniu	3C využiť nové technol. média (internet, ftp server) k zdieľaniu vízií	3D podpora vízií jednotlivcov a zdieľanie spoločných vízií cez prizmu firemnej atmosféry
4 tímové učenie	4A teamspirit events, tímové učenie ako motivačný prvok synergie v tíme a efektivity pracovného výkonu	4B pracovníci 1x mesačne sami zorganizujú workshopy, semináre, prezentácie, inštruktáže, diskusie na aktuálne firemné témy, využiť netradičné formy tímového učenia	4C využiť moderné technológie pri tímovom učení	4D teamspirit events po spoločnej dohode všetkých pracovníkov
5 systémové myslenie(SM)	5A spoločný workshop o systémovom myslení so zaradením brainstormingu, rozvíjanie ISO procesov 9001 a 14001 a IMS, podporujúcich SM, zavádzanie kodifikačnej stratégie evidencie systémových zistení	5B prepojiť kompetencie každého pracovníka so systémovým myslením	5C upevnenie systémového myslenia pomocou ISO integrovaného manažérskeho systému - 9001, 14001, 18001, ktorý bude ATC v roku 2011 znovu recertifikovať	5D prepojiť systémové myslenie s aktívnym hodnotením atmosféry vo firme, spätná väzba

Tab. č. 2 Matica prieniku strategických cieľov BSC v perspektíve učenia sa a rastu s disciplínami učiace sa organizácie

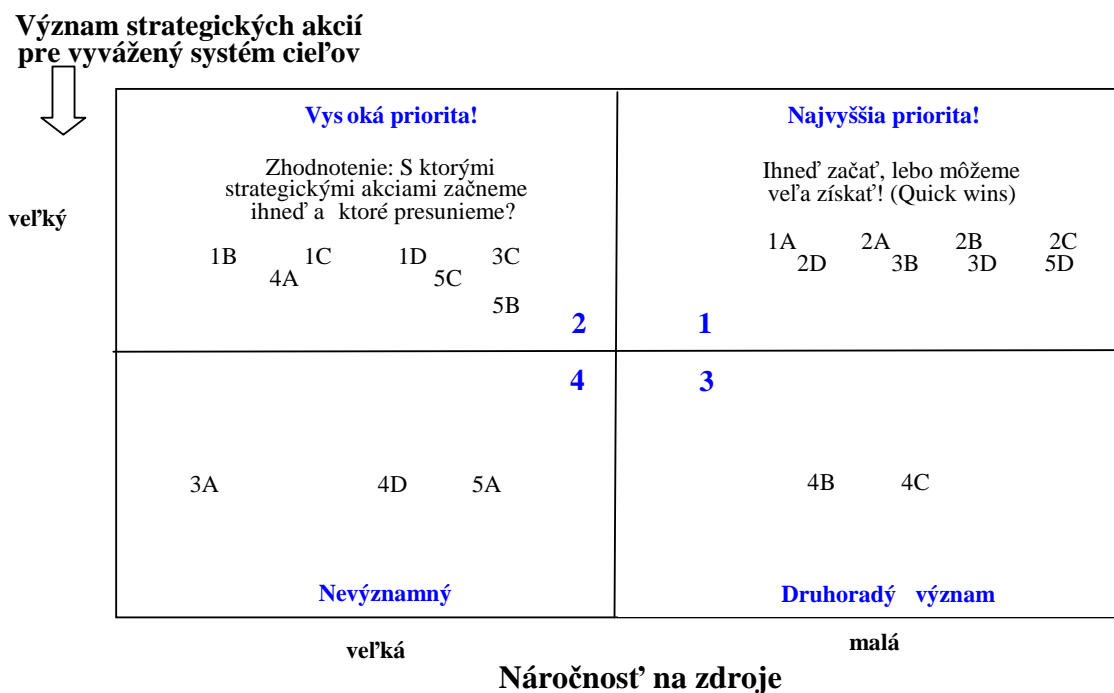
4.5.2 Vytvorenie zoznamu strategických akcií s merítkami

Označenie	Strategická akcia	Merítko
Motivácia		
1A	Rozvoj kreativity a jedinečných prístupov Podpora integrity osobnosti Motivovanie k rozvoju a vzdelávaniu	Počet nových projektov Počet inovácií
2A	Mentoring, koučovanie, training on the job, zážitkové učenie Internalizácia tacitných znalostí	Index spokojnosti klientov
3A	Komunikácia k zdieľaniu vízie, workshop, brainwriting.	Počet stretnutí 2x ročne=100%
4A	Tímové učenie, synergia v tíme, tímspirit aktivity	SV –dotazník T
5A	Rozvoj procesov ISO 9001, 14 001 a IMS podporujúcich systémové myslenie	Úspešná recertifikácia ISO v 05/2011
Kompetencie		
1B	Rozvoj a vzdelávanie v zmysle personálneho plánu Podpora zvyšovania kvalifikácie	Index nákladov na vzdelanie vs. výnosov
2B	Delegovanie, koučing, mentoring, rozvoj soft skills	Počet nových klientov
3B	Focus group k firemným hodnotám, vízii, poslaniu	Index fluktuácie zamestnancov
4B	Netradičné formy tímového učenia – prezentácie, inštruktáže, firemné raňajky a pod.	SV dotazník T*
5B	Prepojenie kompetencií so systémovým myslením	Index spokojnosti klientov
Technol.možnosti		
1C	Intenzívnejšia práca s technikou pri trénerských zručnostiach, zvyšovanie zručností v IT oblasti	Zvýšenie obratu z tréningov
2C	Training on the job v oblasti nových technológií	Skrátenie času prípravy – zníženie nákladov zákazky
3C	Zdieľanie vízie pomocou nových technológií – internet, web	Počet kliknutí
4C	Využívanie moderných technológií pri tímovom učení	
5C	Upevnenie systémového myslenia pomocou ISO a IMS	Úspešná recertifikácia ISO v 05/2011
Firemná atmosféra		
1D	360° spätná väzba, hodnotiace pohovory 4 x ročne	4x ročne vyhodnotenie SV –dotazníkov
2D	Zlepšovanie firemnej atmosféry- workshop	SV – dotazník T
3D	Podpora vízií jednotlivcov	Počet inovácií
4D	Tímspirit aktivity	Počet realizácií
5D	Prepojenie systémového myslenia s aktívnym hodnotením atmosféry vo firme, spätná väzba	SV – dotazník T

*SV dotazník – T = spätná väzba – dotazník k tímovým veciam

Tab. č. 3 Zoznam strategických akcií s merítkami

4.5.3 Zostavenie portfólia strategických akcií



Obr. č. 12 Štruktúra portfólia pre určenie priorít strategických akcií¹⁶²

Popis vytvorenia portfólia:

Vytvorila som 4 polia, ktoré predstavujú nasledovné uvažovanie:

Pole 1 – akcie so strategickým významom a minimálnymi nákladmi

Pole 2 – akcie s vysokou prioritou, ale s väčšími nákladmi, tam je potrebné zvoliť poradie

Pole 3 – akcie malého významu z hľadiska dlhodobých cieľov, ale realizovateľné s nízkymi nákladmi

Pole 4 – akcie, ktoré nemajú význam – „za veľa peňazí, málo muziky“ – vylúčiť

Z tohto hľadiska som priradila konkrétne strategické akcie zo zoznamu v tab. č. 3 do jednotlivých polí 1, 2, 3 alebo 4. na obr. 12

¹⁶² porovnaj HORVÁTH and PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*, 1.vyd. v ČR (2.vyd. v SRN). Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9, str. 263

Aby bolo možné predpovedať účinky strategických akcií, môže sa analýza podporiť a overiť na základe modelových simulácií. Strategické akcie, ktoré nevykazujú žiaden alebo len nízky potenciál konkurenčnej výhody alebo nemajú žiaden alebo len minimálny vplyv z hľadiska diferenciácie voči konkurentom, sa už v tomto okamžiku eliminujú. Z tohto výberového procesu vyplývajú tie strategické akcie, ktoré majú veľký význam z hľadiska strategického plánovania a významne prispievajú k dosiahnutiu dlhodobých cieľov.¹⁶³

Do upraveného zoznamu strategických akcií som zohľadnila akcie s prioritou 1 – strategický význam a minimálne náklady a s prioritou 2 – akcie s vysokou prioritou, ale aj s väčšími nákladmi.

Ako sa upravil zoznam strategických akcií je premietnuté v tabuľke č. 4. Z pôvodných 20 strategických akcií ostalo 15 významných strategických akcií, ktoré sú základom pre tvorbu strategickkej mapy vzdelávania a rozvoja pracovníkov v perspektíve učenia sa a rastu spoločnosti ATC. Z nej sa bude odvíjať vytváranie plánu vzdelávania a rozvoja na roky 2011 – 2013 pre pracovníkov spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o., ktorý už nie je cieľom mojej práce.

Ako priorita č. 1 – t. j. dostupné a ihneď realizovateľné sa objavili tieto strategické akcie (skrátene):

- **1A** rozvoj kreativity, rozvoj integrity osobnosti, motivovanie k rozvoju a vzdelávaniu
- **2A** mentoring, koučing, training on the job, podpora mentálnych modelov
- **2B** delegovanie, rozvoj soft skills
- **3B** focus group k firemným hodnotám, vízii, poslaniu
- **2C** training on the job v oblasti nových technológií
- **2D** workshop k zlepšovaniu firemnej atmosféry
- **3D** podpora vízií jednotlivcov
- **5D** prepojenie systémového myslenia s aktívnym hodnotením atmosféry vo firme, spätná väzba

Celkový zoznam strategických akcií s prioritami 1 a 2 je vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 4:

¹⁶³ HORVÁTH and PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*, 1.vyd. v ČR (2.vyd. v SRN). Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9, str. 263

Označenie	Strategická akcia	Priorita
Motivácia		
1A	Rozvoj kreativity a jedinečných prístupov Podpora integrity osobnosti Motivovanie k rozvoju a vzdelávaniu	1
2A	Mentoring, koučovanie, training on the job, zážitkové učenie Internalizácia tacitných znalostí (podpora mentálnych modelov)	1
4A	Tímové učenie, synergia v tíme, tímspirit aktivity	2
Kompetencie		
1B	Rozvoj a vzdelávanie v zmysle personálneho plánu Podpora zvyšovania kvalifikácie	2
2B	Delegovanie, koučing, mentoring, rozvoj soft skills	1
3B	Focus group k firemným hodnotám, vízii, poslaniu	1
5B	Pripraviť kompetenčnú mapu (systémové myslenie+kompetencie)	2
Technol.možnosti		
1C	Intenzívnejšia práca s technikou pri trénerských zručnostiach, zvyšovanie zručností v IT oblasti	2
2C	Training on the job v oblasti nových technológií	1
3C	Zdieľanie vízie pomocou nových technológií – internet, web	2
5C	Upevnenie systémového myslenia pomocou ISO a IMS	2
Firemná atmosféra		
1D	360° spätná väzba, hodnotiace pohovory 4 x ročne	2
2D	Zlepšovanie firemnej atmosféry- workshop	1
3D	Podpora vízií jednotlivcov	1
5D	Prepojenie systémového myslenia s aktívnym hodnotením atmosféry vo firme, spätná väzba	1

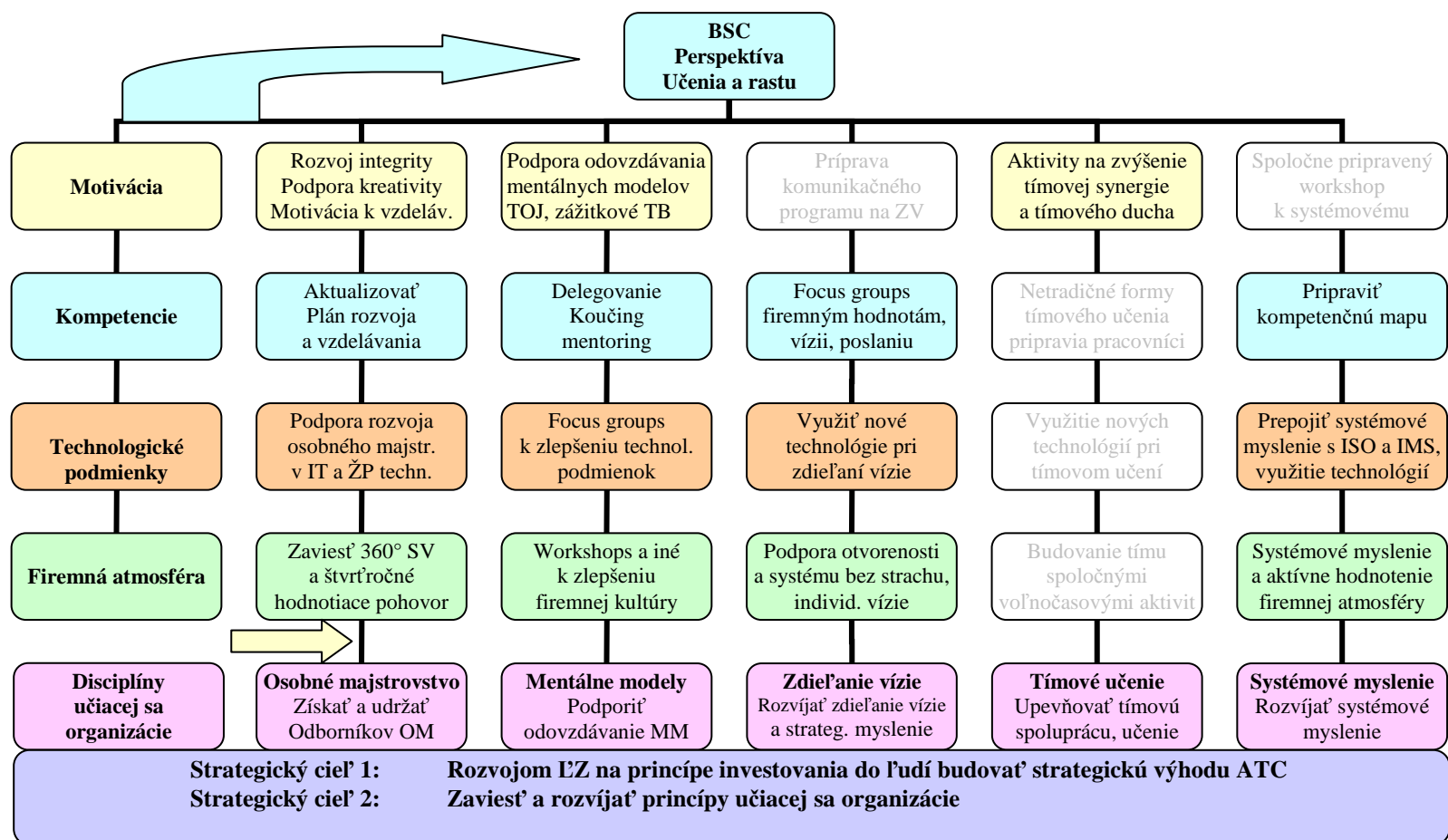
*SV dotazník – T = spätná väzba – dotazník k tímovým veciam

Tab. č. 4 Zoznam strategických akcií s prioritami 1 a 2 podľa portfólia

Strategické akcie s prioritami 1 a 2 som zaznamenala do strategickej mapy vzdelávania a rozvoja pracovníkov ATC v perspektíve učenia sa a rastu BSC na obr. č. 13. , kde sú jednotlivé polia odlíšené týmito farbami:

	Strategické ciele rozvoja EZ v ATC
	5 disciplín učiacej sa organizácie
	Strategické akcie k cieľu BSC:motivácia
	Strategické akcie k cieľu BSC:kompetencie
	Strategické akcie k cieľu BSC:technol.podm.
	Strategické akcie k cieľu:firemná atmosféra
	Strategické akcie, ktoré boli vylúčené

4.5.4 Strategická mapa vzdelávania a rozvoja pracovníkov AT CONSULT spol. s r.o. v perspektíve učenia sa a rastu BSC



Obr. č. 13 Strategická mapa vzdelávania a rozvoja pracovníkov AT CONSULT spol. s r.o. v perspektíve učenia sa a rastu (BSC) na roky 2011 - 2014

Hlavný cieľ mojej práce - stratégia vzdelávania a rozvoja pracovníkov poradenskej spoločnosti pomocou metodiky Balanced Scorecard a princípov učiacej sa organizácie, je prezentovaný vo vytvorenej strategickej mape vzdelávania a rozvoja pracovníkov poradenskej spoločnosti AT CONSULT spol. s r. o. v perspektíve učenia sa a rastu BSC na roky 2011-2014 na obr. 13:

Základňu (fialová farba) tvoria strategické firemné ciele z oblasti rozvoja ľudských zdrojov, v ktorých je zakotvené budovanie učiacej sa organizácie a uverejnený záväzok, ochota investovať do ľudí vo firme.

Strategické ciele sú prepojené s piatimi disciplínami učiacej sa organizácie (ružová farba), ktoré v stĺpcoch od základu prenikajú celým portfóliom strategických firemných akcií zameraných na učenie sa, rozvoj a vzdelávanie pracovníkov spoločnosti AT CONSULT spol. s r. o. a ovplyvňujú ich metodickú a obsahovú náplň.

Strategické ciele perspektívy učenia sa a rastu z metodiky BSC sú znázornené v riadkoch a každý cieľ znázornený inou farbou súzvučí postupne s piatimi disciplínami učiacej sa organizácie, a tak pomáha vytvárať strategické akcie zamerané na jeho podporu a rozvoj.

Napr. v riadku motivácia sú strategické akcie:

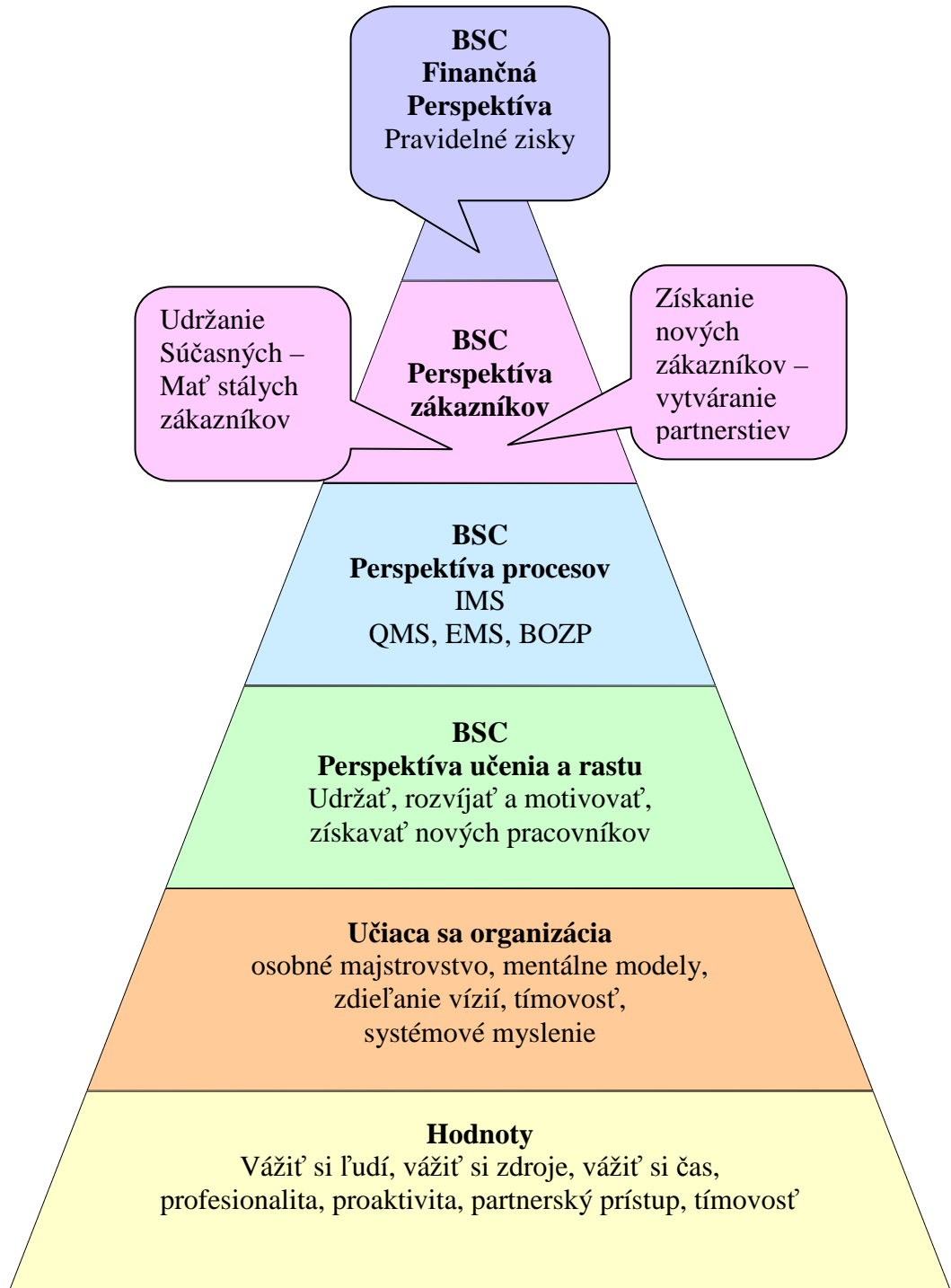
- Podpora integrity osobnosti, kreativity a motivácia k vzdelávaniu (čo korešponduje s disciplínou osobné majstrovstvo)
- Podpora odovzdávania mentálnych modelov trainingom on the job, čiže učením pri práci, zážitkovým budovaním tímu (čo korešponduje s disciplínou mentálne modely)
- Strategická akcia komunikačný program k zdieľaniu vízie „vypadla“ pri tvorbe portfólia (vid'. obr. č. 12), ale jej myšlienka sa objavuje v iných strategických akciách
- Aktivity na zvýšenie tímovej synergie a tímového ducha (čo korešponduje s disciplínou tímové učenie)
- Strategická akcia „workshop k systémovému mysleniu“ „vypadla“ pri tvorbe portfólia (vid'. obr. č. 12), ale táto myšlienka sa objavuje v iných strategických akciách

Ako podporu a základné vodítko pre implementáciu stratégie vzdelávania a rozvoja do koncepcie a plánu vzdelávania a rozvoja pracovníkov spoločnosti ATC

som spracovala strategickú mapu spoločnosti AT CONSULT spol. s r. o. (vid' obr. č. 14). V hierarchie stratégií je vlastne nadradenou, ale vzhľadom na cieľ mojej práce slúži hlavne ako podporná strategická mapa. Jej stabilnou základňou sú hodnoty spoločnosti, na ktorých sa môže začať budovať učiaca sa organizácia vedomá si dôležitosti ľudského kapitálu, na ktorý nazerá z perspektívy učenia sa a rastu BSC. Preto je perspektíva učenia sa a rastu BSC v strede pyramídy, odkiaľ ovplyvňuje časti pyramídy pod sebou a aj nad sebou. So zmenou perspektívy učenia sa a rastu sa môžu meniť aj perpektíva procesov, perspektíva zákazníkov a perspektíva finančná v zmysle Balanced Scorecard. Zmeny v perspektíve učenia sa a rastu ovplyvnia aj učiacu sa organizáciu a môžu mať dopad až na hodnoty, ktoré spoločnosť uznáva. V strategickú mapu ATC som zámerne nevyznačovala víziu a poslanie, či strategické ciele, v tomto štádiu týkajúceho sa rozvoja a vzdelávania pracovníkov je to už samozrejmosťou a je to zohľadnené a komunikované vo firemných dokumentoch a na webe spoločnosti ATC.

Strategická mapa vzdelávania a rozvoja pracovníkov spoločnosti ATC v perspektíve učenia sa a rastu je ako turistická mapa oblasti, ktorú chce ATC celú spoznať, prejsť a zvládnuť na jej vrcholy, údolia, pozrieť jazerá či zaujímavé skalné útvary, niekedy liezť do výšky a občas sa dostať do hlbín. Ľudia z ATC sa môžu na dlhej ceste stratiť alebo v neprehľadnom teréne zablúdiť. A vtedy poslúži základná strategická mapa AT CONSULT spol. s r. o. ako kompas, ktorý im pomôže v kritických momentoch nasmerovať znovu, kam treba ísť.

4.5.5 Strategická mapa AT CONSULT spol. s r.o.



Obr. č. 14 Strategická mapa AT CONSULT spol. s r.o.

Záver

Význam vytvorenej stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov spočíva v tom, že pomôže spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o. naplniť strategické ciele rozvoja ľudských zdrojov uplatnené prostredníctvom perspektívy učenia sa a rastu metodiky Balanced Scorecard a rešpektujúce princípy učiacej sa organizácie. Stane sa nástrojom nevyhnutných zmien v tejto spoločnosti a podporou naplnenia jej hlavného strategického cieľa.

Vytváranie kultúr zameraných na učenie nie je jednoduché v akomkoľvek prostredí. Vyžaduje mesiace a celé roky – a to je nikdy nekončiaca sa cesta. Je náročné, pretože učenie pre nás znamená osobné vypätie a zotrvať v pásme pohodlia je niekedy ľahšie.¹⁶⁴

Cieľom mojej práce bolo vytvoriť stratégiu vzdelávania a rozvoja pracovníkov poradenskej spoločnosti s využitím metodiky Balanced Scorecard a princíпов učiacej sa organizácie. Táto stratégia je pripravená tak, aby dostatočne zamestnancov motivovala, viedla ich k rozvoju a vzdelávaniu vo firemnom prostredí, ale aj celoživotnej práci na sebe – učeniu sa do života aj od života. Je nastavená aj na rozvíjanie kompetencií, hodnotenie pracovníkov, citlivé mapovanie firemnej atmosféry a identifikácie pracovníkov s firmou, dáva zelenú tímovému učeniu, rozvoju mentálnych modelov, kreativity a jedinečnosti, dáva priestor ľuďom vo firme, aby sami prevzali zodpovednosť za svoj ďalší rozvoj a vzdelávanie.

Verím, že sa mi podarilo čitateľa tejto diplomovej práce previesť od východísk práce a terminologického ukotvenia s dôrazom na ľudský kapitál, ľudské zdroje, ľudský potenciál a kompetencie, cez strategické plánovanie a výber vhodnej stratégie, ďalej cez strategický rámec, ktorý tvorili učiaci sa organizácia, už spomínaná metodika BSC a kompetenčný prístup, až po vytvorenie stratégie vzdelávania a rozvoja v kapitole 4., a presvedčiť ho, že som tento cieľ naplnila.

Tvorba stratégie, kde je môj najväčší prínos z hľadiska prepojenia teórie s praxou, vyústila do strategickej mapy vzdelávania a rozvoja pracovníkov

¹⁶⁴ SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978 -80-7261-162-1, str. 280

v perspektíve učenia sa a rastu BSC. Pri porovnaní kritérií, ktorými sú disciplíny učiacej sa organizácie, so strategickými cieľmi z perspektívy učenia sa a rastu metodiky BSC, ktoré plnia funkciu nástroja, som dostala súbor strategických akcií uvedených v popísanej strategickej mape. Jedná sa o také strategické akcie, ktoré ak sa podarí dôsledne a citlivo v spoločnosti ATC implementovať:

- a) Podporia a rozvinú prostredie učiacej sa organizácie a rozvoj jednotlivých disciplín učiacej sa organizácie
- b) Rozvinú, podporia a upevnia proces rozvoja a vzdelávania pracovníkov
- c) Umožnia zdieľanie firemných hodnôt, vízie a poslania
- d) Zvýšia identifikáciu pracovníkov s firmou a posilnia ich spolupatričnosť aj lojalitu
- e) Zvýšia motiváciu pracovníkov, čím ovplyvnia aj ich výkon
- f) Rozvinú kompetencie pracovníkov a ich prepojenie so systémovým myslením
- g) Prispievajú k tímovému učeniu a rozvoju tímového ducha
- h) Zlepšia firemnú atmosféru, resp. môžu byť podnetom k úprave či zmene firemnej kultúry
- i) Podporia rozvoj osobného majstrovstva v technologických disciplínach
- j) Prispievajú k zavedeniu systémového hodnotenia všetkých procesov a činností týkajúcich sa pracovného výkonu zamestnancov, ale aj všetkých súvisiacich personálnych činností
- k) Umocnia 360° spätnú väzbu a pravidelné hodnotiace pohovory ako nástroj rozvoja pracovníkov

Implementácia stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov spoločnosti AT CONSULT spol.s r.o. sa premietne hlavne do týchto oblastí:

- a) do plánu rozvoja a vzdelávania pracovníkov na roky 2011 - 2014
- b) do kompetenčnej mapy a kompetenčných profilov
- c) do systému hodnotenia
- d) do kariérnych plánov
- e) do plánov nasledovníctva

Pre úspešný priebeh implementácie bude dôležité v poradenskej spoločnosti dodržať nasledujúce:

- Osvojit' si princípy učiacej sa organizácie, jej disciplíny, rešpektovať zákony piatej disciplíny, čiže systémového myslenia, ale aj odstraňovať zastaralé mentálne modely, ktoré tvoria bariéry.
- Pravidelne vykonávať hodnotenia všetkých úrovní stratégie na základe použitia metodiky BSC
- Budovať vo firme atmosféru dôvery, akceptácie, otvorenosti a komunikácie
- Pravidelne hodnotiť výkon zamestnancov* a používať 360° spätnú väzbu**
- Posilňovať v tíme nielen spoločnú orientáciu na cieľ, ale aj zdieľanie ciest, ktoré k cieľu vedú***
- Rozvíjať umenie motivovať ľudí****

* Jednou z ciest je riadenie pracovného výkonu, ktoré predstavuje integrovaný strategický prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe písomnej dohody medzi manažérom a pracovníkom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu.¹⁶⁵

**360° spätná väzba svojím charakterom vyhovuje dôležitej požiadavke súčasnej doby, stimulovať individuálny rozvoj v dynamickom prostredí tak, aby boli zohľadnené všetky požiadavky všetkých zainteresovaných strán na dobrom výkone firmy.¹⁶⁶

***Členovia tímu by nemali byť zajedno len v cieľi, ku ktorému spoločne smerujú. Mali by sa dohodnúť na tom, akými cestami k nemu hodlajú prísť. Vo firemnej praxi to spravidla znamená dosiahnuť dohodu o používanej metodike, zhodnúť sa na niektorých základných hodnotách a vytvoriť alebo prijať určité pravidlá pre prácu a život v tíme. Je to citlivá téma, lebo zdieľanie hodnotových a metodických systémov nesmie ísť na úkor rozmanitosti a potláčať individuality, ich invenciu, kreativitu a slobodu jednania a musí rešpektovať odlišnosti stanovených rolí. Zdieľanie ciest k cieľu je náročné, lebo tím sa dokáže nadchnúť pre cieľ, ale do cesty sa postaví odlišné predstavy o spôsobe práce či štýle života.¹⁶⁷

¹⁶⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978- 80-247-2202 -3, str. 191

¹⁶⁶ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978- 80-247-2314 -3, str. 114

¹⁶⁷ Porovnaj PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7, str. 35

****Motivácia má mohutný pozitívny potenciál. Často pomáha tam, kde zlyháva direktívne riadenie, autoritatívna výchova, psychický nátlak, fyzické násilie, manipulatívne techniky a populistické triky. Kedykoľvek k nej dozrejú ľudia a podmienky, úspešne konkuruje týmto primitívnejším nástrojom, a ak je citlivo používaná, vnáša do vzťahov medzi ľuďmi dôveru a noblesu. Už vo svojej podstate má vpísanú nutnosť pochopenia druhých ľudí. Kto od ľudí potrebuje niečo získať bez násilia, kto ich chce motivovať, je nútený prestať myslieť len na seba.¹⁶⁸

Ako riaditeľka spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o. mám pred sebou náročnú úlohu: odložiť ego a konať osvietene.¹⁶⁹ Takáto osvietenosť má tri modality: prijatie, radosť a nadšenie. Ak vykonávam činnosti v súlade s tým, je to ohromne nákazlivé pre celé okolie. Verím, že to je základ motivácie pre mojích spolupracovníkov a možnosť k povzbudeniu ich rozvoja a vzdelávania.

Motto na záver:

*Najväčším objavom teórie manažmentu
v dvadsiatom storočí je slobodne mysliaci človek
ako kľúčový zdroj úspechu v podnikaní*

Jiří Plamínek¹⁷⁰

¹⁶⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7., str. 11

¹⁶⁹ Porovnaj TOLLE, E. *Nová země*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2006. ISBN 80-7349-005-6, str. 211

¹⁷⁰ PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5, str. 301

Anotácia

Priezvisko a meno autora:	Šteffeková Anna
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociológie a andragogiky, Filozofická fakulta
Názov diplomovej práce:	Stratégia vzdelávania a rozvoja pracovníkov poradenskej spoločnosti s využitím metodiky Balanced Scorecard a princípov učiacej sa organizácie.
Počet znakov:	134 230
Počet príloh:	3
Počet titulov použitej literatúry:	44
Kľúčové slová:	stratégia, rozvoj, vzdelávanie, ľudský kapitál, ľudské zdroje, ľudský potenciál, Balanced Scorecard, perspektíva učenia sa a rastu, učiacia sa organizácia, kompetencie, kompetenčný prístup, strategický rámec, hodnoty, vízia, poslanie, strategické ciele, strategické akcie, strategická mapa

Práca sa venuje tvorbe stratégie vzdelávania a rozvoja pre poradenskú spoločnosť, vyúsťujúcej do vytvorenia strategickej mapy rozvoja a vzdelávania pracovníkov. Strategický rámec tvorili: a) metodika Balanced Scorecard, kde perspektíva učenia sa a rastu poskytla nástroje na určenie strategických cieľov k téme, b) princípy a disciplíny učiacej sa organizácie, ktoré sa stali kritériami pri vytváraní strategických akcií, c) kompetenčný prístup a už spracovaný kompetenčný model, ktoré dotvorili obsahovú stránku strategickej mapy vzdelávania a rozvoja pracovníkov v perspektíve učenia sa a rastu.

Zoznam literatúry a ostatných zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Teorie celoživotního vzdělávání*. Olomouc: UPOL, ICV, 2009.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávací strategie*. Olomouc: UPOL, ICV, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 721 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- COVEY, S.R.: *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1. vyd. 1994, 329 s. ISBN 80-85213-41-9
- HEJNÝ, Petr. Firemní vzdělávání nebo firemní rozvoj? *Andragogika*, 2010, roč. XIV., č. 3
- HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*, 1.vyd. v ČR (2.vyd. v SRN). Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HULL, R.: *Alles ist erreichbar. Erfolg kann man lernen*. München: Moderne Verlags GmbH, 1992, 203s. ISBN 3499168065
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- Interné materiály AT CONSULT spol. s r. o, složka Personalistika
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Alignment, systémové vyladění organizace*. Brno: Computer Press, 2006. 312 s. ISBN 978 – 80-7261-155-0.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced scorecard, strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978 -80-7261-177-5.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Management press, 1995. 350s. ISBN 978- 80-85943-01-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 264 s. ISBN 978- 80-247-2202 –3.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 160 s. ISBN 978- 80-247-2314 –3.
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažérske kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-06989.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*, 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 148s. ISBN 80-7357-045-9
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280s. ISBN 80-200-0950-7.
- PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 179 s. ISBN 80-247-10749.
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní , sebeřízení a stres*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 178 s. ISBN 978-80-247-2595-2.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality, cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2006. 168 s. ISBN 80-86851-36-2.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- Průručka integrovaného manažérského systému. AT CONSULT spol. s r.o., 2010.
Process management systém AT CONSULT spol.s r.o. podľa ISO 9001:2008,
vydaný 01.02.2008, upravený 02.03.2009 a 30.03.2010

SENGE, P.M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 439 s. ISBN 978 -80-7261-162-1.

ŠTEFFEKOVÁ, A. *Strategický rozvojový plán poradenskéj spoločnosti. Bakalárska diplomová práca*. Olomouc, 2009.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

TOLLE, E. *Nová země*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2006. 220 s. ISBN 80-7349-005-6

TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj lidského potenciálu založený na získávání a rozvíjení kompetencí. *Andragogická revue*, 2010, roč. II, č.1

Internetové zdroje:

nás v AT CONSULT spol. s r.o. cit. [18.1.2011], dostupné z WWW: <http://www.atconsult.sk/oNas.php>,

Business Priorities, [1.2.2011] dostupné z WWW:

<http://www.investorsinpeople.co.uk/Needs/BusinessPriorities/Pages/default.aspx>

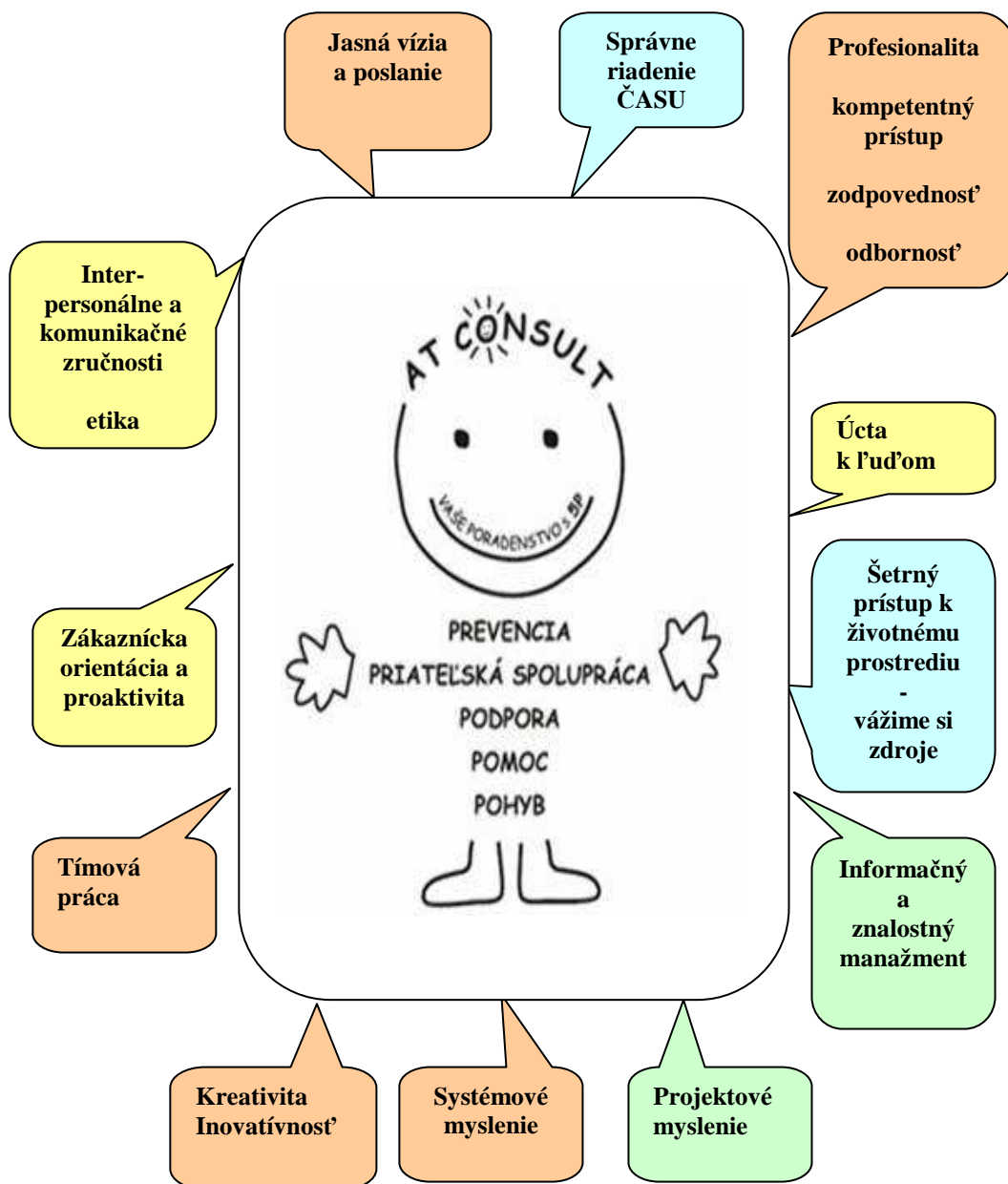
Stručne strategický rámec. [cit. 06.03.2011] Dostupné na e- maili pre atconsult@nexta.sk od bartonkh@gmail.com

Prílohy

Zoznam príloh:

- Príloha č. 1** **Kompetenčný model AT CONSULT spol. s r. o.**
- Príloha č. 2** **Plán personálneho rozvoja AT CONSULT spol. s r.o.
na roky 2009 – 2010**
- Príloha č. 3** **Metóda VRIO pre zdroje spoločnosti AT CONSULT
spol. s r.o.**

Kompetenčný model
AT CONSULT spol. s r.o.



Príloha č. 2

Plán personálneho rozvoja AT CONSULT spol. s r.o. na roky 2009 – 2010

Vychádza zo strategického cieľa organizácie:

Zvýšením kvality poskytovaných služieb dlhodobo udržať a rozšíriť postavenie na trhu poradenských a vzdelávacích služieb.

a z cieľov pre stratégiu rozvoja ľudských zdrojov:

Cieľ 1: Rozvojom ľudských zdrojov na princípoch investovania do ľudí budovať strategickú výhodu spoločnosti.

Cieľ 2: Byť učiacou sa organizáciou na princípoch nepretržitej zmeny, pružnosti, podpory učenia sa, tímového prístupu a koučovania.

Plánovanie procesov/aktivít		Zodpovednosť	II.Q 2009			III.Q.2009			IV.Q.2009			I.Q.2010			II.Q.2010		
			apr	máj	jún	júl	aug	sept	okt	nov	dec	jan	febr	mar	apr	máj	jún
Identifikácia potrieb v oblasti ľudského kapitálu vzhľadom na strategický cieľ		GM + mgt tím															
Potreba nových zamestnancov		GM															
1	2 noví tréneri (externý trh)	GM	nábor a výber					tréning, integrácia do firmy, spoločné práce					samostatne				
2	1 PC špecialista(externý trh)	GM						nábor, výber					integrácia do fy		samostatne		

3	marketingový manažér MM (interný trh) - projektová manažérka PP prevezme túto pozíciu	GM, QM	interné rozhovory, plán rozvoja	výber vzdelávacej aktivity na MM, interná príprava plánov MM	odborné vzdelávanie v oblasti marketingu rozvoj soft skills - asertivita, vyjednávanie, prezentačné zručnosti													
Plán vzdelávania zamestnancov		GM																
4	interné motivačné mítingy	QM	pravidelne posledný štvrtok v mesiaci, rozsah do 1/2 dňa, mimo firmy, aktuálne témy, príprava rotuje															
5	interné koučovacie stretnutia	GM																
6	rozvoj soft skills 1.tréning efektívnej komunikácie 2.tréning prezentačných zručností 3.tréning vyjednávania a manažmentu zmien 4.tréning leadership	MM			1. účasť PM A-PM TS MM					2. účasť tréneri TS MM				3. účasť MM PM QM			4. účasť PM GM	
7	rozvoj odborných zručností	PM				školenie vodičov referentských vozidiel					PO BOZP							
8	povinné licencie a vzdelávania	PM	kurzy vodo hospodárov							posudková činnosť odpady -MŽP SR				FPP - MZ SR				
9	vzdelávanie k IMS (ISO 9001, 14001, 18001)	QM		prípr	certif										vzdel audit			
10	vzdelávanie interných audítorov	QM																
11	dlhodobé vzdelávanie - štúdium na VŠ	GM	GM - UPOL,FF.APM						PM FPP - UCM Nitra, FPP špeciál									
12	doktorandské externé štúdium	PM						PM ŽP - UK Bratislava, ŽP										

13	účasť na odborných seminároch, workshopoch a konferenciách	PM	pripravuje sa plán															
14	job rotation na mgt pozíciách	GM,QM	pripravuje sa plán															
15	marketingové vzdelávanie	GM,MM							MM - marketingový certifikovaný kurz									
	Rozvoj PC zručností	PM							Pravidelne mesačne odborná lektorka priamo vo firme									
16	nové podnety v rámci učiacej sa organizácie	tím																
17	firemný teambuilding	PM																
	Plánovanie odmeňovania a produktivity práce	GM																
	Plán hodnotenia zamestnancov	GM																
	Plán kariéry zamestnancov	GM	prípravné obdobie						hodnotiace rozhovory so zam.			implement. záverov			príprava plánov osobného rozvoja			
	Plánovanie nasledovníctva	GM					príprava plánu											
	Plánovanie spolupráce počas materskej dovolenky	GM					príprava plánu											

Príloha č. 3

Metóda VRIO pre zdroje spoločnosti AT CONSULT spol. s r.o. :

	V	R	I	O	Spolu
ZDROJ					
Eudské zdroje					
Vzdelanosť a odbornosť, Ochota k ďalšiemu rastu	+1	+1	+1	+1	+4
Lojalita voči firme	+1	+1	+1	+1	+4
Ochota pracovať na nových projektoch	+1	+1	-1	+1	+3
Orientácia na zákazníka	+1	-1	0	+1	+1
Tímová atmosféra	+1	+1	+1	+1	+4
Spoločné zdieľanie hodnôt	+1	+1	+1	+1	+4
Situatívny a kočujúci štýl vedenia	+1	+1	-1	+1	+3
Skóre za ľudské zdroje	+7	+6	2	7	22 22/28 = 0,786
Nehmotné zdroje	V	R	I	O	Spolu
Know how	+1	+1	+1	+1	+4
Osvedčenia a špecializované certifikáty	+1	0	-1	+1	+1
ISO 9001:2001 – certifikát kvality	+1	+1	-1	-1	0
Vzťahy so stakeholdermi	+1	+1	+1	+1	+4
Vytvorené systémy a siete spolupracovníkov	+1	0	-1	+1	+1
Dobré meno firmy	+1	+1	+1	+1	+4
Kreativita so srdcom (vzdelávanie)	+1	+1	+1	+1	+4
Práca s informáciami a informačnými	+1	+1	-1	+1	+2

zdrojmi					
Skóre za nehmotné zdroje	+8	+6	0	6	20 20/32 = 0,625
Finančné zdroje	V	R	I	O	Spolu
vlastné	0	0	0	+1	
Cudzie – leasing, úver	0	0	0	0	
Zdroje z EÚ fondov	0	0	0	0	
Zdroje od tretej strany alebo zo spojenia s inou organizáciou	0	0	0	0	
Skóre finančné zdroje	0	0	0	+1	+1 1/16 = 0,0625
Fyzické zdroje	V	R	I	O	Spolu
PC a kancelárska technika	+1	0	-1	+1	+1
Trénerská technika a vybavenie	+1	+1	-1	+1	+2
Odberové súpravy na vzorky vody	0	0	0	0	0
Nový vozový park – osobné autá	+1	0	-1	+1	+1
Kancelárie vo vlastných priestoroch	+1	+1	-1	+1	+2
Prezentačná technika vo výbave kancelárii	+1	0	-1	+1	+1
Skóre fyzické zdroje	5	2	-5	5	7 7/24= 0,292

Závery z výsledkov analýzy VRIO:

Ludské zdroje	0,786
Nehmotné zdroje	0,625
Fyzické zdroje	0,292
Finančné zdroje	0,0625