

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2020/36122163606721028

STRATÉGIA VZDELÁVANIA PORADCOV

Diplomová práca

2020

Róbert Hula, Bc.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

STRATÉGIA VZDELÁVANIA PORADCOV

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.

Bratislava 2020

Róbert Hula, Bc.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Meno a priezvisko

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcel poďakovať vedúcej diplomovej práce - profesorky Ing. Eve Hanulákovskej, PhD., za odborné vedenie práce, pripomienky, trpezlivosť a nekonečnú ochotu kedykoľvek pomôcť. V neposlednom rade ďakujem mojim rodičom, ktorí ma v mojom štúdiu neustále podporovali a stáli pri mne v každej situácii. Rovnako veľká vďaka patrí všetkým, ktorí sa podieľali na spolupráci v tejto diplomovej práci.

Dátum:

.....

Meno a priezvisko

Abstrakt

HULA, Róbert: *Stratégia vzdelávania poradcov* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, Katedra marketingu. – Vedúca záverečnej práce: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.. – Bratislava: OF EU, 2020, 71 strán

Cieľom záverečnej práce je identifikovať význam vzdelávania a jeho postupy v oblasti poradenstva ako aj jeho prínosy a efekty pre nositeľov poradenstva – poradcov a poradenské spoločnosti. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje štyri grafy, sedem obrázkov, jednu tabuľku a jednu prílohu. Prvá kapitola je venovaná problematike sektoru poradenstva z pohľadu domácich a zahraničných autorov. V ďalšej časti sa charakterizuje stratégia v kontexte poradenských spoločností, strategický a systematický prístup k vzdelávaniu v spoločnostiach. Následne sú v práci uvedené vybrané metódy vzdelávania. Záverečná kapitola sa zaoberá vyhodnotením kvalitatívneho prieskumu a návrhom riešení. Výsledkom riešenia danej problematiky je identifikovanie významu vzdelávania a jeho postupu v oblasti poradenstva.

Kľúčové slová:

stratégia, vzdelávanie, poradenstvo, poradenské služby, poradca, firemné vzdelávanie

Abstract

HULA Róbert: *Strategy of education for consultants* – University of Economics in Bratislava. Faculty of commerce, Department of Marketing. – Thesis Supervisor: prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 71 pages

The aim of the final thesis is to identify the importance of education and its practices in the field of consulting, as well as its benefits and effects for consultants and consulting companies. The thesis is divided into four chapters. It contains four graphs, seven pictures, one table and one attachment. The first chapter is devoted to the consulting sector from the perspective of domestic and foreign authors. In the next part, the strategy in the context of consulting companies, strategic and systematic approach to education in companies are analysed. Subsequently, the thesis presents selected methods of education. The final chapter deals with the evaluation of qualitative research and proposal of solutions. The result of the research on this issue is the identification of the importance of education and its practices in consulting.

Key words:

strategy, education, consulting, consulting services, consultant

Obsah

ÚVOD.....	7
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA	
A V ZAHRANIČÍ	9
1.1 CHARAKTERISTIKA SEKTORU - PORADENSTVO	9
1.1.1 Poskytovanie služieb v poradenstve	11
1.1.2 Profesionalita poradenstva	14
1.1.3 Poradenský proces	16
1.1.4 Dôvody využívania poradenských služieb	17
1.2 POJEM STRATÉGIA V KONTEXTE PORADENSKÝCH SPOLOČNOSTÍ	18
1.2.1 Uplatňovanie stratégie	21
1.2.2 Charakteristika strategického riadenia	24
1.2.3 Význam poslania a vízie v strategickom riadení	25
1.2.4 Úrovne organizačných stratégií	26
1.2.5 Podniková stratégia	27
1.2.6 Stratégia riadenia ľudských zdrojov	27
1.2.7 Stratégia vzdelávania a rozvoja pracovníkov	27
1.3 SYSTEMATICKÝ A STRATEGICKÝ PRÍSTUP K VZDELÁVANIU	28
1.3.1 Systematický prístup k vzdelávaniu	28
1.3.2 Strategický prístup k vzdelávaniu	30
1.3.3 Význam podnikového vzdelávania	33
1.3.4 Metódy podnikového vzdelávania	35
1.3.5 Popis vybraných metód vzdelávania	37
2 CIEĽ PRÁCE	41
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	42
3.1 METÓDY SKÚMANIA	42
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	44
4.1 VYHODNOTENIE KVALITATÍVNEHO PRIESKUMU	44
4.2 DISKUSIA	57
ZÁVER	63
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	65
PRÍLOHY	69

Úvod

Kvalifikácia a odborné poznatky v praxi niekedy nestačia na komplexné zapojenie sa do pracovného procesu nielen v poradenských spoločnostiach. Veľakrát sú reálie na trhu a vo firmách natoľko špecifické, že sa ani nedá dopredu na možné situácie pripraviť. Aj preto je veľmi dôležité učiť sa neustále a rozširovať svoje poznatky, schopnosti, ale aj zručnosti v každej oblasti a byť tak plnohodnotným členom spoločnosti alebo pracovného tímu. Ako povedal Jonas Ridderstrale zo Štokholmskej ekonomickej školy: „Pri práci sa potrebujeme učiť. Pracovisko je potrebné zmeniť na benzínové čerpadlo pre naše mozgy, nielen v závodnú dráhu.“ Netreba sa na svojich spolupracovníkov pozeráť len ako na súperov, ktorí sú pre nás konkurenciou v boji o povýšenie na iné pracovné miesto, ale treba na nich nahliadať ako na inšpiráciu a motiváciu, ktorá by nás mala posúvať vpred.

Ako tému diplomovej práce som si zvolil „Stratégiu vzdelávania poradcov“, konkrétne v šiestich vybraných poradenských spoločnostiach. K výberu tejto témy som sa inšpiroval mojimi pracovnými skúsenosťami, nakoľko som prešiel vzdelávacím procesom v určitých spoločnostiach a aj vďaka tejto práci som mal možnosť vyskúšať si a spoznať aj iné vzdelávacie programy. Svoje poznatky som sa snažil zapracovať do tejto práce s dôverou spoločností, ktoré mi poskytli všetky relevantné informácie a zdroje na vypracovanie tejto problematiky. Na trhu existuje takzvaná „veľká štvorka“, ktorú dohánajú iné subjekty. Na základe všetkých uvedených skutočností je cieľom práce identifikovať význam vzdelávania a jeho postupy v oblasti poradenstva ako aj jeho prínosy a efekty pre nositeľov poradenstva – poradcov a poradenské spoločnosti.

Poradenské spoločnosti, ako aj všetky ostatné firmy môžu existovať bez stratégie. Stratégia nie je povinnosťou, nevyhnutnosťou, ani ničím bez čoho by každý mohol začať vykonávať poradenskú činnosť. Avšak, ak chce firma prežiť v dnešnom veľmi silnom konkurenčnom prostredí poradenských spoločností, niekoľko mesiacov či rokov, mala by si zdefinovať **stratégiu – víziu**, aby dosiahla prevádzkovú efektivitu. Prevádzková efektivita a stratégia sú nakoniec primárnym cieľom každej spoločnosti.

Stratégia prináša voľby, čo nerobiť, ktoré sú rovnako dôležité ako rozhodnutia, čo robiť. Stanovenie limitov je samozrejme ďalšou úlohou lídrov. Rozhodnutia, na ktoré skupiny zákazníkov, varianty a potreby by sa firma mala zamerať, sú veľmi dôležité pri rozvíjaní stratégie. Rovnako dôležité sú však rozhodnutia, že firma nebude slúžiť iným skupinám zákazníkov, že nebude ponúkať určité funkcie alebo služby. Stratégie teda vyžadujú neustálu disciplínu a jasnú komunikáciu. Jednou z najdôležitejších úloh

plynúcich zo zreteľnej stratégie je samozrejme **pomáhať zamestnancom**, aby konali každodenné rozhodnutia prameniace z kompromisov v rámci ich individuálnych činností. Na to, aby tak mohli zamestnanci konať potrebujú adekvátne zázemie prameniace aj zo systému vzdelávania spoločností. V tejto práci budeme analyzovať vybrané spoločnosti a ich systémy, metódy vzdelávania a skúmať to, aký majú vplyv na zamestnancov. Nie každá poradenská firma si vypracováva stratégiu vzdelávania poradcov a táto práca prináša názory aj týchto spoločností. Vynikajúca stratégia, senzačný produkt alebo efektívny systém vzdelávania môžu poradenské spoločnosti dostať do kategórie veľmi silných hráčov na trhu poradenských spoločností. Ich uplatnenie tam tieto spoločnosti nielen dostane, ale ich v tejto kategórii aj udrží na dlhé obdobie.

Diplomová práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola popisuje riešenu problematiku doma i v zahraničí, charakterizuje pojmy poradenstvo a poradca, popisuje poradenský proces. V ďalšej časti definuje pojem stratégia v kontexte poradenských spoločností, strategické riadenie a popisuje úrovne organizačných stratégií v podniku. V tejto časti je zahrnutá aj definícia strategického a systematického prístupu k vzdelávaniu poradcov. Prvá kapitola je zakončená popisom vybraných metód vzdelávania v podnikoch.

Druhá kapitola sa zameriava na ciele diplomovej práce. Ciele diplomovej práce sme si nastavili v súlade s názvom práce. Hlavným cieľom práce je identifikovať význam vzdelávania a jeho postupy v oblasti poradenstva, ako aj jeho prínosy a efekty pre nositeľov poradenstva – poradcov a poradenské spoločnosti. Súčasťou tejto práce sú aj parciálne ciele, ktoré pomáhajú naplniť cieľ diplomovej práce.

Tretia kapitola sa zaoberá metódou a metodikou použitou v tejto záverečnej práci. Zároveň na tomto mieste popisujeme metódy skúmania použité v tejto práci.

V záverečnej štvrtej kapitole sa zaoberáme výsledkami práce. Výsledky práce sú podložené a opierajú sa o realizovaný kvalitatívny prieskum. Základným cieľom prieskumu bolo zistiť názory respondentov na poradenstvo, vzdelávanie v spoločnosti, vypracovanie stratégie vzdelávania, na fázy poradenského procesu, na používané metódy vzdelávania, či na vznik potreby vzdelávať pracovníkov. Prieskum bol realizovaný od 10.02.2020 do 27.02.2020. Prieskumu sa zúčastnili vybraní respondenti z oddelení ľudských zdrojov na rôznych pozíciách, ktorí mali relevantné a aktuálne informácie, vďaka ktorým sme mohli vypracovať túto záverečnú diplomovú prácu.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Poradenstvo sa ako pojem odvodzuje z výrazu v anglickom jazyku „to consult“, čo znamená „poradiť sa, radiť, zvážiť, konzultovať, vziať alebo brať do úvahy“, respektíve sa odvodzuje aj od slovného spojenia „to counsel“, čo znamená „poradiť sa“.

1.1 Charakteristika sektoru - poradenstvo

Poradenstvo je vzťah medzi klientom a poradcom založený predovšetkým na dôvere. Z hľadiska definícií môžeme poradenstvo charakterizovať ako informačnú a konzultačnú činnosť, smerujúcu k orientácii klienta v oblasti jeho záujmu. (Palán, 1997:86)

Blecharz, Štverková a Zindulková definujú poradenstvo ako nezávislú službu, ktorá napĺňa potreby klienta, pričom zároveň dodáva, že potreba sa vníma ako problém klienta, s ktorým si klient sám nedokáže poradiť alebo nemá dostatok času na vyriešenie tohto problému. (2013:38)

Poradenstvo možno vo všeobecnosti definovať ako poskytovanie služieb alebo odovzdávanie know-how v niektorom odbore kvalifikovanými odborníkmi, alebo špecializovanými organizáciami. Vykonáva sa na základe analýzy relevantných oblastí, aktivít, problémov a následného posúdenia rôznych variantov riešenia daného problému či úlohy. Možno sa stretnúť aj s pojmami konzultovanie, konzultačné služby, ktoré si vysvetlíme neskôr, ale tieto služby predstavujú osobitnú, operatívnu a krátkodobú formu poradenstva, resp. poradenských služieb. (Bury, 1991:6)

Greiner a Metzger (1983:336) definujú poradenstvo ako zmluvne dohodnutú službu poskytovanú špeciálne vyškolenými a kvalifikovanými osobami, ktoré objektívnym a nezávislým spôsobom pomáhajú organizácii klienta identifikovať problémy s riadením, analyzovať tieto problémy, poradiť riešenia na vzniknuté problémy, pomôcť pri implementácii riešenia, keď sú o to požiadaní.

Daňo, Hanuláková a Vokounová uvádzajú viacero definícií poradenstva, v závislosti na to o akú oblasť poradenstva ide, respektíve na akú oblasť je poradenstvo v organizácii zamerané. Poradenstvo definujú ako poskytovanie služieb a odovzdávanie know-how v odbore kvalifikovanými odborníkmi alebo špecializovanými organizáciami. Vykonávané je na základe analýzy relevantných oblastí, aktivít či problémov a následného posúdenia rôznych variantov riešenia konkrétneho problému, či úlohy. Autori uvádzajú aj

pojmy – konzultovanie a konzultačné služby. Tieto služby predstavujú osobitnú, krátkodobú a operatívnu formu poradenstva, respektíve poradenských služieb. (2011:10)

Poradenstvo, ako uvádzajú Daňo, Hanuláková a Vokounová (2005:10-11), plní viaceré úlohy, ktoré spočívajú predovšetkým v nasledujúcich aspektoch:

- 1) v súbežnom pôsobení na chápanie a zmenu myslenia vedúcich i ostatných zamestnancov podniku,
- 2) v individuálnom profesionálnom prístupe poradcov k riešeniu konkrétnych problémov jednotlivých podnikov,
- 3) v uplatňovaní zodpovedajúcich poradenských metód,
- 4) v relevantných analýzach existujúceho stavu a podmienok,
- 5) v nachádzaní riešení daného problému,
- 6) v navrhovaní adekvátnych a účelných opatrení na zlepšenie existujúceho stavu, odstránenie problému a príčin jeho vzniku,
- 7) v posilňovaní vhodnej spolupráce medzi poradcom a klientom,
- 8) v spájaní odbornej a personálnej stránky poradenstva a podpory zo strany podnikov.

Michalová (2007:73) konštatuje, že poradenstvo je v zásade poradenská služba. Poradcovia teda nie sú využívaní na vedenie a riadenie organizácie a rovnako sa nepodieľajú ani na prijímaní rozhodnutí. Poradcovia nemajú žiadnu priamu právomoc rozhodnúť o zmenách a implementácii riešení. Poradcovia zodpovedajú za kvalitu a kvalifikovanosť poskytovaných služieb, pričom všetku zodpovednosť, ktorá vyplýva z prijatia odporúčania, nesú v plnej miere zákazníci. Základnou úlohou poradcu je:

- 1) poskytnúť **správnu radu**,
- 2) poskytnúť ju **správnej osobe**,
- 3) poskytnúť ju v **správnom čase**.

Poradca je podľa Kubra (1991:21) osoba, ktorá vykonáva všetky alebo niektoré z typických poradenských funkcií na plný, alebo čiastočný úväzok. Ako kvalifikovaný špecialista objektívnym a nezávislým spôsobom pomáha podnikom identifikovať a analyzovať ich problémy, formuluje odporúčania na odstránenie alebo riešenie týchto problémov, prípadne navrhnuté riešenie implementuje. Postup poradcu je rigorózne metodický – postupuje od identifikácie problému cez zhromažďovanie, analýzu a vyhodnotenie relevantných údajov, skúmanie a diagnózu všetkých zistených skutočností

až k vyriešeniu problému a návrhu alternatívnych odporúčaní. Počas poradenského procesu poradca využíva celý rad poradenských prístupov, hľadá nové riešenia konkrétneho problému, identifikuje a overuje jednotlivé alternatívy, prípadne sa zúčastňuje na implementácii a kontrole zvolenej alternatívy. Úlohou poradcu je teda pomôcť klientovi uskutočniť progresívne zmeny v jeho organizácii. Všetky návrhy a zmeny odporúčané poradcom by mali priamo alebo nepriamo prispieť ku skvalitneniu riadiacej práce a zlepšeniu výkonnosti organizácie, to znamená k celkovej dokonalosti.

Poradca by sa mal vyznačovať nasledujúcimi vlastnosťami a schopnosťami (Daňo, Hanuláková, Vokounová, 2005:13):

- 1) **intelektuálna schopnosť** – schopnosť rýchlo a ľahko sa učiť, pozorovať, vyberať fakty, dobrý úsudok, tvorivá predstavivosť a originálne myslenie,
- 2) **schopnosť pracovať s ľuďmi** – tolerancia, zdvorilosť, schopnosť nadväzovať kontakty a predvídať reakcie ľudí,
- 3) **schopnosť komunikovať, presviedčať a motivovať** – vedieť počúvať druhých ľudí, dobrá úroveň vyjadrovania,
- 4) **intelektuálna a emocionálna zrelosť** – nezávislosť a objektívnosť pri formulovaní záverov a odporúčaní, sebakontrola a sebaovládanie, flexibilita, schopnosť prispôbiť sa zmeneným podmienkam,
- 5) **tvorivosť a iniciatíva** – zdravá ambicióznosť, podnikateľský duch a vytrvalosť, schopnosť znášať riziko,
- 6) **morálne vlastnosti** – schopnosť poznať svoje sily, obmedzenia a kompetencie, schopnosť priznať si chyby.

1.1.1 Poskytovanie služieb v poradenstve

Poradenstvo vykonávajú špecializovaní profesionáli – odborníci – **poradcovia** alebo poradenské spoločnosti na komerčnej báze, alebo sa vykonáva v kompetencií vlastného podnikového útvaru, najčastejšie si ho môžu dovoliť zriadiť len veľmi veľké ekonomicky silné subjekty.

Produktom, ktorý prinášajú na trh poradcovia alebo poradenské spoločnosti sú **poradenské služby**. Špecificky odborné služby poskytované kvalifikovanými odborníkmi a špecializovanými organizáciami s cieľom vyriešiť špecifický problém. Môžu byť univerzálne alebo sa špecializujú na určitú oblasť. Väčšina poradenskej práce prebieha na základe zákazky – klient sa dohodne s poradcom o cieľoch projektu, časovom horizonte

projektových prác, odborných znalostiach, ktoré poradca poskytne klientovi, zdrojoch, spolupráci a súčinnosti klienta na projekte, cene za vykonanú prácu a pod. Daňo, Hanuláková a Vokounová (2005:14) ďalej uvádzajú, že alternatívou k projektu môže byť retainer – objednávka poradenských služieb, ktorá sa týka určitej úlohy a časového obdobia, klient si teda vopred kúpi určitý rozsah pracovného času poradcu.

Nepresne formulovaná ponuka môže navodiť nesprávne očakávania klienta. To často vedie k nespokojnosti oboch strán, k neúspechu poradenskej firmy a napokon aj k poškodeniu mienky klientov o úlohe a profesionalite poradenských služieb. Predovšetkým v záujme poradcu je, aby presne špecifikoval svoje služby. Najmä v situácii, keď klienta už nezaujímá len ako niečo urobiť, ale čo urobiť v určitej situácii. Poradenstvo, vzhľadom na tržné prostredie, je nezávislá služba a poradca-konzultant by mal vedieť sám zhodnotiť každú situáciu, jasne hovoriť pravdu, objektívne vyhodnotiť zistené skutočnosti a odporučiť to, čo by mala organizácia vzhľadom na situáciu urobiť. Pri poskytovaní poradenských služieb Blecharz, Štverková a Zindulková (2013:89) rozlišujú štyri typy nezávislosti poradcov:

- 1) **Administratívna nezávislosť** – neexistencia podriadenosti vo vzťahu klient – poradca neoprávňuje postihnúť poradcu klientovým administratívnym rozhodnutím.
- 2) **Emocionálna nezávislosť** – nestrannosť poradcu vo vzťahu klient-poradca bez ohľadu na sympatie, priateľské väzby či citové väzby, ktoré môžu existovať pred alebo počas zverenej úlohy.
- 3) **Finančná nezávislosť** – konzultant nemá záujem na postupe, ktorý zvolí klient.
- 4) **Politická nezávislosť** – poradca nemôže byť ovplyvnený prostredníctvom politickej moci ani príslušnosťou k politickej strane.

Poradenstvo vyžaduje systematickú a disciplinovanú prácu založenú na analýze pevných faktorov a hľadání uskutočniteľných riešení. Poradenstvo prináša najväčšiu hodnotu v zvýšení výkonnosti vnútorných podnikových procesov. Poradenské spoločnosti poskytujú široké poznatky o procesoch a navrhujú ako zlepšovať tieto vnútropodnikové procesy. Rozdiel medzi marketingovými agentúrami spočíva predovšetkým v tom, že marketingové agentúry sú zamerané v lepšej orientácii v externom prostredí, kdežto poradenstvo je svojou činnosťou zamerané na lepšie poznanie **vnútorného prostredia podnikových procesov**. Okrem iného poradenské spoločnosti poskytujú aj iné služby zákazníkom. Efektívne vykonávanie a vedenie účtovníctva, daňového výkazníctva,

mzdovej agendy, tvorí len paletu najčastejšie zastúpených činností poradenských spoločností. Poradenstvo sa dokonca venuje aj špecializovaným činnostiam ako sú fyzická inventúra tovaru a majetku, vymáhanie dlhov alebo mediácia. Poradenské organizácie pôsobia na otvorenom trhu služieb, sú k dispozícii akémukoľvek zákazníkovi, ktorý prejaví záujem o ich služby.

Prieskum spoločnosti Client & Partner (2001) vyzdvihuje pozitíva poradenských spoločností na slovenskom trhu. Prieskumu sa zúčastnilo 126 zahraničných manažérov pôsobiacich v dcérskych firmách s majoritným vlastníctvom zahraničnej firmy. Slovenský trh poradenských spoločností je veľmi rozvinutý a hodnotený veľmi pozitívne.

- **Rozvinutý poradenský trh** na Slovensku so širokým portfóliom produktov v oblasti manažmentu, marketingu, personalistiky, ľudských zdrojov, personálnych výberov, tréningových programov, finančnictva atď.

- **Vysoká odbornosť konzultantov a znalosť medzinárodného know-how**, ktoré je však často špecificky implementované do slovenského prostredia s významnými interkulturálnymi rozdielmi voči rozvinutým krajinám, resp. materským firmám v zahraničí, táto skutočnosť podľa výskumu dáva vysoké predpoklady pre úspešný poradenský proces.

- **Odborná prax a jazykové schopnosti** konzultantov sú veľmi cenenou devízou slovenských konzultantov, na základe prieskumu slovenskí konzultanti a poradcovia patria k najlepšie pripraveným z pohľadu krajín bývalého východného bloku.

Zdrojmi v poradenstve sú hlavne **výkonní pracovníci**, ich skúsenosti, znalosti a informačné technológie. Znalosti a skúsenosti z podnikania sú veľmi dôležité pre neustále zvyšovanie výkonnosti podnikových procesov, znalostí zákonov a predpisov sú nevyhnutné na vykonávanie ekonomického poradenstva. (Michalová, 2007:184)

Poskytovateľov poradenských služieb delíme do dvoch základných skupín (Hanuláková, 2005:8-19):

- 1) **Poradenské spoločnosti** – zoskupenie viacerých poradcov v jednej spoločnosti.

- **veľké poradenské firmy** – častokrát fungujúce ako nadnárodné spoločnosti poskytujúce komplexné služby z rôznych oblastí zamestnávajúca viac ako 100 zamestnancov
 - **malé a stredné poradenské firmy** – spoločnosti zamestnávajúce 50 – 100 poradcov (stredné poradenské firmy) a spoločnosti zamestnávajúce menej ako 50 poradcov (malé poradenské firmy)
 - **netradičné dodávateľské poradenské služby** – ich hlavná činnosť sa priamo netýka poradenstva, ale poradenstvo ponúkajú ako doplnok k ich službám.
- 2) **Špecializovaní odborníci** – poradcovia jednotlivci:
- **konzultujúci profesori** – ich hlavné zamestnanie nie je poradenstvo, ale sú v ňom angažovaní na čiastočný úväzok – výskumní pracovníci, lektori, školitelia, profesori.
 - **nezávislí poradcovia** – majú individualizovaný a pružný systém. Spájajú sa s ostatnými poradcami a tak neformálne vytvárajú tímy, aby mohli prijímať väčšie a zložitejšie zákazky.

1.1.2 Profesionalita poradenstva

Pojem profesia (z anglického slova – profession) sa požíva na označenie takého povolania, v ktorom prevažuje duševná činnosť nad fyzickou, a pri ktorom výkone existuje relatívna samostatnosť. Toto povolanie má zvyčajne vysokú spoločenskú prestíž. Za základné znaky profesie Krsková úvádza (1994:13):

- 1) **Existencia systematickej teórie**, o ktorú sa opiera praktická stránka profesie. Osvojenie profesie je spojené so zvládnutím adekvátnej teoretickej prípravy. Preto absolvovanie vysokoškolského štúdia je nevyhnutnou podmienkou profesie. Potvrdenie o získaní kvalifikácie (diplom) je nevyhnutnou podmienkou udelenia privilégia (povolania, licencie) na vykonávanie odbornej práce.
- 2) **Profesijná autorita** – založená na zvládnutí takých odborných vedomostí, ktorými bežný človek nedisponuje. Odborník je schopný určiť, čo je pre klienta správne, aké rozhodnutie má urobiť a podobne. Profesionáli majú v danej oblasti tým pádom monopol na kompetencie.
- 3) **Profesijná asociácia** – reprezentuje danú profesiu. Usiluje sa predovšetkým o rast kvalifikácie svojich členov, ktorým tým pádom posilňuje monopol na ich

kompetencie a ich odborné poznatky. Spravidla definuje aj normy a pravidlá profesionálneho správania, ktoré vyjadrujú tzv. stavovskú česť danej profesie.

- 4) **Profesijná etika** – reguluje normatívnym spôsobom správanie členov danej profesie ku klientom a k sebe navzájom.

Poradenstvo predstavuje prospešnú profesionálnu službu, ktorá pomáha podnikom analyzovať a riešiť praktické problémy. Uvedený prístup k definovaniu poradenskej profesie kladie dôraz na celý rad charakteristických vlastností, ktorými sa takáto profesionálna služba musí vyznačovať. Z poradenstva sa tak vyvinul špecifický odbor kvalifikovanej činnosti. Poradcovia ako reprezentanti tejto profesie sú kvalifikovaní špecialisti, ktorí objektívnym a nezávislým spôsobom pomáhajú podnikom identifikovať a analyzovať problémy, formulujú odporúčania na odstránenie týchto problémov, prípadne navrhnuté riešenia implementujú. V záujme efektivity takejto činnosti je nevyhnutné, aby si poradcovia osvojili poradenské zručnosti a nástroje a riadili sa zásadami profesionálneho správania. (Daňo, Hanuláková, Vokounová, 2005:20) Tí istí autori charakterizujú znaky profesionálneho prístupu poradcu. Zvyčajne sú obsiahnuté v etických kódexoch alebo informačných brožúrach, ktoré vydávajú poradenské firmy. Medzi tieto znaky zaraďujú:

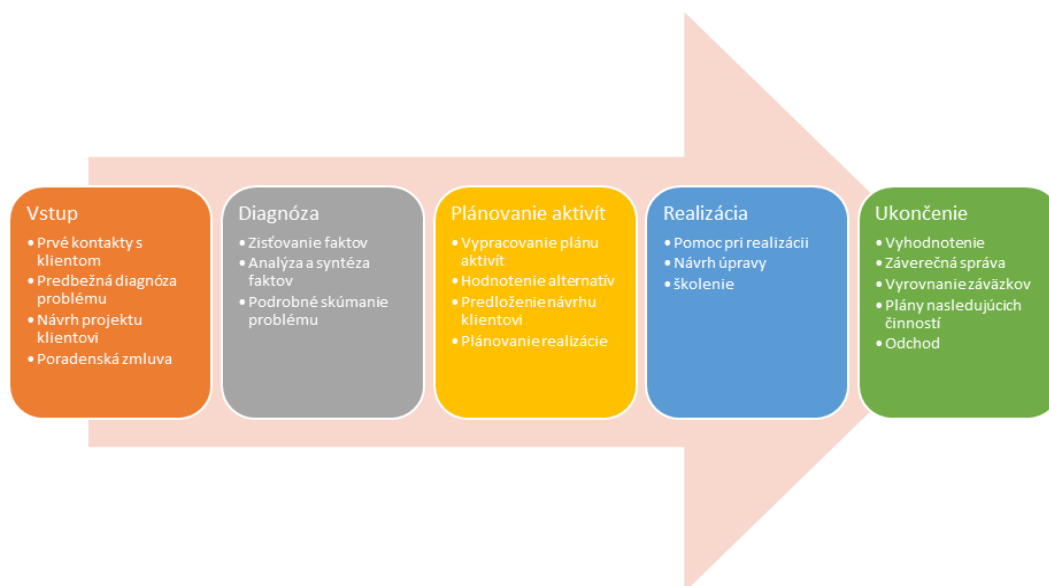
- 1) **Kvalifikáciu poradcu** – je základom jeho profesionálneho prístupu. Poradca musí mať znalosti a zručnosti, ktoré potrebuje konkrétny klient. Platí zásada, že profesionálny poradca sa vyhýba zákazkám, ktoré sú mimo jeho kvalifikácie.
- 2) **Záujem klienta.** Poradca dáva počas realizácie zákazky svoju kvalifikáciu k dispozícii klientovi s cieľom nájsť čo najlepšie riešenia v prospech klienta. Účelom je pomôcť klientovi prekonať problémy a začať uskutočňovať potrebné zmeny, prípadne ich realizovať.
- 3) **Hodnota za úplatu.** Honorár účtovaný poradcom niekedy vyvoláva na strane klienta niekoľko etických otázok. Profesionálny prístup má byť preto založený na vzájomnom vzťahu medzi prínosom pre klienta a cenou zákazky.
- 4) **Nestrannosť**, nezávislosť a objektivita.
- 5) **Diskrétnosť.**
- 6) **Etika**, profesijná zodpovednosť a poradenská kultúra.

1.1.3 *Poradenský proces*

Na základe objednávky a zákazky, špeciálnej situácie, ktorá si vyžaduje osobitný prístup prebieha väčšina poradenských činností. Plánuje sa spoločne so zákazníkom a môžeme ju označiť ako poradenský proces. Poradenský proces je zostavený z piatich fáz (Kubr, 1991:31-32):

- 1) **Vstup** – poradca začína poskytovať službu klientovi. Prvé kontakty, stretnutia, rozhovory o tom, čo by sa malo v organizácii zmeniť, aká bude úloha konzultanta a ako mu môže pomôcť. V tejto fáze sa vypracuje návrh projektu na základe zistených informácií, čo následne pokračuje prerokovaním a schválením – podpisom poradenskej zmluvy.
- 2) **Diagnóza** – hĺbková diagnóza problému, ktorý by mal konzultant riešiť. Konzultant s klientom spoločne zisťujú, čo treba zmeniť v organizačnej, technologickej, psychologickej a informačnej oblasti. Výsledky tohto zisťovania sa zhromaždia a vyvodí sa z nich konkrétne závery. Ako zamerať prácu na návrhoch opatrení, ktoré viedli k vyriešeniu problémov a k žiadúcim výsledkom.
- 3) **Plánovanie aktivít** – spočíva v práci na alternatívnych riešeniach, vyhodnotení alternatív, vypracovaní plánu realizácie s následným prezentovaním návrhov klientovi, aby prijal príslušné rozhodnutia vedúce k vyriešeniu problému. Cieľom tejto etapy je práve vypracovanie stratégie a taktiky na vykonanie zmien.
- 4) **Realizácia** – predstavuje testovanie pre náročnosť a uskutočniteľnosť daných návrhov, ktoré poradca vypracoval v spolupráci so zákazníkom. Pri testovaní a implementovaní sa môžu objaviť nepredvídateľné problémy a bariéry. Preto je dôležité realizáciu návrhov priebežne sledovať a riadiť.
- 5) **Ukončenie** – posledná fáza zahŕňa vyhodnotenie výkonnosti poradcu v priebehu jeho práce vo firme, uskutočnené zmeny, zvolený prístup a dosiahnuté výsledky. Dôjde k vyrovnaní vzájomných záväzkov. Pokiaľ je obojstranný záujem o predĺženie spolupráce, je možné rokovať o nadviazaní a prolongovaní zmluvy. Pri skončení všetkých činností poradca opúšťa organizáciu a projekt sa končí vzájomnou dohodou.

Obrázok č. 1: Fázy poradenského procesu



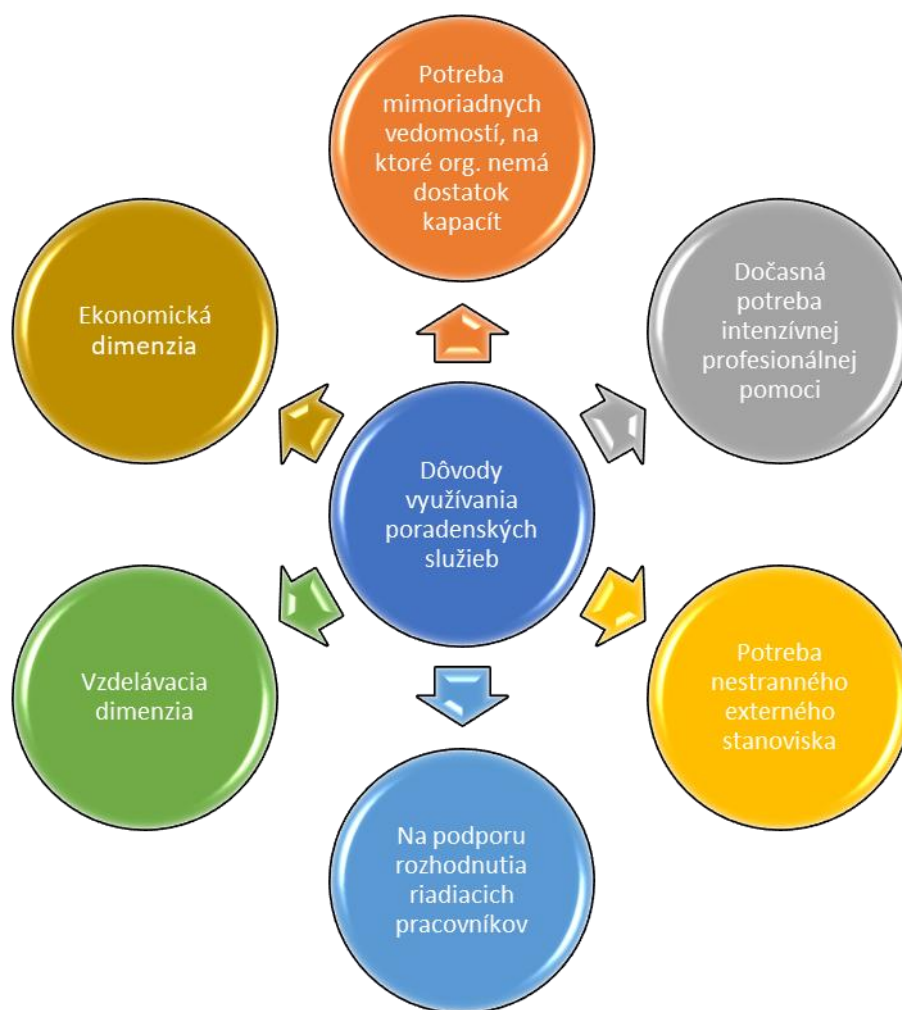
Prameň: KUBR, Milan a kolektív (1991:30)

1.1.4 Dôvody využívania poradenských služieb

Hlavným dôvodom využitia poradenských služieb klientskou organizáciou je, aby podnik prekonal súčasnú situáciu – súčasný stav a posunul sa do želaného stavu. Dôvodom využitia poradenskej služby je práve pomoc externým subjektom, kedy si organizácia sama nevie poradiť, respektíve je toho názoru, že tretia nezainterosovaná osoba s väčšími skúsenosťami a kompetenciami by im pomohla prekonať aktuálnu krízu, či problém. Michalová (2007:184) tvrdí, že poradenské služby sú využívané najmä z dvoch dôvodov a to je zložitosť a neistota. Zložitosť vychádza z neznalosti a tým spôsobuje zmätky a problémy. Neistota vyvoláva strach a oboje spolu vytvárajú rastúcu potrebu pomoci z externého prostredia vo forme poradenských služieb.

Nasledujúci obrázok poukazuje na ďalšie dôvody využívania poradenských služieb. Uvedené sú konkrétne dôvody, s ktorými sa stretávajú viaceré obchodné aj výrobné spoločnosti. Z obrázku číslo 2 vyplýva, že vzdelávacia dimenzia je jedna z dôležitých dôvodov rozhodnutia výrobných alebo obchodných spoločností pre využívanie poradenských služieb. Preto samotné vzdelávanie poradcov je kľúčom k úspechu poradenských spoločností, aby poradenstvo vykonávali kvalifikovaní, odborní poradcovia na vysokej profesijnej úrovni.

Obrázok č.2: Dôvody k využívaniu poradenských služieb



Prameň: vlastné spracovanie

1.2 Pojem stratégia v kontexte poradenských spoločností

Pred tým, ako sa dostaneme k pojmu stratégia, je dobré si definovať aj pojem prevádzková páka, pretože v praxi dochádza častokrát k zlej interpretácii týchto pojmov.

Prevádzková efektivita podľa profesora Michaela Portera z Harvard Business School znamená, že spoločnosť vykonáva aktivity lepšie (rýchlejšie alebo s nižším počtom vstupov a chýb) ako konkurencia. Spoločnosti môžu z prevádzkovej efektivity vyťažiť obrovské výhody, ako komplexné riadenie kvality alebo nepretržité zlepšovanie. V rámci konkurenčného boja však problém prevádzkovej efektivity spočíva v tom, že je ľahké napodobniť najlepšie postupy. Keď ich začnú uplatňovať všetci konkurenti v danom odvetví, hranica produktivity – maximálna hodnota, ktorú môže firma poskytnúť vzhľadom k daným nákladom, najlepším dostupným technológiám a manažérskym postupom – sa rozširuje a súčasne sa znižujú náklady a zvyšuje hodnota. Výsledkom takej

konkurencie je absolútne zlepšenie prevádzkovej efektivity, avšak relatívne zlepšenie pre nikoho. A čím viac spoločnosti testujú a porovnávajú svoju výkonnosť, tým výraznejšie je konkurenčné zbližovanie – inak povedané, tým menej je možné odlíšiť jednu firmu od druhej. Konkurenti rýchlo napodobňujú manažérske postupy, nové technológie, kvalitnejšie zdroje, lepšie spôsoby uspokojovania zákazníkov, či dokonca spoznávajú metódy prevádzkovej dokonalosti (operational excellence – OE) vďaka podpore **poradenských firiem**. (1996:15)

Stratégia znamená vytváranie **unikátnej a cennej pozície**, zahrňujúcej odlišnú sadu aktivít. Strategická pozícia môže podľa profesora Portera prameniť (1996:13) z troch rôznych zdrojov:

- 1) uspokojovanie potrieb veľkého množstva zákazníkov,
- 2) uspokojovanie mnohých potrieb malého množstva zákazníkov,
- 3) uspokojovanie mnohých potrieb veľkého množstva zákazníkov.

Stratégia vyžaduje, aby spoločnosti konali kompromisy v rámci konkurenčného boja a rozhodovali sa čo **nerobiť**. Niektoré aktivity sú nekompatibilné, to znamená, že zisky v určitej oblasti možno dosiahnuť len na úkor inej oblasti. Stratégia zahrňuje i zladenie množstva organizačných aktivít. Zladenie aktivít súvisí s tým ako sa jednotlivé firemné aktivity navzájom ovplyvňujú a posilňujú.

Jednou z najdôležitejších úloh plynúcich zo zreteľnej stratégie je samozrejme **pomáhať zamestnancom**, aby konali každodenné rozhodnutia prameniace z kompromisov v rámci ich individuálnych činností.

Zvyšovanie prevádzkovej efektivity je nevyhnutnou súčasťou manažmentu, ale nie je to stratégia. Manažéri, ktorí tieto princípy podvedome zamieňajú začnú uprednostňovať obchodnú súťaž, ktorá v mnohých odvetviach vedie ku konkurenčnému zbližovaniu, čo nikomu neprospieva a čomu by sa mali podľa profesora Portera vyhnúť. Manažéri musia zreteľne oddeliť prevádzkovú efektivitu od **stratégie**. Oba princípy sú dôležité, ide však o rôzne disciplíny.

Prevádzkové záležitosti zahŕňajú neustále zlepšovanie všade, kde nedochádza ku kompromisom. Pokiaľ v tom spoločnosti zlyhávajú, tak sa aj organizácie s dobrou stratégiou stávajú zraniteľnými. Prevádzkové oblasti sú vhodnou oblasťou pre neustále zmeny, prispôsobivosť a neúnavne úsilie o dosiahnutie najlepšej praxe. Stratégia je oproti tomu vhodnou platformou pre stanovenie **unikátnej pozície**, konanie zreteľných kompromisov a

posilňovanie súladu medzi jednotlivými aktivitami. Zahrňuje neustále hľadanie spôsobov posilnenia a rozšírenia pozície firmy. Stratégia vyžaduje disciplínu a kontinuitu. Jej nepriateľmi sú výkyvy v smerovaní a ústupky.

Kontinuita stratégie neznamená nemenný pohľad na konkurenciu. Spoločnosť musí neustále zvyšovať svoju prevádzkovú efektivitu a aktívne sa snažiť posúvať hranicu produktivity; súčasne sa musí snažiť posilňovať svoju jedinečnosť a taktiež zladenie aktivít. Vďaka strategickej kontinuite by malo byť úsilie o neustále zlepšovanie ešte účinnejšie.

Spoločnosti môžu byť nútené zmeniť svoju stratégiu, ak v ich odvetví dochádza k výrazným štrukturálnym zmenám. Kvôli zmenám v odvetví často vznikajú nové **strategické pozície** a noví hráči, nezaťažení minulosťou, ktorí to môžu využiť. Voľba novej pozície firmy však musí byť sprevádzaná schopnosťou nachádzať nové komisie a na základe nového systému doplnkových aktivít dosiahnuť udržateľné konkurenčné výhody. (Porter, 1996:47-48)

Stratégia súvisí veľmi úzko s cieľmi, ktoré spoločnosť sleduje. Cieľmi myslíme „želaný stav, ktorý by mal byť v budúcnosti dosiahnutý.“ Stratégia je potom cesta, ktorou majú byť tieto ciele dosiahnuté alebo spôsob ako by spoločnosti mali tieto ciele naplniť.

Johnson a Scholes (1997, in Keřkovsky a Vykypěl, 2002:9) uvádzajú osem **základných charakteristík stratégie**:

- 1) stratégia mieri do vzdialenejšej budúcnosti,
- 2) stratégia by mala firme zaistiť špecifickú konkurenčnú výhodu,
- 3) stratégia určuje predovšetkým základné parametre podnikania, súbor výrobkov, služieb objem výroby atď
- 4) stratégia by mala sledovať dosiahnutie súladu medzi aktivitami firmy a jej prostredím,
- 5) Stratégia by mala stavať na kľúčových zdrojoch a schopnostiach firmy,
- 6) stratégia by mala vymedzovať základné spôsoby získania zdrojov potrebných na realizáciu stratégie,
- 7) stratégia zásadným spôsobom určuje úlohy taktickej operatívnej úrovni riadenia,
- 8) stratégia musí zohľadňovať aj firemné hodnoty, očakávania akcionárov, či partnerov, zamestnancov a firemnú kultúru.

Autorov, ktorí sa zaoberajú tematikou podnikových stratégií je mnoho. Armstrong (2007:115) zastáva názor, že stratégia by mala byť vždy vyjadrená v strategických cieľoch a následne formulovaná a realizovaná pomocou strategických plánov v procese **strategického riadenia**. Charvát (2006:17) podáva komplexný pohľad na to, prečo by sa podniky stratégiou mali zaoberať:

- 1) stratégia ovplyvňuje dlhodobý smer organizácie,
- 2) strategické rozhodnutia vedú k snahe dosiahnuť nejakej výhody, napríklad konkurenčnej výhody,
- 3) stratégia je do značnej miery prispôsobenie sa určitému prostrediu či zmenám v prostredí, prípadne aspoň snahou o predvídanie zmien,
- 4) uplatnenie stratégie môže viesť k mobilizácii ľudských a iných zdrojov v organizácii,
- 5) stratégia nám dáva odpoveď na otázku čoho chceme dosiahnuť, ale aj toho ako to chceme dosiahnuť.

Stratégia, produkt a systém vzdelávania musia splniť svoj **zámer**. Ako však väčšina firiem priznáva, príliš sa im to nedarí. Prieskum realizovaný v roku 2008 (Neilson, Martinová, Powersova) publikovaný v rovnakom roku v Harvard Business review, poukazuje na to, že 60% opýtaných zamestnancov z viac ako 1000 firiem a z viac ako 50 krajín sveta odpovedali na otázku, či súhlasia s tvrdením, že „významné strategické rozhodnutia sú rýchlo realizované“ – odpovedali väčšinou nie.

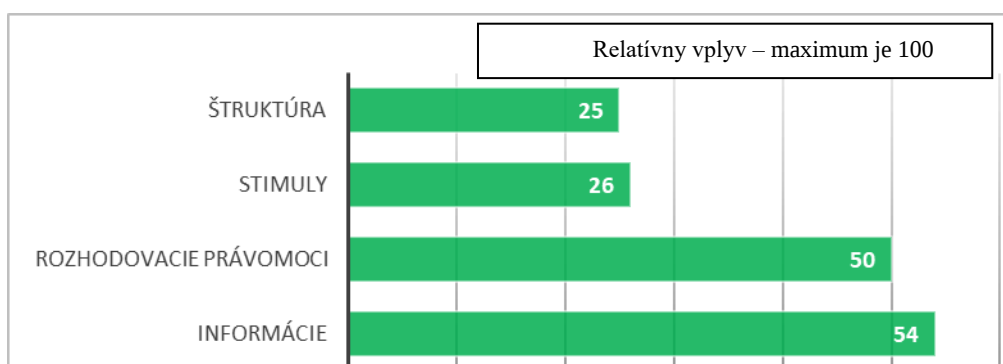
1.2.1 Uplatňovanie stratégie

Uplatňovanie stratégie je výsledkom viacerých rozhodnutí, vykonávaných každodenne zamestnancami, ktorí jednájú na základe informácií, ktorých majú k dispozícii a taktiež na základe svojich vlastných záujmov. Gary L. Neilson (2008:166) vo svojej práci odhalil štyri **zásadné postupy** a s ich pomocou môžu manažéri dospieť k žiadúcim krokom. Ide o:

- 1) vyjasnenie rozhodovacích právomocí,
- 2) nastavenie informačných tokov,
- 3) zladenie motivačných faktorov,
- 4) zmeny štruktúry.

Ak sa spoločnostiam nedarí uplatňovať ich stratégiu, manažéri poradenských spoločností často volia **reštrukturalizáciu**. Z výskumu Neilsona, Martinovej a Powersovej (2008:173) vyplýva, že efektívne uplatňovanie stratégie začína predovšetkým vyjasnením rozhodovacích právomocí a zaistením, aby informácie prúdili tam, kde sú potrebné. Ak spoločnosť zvládne nasledujúce kroky, správna organizačná štruktúra a zdroje motivácie vzdelávania sa im prejavujú.

Graf č. 1: Faktory ovplyvňujúce správne uplatňovanie stratégie v podniku



Prameň: NEILSON, MARTIN, POWERS. The Secrets to Successful Strategy Execution. 2008. Dostupné online: <https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution>

Na základe grafu môžeme konštatovať, že jasne zadané rozhodovacie právomoci a zabezpečenie toku aktuálnych a relevantných informácií je pre uplatňovanie stratégie v podniku mimoriadne dôležité. Z rovnakého prieskumu, ktorého sa zúčastnilo cez 26 000 ľudí z 31 firiem, môžeme definovať **princípy**, vďaka ktorým sa poradenským spoločnostiam darí uplatňovať stratégie. Uvedené poradie v tabuľke č. 1 je dané ich významom (1 = najvýznamnejšie, 17 = najmenej významné). Na farebnej škále môžeme farebne odlišiť aj postupy pri uplatňovaní stratégie.

Tabuľka č. 1: 17 základných organizačných princípov uplatnenia stratégie v dobre fungujúcej organizácii.

Poradie	Organizačný princíp	Index vplyvu (max. = 100)
1	Všetci dobre vedia, za ktoré rozhodnutia a za ktoré kroky sú zodpovední.	
2	Dôležité informácie o konkurenčnom prostredí sa rýchlo dostávajú do ústredia firmy.	
3	Učinené rozhodnutia bývajú zriedka prehodnocované.	
4	Informácie voľne plynú naprieč organizačnými hranicami.	
5	Ľudia v predných líniiach majú obvykle k dispozícii informácie, na základe ktorých rozumejú dopadom každodenných rozhodnutí na hospodárske výsledky firmy.	
6	Výkonní manažéri majú prístup k metrickým systémom, ktoré potrebujú k meraniu kľúčových parametrov svojho biznisu.	
7	Vyšší manažéri sa podieľajú na prevádzkových rozhodnutiach.	
8	Rozporuplné signály sú zriedka vysielané na trh.	
9	Proces individuálneho hodnotenia výkonnosti sa líši u jedincov s vysokou, adekvátnou a nízkou výkonnosťou.	
10	Schopnosť plniť záväzky výkonnosti výrazne ovplyvňuje kariérny postup a odmeňovanie.	
11	Firemnú kultúru vystihuje skôr spojenie "presvedčiť a prinútiť" než "nariadiť a kontrolovať".	
12	Primárnou úlohou korporátneho ústredia je skôr podporovať obchodné jednotky, než ich kontrolovať.	
13	Kariérny postup môže byť horizontálny (zmena pozície na rovnakej organizačnej úrovni).	
14	Vysoko výkonní zamestnanci môžu očakávať povýšenie častejšie ako jedenkrát za tri roky.	
15	Strední manažéri majú v priemere päť či viac priamych podriadených.	
16	Ak má firma zlý rok a určitej divízii sa darí, šéf tejto divízie má nárok na bonus.	
17	Okrem platu motivuje jedinca mnoho ďalších stimulov k dobrému výkonu práce.	
Organizačné postupy		Štruktúra
	Rozhodovacie právomoci	Informácie
	Stimuly	

Prameň: NEILSON, MARTIN, POWERS. The Secrets to Successful Strategy Execution. 2008. Dostupné online: <https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution>

Poradenské spoločnosti môžu podniknúť mnoho rôznych krokov, posilňujúcich ich schopnosť uplatňovať stratégie. Nasledujúcich 15 postupov predstavuje príklady, ktoré uvádza Martinová (2008:183). Každý z nich posilňuje jeden či viac organizačných

princípov, vďaka ktorým môžu poradenské spoločnosti lepšie realizovať svoje plány. Cieľom poradenských spoločností je podľa Martinovej vyjasniť rozhodovacie právomoci, skvalitniť informačné toky, zaviesť patričné stimuly a reštrukturalizovať celú poradenskú spoločnosť.

- 1) Zaistiť, aby sa korporátne ústredie zameralo na podporu rozhodovacieho procesu jednotlivých jednotiek.
- 2) Vyjasniť a zefektívniť rozhodovací proces na všetkých prevádzkových úrovniach.
- 3) Zaistiť, aby sa ústredie venovalo strategickým témam.
- 4) Vytvoriť centrá excelencie tak, že skonsoliduje podobné funkcie v rámci jedinej organizačnej jednotky.
- 5) Určiť garantov procesu, ktorí budú koordinovať aktivity, prekrývajúce jednotlivé organizačné funkcie.
- 6) Stanoviť meradlá individuálnej výkonnosti.
- 7) Zlepšiť tok informácií od predných línii smerom k ústrediu.
- 8) Stanoviť denné prevádzkové meradlo a rozoslať tieto údaje zamestnancom.
- 9) Vytvoriť multifunkčné tímy.
- 10) Zaviesť rozlišujúce výkonnostné odmeny.
- 11) Rozšíriť nepenažné odmeny pre mimoriadne výkonných jednotlivcov.
- 12) Predĺžiť funkčné obdobie v rámci jednotlivých pozícií.
- 13) Zaviesť horizontálny kariérny postup a striedanie vo funkciách.
- 14) Rozšíriť kontrolné mechanizmy.

1.2.2 Charakteristika strategického riadenia

Ako je už spomínané vyššie v tomto texte, základným zmyslom strategického riadenia je vytváranie **konkurenčnej výhody** ako najdôležitejšieho predpokladu podnikateľského úspechu. Toto konštatovanie sa potvrdzuje vo svojej práci aj Tichá a Hron (2003:64). Strategické riadenie by malo byť vnímané ako nikdy nekončiaci proces, ktorý je tvorený postupnosťou nadväzujúcich a stále sa opakujúcich krokov. Tento proces začína základným vymedzením smerovania organizácie, vrátane definovania konkrétnych organizačných cieľov, následne analýzou stavu, v ktorom sa firma v danom okamihu nachádza a končí presnou formuláciou možných stratégií, ich výberom, implementáciou a nakoniec i kontrolou, či korekciami v priebehu ich realizácie. (Keřkovský, 2004:6)

V odbornej literatúre autori popisujú časti, z ktorých sa strategické riadenie skladá. Pre potreby tejto práce sa v ďalšej časti budeme venovať práve stratégiiu vzdelávania a rozvoja pracovníkov pre potreby poradenských spoločností.

1.2.3 Význam poslania a vízie v strategickom riadení

Pre každú, nielen poradenskú, spoločnosť má **vízia a poslanie** obrovský význam a plní dôležitú rolu. Kvalita poslania a vízie, ktorú si podnik zadefinuje, naznačí ako sa bude firma chovať v blízkej, ale i vzdialenejšej dobe, určuje ako je podnik vnímaný, nielen svojim okolím, ale aj svojimi vlastnými zamestnancami, no hlavne ako budú zamestnanci realizovať zadefinovanú podnikovú stratégiu. (Bartoňková, 2010:32)

Víziám spoločnosti sa venoval vo svojich prácach Šmída (2003:49), ktorý tvrdí, že slúži predovšetkým ako dokument pre zamestnancov a investorov a jej vytvorením býva preverený vrcholový manažment. Každá vízia by mala zreteľne zodpovedať tomu, kde a ako by sme mali firmu v budúcnosti vidieť. Postoje a chovanie zamestnancov, ale i investorov musí byť orientované tak, aby bolo v súlade s deklarovaným poslaním, ktoré je určené okoliu spoločnosti. Vízia sa orientuje na budúcnosť a zameriava sa na to, ktorým smerom sa firma vydá. Účinná vízia preto musí byť:

- 1) adresná,
- 2) obrazná,
- 3) uskutočniteľná,
- 4) jednoznačná,
- 5) zrozumiteľná,
- 6) flexibilná.

Účinná vízia by mala plniť tri **ciele**:

- 1) nutnosť vyjasniť všeobecný smer,
- 2) motivovať ľudí k vykročeniu správnym smerom,
- 3) rýchla a účinná koordinácia množstva ľudí.

Poslaniu venuje pozornosť Bartoňková (2010:33), ktorá tvrdí, že poslanie odpovedá na otázku, prečo organizácia existuje. Poslanie by malo obsahovať zoznam všetkých hodnôt, ktorým spoločnosť verí. Vo svojej podstate poslanie formuje firemnú image. Poslanie obsahuje informácie:

- 1) o úlohe a význame podniku,
- 2) o prístupe k zákazníkovi,

- 3) o hodnote intelektuálneho kapitálu,
- 4) o tradíciách podniku,
- 5) o miere podpory rozvoja firmy,
- 6) o miere spoločenskej zodpovednosti firmy,
- 7) o postojoch firmy k svojim zamestnancom,
- 8) o spôsobe budovania vzťahov s dodávateľmi,
- 9) o podiele na príprave na charitatívnej činnosti,
- 10) o starostlivosti o životné prostredie.

1.2.4 Úrovně organizačních strategií

Na tvorbu vhodnej, na mieru pripravenej vzdelávacej stratégie poradenských spoločností, vplýva do značnej miery poslanie a vízia spoločnosti. Jednotlivým organizačným stratégiám a ich vzájomným súvislostiam sa významne venuje Bartoňková, ktorej schému využijeme aj v tejto práci.

Obrázok č. 3 Úrovně organizačních strategií



Prameň: Bartoňková 2010, s. 51

1.2.5 Podniková stratégia

Bartoňková (2010:52) vo svojej práci uvádza, že podniková stratégia veľmi úzko súvisí s poslaním spoločnosti a rovnako tak súvisí aj s víziou spoločnosti. Na druhú stranu, môžeme o nej hovoriť aj v súvislosti s kultúrou spoločnosti, s politikou spoločnosti, podnikovým zámerom a charakterom vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Do podnikovej stratégie patrí podľa Bartoňkovej predmet podnikania, postavenie organizácie a jej rola na trhu, marketingová politika, silné a slabé stránky podniku, externé vplyvy a základné strategické ciele. Bartoňková ďalej uvádza, že všetky sekcie v organizácii smerujú k spoločnému cieľu a to je podniková stratégia.

Aj na základe uvedenej schémy môžeme konštatovať, že podniková stratégia priamo ovplyvňuje všetky nasledujúce úrovne, ako stratégiu riadenia ľudských zdrojov, stratégiu rozvoja a vzdelávania, stratégiu veľkého skoku a plynulého zlepšovania, stratégiu diferenciácie a integrácie a nakoniec aj stratégiu rozvoja organizácie a jednotlivca. Kocianová (2007:19) tvrdí, že pri základnej formulácii stratégie musí každá firma zvažovať ľudský potenciál a formu jeho riadenia k zaisteniu realizácie svojich cieľov.

1.2.6 Stratégia riadenia ľudských zdrojov

Stratégia riadenia ľudských zdrojov je podľa Armstronga prístupom, ktorý postupuje v celkovom súlade so zámermi organizácie. Na základe tohto prístupu vznikajú všetky konkrétne rozhodnutia, ktoré sa týkajú oblasti riadenia ľudských zdrojov a ktoré špecifikujú a určujú tie oblasti, v ktorých je potreba vytvoriť stratégiu ľudských zdrojov a z nej vychádzajúcu stratégiu vzdelávania a rozvoja. Je tu snaha o integráciu a spojitosť oboch pojmov, kedy by mal byť kladený dôraz na strategický zámer, ďalej na zdrojoch podloženú stratégiu. Na konkurenčnú výhodu, na strategickú schopnosť a na strategický súlad. (Armstrong 2007:116)

1.2.7 Stratégia vzdelávania a rozvoja pracovníkov

Ako bolo už spomínané vyššie v tejto práci, stratégia vzdelávania a rozvoja pracovníkov je podriadená stratégii riadenia ľudských zdrojov a podnikovej stratégii, to si môžeme vysvetliť tak je ciele stratégie vzdelávania naplňajú ciele podnikovej stratégie a de facto dopĺňajú podnikovú stratégiu. Ciele podnikovej stratégie sú v tomto prípade nadradené cieľom stratégie vzdelávania.

Vzdelávacia stratégia vymedzuje základné piliere, na ktorých vo svojej podstate táto stratégia vznikla, a od ktorých sa odvíja. Zo vzdelávacej stratégie tak priamo vychádza koncepcia vzdelávania zamestnancov, ktorá predstavuje hlavný zmysel, či postavenie vzdelávania zamestnancov v každej organizácii, nielen v poradenských spoločnostiach. Koncepcia definuje ciele a funkcie vzdelávania, vrátane definovania spôsobu možného začlenenia do systému riadenia ľudských zdrojov. Z koncepcie vzdelávania tak už vychádza samotný systém vzdelávania zamestnancov v každej konkrétnej organizácii. (Bartoňková 2006:12)

Hroník (2007:20) tvrdí, že je veľmi dôležité, aby vzdelávacia stratégia korešpondovala s diagnostikovanou podnikovou kultúrou, podnikovou štruktúrou a s podnikovou víziou. Hlavným zmyslom vzdelávacej stratégie je zvyšujúca sa výkonnosť jednotlivcov, vo výsledku teda výkonnosť celej organizácie. Faktorom, ktorý navrhovanú stratégiu do značnej miery ovplyvní je to, či je rozvoj a vzdelávanie pre organizáciu len na jedno použité, alebo či ide o rozvoj tzv. revitalizujúcej sa organizácie. V revitalizujúcich sa organizáciách je potreba vytvárať prepracovanejšie a štruktúrne zložitejšie stratégie, ktoré budú v dlhodobom horizonte schopné vytvárať potenciál k pružnému reagovaniu organizácie na zmeny vo vonkajšom prostredí. (Hroník 2007:19)

1.3 Systematický a strategický prístup k vzdelávaniu

1.3.1 Systematický prístup k vzdelávaniu

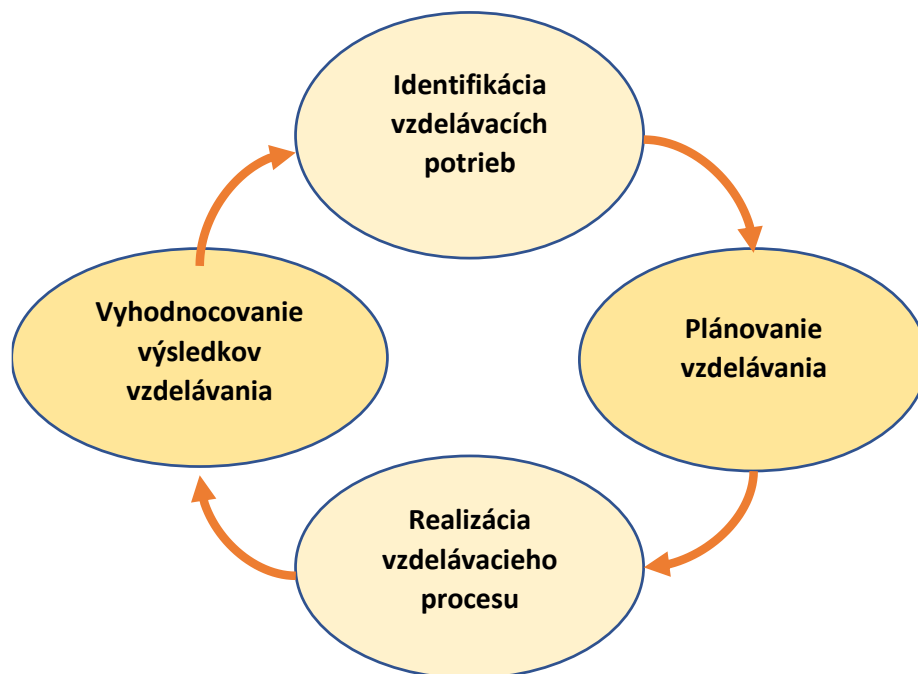
Koubek (2003:244) za systémové vzdelávanie považuje vzdelávanie, ktoré je v organizácii dobre organizované a opakuje sa v neustálych cykloch. Celý cyklus vychádza z organizačnej politiky vzdelávania, ktorá sleduje platné ciele vzdelávacej stratégie.

Bartoňková (2010:110) tvrdí, že systematické vzdelávanie je cyklickým procesom, v ktorom dochádza k zmenám pracovného chovania. Celý tento proces, ktorý znázorňuje obrázok 4 je založený:

- 1) na definovaní potrieb vzdelávania,
- 2) na rozhodnutí o tom, aký druh vzdelávania je k uspokojeniu týchto potrieb za potreby, či na plánovanie vzdelávania,
- 3) na využitie skúsených a školených lektorov vzdelávania pri plánovaní a realizácii vzdelávania, či na realizáciu vzdelávania,

- 4) na monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania za účelom zistenia jeho efektívnosti.

Obrázok č. 4 – Fázy systému vzdelávania



Prameň: Bartoňková 2010, str.110

Jedným z prístupov systematického vzdelávania, ktorý je založený na princípoch učiacej sa organizácie, je prístup charakteristický svojím celistvým prístupom k vzdelávaniu. Všetky vzdelávacie aktivity na seba vzájomne nadväzujú a v medziobdobiach sú realizované také kroky, ktoré smerujú k stavu, kedy sa budú všetci učiť spoločne a permanentne. Tento prístup sa vyznačuje niekoľkými typickými znakmi. Jednak maximálne voľným prístupom k vzdelávaniu, kedy si pracovník sám vytvára svoj rozvojový plán a riadi svoju kariéru a jednak tým, že organizácia vytvára atmosféru permanentného vzdelávania, kedy sa rozvoj a vzdelávanie odohrávajú čo najbližšie práci samotnej, kedy je lektorský tím zložený z externistov aj internistov a kedy je dôraz kladený na multimediálnosť a diferenciaciu vo vzdelávaní. (Hroník, 2007:119-123)

Systematické vzdelávanie pracovníkov spoločností prináša pre zamestnancov, ale aj pre podnik samotný množstvo výhod, medzi ktoré patrí:

- 1) podniku neustále dodáva odborne pripravených pracovníkov,
- 2) umožňuje priebežne formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku,

- 3) neustále zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, schopnosti a osobnosť zamestnancov,
- 4) prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivite práce i kvalite výrobkov a služieb,
- 5) umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacích procesov tým, že skúsenosti z predchádzajúceho vzdelávacieho cyklu sú zohľadnené v cykle nasledujúcom,
- 6) uľahčuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšeniu pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov,
- 7) zvyšuje kvalitu a tým aj tržnú cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciálnu šancu na trhu práce v podniku i mimo neho.

1.3.2 *Strategický prístup k vzdelávaniu*

V tejto podkapitole budeme venovať primárne strategickému prístupu k vzdelávaniu, avšak pred tým si vysvetlíme Kubrov model, ktorý veľmi zreteľne a jasne vysvetľuje históriu rozvoja vzdelávania v organizáciách. Charakterizuje jednotlivé vývojové fázy v prístupe organizácii ku vzdelávaniu a k rozvoju svojich zamestnancov. Kubrov model popisuje špecifické stavy v prístupe k firemnému vzdelávaniu (Kubr 1995:49):

- 1) systémový prístup – kedy sa vzdelávanie chápe ako ucelený podnikový systém, ktorý sleduje stanovené ciele. Tento systém taktiež používa plánovanie a rozpočtovanie na podklade zistených potrieb. Chýba však jasná spojitosť so stratégiou organizácie.
- 2) strategický prístup – model už spojuje tvorbu stratégie organizácie, reštrukturalizáciu a iné dôležité zmeny dôsledne so vzdelávaním a rozvojom všetkých zamestnancov.
- 3) učiac sa organizácia – organizácia, ktorá prekročila čiastočne obmedzenú účelovosť systémových a strategických prístupov. Vo vzdelávaní a v rozvoji zamestnancov pozorujú hlavný zdroj všetkých bezprostredných a budúcich úspechov. Podľa Kubra ide o podstatnú zmenu postoja k vzdelávaniu.
- 4) náhodný prístup – v organizáciách sa využívajú niektoré formy rozvoja, napríklad manažérske kurzy. Na vzdelávanie sa dokonca vynakladajú i väčšie finančné čiastky. Napriek tomu existuje roztrieštenosť a náhodnosť vzdelávania, ciele sú príliš všeobecné, neurčité a praktické využitie je veľmi náročné na vyhodnotenie.

- 5) nečinnosť – organizácia, ktorá vo vzdelávaní a v rozvoji zamestnancov nevytvára žiadnu činnosť.

Pri firemnom vzdelávaní existujú dva základné spôsoby ako pristupovať k firemnému vzdelávaniu. Buckley a Caple (2004:89) píše, že existuje reaktívny spôsob – rieši už existujúci a akútny problém chýbajúceho vzdelávania. Proaktívny spôsob, sa naopak zameriava do budúcnosti, sleduje organizačné aktivity a snaží sa predvídať. Preto môžeme na základe vyššie uvedeného len konštatovať, že strategický prístup k firemnému vzdelávaniu je podľa tejto definície proaktívny spôsob prístupu k vzdelávaniu, pretože podľa Tureckiovej (2004:89) vychádza z podnikovej stratégie.

Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu môže spoločnosť realizovať za predpokladu, že firma zlúči tri základné modality a nástroje integrácie firemného vzdelávania. Rozlišujeme konkrétne 3 typy modalít: (Bartoňková 2012:90-93)

Vertikálna modalita - Bartoňková uvádza, že vertikálna integrácia predstavuje napojenie firemného vzdelávania na nadradené či podradené firemné procesy a postupy. Ide teda o napojenie na víziu, na poslanie a na stratégiu, z ktorých sa všetko ďalej odvíja. Typickým nástrojom vertikálnej integrácie je riadenie podľa cieľov a Balanced Scorecard. (Bartoňková 2010:38)

Horizontálna modalita – Bartoňková (2012:94) tvrdí, že podstatou horizontálnej integrácie je prepojenie firemného vzdelávania s ostatnými personálnymi činnosťami. Firemné vzdelávanie tak predstavuje len jednu z personálnych činností, ktorá môže ostatným činnostiam poskytovať cenné informácie alebo z nich naopak čerpať. Typickým nástrojom zaisťujúcim horizontálnu integráciu je riadenie podľa kompetencií. Dôvodom zvolenia tohto nástroja je jeho praktická využiteľnosť pri výkone najbežnejších personálnych činností.

Špirálovitá modalita – Bartoňková (2012:94) uvádza, že najdôležitejšou cestou k realizácii firemného vzdelávania je integrácia špirálovitá. Predovšetkým pri realizácii analýzy vzdelávacích potrieb, ktorá je východným bodom celého firemného vzdelávania. Význam špirálovitej integrácie tkvie v zlúčení všetkých predpokladov dvoch predchádzajúcich modalít spolu s vymedzením – kompetenčného modelu. Ten je ponímaný ako most medzi podnikovou a personálnou stratégiou, vrátane previazanosti na jednotlivé personálne činnosti.

Kompetenčný model je podľa Bartoňkovej (2010:95-96) tvorený rôznymi kompetenciami usporiadanými určitým spôsobom, podľa nejakého kľúča. Je to teda súbor

kompetencii, ktoré sú nevyhnutné pre riadenie organizácie. Prepojuje podnikovú stratégiu a personálnu stratégiu podľa určitého špecifického kľúča. Napovedá nielen manažérom, ktorých chovanie je najúčinnším spôsobom smerujúcim k dosahovaniu cieľov a k naplňovaniu stratégie.

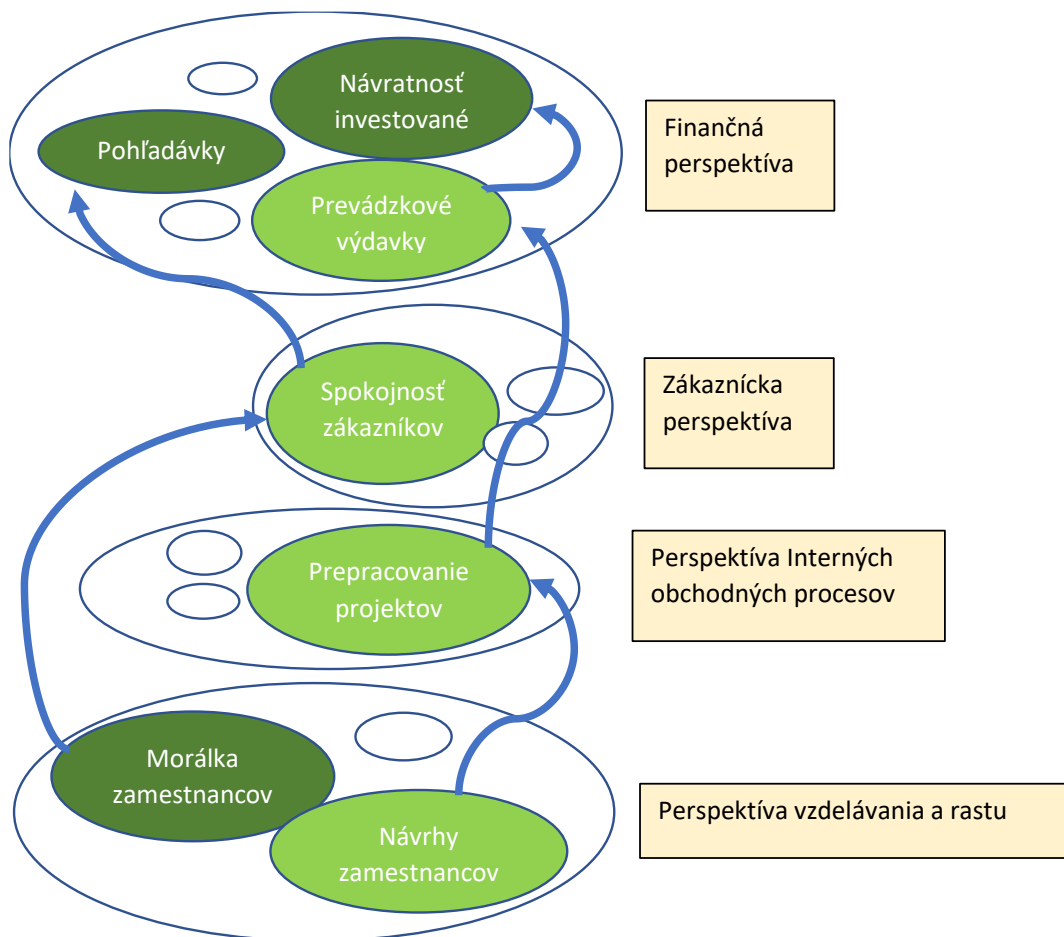
Profesor David S. Kaplan spolu so svojím partnerom Davidom P. Nortonom sa venovali konceptu **Balanced Scorecard** – BSC – systémom vyvážených ukazovateľov. Tento koncept rozšíril tradičné finančné porovnávacie ukazovatele o kritéria, merajúce výkonnosť z troch dodatočných perspektív. Z perspektívy zákazníkov, interných obchodných procesov, vzdelávania a rastu. Firmy môžu s jeho pomocou sledovať finančné výsledky a súčasne svoj pokrok v budovaní schopnosti a získavania nehmotných aktív, ktoré potrebujú pre ďalší rast. Systém vyvážených ukazovateľov nenahradil finančné meradlá, ale ich doplnil.

Kaplan s Nortonom vytvorili schému publikovanú v Harvard Business review (obr. 5), ktorá popisuje aký význam musí spoločnosť prikladať k strategickému prístupu vzdelávania. Popisujú to komplexne zo štyroch perspektív – finančnej, zákazníckej, interných obchodných procesov a z perspektívy vzdelávania a rastu. Na nasledujúcej strane je uvedená schéma ako je ovplyvnená návratnosť investovaného kapitálu do vzdelania a rastu pracovníkov.

Obrázok č. 5 popisuje, že perspektíva vzdelávania hrá naozaj dôležitú úlohu. Vzdelávaním a rastom zručností a schopností pracovníkov spoločnosti dokážeme ovplyvniť morálku zamestnancov. Morálka zamestnancov – nasadenie, pocit s akým nastavením fungujú a vykonávajú pracovné činnosti do značnej miery dokáže ovplyvniť spokojnosť zákazníkov v zákazníckej perspektíve. Ak sú zákazníci so službami, ale aj prístupom zamestnancov ku klientovi spokojní, s ochotou platia a uhradzujú všetky svoje pohľadávky voči spoločnosti. S rýchlou splatnosťou pohľadávok je zaručená rýchlejšia návratnosť investovaného kapitálu. Druhá vetva popisuje tiež to ako vzdelávanie a hlavne strategický prístup k vzdelávaniu dokáže nepriamo ovplyvniť návratnosť investovaného kapitálu spoločnosťou. Tým, že zamestnanci spoločnosti pracujú v dobrom nasadení s dobrou morálkou vplýva na ich angažovanosť. Návrhy, konštruktívne riešenia, príspevky k riešeniam problémov pomáhajú vo vypracovávaní úloh, či pri prepracovaní projektov. Nie sú len tými, ktorí počúvajú príkazy a ochotne ich plnia. Tým, že sú uvedomelí a vedia využiť svoje poznatky v konkrétnych situáciách a prikladajú ruku k dielu významne vplývajú na prevádzkové výdaje, čím ich razantne znižujú. Znižuje sa aj doba pri riešení

problémov a hľadání riešení. S klesajúcimi nákladmi na prevádzku, respektíve s klesaním prevádzkových výdavkov sa návratnosť investovaného kapitálu zrýchľuje a systém sa stáva efektívnym. Optimalizáciou nákladov spoločnosti zefektívnia návratnosť investovaného kapitálu.

Obrázok č. 5 Vzdelanie a rast pracovníkov ovplyvňuje návratnosť investovaného kapitálu



Prameň: Robert S. Kaplan a David P. Norton (2001:213)

1.3.3 Význam podnikového vzdelávania

Spoločnosti majú zo vzdelávania mnoho pozitívnych výhod. V tejto práci uvedieme 4 kľúčové faktory, pri ktorých vzdelávanie dokáže spoločnostiam výrazne pomôcť, prípadne zlepšiť hospodársku situáciu:

1) Zisk

Tureckiová (2008:160) uvádza, že hlavným nástrojom zamestnancov v zmysle zlepšovania, rozširovania, prehľbovania alebo zmeny štruktúry a obsahu ich profesijnej spôsobilosti, a tým vlastne príspevkom k vyššej výkonnosti pracovníkov i firmy ako celku je podnikové vzdelávanie. Vzdelávanie teda pomáha zamestnancom a organizáciám zvyšovať svoju produktivitu, svoje pracovné výkony a tým zvyšovať celkový zisk organizácie.

2) Spokojnosť zákazníkov

Hroník (2007:240) uvádza ešte jeden dôvod, prečo sa investície do ľudských zdrojov vyplatia. Ide nielen o spokojnosť zamestnancov, ale aj o spokojnosť zákazníkov. V prípade, že zákazník nevidí potrebný rozvoj u zamestnancov svojho partnera, nerobí mu problém prejsť ku konkurencii, ktorá dokáže lepšie plniť jeho požiadavku a personál je adekvátne kvalifikovaný vykonávať určitú činnosť.

3) Motivácia

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov má taktiež vplyv na motiváciu zamestnancov k práci. Tento fakt potvrdzuje výskum britskej organizácie Association of Accounting Technicians, ktorý zistil, že dvaja z troch zamestnancov, ktorých zamestnávateľ neprispieva k rozvoju ich zručností, sú bez motivácie a majú len malú túžbu rásť. 64 % zamestnancov, ktorých zamestnávateľia školia, však na druhú stranu uvádzajú vysokú motiváciu. Záver z výskumu je, že školenie je kľúčom k dlhodobej motivácii a lojalite zamestnancov. (Palán 2009:16)

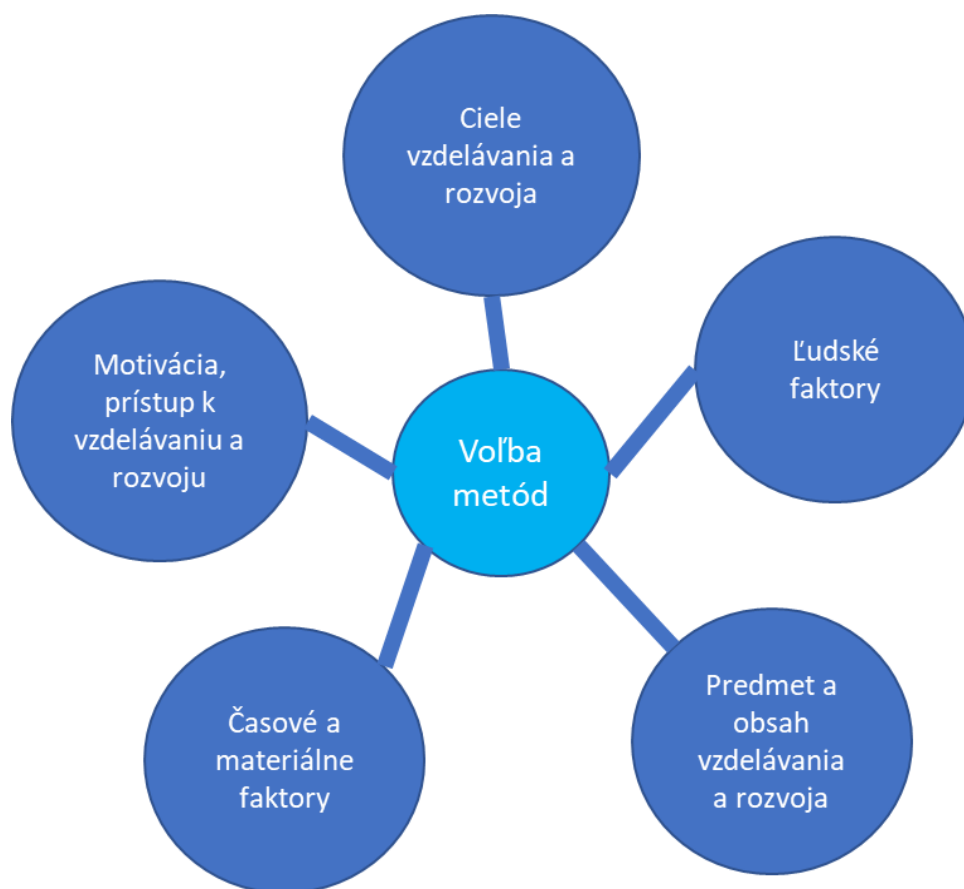
4) Zníženie fluktuácie pracovníkov

Ďalším dôvodom prečo sa investície do rozvoja ľudských zdrojov vyplácajú, je znižovanie fluktuácie. Ľudia sa v dnešnej dobe chcú rozvíjať a vzdelávať, preto i zamestnanci kladne reagujú na možnosti ďalšieho rozvoja a vzdelávania sa v organizácii. To následne vedie k ich vyššej spokojnosti v organizácii a k zvýšeniu pravdepodobnosti, že vo firme zostanú aj naďalej. Ako uvádza Hroník (2007:240), jedným z najdôležitejších momentov každého zamestnanca je adaptačný proces, práve ten vo veľkej miere ovplyvňuje fluktuáciu v organizácii, ktorá býva behom adaptačného procesu najvyššia.

1.3.4 Metódy podnikového vzdelávania

Postupom času vzniklo veľké množstvo metód vzdelávania, ktoré môžu podniky využívať. Pokiaľ máme stanovené vzdelávacie ciele, metóda vzdelávania nám má slúžiť v cykle vzdelávania k naplneniu týchto stanovených cieľov. V dnešnej dobe sa môžeme stretnúť s celou radou delení vzdelávacích metód a s veľkým počtom rôznych vzdelávacích metód. Tieto metódy sa vyvíjajú, niektoré sa preto už nevyužívajú a iné novšie do zoznamu vzdelávacích metód naopak pribúdajú. Vzdelávacie metódy môžeme rozdeliť do dvoch hlavných skupín podľa miesta ich výkonu, a to na pracovisku alebo mimo pracoviska. Pre všetky kategórie pracovníkov sa používajú obe skupiny metód. Často sa v praxi môžeme stretnúť s prispôbením podľa náplne práce konkrétnej skupine jednotlivcov. Metódy uvedené nižšie sú najviac používané, nie je to zoznam kompletne všetkých používaných metód. Na obrázku číslo 6 sú uvedené faktory, ktoré najviac dokážu ovplyvniť voľbu metód.

Obrázok č. 6: Faktory ovplyvňujúce voľbu metód vzdelávania a rozvoja



Prameň: Vodák, Kucharčíková (2007), vlastné spracovanie

Nejde úplne jednoznačne povedať, ktorá vzdelávacia metóda je najefektívnejšia, pretože výber najvhodnejšej metódy je vždy ovplyvnený vyššie uvedenými skupinami faktorov. Pre ich lepšie pochopenie Vodák a Kucharčíkova (2007:112) detailne rozoberajú vplyv týchto faktorov.

1) Ciele učenia

- vedomosti,
- schopnosti,
- zručnosti,
- postoje a hodnoty,

2) Ľudské faktory

- lektori,
- účastníci,
- prostredie,

3) Predmet a obsah vzdelávania a rozvoja

- špecifický predmet a požiadavky podniku
- interdisciplinárne ťažkosti,

4) Časové a materiálne faktory

- čas,
- financie,
- vzdelávacie zariadenie,

5) Princípy učenia

- motivácia,
- aktívne zapájanie,
- individuálny prístup,
- spätná väzba,
- prenos poznatkov.

Okrem delenia mimo a na pracovisku môžeme metódy vzdelávania deliť podľa Hroníka (2007:150) na metódy mimo chodu organizácie a na metódy za chodu organizácie. Účelom usporiadania do rôznych matíc je uplatnenie systematického prístupu. Rozdelenie sme spracovali v obrázku č. 7. Na zvislej ose sú rozdelené metódy podľa toho, či sa vykonávajú za chodu organizácie, alebo mimo chodu organizácie. Na vodorovnej osi

je rozdelenie na dve skupiny a to na riadenie druhými, respektíve riadenie spoločne s druhými a na riadenie s prevahou sebariadenia – riadenie samostatne.

Obrázok č.7: Metódy rozvoja pracovníkov

	Riadenie druhými, spoločne s druhými	Riadenie s prevahou sebariadenia, samostatne
Mimo chodu	Tréning, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situácie, outdoorové programy	Samoštúdium, domáce úlohy a cvičenia, prípadové štúdie a ich tvorba, osobný rozvoj, e-learning
za chodu	MBO, coaching, individuálny coaching, mentoring, spätná väzba, prax, job rotation, tieňovanie, zaradenie do projektu	Autofeedback, superflexia, MBO, intervízne skupiny, 360° spätná väzba, vyskúšanie nového prístupu (pokús, experiment)

Prameň: vlastné spracovanie podľa Hroníka (2007:150)

1.3.5 Popis vybraných metód vzdelávania

Popisu vybraných metód vzdelávania sa vo svojich prácach venuje viacero autorov. Pre potreby tejto práce sme vybrali štúdiu podľa Žáka (2011:266-269).

Couching – metóda, ktorá sa používa k rozvoju individuálnych schopností, znalostí a postojov a je založená na vzťahu dvoch ľudí – na koučovi a na koučovanom. Charakter efektívneho couchingu vyžaduje neformálnosť, ide o bežnú súčasť normálneho procesu riadenia alebo vedenia tímu. Pomáha ľuďom uvedomiť si ako pracujú a čo sa musia naučiť.

Demonštrovanie – ide o metódu, pri ktorej je pracovníkovi jasne ukázané a predvedené akú prácu a akým spôsobom má vykonávať. Ihneď po demonštrácii by si mal pracovník danú prácu samostatne vyskúšať.

Mentoring – je to metóda, používajúca špeciálne vybraných a školených jedincov, ktorí radi vedú ostatných pracovníkov. Mentora si spravidla volí každý pracovník samostatne.

Poverenie úlohou – predstavuje špecifickú úlohu, ktorú vzdelaný pracovník špeciálne na žiadosť školiťa alebo manažéra rieši. Metóda sa používa spravidla na záver vzdelávacieho procesu ako zhodnotenie úrovne dosiahnutých znalostí a kompetencií. Nadriadený či školiť sa spravidla v priebehu realizácie zadanej úlohy do procesu a činností školeného nezasahujú, aby prípadná chyba neviedla k chybnému výsledku, čo by v konečnom dôsledku mohlo mať negatívny dopad na psychiku jedinca.

Projekty – súbory činností, štúdií alebo úloh, ktoré musí účastník na záver vzdelávacieho procesu vykonať, aby preukázal dosiahnutú úroveň znalostí a kompetencií. Manažér či školiť sa do samotného procesu príliš nezasahuje. Hodnotenie projektu spravidla prebieha treťou osobou.

Prednášky – ide o klasickú školiacu metódu spravidla s minimálnou participáciou vzdelávaných. Školiťom je odborník na danú problematiku, ktorého hlavnou úlohou je podávanie informácií.

Diskusia – jej účelom je prinútiť poslucháčov, aby sa aktívne zapojili do učenia. Umožňuje ostatným poslucháčom, aby sa učili zo skúseností ostatných zúčastnených.

Prípadová štúdia – spočíva vo vylúčení sledu udalostí s otvoreným koncom, ktorý je formulovaný ako zadanie pre tréningovú skupinu. Môže byť reálne i nereálne. Reálne precvičujú konkrétne schopnosti potrebné pri práci, zatiaľ čo nereálne slúžia skôr k rozvoju osobných schopností, seba-poznania a seba-reflexii.

Hranie rolí – pri hraní rolí predvádzajú účastníci sami seba alebo iné postavy a simulujú tak reálnu situáciu. Veľmi častá je táto metóda pri nácviku obchodných zručností. Nutná je okamžitá spätná väzba zo strany lektora, prihliadajúceho i samotných účinkujúcich.

Simulácia – kombinácia prípadovej štúdie a hrania rolí. Obsahová zložka a jednanie účastníkov maximálne zodpovedá realite. Metóda je zameraná predovšetkým na rozvoj jednania a chovania v daných situáciách.

Semináre a workshopy – tvorí ich špeciálne a účelovo zostavená skupina ľudí, ktorí za pomoci moderátora skúmajú záležitosti organizácie a posudzujú svoju tímovú

efektívnosť za účelom navrhnutia dohodnutých krokov, ktorým budú všetci plne oddaní a v ktorých budú všetci plne angažovaní.

Tréníng – je plánovaná a systematická snaha o upravenie či vývoj znalostí za pomoci štúdia; snaha o dosiahnutie efektívnych výkonov v danej činnosti či rade činností. Čo sa týka pracovných situácií, spočíva jeho účel v umožnení jednotlivcovi dosiahnuť schopnosti preto, aby mohol adekvátne vykonávať zadanú úlohu či zamestnanie. (Buckley a Caple 2004:288)

Counseling – ide o vzájomné konzultácie a ovplyvňovanie pri plnení pracovných úloh a činností. Vzdelávaný prináša do vzťahu svoju aktivitu tým, že predkladá návrhy riešenia daného problému, vzniká spätná väzba medzi ním a lektorom. Pre lektorov je prínosom možnosť overiť si svoje vlastné schopnosti a zručnosti, predovšetkým v oblasti práce s ľuďmi.

Asistovanie – je jednou z tradičných a často používaných metód, kedy vzdelávaný pracovník je pridelený ako asistent ku skúsenému pracovníkovi, aby mu pomáhal pri plnení jeho úloh. Zároveň sa tak vzdelávaný učí pracovným postupom a postupne sa podieľa na práci väčšou mierou, získava nové poznatky a schopnosti, až je schopný prácu vykonávať absolútne sám. Metóda sa najčastejšie používa pri vzdelávaní pre manuálnych zamestnancov alebo pri výchove vedúcich pracovníkov a špecialistov.

Rotácia práce – je chápaná ako pridelovanie vzdelávaného do rôznych častí organizácie po určitú dobu, kde je poverovaný rôznymi pracovnými úlohami. Túto metódu organizácie používajú predovšetkým pri výchove riadiacich pracovníkov alebo pri zoznamovaní čerstvých absolventov s organizáciami.

Pracovné porady – sú v metódach vzdelávania zaradené pre ich vhodnosť formovať pracovné schopnosti pracovníkov. Slúži k zoznámeniu s problémami nielen vlastného pracoviska, ale i celej organizácie. Zvyšovanie informovanosti pracovníkov spočíva vo výmene skúseností, názorov a postojov. Behom porád dochádza k prejavom individuálnej aktivity a iniciatívy.

Brainstorming – metóda, pri ktorej je skupina účastníkov vyzvaná, aby každý z nich navrhol spôsob riešenia daného problému. Po predložení všetkých návrhov je usporiadaná diskusia o riešeníach a hľadá sa optimálny návrh alebo ich kombináciu.

Brainstorming podporuje kreatívne myslenie pracovníkov, prináša nové nápady a alternatívne postupy a častokrát z tých na prvý pohľad najzvláštnejších vznikajú najlepšie riešenia.

Assessment centrá – diagnosticko-výcvikový program je metóda nielen výberu, ale aj vzdelávania manažérov. Úlohou účastníka je plniť a riešiť rôzne úlohy, ktoré sú súčasťou práce manažéra. Úlohy bývajú náhodne generované a vytvárajú tak rôznu úroveň stresu. Optimálne riešenia zadaných úloh následne účastník môže konfrontovať sa so svojimi rozhodnutiami.

Outdoor training – býva taktiež označovaný ako „adventure education“; táto metóda sa v poslednej dobe často využíva pre vzdelávanie manažérov.

E-learning – vzdelávanie pomocou počítačov umožňuje simulovať pracovnú situáciu a napomáha učeniu s prehľadom informácií, grafov, obrázkov.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo identifikovať význam vzdelávania a jeho postupy v oblasti poradenstva ako aj jeho prínosy a efekty pre nositeľov poradenstva – poradcov a poradenské spoločnosti.

Pre splnenie hlavného cieľa diplomovej práce bolo potrebné splniť nasledovné parciálne ciele:

- 1) zber a štúdium podkladov pre potreby vypracovania teoretickej časti,
- 2) uskutočniť a vyhodnotiť prieskum – formou individuálnych kvalitatívnych rozhovorov,
- 3) vypracovať návrh odporúčaní.

3 Metodika práce a metody skúmania

Nasledujúcim postupom sme dospeli k úspešnému dopísaniu diplomovej práce. V prvom kroku bolo nevyhnutné zhromaždiť relevantné informácie a zdroje týkajúce sa oblasti poradenstva a vzdelávania. Využívali sme knižné a internetové zdroje domácich aj zahraničných autorov. Okrem uvedených sme pracovali aj s odbornými článkami najmä z oblasti poradenstva a consultingu.

K vypracovaniu analytickej – praktickej časti slúžili všetky informácie a odpovede od respondentov získané kvalitatívnym prieskumom, pôsobiacich na najvyšších pozíciách v poradenských spoločnostiach, predovšetkým z oddelení ľudských zdrojov. V ich kompetencií je podpora a metodické vedenie zamestnancov i riadenie systému rozvoja ľudských zdrojov. Informácie od respondentov sme získali na osobnom stretnutí prostredníctvom polo-štruktúrovaných rozhovorov a následne sme odpovede spracovali a zaznamenali v analytickej časti.

Na základe odpovedí respondentov z vyššie uvedeného kvalitatívneho prieskumu sme vypracovali analýzu a vyhodnotenie výsledkov práce. Z výsledkov práce sme vyvodili závery, vďaka ktorým sme navrhli a sformulovali odporúčania.

3.1 Metódy skúmania

Pre splnenie stanovených cieľov bolo potrebné definovať si metódy, bez ktorých by sa nebolo možné dopracovať k samotným výsledkom práce. V práci sme použili metódy:

- 1) Metóda abstrakcie – predstavuje rozdelenie menej podstatných informácií od dôležitých informácií. Informácie týkajúce sa jadra skúmanej problematiky sme získali pomocou abstrakcie na vypracovanie úvodnej kapitoly pre charakteristiku základných pojmov.
- 2) Metóda syntézy, indukcie a dedukcie – pomocou indukcie sme dospeli k všeobecným záverom. Dedukciou sme aplikovali teoretické východiská na praktickú časť a v konečnom dôsledku sme využitím syntézy spojili získané informácie do výsledného celku.
- 3) Metóda porovnávania – predstavuje rovnaké alebo odlišné znaky dvoch alebo viacerých porovnávacích javov. Metódu sme využívali v úvodnej kapitole pri porovnávaní stratégie a prevádzkovej páky.
- 4) Metóda analýzy – rozkladá celok na jednotlivé časti. Metódu analýzy sme využívali najmä v štvrtej kapitole pri zhodnotení kvalitatívneho prieskumu.

5) Metóda dopytovania – dopytovanie respondentov na tému skúmanej problematiky tvorilo podstatnú časť vypracovania tejto diplomovej práce. Prebiehalo formou individuálnych osobných rozhovorov pomocou pološtruktúrovaných rozhovorov, t.j. ako kvalitatívny prieskum. Cieľom prieskumu bolo zistiť stav a úroveň vzdelávania poradcov na báze strategického a systematického prístupu vybraných (skúmaných) poradenských spoločností. V tejto súvislosti sme sformulovali nasledujúce výskumné otázky:

Q1: Aký je postoj skúmaných poradenských spoločností ku vzdelávaniu svojich poradcov?

Q2: Aké nástroje a postupy využívajú skúmané poradenské spoločnosti v rámci stratégie vzdelávania svojich poradcov?

Q3: Aké sú očakávania skúmaných poradenských spoločností od uplatňovania strategického a systematického vzdelávania svojich poradcov?

Objektom skúmania boli poradenské spoločnosti pôsobiace v oblasti marketingového poradenstva, daňového poradenstva, auditu a manažérskeho poradenstva, deal advisory, právneho poradenstva. Objektom skúmania boli veľké nadnárodné spoločnosti pôsobiace v Slovenskej republike i menšie lokálne spoločnosti pôsobiace len na našom trhu. Respondenti boli podľa veľkosti vyberaní zámerne, zastúpenie má malý podnik ako aj stredné a veľké nadnárodné korporácie a celkom prirodzene môžeme medzi nimi nájsť názorové prieniky, ale aj diametrálne odlišné prístupy. Ochota spolupracovať a zapojiť sa do výskumu rástla priamo úmerne s veľkosťou spoločnosti. Čím väčšia spoločnosť, tým väčšia bola prejavovaná ochota spolupracovať. Pôvodne sa malo prieskumu zúčastniť 6 oslovených poradenských spoločností. V priebehu spracovania diplomovej práce jedna zo spoločností svoju účasť odmietla. V záujme zachovania ich anonymity, ako respondentov konkrétne názvy spoločnosti v diplomovej práci neuvádzame. Výsledky kvalitatívneho prieskumu a naň nadväzujúce odporúčania uvádzame v nasledujúcich častiach práce.

4 Výsledky práce a diskusia

Vopred pripravený scenár rozhovoru, kde boli definované otázky prospešné na zistenie názorov poradcov na stratégiu vzdelávania poradcov, tvoril základ na vykonanie kvalitatívneho prieskumu.

Otázky a aj samotný scenár bol rozdelený do troch hlavných častí. Prvá časť slúžila na štatistické zaradenie a kategorizáciu subjektu a ďalšie dve časti sa priamo dotýkali skúmaného problému – stratégií, strategickému prístupu k vzdelávaniu a vzdelávaniu samotnému. Svoju pozornosť sme zamerali na názory a postrehy respondentov. Poznatky boli rozšírené aj informačným materiálom, ktorý niektorí respondenti priniesli so sebou pre lepšiu prezentáciu a predstavu skúmanej problematiky.

Do kvalitatívneho prieskumu sme oslovili viacero spoločností. Konkrétna spolupráca sa nakoniec vytvorila u piatich subjektov, jeden subjekt sa nakoniec účasti zriekol. Päť respondentov, pracovníkov na vyšších pozíciách manažmentu poradenských spoločností s dlhoročnými skúsenosťami v sektore poradenstva. So skúsenými a kvalifikovanými odborníkmi bol rozhovor vedený s úctou a formálne na pôde jednotlivých spoločností, individuálne formou polo-štruktúrovaného rozhovoru.

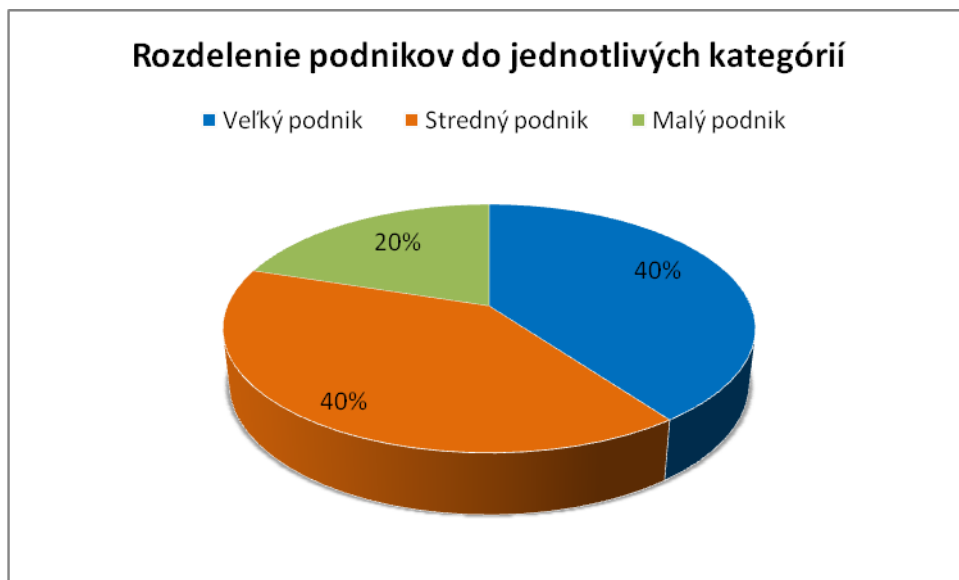
Polo-štruktúrovaným rozhovorom sme sa snažili zisťovať kľúčové postoje respondentov, motívy, vzťahy a súvislosti medzi javmi. Pri identifikácii zaujímavej myšlienky sme sa snažili rozvinúť túto časť rozhovoru. Všíмали sme si aj neverbálnu komunikáciu respondentov. Na to, aby sme stihli všetko zachytiť sa rozhovory so súhlasom respondentov nahrávali z dôvodu efektívnejšieho spracovania odpovedí. Pre potreby práce sme vybrali selektívne informácie, ktoré nám priniesli dostatočnú výpovednú hodnotu. Rozhovory boli vykonané v období od 10. februára do 27. februára 2020. Informácie získané z rozhovorov sme spracovali a zrezumovali. Na základe zistených faktov sme vypracovali návrhy a odporúčania.

4.1 Vyhodnotenie kvalitatívneho prieskumu

Kvalitatívneho prieskumu sa zúčastnilo 5 respondentov, ktorí prejavili záujem o spoluprácu. Respondenti pracujú na pozíciách Senior HR Coordinator, Innovation Officer, HR Leader, Managing Partner a Associate Partner. Všetci respondenti majú dlhoročnú prax v odbore poradenstva a pracujú vo svojich spoločnostiach na vyšších pozíciách.

Podniky si vieme rozdeliť na základe počtu zamestnancov do troch kategórii. Jeden podnik radíme do kategórie malý podnik, dva podniky patria do kategórie stredný podnik a prieskum sme spracovali aj v dvoch podnikoch patriacich do kategórie veľkých podnikov.

Graf č. 2: Rozdelenie podnikov do jednotlivých kategórii



Prameň: vlastné spracovanie

V úvode sme sa respondentov pýtali, čomu sa venuje ich spoločnosť a požiadali sme ich o uvedenie cieľov a poslania spoločnosti. Respondenti na základe odpovedí pôsobia v rôznych oblastiach poradenstva a identifikovali sme prieniky medzi cieľmi spoločností. Medzi ciele patrí zameranie na kvalitu a odbornosť pracovníkov a poslanie je zamerané na pomoc klientom.

„Sme medzinárodná poradenská spoločnosť, ktorá sa venuje 5 základným oblastiam, daňové poradenstvo, audit, outsourcing v účtovníctve, podnikový consulting a výskum trhu. Poslaním je v doslovnom preklade – Je čas začať viesť!. A rovnako dôležitým je aj, aby ľudia pomáhali ľuďom dosahovať ich ciele. Pomáhať teda klientom rozvíjať sa. Byť jedinečný, byť lídrom v špecifických projektoch v špecifických sektoroch.“

„Venujeme sa pricingu, direct marketingu, vernostným programom a vo všetkom používame dáta. Naším cieľom je klientom zvyšovať tržby. Venujeme sa retencii zákazníkov, nie akvizícii.“

„Spoločnosť je národná časť globálnej firmy, ktorá sprostredkúva finančné služby a poradenstvo, robíme audit a poradenstvo vo všetkom, deal advisory, management

consulting, právne poradenstvo atď. Poslaním je robiť veci kvalitne, mať skvelých odborníkov a prinášať pre klientov pridanú hodnotu.“

„Sme členom nadnárodnej skupiny a máme kooperačných partnerov z celého sveta. Venujeme sa daňovému poradenstvu, auditu a marketingovému poradenstvu. Naším cieľom je pomáhať našim klientom v spomínaných oblastiach. Poslaním je robiť veci jednoducho a pomáhať. Hodnoty, ktorými sa riadime sú odbornosť, zanietenosť, spoľahlivosť, rešpekt a úcta.“

„Naším cieľom je prinášať dynamické riešenia založené na dôvere, pomáhať klientom prijímať fundované rozhodnutia a efektívne medzi nimi fungovať. Poskytujeme vo viac ako 157 krajinách sveta kvalitné auditórske, daňové a poradenské služby.“

Otázkou identifikujúcou počet zamestnancov sme zisťovali veľkosť podniku pre rozdelenie do kategórie. Podniky sme rozdelili do malých, stredných a veľkých podnikov.

„90 – 100 zamestnancov.“

„25 zamestnancov.“

„Na Slovensku pracuje 350 ľudí.“

„Máme do 60 zamestnancov.“

„Pracuje u nás 700 zamestnancov s vekovým priemerom 33 rokov, až 63% tvoria ženy.“

Zákazníkov, ktorí vyhľadávajú poradenské služby nevieme presne určiť. Ide o všetky obchodné subjekty od 1 zamestnanca až po nadnárodné korporácie z rôznych oblastí v závislosti od poskytovateľa poradenských služieb.

„Naši klienti sú malé a stredné podniky, predovšetkým oblasť výroby a služieb, v závislosti od oddelenia, cez ktoré služby poskytujeme. Medzi našich klientov patria aj developerské spoločnosti.“

„Zákazníci sú z rôznych sektorov, sú to retailové firmy, strednej a väčšej veľkosti. Hranica, kedy začína spolupráca je 1 milión obratu.“

„Naším klientom je každý od malých firiem až po najväčšie slovenské firmy. Zameriavame sa na zaujímavých klientov, záujem máme o spoluprácu s malými a strednými slovenskými firmami.“

„Naši zákazníci sú malé i stredné firmy, rodinné podniky, národné a medzinárodné koncerny, jednotlivci, ale snažíme sa pomáhať a poskytovať naše služby aj začínajúcim podnikateľom. Ich pôsobenie je naozaj široké, od priemyselných odvetví spolupracujeme aj s podnikmi fungujúcimi v sektore služieb.“

„Naši klienti sú všetci od malých podnikov až po tých najväčších – nadnárodné korporátne spoločnosti. Sektorovo sú to priemyselné podniky z automobilového, hutníckeho priemyslu, energetiky, poskytujeme poradenstvo pre retailové spoločnosti, naše služby využívajú aj klienti z poisťovníctva a bankovníctva, či verejného sektoru. Snažíme sa byť maximálne komplexní a udržiavať pozíciu lídra.“

Problémy, s ktorými sa klienti obracajú na poradenské spoločnosti sú rôznorodé, väčšinou sme identifikovali mimo auditu, manažérske poradenstvo, výskum trhu a due dilligence – teda akási hĺbková previerka podniku v súvislosti s potenciálnou obchodnou transakciou.

„Štatutárny a forézny audit. Školenie pre konkrétnu oblasť, v ktorej klient potrebuje pomôcť. Klienti potrebujú posúdiť určité oblasti a poradiť. Oddelenie consultingu je síce najmenšie, ale klienti sa na nás obracajú s rôznymi problémami ako due dilligence, valuácie, cyber security a automatizácia.“

„Zvyšovanie výnosov, udržanie si zákazníkov. Potrebujú, aby zákazníci nakupovali vo veľkých objemoch. Udržanie si vernosti zákazníkov.“

„S auditmi od zákona a potrebujú odborný pohľad na konkrétnu situáciu. Advisory služby sú špecifické od nasadenia produktov až po prieskum trhu, hľadáme firmy a komunikujeme s firmami.“

„Naši klienti vyhľadávajú pomoc s auditmi. Túto vec im predpisuje priamo zákon. Okrem auditov riešime s našimi klientmi aj daňové súvislosti, mzdové agendy a rovnako aj marketingové aktivity. Robíme prieskumy trhu a poskytujeme podporu pri uvádzaní produktov na trh.“

„Väčšinou ide o komplexné balíky služieb, ktoré poskytujeme našim klientom, pokiaľ prejavia záujem o spoluprácu. Ich problémy sa môžu týkať auditu, riadenia rizík, účtovníctva, dane, poskytujeme im aj právnu podporu, riešime mzdové agendy, poskytujeme consulting v riadení firmy, pri transakciách, prevádzkovej dokonalosti a robíme aj due dilligence.“

Pojem poradenstvo definujú respondenti rôznorodo. Poradenstvo ťažko definovať tak, aby vystihlo všetky jeho špecifické oblasti. Avšak názory sa zhodujú, že ide o odbornú pomoc, či pridanú hodnotu, v niektorých prípadoch o službu jedného subjektu druhému, ktorý nedokáže problém vyriešiť samostatne.

„Je to veľmi často využívané slovo, ale z môjho pohľadu je to pridaná hodnota a poradenstvo je niečo navyše. Klienti poskytujú obrovské množstvo dát a my ako spoločnosť by sme im mali priniesť niečo viac ako len správu účtovníctva a daní. Niečo navyše, to čo dokážeme vidieť nad bežné spracovanie, aby zjednodušilo život klientovi.“

„Poradenstvo v zásade pre mňa znamená ako uvádza McKinsey 2 časti. Costcutting, na ktoré sa hľadajú vznešené slová ako optimalizácia nákladov a v zásade ide o vyhadzovanie ľudí. Potom je výnosový consulting pre zvýšenie tržieb klientovi a ten robí naša spoločnosť.“

„Ľudia nemôžu byť dobrí vo všetkom, consulting je o tom, že sme zhľuk ľudí, ktorí sú každý na nejakú oblasť špecialistom a o tomto to je. My našim klientom dokážeme pomôcť našou pestrosťou vedomostí. Je to o tom, že buď poznám odpoveď, alebo poznám človeka, ktorý vie odpoveď. A toto sprostredkujeme našim klientom. Poradenstvo je o kolaborácii a o riešení problémov, zároveň je aj o ľuďoch.“

„Pojem poradenstvo je veľmi všeobecný. V podstate je to pre mňa služba jedného človeka, ktorý ma s problematikou väčšie skúsenosti druhej osobe, ktorá si s problémom nevie poradiť sama. Alebo opačne, poradenstvo vyhľadáva osoba, ktorá nevie riešiť určitý problém a využíva služby poradcu, ktorý tento problém vyrieši.“

„Ako každá iná služba, príležitosť. Príležitosť využiť svoje schopnosti a poskytnúť ich druhej osobe. Pomôcť vyriešiť problém.“

Zisťovali sme ako v spoločnostiach prebieha poradenský proces a koľko poradcov sa na ňom podieľa. Zistili sme odchýlky v porovnaní s Kubrovým modelom, kde v praxi fáza diagnostiky predchádza ostatným fázam poradenského procesu. V stručnosti ho charakterizujeme takto: Diagnóza prostredia – vstup do obchodného vzťahu – plán aktivít – návrh riešení – implementácia – realizácia – vyhodnotenie – ukončenie. Poradenský proces na základe odpovedí všetkých respondentov je tímová práca.

„Je to individuálne a tímová záležitosť – pracujeme v tímoch, v ktorých sú junior consultant pod dohľadom team-leadera. Nemáme toľko referovaných klientov, preto

poradenský proces prispôsobujeme. V podstate je to prvý kontakt, vypracovanie ponuky a výpočet rizikovosti. “

„Poradenský proces prebieha podľa produktovej línie. Začína vyvinutím benefitov pre zákazníka, nasleduje konzultácia s klientom, redukciou sa spravia výsledky a výstupy, prebieha prezentácia benefitov, napojenie na databázy. Popri tom sa prepočítava čo to všetko prinesie a koľko to bude stáť. Diskusia, analýza, iterácia sú vo všeobecnosti fázy, podľa ktorých postupujeme. “

„Robíme diagnózu prostredia a trhu ešte pred samotným vstupom do obchodného vzťahu. Je to tímová práca ako som už vyššie spomínal, ale robíme prieskumy prostredia oveľa skôr, preto keď nás osloví klient vieme, či mu môžeme pomôcť alebo nie. Diagnóza buduje u nás biznis. Klient od nás očakáva, že prinesieme riešenie, avšak my musíme spolupracovať pri tvorbe a implementácii riešenia s klientom. Vytvárame scenáre, minimálne 3, avšak v konečnom dôsledku sa pre 1 scenár rozhoduje klient samostatne. Zákazku u nás vedie jeden človek, buď na pozícii Senior, alebo Partner v závislosti od veľkosti zákazky. Podporu mu vytvára celý tím od pozície Junior Consultant. “

„Poradenský proces u nás prebieha tak, že sa stretneme s klientom, ktorý nám predstaví svoj problém, my sa ho snažíme analyzovať, zozbierať všetky relevantné dáta, tie spracujeme vyhodnotíme, navrhujeme riešenia problému a prezentujeme klientovi. Ak je klient spokojný s jedným z návrhov, snažíme sa ho implementovať do jeho systému a následne mu ho pomôžeme vyhodnotiť. “

„Poradenský proces je tímová práca. Tím vedie líder za podpory svojho tímu zloženého z Junior-consultantov alebo Trainee asistentov. Avšak, diagnostiku trhu a analýzy trhu si robíme d'aleko pred tým ako nás klienti oslovujú. Snažíme sa poznať trhové súvislosti. Máme svetové skúsenosti a tie uplatňujeme aj na slovenskom trhu. Číže diagnostika prostredia predbieha ostatným fázam procesu, ale ani ostatné fázy nie sú v jednej línii, sú prepojené, kľukaté. “

Ďalšia otázka potvrdzuje, respektíve vyvracia tvrdenie, či stratégia vzdelávania poradcov nadväzuje na ciele a poslanie spoločnosti. Môžeme konštatovať, že vo všetkých spoločnostiach sa potvrdzuje, že táto stratégia nadväzuje na ciele a poslanie spoločnosti. S výnimkou jednej spoločnosti, ktorá stratégiu nemá vypracovanú.

„Určite áno. Sme špecifickí v tom, že netlačíme našich ľudí jedným smerom. Chceme, aby sa naši ľudia rozvíjali tak ako sami chcú v súvislosti s profesiou.“

„Určite áno, máme v tom síce veľké rezervy a sme v tom nedokonalí. Nemáme patent na rozum a čakáme od ľudí, aby naše postupy a procesy posúvali vpred.“

„Určite áno. Kvalita, odborníci, neexistuje jedno bez druhého.“

„Áno nadväzuje. Naším poslaním je robiť veci jednoducho a kvalitne. Kvalitu zabezpečíme správnym vzdelaním a dostatočnými vedomosťami si zasa dokážeme veci zjednodušiť. Klient má tak dojem, že sme kvalifikovaní a s plnením záväzkov nemáme žiadne starosti.“

„Áno, samozrejme. Pracujeme na tom, aby naši ľudia boli dynamickí a vedeli prinášať kvalitné riešenia.“

Charakteristikou vzdelávania na rôznych úrovniach sme dostali podobné odpovede. Môžeme definovať rozdiely medzi hierarchickým usporiadaním pozícií. Pri najnižších pozíciách spoločnosti kladú dôraz na technické zručnosti, ktoré súvisia s adaptačným procesom a neskôr je typickým pre vzdelávanie zamestnancov na vyšších pozíciách zameranie na komunikáciu s klientom, okolím a štýl práce.

„Na základe stretnutia všetkých divízií sa vypracováva plán školení pre všetky úrovne. Na základe evidencie výkonu pracovníkov interne rozvíjame témy na všetkých úrovniach. Máme školenia aj vyslovene len pre manažérov, väčšinou od externých partnerov.“

„Stratégiu ako takú nahradzujeme operatívnymi plánmi. Máme tu veľké rezervy, musíme byť na seba v tomto kritickí. Sme malá firma nemáme formalizovaný vzdelávací program.“

„Stratégia je o tom byť najlepší, mať najlepších ľudí. Branding je rovnaký. Stále je to o tímovej práci, starostlivosti o klienta a hĺbka a témy sú od úrovni rôzne. Na začiatku všetkého je osobnosť, vieme ju sociálne vzdelávať. Trainee a Junior potrebujú technické základy pre prácu s dátami a komunikačné vzdelávanie. Seniori a manažéri budujú soft-skills a učia sa kombinovať a hľadať informácie, aby pridali do výsledku svojej skúsenosti. Pracujeme na vzdelávaní v networkingu a v budovaní tejto vlastnosti na všetkých úrovniach, najmä na vyšších.“

„Vzdelávame našich zamestnancov od úplných základov, nováčikom poskytujeme technické školenia, aby sa ľahšie zapracovali, neskôr u nich rozvíjame iné zručnosti.“

Zamestnanci sa môžu rozvíjať vlastnou cestou, čomu prospieva aj rotácia na pracovisku. Seniorov a manažerov vzdelávame iným spôsobom. Rozvíjame u nich prácu s klientom a ich kvalifikáciu v konkrétnej oblasti ich náplne práce.“

„Máme asi najširšiu ponuku vzdelávania, kurzov a školení medzi poradenskými spoločnosťami na Slovensku. Samozrejme odlišnosti medzi novoprijatými a ostatnými zamestnancami existujú. Až po technických základoch a oboznámením sa so všetkými základnými pracovnými záležitosťami ponúkame možnosť vlastného osobnostného rozvoja každého zamestnanca. V ponuke školení máme niekoľko akadémii, a napríklad od manažerov v určitých oblastiach sa očakáva, že tieto akadémie úspešne absolvujú. Akadémia predstavuje novú koncepciu vo vzdelávaní a rozvoji ľudských zdrojov a ako jedna z mála inštitúcií na Slovensku ponúka medzinárodne uznávané certifikácie a kvalifikácie popredných organizácií ako ACCA, CIMA, PMI, CIPD.“

Ďalšia otázka dáva jednoznačnú odpoveď na to, kto sa podieľa na tvorbe stratégie vzdelávania poradcov. V malej firme sú to spoločníci, pri stredných a vyšších podnikoch sú to riaditelia divízií a top management, alebo tieto spoločnosti aplikujú nariadenia materských centrál. Veľké podniky majú vytvorenú špeciálne oddelenia, ktoré sa venujú vzdelávaniu koncepčne a navrhujú aj stratégiu vzdelávania.

„Na tvorbe stratégie sa podieľajú všetky divízie a každoročne ju aktualizujeme na základe legislatívnych opatrení.“

„Hlavne spoločníci.“

„Koncepčne sa tomuto venuje oddelenie People performance culture, vytvárame novú koncepciu. Je to kolaboratívny proces naprieč celou firmou a prichádza to aj od materskej časti spoločnosti ako odporúčanie. Zaviedli sme systém Open perform development, kde si každý zamestnanec ma zapísať vlastné ciele rozvoja.“

„Stratégia sa tvorí na tých najvyšších poschodiach našej hierarchie, vychádza od vrcholového manažmentu.“

„Sme globálna firma a sledujeme trendy na svetových trhoch a tie implementujeme do stratégie aj u nás. V tomto sme líder.“

Medzi najčastejšie využívané formy vzdelávania poradcov v poradenských spoločnostiach na základe odpovedí respondentov môžeme zaradiť prednášky,

workshopy, malé podniky využívajú aj účasť na zahraničných konferenciách a stredné i veľké podniky využívajú aj e-learningy zamerané na rôzne oblasti. Veľké podniky vytvárajú vlastné akadémie vzdelávania, kde po úspešnom ukončení vzdelávania obdržia uchádzač certifikát. Zameranie je rôznorodé od technických zručností, jazykových schopností až po komunikáciu s klientom.

„Nielen technické, ale aj jazykové školenia. Školíme na všetkých úrovniach aj soft-skills. Sú to prednášky externistov podľa potreby – vedenie, smerovanie zákazníkov, efektívna komunikácia“.

„Pri on-boardingu videá a prezentácie a potom využívame metódy klasického pracovného procesu, človeka hodíme do vody a čakáme či sa vynorí alebo nevynorí. Tí, čo sa vynoria, tak ich nakoniec zoberieme. Uznávam jedine zahraničné konferencie, pre rozšírenie si poznatkov, slovenské konferencie sú pre mňa na rovnakej úrovni ako slovenské školstvo. Mizerné.“

„Workshopy, e-learningy asi v najväčšej miere. Pre orientáciu v reáliách je vhodné orientovať sa v aktuálnych správach. Dynamic service je u nás inovačnou metódou, kedy si manažér osobne vytvorí stretnutie so zamestnancom a spoznáva osobne a individuálne jeho potreby. Vieme im prispôbiť individuálne možnosti rozvoja.“

„Využívame najviac prednášky, ktorými si interne vieme pokryť určité oblasti. Plánom je zaviesť e-learning, na ktorom usilovne pracujeme. Organizujeme aj prednášky a semináre, či zúčastňujeme sa odborných konferencií. Využívame aj rotáciu práce, kde si každý môže zvýšiť svoje vedomosti v danej oblasti.“

„Ako som spomínala, kvalifikácie zvyšujeme školeniami a akadémiami vzdelávania ako IFRS Akadémia, Daňová Akadémia, HR Akadémia, máme niekoľko certifikácií ako PMP, CAPM, CHRP, CHRM a využívame aj e-learningy. Sú to interaktívne a praktické online kurzy.“

Poradenské spoločnosti identifikujú vzdelávacie potreby na základe trhových zmien a legislatívnych zmien. Interne ich identifikujú na základe vlastného uváženia o odbornú kvalifikáciu v danej oblasti.

„Na základe reakcie pri trhovej zmene, prípadne pri legislatívnych zmenách.“

„Nie sme korporát, snažíme sa adaptačný proces skracovať. Potrebujeme mať človeka pripraveného rýchlo, kvalitne a ideálne hneď. Hľadáme úzke hrdlá a z toho to vyplynie.“

„Inputy prichádzajú z rôznych strán. Čo robí konkurencia, čo robia naše pobočky v iných krajinách a pod.“

„Vzdelávacie potreby vznikajú napríklad interne, ak plánujeme otvoriť novú pozíciu a potrebujeme si doškoliť nášho človeka a celkom prirodzene, trh sa neustále rozvíja a my potrebujeme mať odborných a pripravených ľudí pomôcť klientovi.“

„Neustálym vznikáním nových pracovných miest a samozrejme reakciou na trhové zmeny, kedy si potrebujeme pripraviť ľudí.“

Poradenské spoločnosti kladú najväčší dôraz pri vzdelávaní poradcov na základe odpovedí respondentov na technickú adaptáciu zamestnancov. Je to základňou všetkých procesov v každej organizácii. Dôraz sa v neskoršej fáze kladie aj na soft skills.

„Je to individuálne podľa úrovne zamestnancov. Od technického zázemia až po prácu s klientom. Poradca by mal byť vždy o krok vpred pred klientom.“

„Samostatná práca, softskills a hlavne technická adaptácia. Práca s dátami.“

„Asi je to tímová kolaborácia a technické zručnosti. Chceme mať ľudí, ktorých bavi sa zlepšovať.“

„Asi na všetky rovnako, nemôžem povedať, že niečo je menej dôležité ako iné. Od technických základov, excelu, účtovných programov až po to ako podať klientovi ruku.“

„Je na každom zamestnancovi aké kurzy on vyhľadáva a v ktorej oblasti si rozširuje vedomosti a odbornosť. Naším primárnym cieľom je, aby zvládol technické základy.“

Pri tvorbe koncepcie a stratégie vzdelávania môžeme konštatovať na základe odpovedí respondentov, že podniky ak majú vypracovanú stratégiu vzdelávania, tvoria túto koncepciu a systém samostatne.

„Koncepciu si tvoríme samostatne raz ročne.“

„Koncepciu vzdelávania formálnu nemáme vypracovanú.“

„Tvoríme systém vzdelávania a koncepciu kombináciou s najlepšími skúsenosťami materskej spoločnosti.“

„Koncepciu si tvoríme v našej réžii a prispôbujeme ju podľa potrieb.“

„Tvorbu, ale aj realizáciu koncepcie vzdelávania vytvárame samostatne. Venuje sa tomu oddelenie HR a Carrier Performance. Ak nemáme vo svojich štruktúrach človeka, čo

nám dokáže odškoliť určitú oblasť, využijeme iné európske alebo svetové pobočky, aby nám ho poskytli. “

Na realizáciu vzdelávacích aktivít využívajú poradenské spoločnosti aj služby externých partnerov, uviedli tak respondenti vo svojich odpovediach. To v akej miere je ťažké určiť, závislosť je od typu školenia, od interných možností a od vytvorenej koncepcie.

„Niektoré si vieme odškoliť z vlastných zdrojov medzi-divizionálne, ale niektoré napríklad softskills, využívame externých speakerov. Externých partnerov využívame aj pri vysokoodborných problémoch ako IFRS štandardy a pod. “

„Nevyužívame ani služby externých partnerov, čo potrebujeme robíme interne. Máme v tom rezervy. “

„Realizácia záleží na kvalite. Ak vie poskytnúť školenie lepšie externý subjekt, nebránime sa tomu. “

„Záleží od toho čo potrebujeme školiť – vzdelávať. Pokiaľ na to vystačia naše kapacity, dokážeme to riešiť interne. Napríklad prácu s klientom, obchodné školenia a prezentačné zručnosti nám školí jeden externý lektor, s ktorým dlhodobo spolupracujeme na týchto aktivitách. “

„Realizujeme tieto aktivity samostatne v rámci firmy. “

Menej ako polovica oslovených respondentov uvádza, že priebežne monitorujú napĺňanie cieľov stratégie formou úspešných absolvovaní školení a následným testovaním a certifikáciou zamestnancov. Ostatné spoločnosti nemajú možnosti sledovať napĺňanie cieľov stratégie. Uskutočňujú len evidenciu účasti na vzdelávacích aktivitách.

„Nemáme takýto orgán. Jedine si vieme sledovať, či školenia prebehli a kto sa ich zúčastnil. “

„Nemáme žiadny orgán, ktorý by priebežne kontroloval a monitoroval tieto aktivity. Sme malá firma. “

„Testujeme našich zamestnancov, po úspešnom absolvovaní interných testov udeľujeme aj interné certifikáty. Nie sú to skóringové hodnotenia, ale skôr individuálne. “

„Nemáme vytvorený systém, ktorý by to priebežne monitoroval. Sme malou firmou a vieme, kto aké školenie absolvoval a aké predpoklady má na vykonávanie určitej úlohy. “

„Napĺňanie cieľov priebežne monitorujeme výsledkami z testovania pri e-learningu. Každý zamestnanec musí byť v prislúchajúcej oblasti priebežne monitorovaný a v prípade nedostatočných vedomostí si ich musí školeniami dopĺňať. Poskytujeme určitý štandard a potrebujeme si ho udržiavať.“

Na vyhodnotenie stratégie vzdelávania slúži vo väčšine poradenských spoločností, podľa odpovedí respondentov, spätná väzba, ktorá sa poskytuje individuálne. Tú spracúvajú nadriadení zamestnanci a na jej základe vedia upraviť a prispôbiť vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

„Na základe spätnej väzby si vie každá divízia upraviť vzdelávacie aktivity. Vždy je to väčšinou individuálne hodnotenie a výsledky slúžia na ročné spracovanie a nastavenie plánu na ďalšie obdobia.“

„Nemáme stratégiu – nemáme čo vyhodnocovať.“

„Na vyhodnocovaní sa podieľa systém Performance manažérov a štruktúra kopíruje hierarchiu firmy, kde je manažér, ktorý má associate manažérov, tí majú analyst manažérov. Líder pozná svojich zamestnancov a vedel by im odporučiť vzdelávaciu cestu.“

„Vyhodnocovanie vzdelávania prebieha prostredníctvom spätnej väzby. Ak usúdime, že tieto školenia majú zmysel tak v nich pokračujeme, ak je spätná väzba negatívna, prípadne usúdime, že by sa to dalo robiť inak, zmeníme to. Sme v tom flexibilní.“

„Stratégiu vyhodnocuje najvyššie vedenie spoločnosti. Na tých nižších úrovniach si plnenie cieľov vzdelávania vyhodnocujeme divizionálne a prijímame aj opatrenia.“

Respondenti v odpovediach z kvalitatívneho prieskumu na otázku, ako využívajú výsledky z hodnotenia vzdelávacieho procesu odpovedali, že ich analyzujú, spracovávajú a implementujú do nových návrhov na vzdelávacie aktivity spoločnosti. Ak sú podstatné ovplyvnia aj stratégiu vzdelávania. Používajú aj metódu iterácie.

„Niektoré školenia na základe týchto skúseností rušíme, iné vytvárame a zapracujeme na základe spätnej väzby do stratégie na ďalšie obdobia.“

„Nevyužívame. Do budúca spolu s rastom spoločnosti vytvoríme aj Stratégiu a potom začneme.“

„Je to jednoducho iterácia. Skúsime pilotné projekty, za ktorým je vôľa, aby pokračoval a na základe spätnej väzby sa vieme rozhodnúť.“

„Všetky poznatky sa snažíme spracovať a zahrnúť pri plánovaní novej koncepcie.“

„Výsledky z hodnotenia vzdelávacieho procesu využívame tak, že zostavujeme skóringové hodnotenia a šikovných ľudí vieme oceniť a motivovať. Posúvame ich vpred a vylepšujeme tým aj celý vzdelávací proces.“

Medzi efekty prinášajúce pre spoločnosť vzdelávanie poradcov respondenti uvádzali napĺňanie organizačných cieľov, budovanie brandingu, napĺňanie firemných hodnôt. Vzdelanie poradcov a kvalitná orientácia sa v problematike slúžia na udržiavanie si konkurenčnej výhody, či trhovej pozície.

„Udržanie si trhovej pozície, udržanie si kľúčových klientov, vzdelávanie je neodmysliteľnou súčasťou tejto profesie, ktorú vykonávame.“

„To, že vieme pozdvihnúť ľudí. My naberalíme kvalitných ľudí, ktorí si sami uvedomia v čom sa potrebujú zlepšiť a pracujú na tom samostatne. Kvalitný kolektív na pracovisku nám nahrádza formálnu stratégiu vzdelávania.“

„Máme skvelých ľudí, ktorí vedia čo robia a sú odborníci. Máme ľudí, ktorí o našich ľuďoch hovoria. Pracujeme na networkingu. Je to vďaka tomu, že máme ľudí, ktorí majú drive. Je to o každom jednom, kto sa učil a rástol a nesie naše meno.“

„Tak naplňa nám to naše hodnoty, v ktoré veríme a to odbornosť, bez vzdelávania by sme to vykonávať nemohli, ďalej zanietať zvyšovať kvalifikáciu v odbore, tým, že máme dobre vzdelaných ľudí, tak sme spoľahlivým partnerom.“

„Jednoznačne to, že efektívne smerovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov smeruje v maximálnej miere k napĺňaniu organizačných cieľov. Zamestnanci dokážu efektívne využívať svoj potenciál a my dokážeme riadiť ich rozvoj.“

Spoločnostiam, ktoré majú vypracovanú stratégiu vzdelávania poradcov, prináša táto stratégia pozitíva. Respondenti najčastejšie uvádzajú zabezpečenie kontinuity cieľov organizácie, konkurenčnú výhodu, rozvoj schopností zamestnancov, kontinuitu vedomostí poradcov. Najzaujímavejšou a najšpecifickejšou odpoveďou je, že vypracovanie stratégie vzdelávania prináša spoločnosti efekt garancie a spôsobilosti poradcov.

„Rozvoj schopností zamestnancov, zabezpečenie kontinuity vedomostí. Asi najdôležitejším efektom je garancia a spôsobilosť našich zamestnancov.“

„Žiadne, pretože nemáme stratégiu vzdelávania vypracovanú. Ale keby sme mali, tak merateľné by bolo skrátenie adaptačného procesu.“

„Bez stratégie by nemohol náš biznis existovať. Nie je to len o vzdelávaní, je to kombinácia všetkých vecí. Keby je to len o vzdelávaní, tak z toho máme univerzitu.“

„Máme stále čo zlepšovať. Ale určite konkurenčnú výhodu, vzdelávanie je pre nás top prioritou a zároveň aj benefit, ktorý ponúkame svojim potenciálnym zamestnancom, pretože sa snažíme neustále rásť a zlepšovať a hľadáme tých najlepších ľudí z najlepších.“

„Zabezpečenie kontinuity cieľov organizácie. Sme nadnárodná spoločnosť a naším cieľom je spolupracovať nielen medzi oddeleniami, ale aj medzi pobočkami po celom svete.“

4.2 Diskusia a návrh riešení

Oboznámením sa s informáciami v teoretickej časti a výsledkami prieskumu v praktickej časti môžeme konštatovať, že stratégia vzdelávania poradcov a ich osobného rozvoja by nemala absentovať v žiadnej firemnej stratégii poradenskej firmy.

Z prieskumu vyplýva skutočnosť, že medzi kľúčové oblasti vzdelávania poradcov v poradenských firmách, patrí rozvíjanie longitudinálnej a tranzverzálnej flexibility. Činnosti poradenských spoločností sú zamerané na zvyšovanie kompetencií a na vzdelávanie zamestnancov vo vlastnom odbore.

Pri úvodných vzdelávacích aktivitách nových poradcov predstavujú úvodnú etapu získavania vzdelania hlavne popri technických školeniach. Po zvládnutí základov, výbornej orientácii sa v danej problematike je možné rozširovať poznatky poradcov aj v iných oblastiach v ktorých pôsobia.

Z prieskumu nám vyplýva, že poradcovia majú možnosti rozvíjať sa takým spôsobom ako sa samostatne rozhodnú. Na výber majú rôzne možnosti vzdelávacích aktivít z rôznych oblastí. Podmienené je to veľkosťou spoločnosti, čím väčšia spoločnosť z pohľadu zamestnancov, tým širšie možnosti výberu. Na druhú stranu ani ten najlepší vzdelávací systém nezaručí efekt trvalého učenia, proces osobného rozvoja a vzdelávania má svoje zákonitosti a poradcovia musia mať záujem rozvíjať sa. V porovnaní s inými profesiami sú poradcovia oveľa viac zodpovední za svoj profesionálny rast a rozvoj. Rozvoj a osobný rast poradcov býva častokrát samostatný vývoj a výsledky vzdelávania závisia najmä od osobnej intelektuálnej kapacity.

Na základe prepojenia praktickej a teoretickej časti môžeme navrhnúť pre jednotlivé hierarchicky usporiadané pozície v poradenských firmách rôzne typy

vzdelávania. Pre pozície v adaptačnom procese je dôležité dbať na transversálnu flexibilitu, teda rozvíjať poznatky z viacerých oblastí ako štatistika, ekonomika, marketing, IT a psychológia. Pri poradcoch, ktorí prešli adaptačným procesom a sú stálymi zamestnancami v podniku, navrhujeme doplniť transversálnu flexibilitu aj rozvojom longitudinálnej flexibility – prehľbovať odborné vedomosti v oblasti, v ktorej poradca pôsobí. Konzultanti disponujúci transversálnou a longitudinálnou flexibilitou na vysokej úrovni a mali by svoje vedomosti a zručnosti rozvíjať o oblasť managementu, nakoľko sú zodpovední za riadenie, motivovanie či osobný rozvoj konzultantov v ich tímoch. Zamestnancom na tých najvyšších úrovniach by nemalo chýbať vzdelanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov, koučingu, konflikt manažmentu, time manažmentu, konflikt manažmentu, emocionálnej inteligencie a stres manažmentu.

Na základe Kubrovho modelu popísaného v teoretickej časti, ktorý popisuje špecifické stavy v prístupe k firemnému vzdelávaniu môžeme určiť, že jedna z piatich oslovených spoločností je vo vzdelávaní nečinná, dve spoločnosti využívajú systematický prístup – ktorý sleduje stanovené ciele a chýba prepojenie so stratégiou organizácie. Dve spoločnosti využívajú strategický prístup ku vzdelávaniu – kedy dochádza k zlúčeniu troch modalít – vertikálnej, horizontálnej a špirálovitej. Môžeme zároveň konštatovať, že menšie spoločnosti využívajú reaktívny prístup k firemnému vzdelávaniu, to znamená, že reagujú na akútny problém chýbajúceho vzdelávania. Väčšie spoločnosti využívajú proaktívny spôsob prístupu ku vzdelávaniu zamestnancov s výhľadom na budúcnosť. Sledujú organizačné aktivity a snažia sa predvídať. Môžeme preto potvrdiť, že poradenské spoločnosti využívajúce strategický prístup k vzdelávaniu poradcov využívajú k vzdelávaniu proaktívny prístup.

Kvalitatívnym prieskumom sa nám, ale podarilo zistiť, že spoločnosti pristupujú k firemnému vzdelávaniu strategickým plánovacím modelom a pri každej spoločnosti sme identifikovali päť základných fáz. Identifikácia fáz prebiehala na základe kvalitatívneho prieskumu a popis jednotlivých fáz bol vypracovaný aj na základe analýzy interných materiálov spoločností, ktoré vzdelávanie a rozvoj zamestnancov upravujú. Na úvod pred všetky ostatné fázy navrhujeme zaradiť fázu diagnostiky prostredia, pretože prax nám ukazuje ako sú poradenské spoločnosti na trhu dobre zorientované.

1. fáza – Diagnostika prostredia

Poradenské spoločnosti majú výborné informácie o aktuálnej situácii na trhu a tieto informácie neustále priebežne aktualizujú. Z prostredia pre nich prichádzajú rôzne signály,

na ktoré sa snažia reagovať. V prípade, že sa na trhu objaví nová situácia, na ktorú potrebujú adekvátne zareagovať, vzniká potreba vzdelávať pracovníkov.

2. Formulácia poslania a vízie spoločnosti

V druhom kroku si poradenské spoločnosti definujú svoje poslanie a víziu, na ktorú neskôr prispôsobujú svoju stratégiu vzdelávania. Najčastejšie zmieňované hlavné pojmy pri poslaní a cieľoch je kvalita, odbornosť, pomáhanie.

3. Strategické plánovanie

Plánovanie vzdelávania je zverené vo všetkých skúmaných spoločnostiach personálnemu oddeleniu, prípadne vedúcim pracovníkom. Ich úlohou je zostavenie takého vzdelávacieho plánu, ktorý povedie k uspokojeniu vzdelávacej potreby poradcov. Vzdelávacie plány sú zapracované v stratégii dlhodobu, ale prax nám ukazuje, že sú často aktualizované, respondenti uvádzajú minimálne raz do roka. Úrovne stratégie vzdelávania sú prispôbované hierarchickým potrebám spoločnosti.

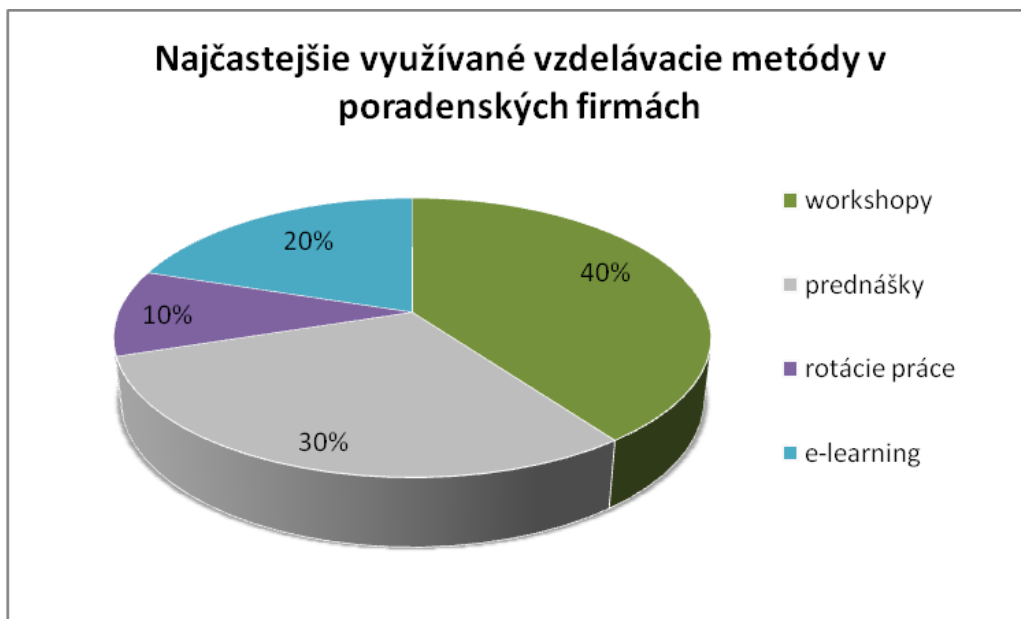
4. Tvorba stratégie

Tvorbu koncepcie vzdelávania vytvárajú poradenské spoločnosti na základe kompetenčného prístupu. Tento prístup sa v skúmaných spoločnostiach stáva hnacím motorom a zdrojom podnetov k osobnému rozvoju. Spoločnosti systematickým prístupom vytvárajú vzdelávacie aktivity a projektujú vzdelávacie akcie. Identifikácia vzdelávacích potrieb vzniká v poradenských spoločnostiach dvomi spôsobmi a to buď identifikáciou vzdelávacích potrieb priamym nadriadeným, kedy dochádza pozorovaním zamestnancov pri práci, k rozhodnutiam o akútnej potrebe vzdelávania, alebo rozvoja poradcov. Druhý spôsob vzniká bezprostredne interakciou zamestnanca, kedy sám vyvíja iniciatívu vzdelávať sa rozvíjať sa.

5. Realizácia vzdelávania a implementácia stratégie

Poradenské spoločnosti využívajú ako interné, tak aj externé vzdelávacie formy. Najčastejšie využívanými metódami pri vzdelávaní poradcov sú workshopy, prednášky, rotácia práce a e-learning. Pre lepšiu ilustráciu uvádzame pre potreby práce aj nasledujúci graf.

Graf č. 3: Najčastejšie využívané vzdelávacie metódy v poradenských spoločnostiach



Prameň: vlastné spracovanie

6. Vyhodnocovanie a monitorovanie stratégie vzdelávania

Posledná fáza nadväzuje na všetky predchádzajúce fázy, keďže strategický prístup k vzdelávaniu by mal byť cyklický, táto fáza ovplyvňuje všetky ostatné fázy s ohľadom na budúce obdobie. Vyhodnocovanie uskutočňujú firmy dvomi spôsobmi. Vyplnením hodnotiaceho dotazníka ovplyvňujú zamestnanci najmä fázu plánovania vzdelávania na ďalšie obdobia. Ich bezprostredným hodnotením získavajú nadriadení pracovníci informácie o vzdelávacej aktivite. Na základe tejto spätnej väzby sa môžu rozhodovať o úprave vzdelávacej aktivity na ďalšie cyklické obdobie. Niektoré najmä väčšie spoločnosti využívajú aj druhú metódu vyhodnocovania efektivity vzdelávania a tou je individuálny pohovor, kde môžu riadiaci pracovníci detailnejšie identifikovať nedostatky vzdelávacích aktivít. Individuálny pohovor odporúčame poradenským spoločnostiam vykonávať zároveň popri hodnotiacom dotazníku. Hodnotiaci dotazník dokáže identifikovať nedostatky a individuálnym pohovorom vieme tieto nedostatky hlbšie analyzovať.

Medzi efekty prinášajúce strategické vzdelávanie poradcov spoločnosti uvádzali napĺňanie organizačných cieľov, budovanie brandingu a napĺňanie firemných hodnôt. Vypracovanie stratégie vzdelávania poradcov prináša poradenským spoločnostiam

niekoľko pozitívnych efektov. Výpočet týchto efektov uvádzame pre lepší prehľad v grafe. Graf poukazuje na najčastejšie sa objavované efekty medzi spoločnosťami.

Graf č. 4: Efekty vypracovanej stratégie vzdelávania



Prameň: vlastné spracovanie

Garancia a spôsobilosť zamestnancov, zabezpečenie kontinuity vedomostí, rozvoj schopností zamestnancov by sme na základe prieskumu mohli určiť ako hlavné dôvody pre vypracovanie kvalitnej stratégie vzdelávania. To, že spoločnosti majú vypracovanú stratégiu vzdelávania, vytvára pre spoločnosti určitú konkurenčnú výhodu a potenciálni zamestnanci sa aj na základe tohto dôvodu môžu rozhodnúť pracovať vo firme so stratégiou vzdelávania na vysokej úrovni. Jedným z veľkých problémov predstavuje pre firmy adaptačný proces. Pri adaptačnom procese hrá vzdelávanie veľmi dôležitú úlohu avšak jeho dĺžka vytvára pre spoločnosti komplikácie. Niektoré firmy uvádzajú, že skrátenie adaptačného procesu má zásadný vplyv na rozvoj a rast celej spoločnosti. Stratégia vzdelávania naplňa ciele podnikovej stratégie a je pre to podstatné, aby plnila aj funkciu zabezpečenia kontinuity cieľov organizácie.

Stratégia vzdelávania poradcov má pre poradenské spoločnosti obrovský význam. Jej zaradenie a priorita v podnikovej stratégii je vysoká, nakoľko sa stáva nástrojom na zabezpečenie kontinuity cieľov spoločnosti na budovanie firemnej kultúry v spoločnosti, na budovanie pozitívnej klímy na pracovisku. Cieľom každej spoločnosti je výchova

kvalitných zamestnancov a bez dobre nastavenej stratégie vzdelávania by tohto cieľa len ťažko mohli dosiahnuť. Spoločnostiam s potenciálom rastu preto veľmi záleží na dobre postavenej vzdelávacej stratégii.

Záver

Základným cieľom tejto diplomovej práce bolo identifikovať význam vzdelávania a jeho postupy v oblasti poradenstva ako aj jeho prínosy a efekty pre nositeľov poradenstva – poradcov a poradenské spoločnosti.

Diplomová práca poukazuje na efekty, ktoré vyplývajú z vypracovania vzdelávacej stratégie. Zistili sme, že vytváranie stratégie vzdelávania poradenských spoločností a ich implementácia napomáha spoločnostiam pri plnení strategických cieľov podniku, mimo iného aj pri rozvoji zlepšovateľských aktivít zamestnancov podniku. Cieľ diplomovej práce sme naplnili pomocou zhromaždených teoretických východísk, odborných článkov a poradcov z rôznych oblastí poradenstva, vďaka ktorým sme mali možnosť spracovať kvalitatívny prieskum. Na základe prieskumu sme sa mohli dobre zorientovať v skúmanej problematike stratégie vzdelávania poradcov a prepojiť teoretické východiská s praxou.

Dnes stojíme na prahu recesie, kedy zasahuje všetky trhy nielen v Európe, ale aj Severnej Amerike, Ázii panika. Dôsledky globalizácie prinášajú nielen pozitívne efekty, ktoré sme mali možnosť pozorovať niekoľko rokov. Globalizácia spôsobuje šírenie choroby a strachu v dnešných dňoch a tu vzniká priestor pre poradenské spoločnosti. Úspech podnikov závisí od flexibility, kvality, riadenia vzťahu s dodávateľmi, obchodnými partnermi a zákazníkmi. Poradenstvo môže práve v týchto časoch preukázať svoju dôležitú úlohu. Dopyt po poznatkoch, po vzdelaných, kvalifikovaných odborníkoch na rôzne situácie môže rásť a to ako pripravení sú poradcovia po profesionálnej stránke ukáže čas. Najdôležitejšiu úlohu v tomto procese zohráva vzdelávanie. Konceptne, strategicky dobre nastavený systém môže produkovať vynikajúcich profesionálov – odborníkov – poradcov, ktorí dokážu nástrahy recesie odstrániť, či zachrániť firmy od krachu.

Diplomová práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá kapitola definuje pojmy poradenstvo, poradenský proces, stratégiu, strategické riadenie, podnikovú stratégiu a stratégiu vzdelávania pracovníkov. Definuje zároveň systematický a strategický prístup k vzdelávaniu pracovníkov a popisuje metódy vzdelávania na pracovisku. Druhá kapitola určuje cieľ práce. V nasledujúcej kapitole je popísaná metodika práce a metódy skúmania. Štvrtá kapitola začína vyhodnotením výsledkov kvalitatívneho prieskumu a v nasledujúcu podkapitolu venujeme diskusii k výsledkom práce a návrhom odporúčaní.

Herbert Spencer povedal, že „cieľom vzdelania nie sú vedomosti, ale činnosť“. Pre to aj systém vzdelávania v poradenských spoločnostiach je zameraný na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a uplatňovanie nadobudnutých zručností a vedomostí v praxi.

Práve zamestnanci, ich poznatky, schopnosti, zručnosti, tvorivý prístup, flexibilita, zanietenosť a motivácia sú najdôležitejším strategickým zdrojom, ktorý prináša úspech poradenským spoločnostiam.

Strategické vzdelávanie poradcov prináša jednu z možností zvýšenia výkonnosti, a kvality organizácie v konkurenčnom prostredí, preto je dôležité k nemu pristupovať zodpovedne.

Zoznam použitej literatúry

1) Knižné publikácie/ monografie

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10. ed. London : Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0-7494-4631-5.

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

BLECHARZ, Pavel - ŠTVERKOVÁ Hana - ZINDULKOVÁ Dagmar. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. Praha: EKOPRESS, 2013. 144s. ISBN 978-80-86929-94-1.

BUCKLEY, Roger – CAPLE, Jim. *The theory and practice of training*. Vydavateľstvo: Kogan Page, 1995, 157 s. ISBN 13: 9780749414610.

BURY, František. *Oblasti a vybrané metody psychologického poradenstva v riadení*. Bratislava: Univerzita Komenského, 1991, 60 s. ISBN 80-223-0445-X.

DAŇO, Ferdinand - HANULÁKOVÁ, Eva – VOKOUNOVÁ, Dana. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 160 s., ISBN 978-80-225-3268-6.

DAŇO, Ferdinand, Eva HANULÁKOVÁ a Dana VOKOUNOVÁ. *Poradenstvo a outsourcing v marketingu*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005, 161 s. ISBN 80-225-2109-4.

GREINER, L. E. – METZGER, R. O. 1983. *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Printice-Hall, 1983. 616 s. ISBN 0-13-169128-7

HANULÁKOVÁ, Eva. *Vybrané poradenské metody a techniky*. In. *Marketingové poradenstvo a outsourcing ako metody na skvalitnenie podnikovej činnosti: zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie k vedeckému projektu VEGA 1/1232/04*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2005, p. 8-19. ISBN 80-225-2111-6.

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

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1389-6.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Exploring corporate strategy*. Fifth edition. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-080739-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., prepracované. a doplnené. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KRSKOVÁ, Alexandra. *Etika právnického povolania*. Bratislava: Vydavateľské oddelenie Právnickej fakulty Univerzity Komenského, 1994. Studia Iuridica Bratislavensia. ISBN 80-7160-065-2.

KUBR, Milan a kolektiv. *Poradenství pro podnikatele a manažery: Zásady a zkušenosti*. 1. díl. Praha: CAPA, 1991. 365s. ISBN 80-7064-036-7.

KUBR, Milan. *Jak si vybrat poradce: Praktická příručka*. Preložil Zdeněk DRABEŠ. Praha: Management Press, 1995, 248 s. ISBN 80-85603-46-2.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta a Jozef VODÁK. *Dnešný pohľad na zajtrajšiu budúcnosť - identifikácia vzdelávacích potrieb a plánovanie podnikového vzdelávania*. Produktivita: dvojmesačník Slovenského centra produktivity. Žilina: SLCP, 2007, 4(1), 22-23. ISSN 1335-5961.

MICHALOVÁ, Valéria. *Obchodno-podnikateľské služby: Business services*. Bratislava: Vydavateľstvo Daniel Netri, 2007, 232 s. ISBN 978-80-969567-3-9.

PALÁN, J.F. *Zásady stálého zlepšování. Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele*. Praha: Economia, 1997, 32(8), 38-41. ISSN 0026-8720.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. ed. New York : Free Press, 1980. 396 s.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

2) Elektronické zdroje

CIGÁŇ, Peter. *Pozitíva a riziká slovenského poradenského trhu očami zahraničných klientov*[online]. Dostupné dňa 23.03.2020 na: <https://www.sme.sk/c/127378/pozitiva-a-rizika-slovenskeho-poradenskeho-trhu-ocami-zahranicnych-klientov.html>

KAPLAN, Robert S. - NORTON, David, (2010). *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*. [online]. Dostupné dňa 23.03.2020 na: <https://hbr.org/product/managing-alliances-with-the-balanced-scorecard/R1001J>

KAPLAN, Robert S. (1999) *Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. [online]. Dostupné dňa 23.03.2020 na: <https://hbr.org/product/balanced-scorecard-for-public-sector-organizations/b9911c?sku=B9911C-PDF-ENG>

NEILSON, MARTIN, POWERS. (2008) *The Secrets to Successful Strategy Execution*. 2008. [online]. Dostupné dňa 23.03.2020 na: <https://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution>

PORTER, Michael, E. (2011) *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy* [online]. Dostupné dňa 23.03.2020 na:

<https://.hbr.org/product/understanding-michael-porter-the-essential-guide-to-competition-and-strategy/13023?sku=13023E-KND-ENG>

PORTER, Michael, E. (1996) *What Is Strategy?* [online]. Dostupné dňa 23.03.2020 na: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Prílohy

Príloha č.1: Scenár individuálneho rozhovoru

Scenár individuálneho rozhovoru

A) PREDSTAVENIE

- Privítanie účastníka, charakteristika dôvodu výskumu
- Zoznámenie sa s pravidlami diskusie, oboznámenie s nahrávaním zvukového záznamu
- Pravidlo anonymity rozhovoru a rozhovor bude slúžiť len na konkrétny akademický, výskumný účel, časť diplomovej práce zostane utajená

B) Hĺbkový rozhovor

- 1) Predstavte, prosím Vás, spoločnosť, v ktorej pracujete a popíšte stručne čomu sa venuje. Zároveň uveďte ciele a poslanie Vašej spoločnosti.
- 2) Koľko zamestnancov pracuje vo Vašej firme?
- 3) Kto sú Vaši zákazníci a v akej oblasti pôsobia?
- 4) S akými problémami sa najčastejšie na Vás zákazníci obracajú?
- 5) Čo pre Vás znamená pojem poradenstvo?
- 6) Ako u Vás prebieha poradenský proces? (prvý kontakt, implementácia riešení, 1 človek vs. celý tím)
- 7) Nadväzuje stratégia vzdelávania na ciele a poslanie Vašej spoločnosti?
- 8) Charakterizujte stratégiu vzdelávania vo Vašej firme na rôznych úrovniach.
- 9) Kto sa podieľa na tvorbe stratégie vzdelávania zamestnancov?
- 10) Aký model a aké formy vzdelávania zamestnancov využíva Vaša spoločnosť?
 - a. Má nejaké nedostatky?
- 11) Ako identifikujete vzdelávacie potreby?
- 12) Na ktoré oblasti kladiete pri realizácii vzdelávania najväčší dôraz?
- 13) Tvoríte koncepciu a systém vzdelávania samostatne alebo využívate služby externých partnerov?
- 14) Realizujete vzdelávacie aktivity samostatne alebo využívate outsourcing a služby externých partnerov?
- 15) Ako priebežne monitorujete napĺňanie cieľov stratégie?
- 16) Ako prebieha a kto sa podieľa na vyhodnocovaní stratégie vzdelávania?
- 17) Ako využívate výsledky z hodnotenia vzdelávacieho procesu?
 - a. implementujete ich do novej koncepcie/stratégie?

18) Aké efekty prináša pre Vašu spoločnosť vzdelávanie poradcov?

19) Aké efekty pre Vás prináša to, že máte vypracovanú stratégiu vzdelávania?

C) UKONČENIE

- Zhodnotenie rozhovoru
- PodĎakovanie a ukončenie rozhovoru