

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129769857284

**ZMENY V ŠTRUKTÚRE A OBSAHU PRACOVNÝCH  
MIEST VO VYBRANOM PODNIKU**

**Diplomová práca**

**2019**

**Bc. Dorota Jelínková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ZMENY V ŠTRUKTÚRE A OBSAHU PRACOVNÝCH**  
**MIEST VO VYBRANOM PODNIKU**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** Personálny manažment podniku

**Študijný odbor:** Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu FPM

**Vedúci záverečnej práce:** prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

**2019**

**Bc. Dorota Jelínková**



### **Čestné vyhlásenie**

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.**

**Dátum:**

.....

(Dorota Jelínková)

## **Pod'akovanie**

Týmto by som chcela vyjadriť vďaku profesorky PhDr. Miroslavy Szarkovej, CSc. za správne usmernenie, a tiež za poskytnutie cenných rád, ktoré som využila pri písaní bakalárskej práce. Moja veľká vďaka patrí taktiež spoločnosti, s ktorou som spolupracovala, a jej vedeniu, za poskytnutie informácií pre spracovanie tejto záverečnej práce.

## **ABSTRAKT**

JELÍNKOVÁ, Dorota: *Zmeny v štruktúre a obsahu pracovných miest vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2019, 84 s.

Hlavným cieľom tejto záverečnej práce je zistiť a analyzovať, k akým zmenám v obsahu a štruktúre pracovného miesta trénera došlo v skúmanej spoločnosti Develor. V súvislosti s cieľom záverečnej práce sa snažíme odhaliť faktory, ktoré zmeny v tejto oblasti ovplyvňujú, ktoré zmeny sú najvýznamnejšie a ako sa na zmeny zamestnanci adaptujú. Hlavným zdrojom informácií je dotazník distribuovaný trénerom skúmanej spoločnosti. Práca je rozdelená do štyroch kapitol a jej súčasťou sú 2 obrázky, 12 tabuliek a 20 grafov. Prvá kapitola sa venuje teoretickým východiskám z oblasti analýzy pracovného miesta a zmenám v práci trénera vo všeobecnosti. V druhej kapitole je stanovený hlavný cieľ práce, čiastkové ciele, ktoré tento cieľ podporujú a výskumné otázky z nich odvodené. Tretia kapitola pojednáva o metodike, v súlade s ktorou bola práca vypracovaná. Štvrtá kapitola je pre záverečnú prácu nosná, a pojednáva o výsledkoch práce zistených dotazníkovým šetrením. Jej súčasťou je aj úvodná charakteristika skúmaného podniku a záverečná diskusia, kde zhrnieme zistené poznatky a zodpovieme konkrétne otázky súvisiace s cieľmi práce.

**Kľúčové slová:** zmena, pracovné miesto, analýza pracovného miesta, obsah pracovného miesta, štruktúra pracovného miesta

## ABSTRACT

JELÍNKOVÁ, Dorota: *Changes in the structure and content of jobs in the chosen company*. – The University of Economics in Bratislava. The faculty of Business Management; The Department of Management. – Supervisor: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. – Bratislava: FBM EU, 2019, 84 p.

The main aim of this thesis is to find out and analyze what changes in the content and structure of trainer's job has occurred in the Develor company. In connection with the aim of the final work we try to uncover the factors of the change in this area, which changes are most significant and how the employees adapt to the change. The main source of information is a questionnaire distributed to trainers of the company. The work is divided into four chapters and includes 2 images, 12 tables and 20 charts. The first chapter deals with the theoretical background of the analysis of the job and the changes in the job of the trainer in general. The second chapter defines the main goal of the thesis, the partial objectives that support this goal and the research questions derived from it. The third chapter deals with the methodology in accordance with which the work was elaborated. The fourth chapter is the most important of this thesis and deals with the results of work identified by the questionnaire survey. It also includes an introductory description of the surveyed company and a final discussion where we summarize the findings and answer specific questions related to the goals of the work.

**Key words:** change, job, job analysis, content of the job, structure of the job

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí</b> .....	<b>11</b>
1.1. Analýza a Tvorba pracovného miesta .....	12
1.1.1. <i>Metódy analýzy pracovných miest</i> .....	16
1.1.2. <i>Opis pracovného miesta vo vzťahu k výsledkom analýzy pracovného miesta</i> .....	21
1.1.3. <i>Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca vo vzťahu k výsledkom analýzy pracovného miesta</i> .....	25
1.2. Redesign pracovného miesta.....	26
1.3. Zmeny v práci trénera .....	27
<b>2. Ciele práce</b> .....	<b>36</b>
<b>3. Metódy práce a metodologický postup vypracovania práce</b> .....	<b>37</b>
<b>4. Výsledky práce a diskusia</b> .....	<b>39</b>
4.1. Predstavenie vybraného podniku .....	39
4.2. Zmeny v opise pracovného miesta spoločnosti.....	40
4.3. Vyhodnotenie získaných výsledkov práce .....	45
4.4. Diskusia.....	75
<b>Záver</b> .....	<b>79</b>
<b>Zoznam použitej literatúry</b> .....	<b>81</b>
<b>Prílohy</b> .....	<b>84</b>

# ÚVOD

To, že svet je na prahu zmien, vnímame aj v našom každodennom živote. Čo si pod tým väčšina z nás predstaví je zvyčajne rozširujúcu sa globalizáciu vo svete či pokrok týkajúci sa informačných a komunikačných technológií. Zmeny majú za následok potrebu nadobudnúť nové zručnosti, aby sme s danými technológiami dokázali pracovať, alebo teda vo všeobecnosti vykonávať nové úlohy, ktoré zmeny prinášajú. Tieto zmeny sa zaručene týkajú všetkých sfér, od bežného života až po život pracovný. Digitálne technológie však nie sú jediným faktorom, ktorý zmeny v pracovných miestach ovplyvňuje. Problematikou toho, aké faktory môžu spôsobiť zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta, sa budeme zaoberať v tejto záverečnej práci.

Sféra tréningu, a teda podnikového vzdelávania, je vhodným príkladom na riešenie tejto problematiky, pretože patrí medzi veľmi rušné sféry podnikania, kde došlo a stále dochádza k významným zmenám. Napríklad tvrdenie, že vzdelávanie a rozvoj sa uskutočňuje výlučne v rámci vyučovania v triede, je už dávno minulosťou. V súčasnosti organizácie chápu, že vzdelávanie je kľúčovým prvkom moderného pracovného miesta, a investujú do tréningu svojich zamestnancov nemalé peniaze. Preto je pre trénerov dôležité adaptovať sa na zmeny, ktoré v súvislosti s posunom od tradičného učenia k novodobému učeniu prebiehajú.

Hlavným cieľom tejto práce je identifikovať a analyzovať zmeny, ku ktorým došlo v obsahu a štruktúre pracovného miesta v spoločnosti Develor. Základňu pre vypracovanie empirickej časti tvorí časť teoretická, kde na základe zozbierania a preštudovania dostupnej literatúry a elektronických zdrojov analyzujeme, k akým zmenám v obsahu a štruktúre pracovného miesta môže vo všeobecnosti dôjsť. Pre tento účel je vytvorená kapitola jeden, kde pojednávame o teoretických poznatkoch z oblasti analýzy pracovného miesta a zmien v obsahu a štruktúre pracovného miesta trénera. V druhej a tretej kapitole sa pozrieme na konkrétne ciele práce a metodiku akou bola práca spracovaná. Štvrtú kapitolu tvorí samotný výskum, kde na základe odpovedí z dotazníkového šetrenia analyzujeme odpovede respondentov ohľadne zmeny v obsahu pracovného miesta. Zistíme, v akých oblastiach k zmenám dochádza, aké sú zmeny veľké, v akom časovom úseku sa jednotlivé zmeny dejú a ako sa na nich jednotliví tréneri adaptujú. Nakoľko spoločnosť Develor je medzinárodného formátu, pozrieme sa na zmeny z pohľadu

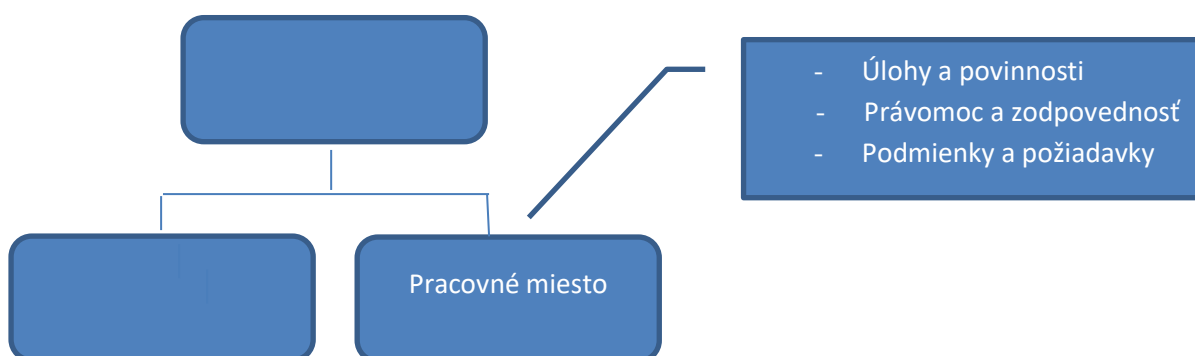
jednotlivých štátov, v ktorých spoločnosť pôsobí. Poskytne nám to ucelený obrázok o tom, ako prebiehajú zmeny v podstate po celom svete, a kde sa nachádzajú najväčšie rozdiely. Súčasťou štvrtej kapitoly je aj diskusia, v ktorej všetky zistené poznatky zhrnieme, a konkrétnejšie sa vyjadríme k stanoveným výskumným otázkam a cieľom, ktoré boli pre tento výskum stanovené. Na záver sa pokúsime na základe zistení sformulovať odporúčania pre spoločnosť a celkovo pre trénerskú sféru.

# 1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Problematika obsahu a štruktúry pracovných miest je v súčasnej odbornej literatúre diskutovaná. Pracovné miesta, ich obsah sa mení pod vplyvom vedeckého a technologického pokroku, inovácií či globalizácie. Pre lepšie pochopenie problematiky treba začať od samotného jadra, ktorým je pracovné miesto ako také. Pozrime sa, ako ho charakterizujú rôzni autori z rôznych uhlov pohľadu.

Napríklad J. Koubek definuje pracovné miesto ako zariadenie jedinca do organizačnej štruktúry. Taktiež mu priradzuje určité zodpovednosti a povinnosti primerané jeho schopnostiam.<sup>1</sup>

M. Šikýř pod pracovným miestom rozumie základnú organizačnú jednotku obsadenú spravidla jedným zamestnancom a vymedzenú súhrnom pracovných úloh a súvisiacich povinností, právomocí, zodpovedností, podmienok a požiadaviek vykonávanej práce.<sup>2</sup>



**Obrázok 1** Pracovné miesto

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa definície M.Šikýřa*

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 40. ISBN 80-247-2202-X.

<sup>2</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. s. 27. ISBN 978-80-271-9527-5.

Podľa G. A. Cola je pracovné miesto súbor úloh pridelený k určitej pozícii v organizačnej štruktúre.<sup>3</sup>

G. T. Milkovich a J. W. Boudreau definujú pracovné miesto ako integráciu obsahu práce, kvalifikácie a podnetov pre vykonávanie každej práce, ktorá uvádza do súladu potreby zamestnancov a organizácie.<sup>4</sup>

Podľa R. Kocianovej je pracovné miesto utvárané súborom úloh a zodpovedností, ktoré má človek na určitom pracovisku. Pracovné miesto je prvkom v štruktúre organizácie, v hierarchii pracovných miest (pracovné miesto sa nemení, je iba možné ho obsadiť rôznymi osobami).<sup>5</sup>

### 1.1. Analýza a Tvorba pracovného miesta

V podniku analyzujeme obsah pracovných miest, porovnávame, ako obsah pracovných miest kopíruje potreby podniku, aké kladie nové požiadavky na zručnosti zamestnanca. Analýza je predpokladom a zároveň prvým krokom vytvorenia nového pracovného miesta. Predstavuje systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu práce, podmienkach jej vykonávania a požiadavkách na držiteľov týchto pracovných miest, ako aj aktualizáciu všetkých informácií.<sup>6</sup>

Bratton a Gold definujú analýzu práce ako zbieranie informácií o obsahu špecifickej úlohy. Význam analýzy práce spočíva v identifikácii rozdielov a podobností medzi rôznymi prácami a nadobudnúť vedomosti a požiadavky na danú prácu v organizácii. Analýza práce je potrebná na prípravu popisu práce a hodnotenie práce.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> COLE, Gerald. *Personnel and Human Resource Management*. Boston : Cengage Learning EMEA, 2002. s. 152. ISBN 0-8264-5863-7.

<sup>4</sup> BOUDREAU, W. John - MILKOVICH, T. George. *Human Resource Management*. Toronto : Irwin, 1997. s. 23. ISBN 978-025-6193-541.

<sup>5</sup> KOCIANOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 41. ISBN 978-802-4724-973.

<sup>6</sup> DUDINSKÁ, Elvíra a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. s. 57. ISBN 978-80-7165-831-3.

<sup>7</sup> BRATTON, John – GOLD, Jeff. *Human Resource Management*. 6. ed. London : Macmillan Education UK, 2017. s. 381-382. ISBN 978-1-137-57259.

Analýza pracovného miesta poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára aj predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na danom mieste pracovať. Ide o zisťovanie, zaznamenávanie, uchovávanie a analyzovanie informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva a o ďalších súvislostiach pracovných miest.<sup>8</sup>

Analýza práce je časť plánovania pracovných miest, známa aj ako dizajn pracovných miest. Je to analýza, meranie, kontrola a redesign súboru činností. Analýza práce je presná štúdia rôznych častí práce. Nezaobera sa iba analýzou povinností a podmienok práce, ale aj s individuálnou kvalifikáciou zamestnanca zastávajúceho konkrétne pracovné miesto. Inak povedané, analýzu práce môžeme definovať ako detailné určenie povinností a požiadaviek na konkrétnu prácu a relatívnu dôležitosť týchto povinností pre danú prácu.<sup>9</sup>

Harvey definoval analýzu práce ako zbieranie informácií na pracovne orientované správanie, ako napríklad pracovné úlohy a pracovné činnosti; viac abstraktné správanie orientované na pracovníka, ako rozhodovanie, supervízia, spracovanie informácií; správanie zahŕňajúce interakciu so strojmi, materiálmi a náradím; metódy hodnotenia výkonu, ako produktivita alebo chybovosť; kontext práce, ako pracovné podmienky; a osobnostné požiadavky, ako zručnosti, schopnosti a charakterové vlastnosti.<sup>10</sup>

Pri analyzovaní pracovných miest je nutné vykonať určité kroky pre efektívne prevedenie analýzy práce. Je nutné si najskôr vytvoriť plán akcií, kde sa špecifikuje hlavný cieľ analýzy, určí sa časový rozvrh pre implementáciu a vyberú sa techniky, ktoré budú použité. Ďalším krokom je vykonanie skúšobnej analýzy, ktorá je potrebná pre vyškolenie analytikov a identifikovanie problémov a kontrolu. Potom sa zozbierajú potrebné dáta podľa analytického plánu. Následne sa zorganizujú a zanalyzujú dáta pre objasnenie významu, riešenie problémových oblastí a identifikovanie chýbajúcich informácií. Ďalej je

---

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 43. ISBN 80-247-2202-X.

<sup>9</sup> WHEATON, R. George – WHETZEL, L. Deborah. *Applied Measurement : Industrial Psychology in Human Resources Management*. London : Routledge, 2016. s. 3. ISBN 0-8058-5867-9.

<sup>10</sup> GAMBLE, G. Louis et. al. *A Practical Guide to Job Analysis*. New Jersey : John Willey & Sons, 2009. s. 11. ISBN 978-0-470-43444-4.

potrebné zabezpečiť úplnosť a overiť výsledky. Skontrolujú sa zozbierané údaje a hľadajú sa chýbajúce informácie. Posledným krokom je vytvorenie záverečnej správy o analýze pracovných miest, kde je zdetailizovaná metodika a výsledky, a zahŕňa úplne všetky dáta.

11

Pomocou analýzy práce môžeme dospieť k rôznym typom informácií, ktoré sú dôležité k tvorbe nového pracovného miesta. Pre prehľadnejšie zobrazenie ich spracujeme v tabuľke.

**Tabuľka 1** Typy informácií dôležité k tvorbe pracovného miesta

Pracovné povinnosti	všeobecný účel práce; denne vykonávané činnosti a priemerný čas nimi strávený; činnosti vykonávané raz týždenne alebo raz mesačne a priemerný čas nimi strávený; činnosti vykonávané nepravidelne; najnáročnejšie časti práce, a dôvod prečo sú náročné; základné funkcie práce – činnosti, ktoré sú pre pracovné miesto nosné; vedľajšie činnosti
Zodpovednosť	povaha a rozsah zodpovednosti za peniaze, majetok, nástroje a príslušenstvo, materiál, zásoby, ľudí; počet zamestnancov pod priamym či nepriamym dohľadom a ich názov práce; povaha a rozsah k prístupu a využívaniu dôverných informácií
Využívané stroje, nástroje, náradie a materiál	typy využívaného materiálu a ako sa používa; využívané stroje, nástroje a

<sup>11</sup> DEB, Tapomoy. *Managing Human Resources & Industrial Relations*. New Delhi : Excel Books, 2009. s. 133. ISBN 978-81-7446-699-0.

	náradie a vyžadovaný stupeň zručnosti na ich použitie
Kontrola nad prácou	prijaté typy inštrukcii ako má byť práca vykonávaná, a od koho sú tieto inštrukcie prijaté; rozhodnutia, ktoré musia byť referované supervízorovi; úlohy, ktoré musia byť kontrolované ostatnými
Výkonové štandardy alebo očakávané výstupy	požiadavky na výkon; požiadavky na kvalitu; časové rozvrhy, deadlines a iné časové požiadavky, ktoré majú byť dodržané
Interakcie s ostatnými	obsah a frekvencia interakcie so spolupracovníkmi alebo iným personálom zo spoločnosti; obsah a frekvencia interakcie s ľuďmi mimo spoločnosti; podmienky pod akými sa interakcie v spoločnosti a mimo spoločnosti vykonávajú; počet ľudí kontaktovaných počas typického pracovného dňa
Vzťahy v organizácii	názov práce bezprostredného nadriadeného; oddelenie, ku ktorému je pracovné miesto priradené; aký má zamestnanec dozor, a na koho dohliada on
Fyzické faktory a pracovné prostredie	percento času stráveného sedením, státím či chodením; množstvo a typ vyžadovanej fyzickej námahy; podmienky pracovného prostredia;

	typický pracovný rozvrh spolu s nadčasmi; faktory práce, ktoré spôsobujú obezitu
Vzdelanie, tréning, skúsenosti a osobné požiadavky	najnižšie potrebné vzdelanie; vyžadované špecializované kurzy; vyžadované licencie a certifikáty; minimálne vyžadované skúsenosti; typy práce, v ktorých sa dané skúsenosti zvyčajne získavajú; potrebné osobné požiadavky; ostatné schopnosti, zručnosti a charakterové vlastnosti

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa: CARUTH, L. Donald – CARUTH, D. Gail – PANE, S. Stephanie. Staffing the Contemporary Organization : A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals. 3. ed. Westport : Praeger, 2009. s. 101 - 102. ISBN 978-0-313-35614-8.*

### 1.1.1. Metódy analýzy pracovných miest

Metódy analýzy pracovných miest môžeme na základe stupňa štandardizácie rozdeliť na metódy neštandardizované, semi-štandardizované a štandardizované.

Keď analytik používa existujúce popisy pracovných miest, informácie z dokumentov či tréningových reportov, ide o kvalitatívnu formu, ktorá je zväčša vo voľnom znení. Využitím dokumentov (organizačný poriadok, pracovné postupy a pod.), ktoré poskytujú informácie o pracovnom mieste – analytik môže analyzovať reporty a knihy vytvorené v konkrétnej organizácii alebo mimo nej. Tieto interné materiály zahŕňajú tréningové manuály, checklisty, používateľské manuály či štúdie.

Medzi semi-štandardizované postupy patrí pozorovanie, interview, smernice či denné pracovné reporty.

Analytici práce sa môžu o pracovnom mieste dozvedieť veľa pozorovaním a zaznamenávaním toho, čo pracovník robí. Prirodzené pozorovanie nastáva, keď

prítomnosť analytika nemá žiadny alebo má minimálny efekt na správanie zamestnanca. To je možné dosiahnuť pozorovaním počas dostatočne dlhého časového obdobia, kedy postupom času pozorovaný prestane venovať pozornosť pozorujúcemu analytikovi. Ďalšou možnosťou je aktívne pozorovanie, kedy sa analytik pýta otázky týkajúce sa určitého správania, ktoré sa počas pozorovania vyskytne.

Analytici majú možnosť analyzovať danú prácu tým, že vykonávajú. Táto metóda je však v praxi veľmi ojedinelá, nakoľko je limitovaná vykonávaním jednoduchých prác, kde chyby vo výkone nie sú veľmi kritické.<sup>12</sup>

Medzi štandardizované postupy patria dotazníky a rozhovory, ktoré umožňujú kvalitatívne aj kvantitatívne posúdenie všetkých častí práce.

Rozhovor zahŕňa sériu otázok, ktoré majú za úlohu odhaliť, čo zamestnanec vykonáva na svojom pracovnom mieste. Vo všeobecnosti sa uskutočňuje rozhovor jeden na jedného so zamestnancom alebo s jeho supervízorom, prípadne môžu byť prítomní obaja. Ideálne je použiť metódu rozhovoru v prípadoch, kedy netreba nadobudnúť príliš detailné informácie o úlohách, ktoré zamestnanec vykonáva.<sup>13</sup>

Dotazníky k analýze pracovných miest môžu vyplňať pracovníci, ktorí na daných pracovných miestach pracujú, a mali by ich overovať ich bezprostrední nadriadení. Sú vhodné vtedy, keď sa analyzuje väčší počet pracovných miest. Tvorba dotazníka vyžaduje príslušnú kvalifikáciu a predchádzajúce oboznámenie sa tvorca dotazníka s danou prácou.<sup>14</sup>

K dotazníkovej metóde patria aj štandardizované štruktúrované dotazníky. Tie požadujú od držiteľov pracovných miest či iných zainteresovaných osôb odpovede na písané otázky ohľadne ich práce. Posudzujú aktivity a úlohy, ktoré sú v práci vykonávané, nástroje, s ktorými pracujú či pracovné podmienky, v ktorých je práca vykonávaná.

---

<sup>12</sup> BRANNICK, T. Michael – LEVINE, L. Edward – MORGESON, P. Frederick. *Job and work analysis : Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. California : Sage Publications, Inc., 2007. s. 15. ISBN 978-141-2937-467.

<sup>13</sup> FRANKLIN, Maren. *A guide to Job Analysis*. Alexandria : American Society for Training and Development, 2005. s. 2. ISBN 1-5928-393-2.

<sup>14</sup> KOCIANOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. s. 47. ISBN 978-80-247-2497-3.

Jedným z najčastejšie využívaných štandardizovaných dotazníkov je PAQ (Position Analysis Questionnaire). Predpokladá, že každé pracovné miesto je možné charakterizovať obmedzeným počtom ľudských schopností. Zahŕňa 195 položiek, ktoré sa nazývajú elementy práce – tie sú organizované do šiestich dimenzií: vstupné informácie, duševne procesy, výstup práce, vzťahy s ostatnými osobami, obsah práce, ostatné charakteristiky práce. Každá z dimenzií obsahuje určité komponenty, ktoré sa hodnotia škálou od 0 do 5, kde 0 znamená neplatí a 5 je veľmi podstatné.<sup>15</sup>

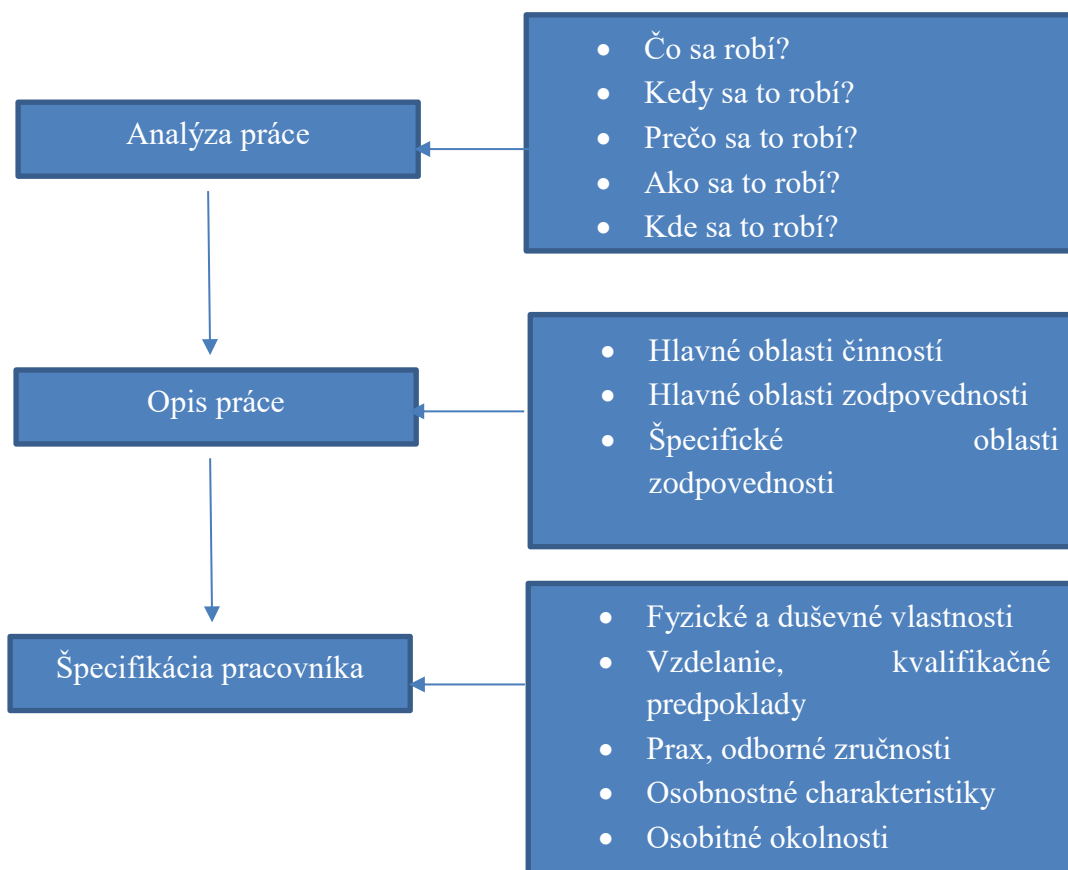
**Tabuľka 2** Metódy analýzy pracovných miest

Metóda	Výhody	Nevýhody
Analýza dokumentov	Umožňujú ľahko získať celkovú predstavu o úlohách, podmienkach a požiadavkách analyzovanej práce.	Nemusia obsahovať aktuálne, úplné a presné údaje o úlohách, podmienkach a požiadavkách analyzovanej práce.
Pozorovanie	Skúsený pozorovateľ môže relatívne ľahko získať detailnú predstavu o úlohách, podmienkach a požiadavkách analyzovanej práce.	Pozorovanie je časovo náročné a nevhodné pre zložité práce. Pozorovaný môže prácu vykonávať inak.
Vlastný výkon práce	Skúsený analytik získava bezprostrednú predstavu o úlohách, podmienkach a požiadavkách analyzovanej práce.	Nie je možný v prípade zložitých a náročných prác. Zahŕňa iba bežné úlohy.
Dotazník	Umožňuje rýchlo osloviť veľké množstvo	Je náročný na prípravu aj realizáciu. Návratnosť

<sup>15</sup> CATANO, M. Victor et al. *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto : Cengage Learning, 2009. s. 137 – 138. ISBN 13-978-0-17-650012-2.

	respondentov a zistiť alebo doplniť potrebné údaje.	môže byť nízka, odpovede zas nepresné a neúplné.
Rozhovor	Umožňuje na základe dopredu pripravených otázok zistiť všetky údaje o úlohách, podmienkach a požiadavkách analyzovanej práce.	Je náročný na prípravu aj realizáciu. Vyžaduje určité skúsenosti. Odpovede nemusia byť presné a úplné.

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. s. 83. ISBN 978-80-271-9527-5.



**Obrázok 2** Analýza práce

Zdroj: DUDINSKÁ, Elvíra a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. s. 57. ISBN 978-80-7165-831-3.

Na základe analýzy existujúcich pracovných miest pristúpime k tvorbe obsahovo nových pracovných miest. Tvorba pracovného miesta je dôležitý proces plánovania

a špecifikácie úloh, ktoré bude konkrétna práca zahŕňať, a spôsob, akým bude daná práca vykonávaná. Ovplyvňuje či už výkon zamestnanca, ale rovnako aj jeho psychickú pohodu. Na základe týchto tvrdení rozlišujeme dva hlavné ciele tvorby pracovných miest. Prvým je vytvoriť také pracovné miesta, ktoré budú uspokojovať požiadavky organizácie a jej technológie. Druhým je vytvoriť pracovné miesta, ktoré budú konzistentné s požiadavkami zamestnancov – a teda vytvoriť pracovné miesta, ktoré sú bezpečné, motivujúce a uspokojujúce pre každého jednotlivca. Môžeme tvrdiť, že tvorba pracovných zmien je srdcom manažovania ľudských zdrojov v podniku.<sup>16</sup>

V teórii sa objavujú štyri hlavné prístupy k tvorbe pracovných miest. Každé z existujúcich pracovných miest môžeme k jednému z týchto prístupov s určitosťou zaradiť, síce v praxi sa pri tvorbe pracovných miest využíva prevažne kombinácia týchto prístupov.

Mechanický prístup sa orientuje na najjednoduchšie spôsoby štruktúry pracovného miesta tak, aby práca mohla byť vykonaná čo najrýchlejšie a najefektívnejšie. Práca, ktorú vykonáva jednotlivec, musí byť tak jednoduchá, že každý musí byť schopný sa vytrénovať na jej vykonávanie veľmi rýchlo. Každý jednotlivec v podstate vykonáva len malú časť z celého procesu. Pri tomto prístupe nie je podnik závislý na jednotlivých pracovníkoch, pretože môžu byť veľmi ľahko nahradení. Nazýva sa mechanickým, pretože každý zamestnanec vykonáva rovnakú prácu mechanicky opakovane, bez využívania akéhokoľvek kreatívneho procesu.<sup>17</sup>

Biologický prístup k tvorbe pracovných miest sa zameriava na maximalizovanie psychického komfortu a pohody zamestnancov. Zdôraznením psychického komfortu podnik podporuje dôležité benefity ako napríklad zvýšenie nákladov na zdravotnú starostlivosť či odškodnenia zamestnancov, čo má za následok vyššiu spokojnosť zamestnancov a nižšiu fluktuáciu či nepodarkovosť. To si však vyžaduje zvýšené investície do tejto oblasti, a teda zvýšené náklady spoločnosti.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> HYER, Nancy – WEMMERLOV, Urban. *Reorganizing the factory: Competing Through Cellular Manufacturing*. Oregon : Productivity Press, 2002. s. 374. ISBN 1-56327-228-8.

<sup>17</sup> LANGHAN, David et. al. *Human Resource Management: Fresh perspectives*. Cape Town : Pearson South Africa, 2006. s. 47. ISBN 1-86891-417-8.

<sup>18</sup> JEX, M. Steve. *Organizational psychology : A Scientist-Practitioner Approach*. New York : John Wiley & Sons, 2002. s. 220. ISBN 0-471-37420-2.

Percepčný prístup zdôrazňuje interakciu jednotlivca s fyzickými aspektami pracovného prostredia a je založený na ľudských faktoroch ako je sila, koordinácia, ergonómia a experimentálna psychológia. Dôležitú rolu tu hrajú tiež interakcie s počítačom, informáciami a inými operačnými systémami. Tento prístup zdôrazňuje vnímanie a jemné motorické zručnosti na rozdiel od fyzickej sily zdôrazňovanej v mechanickom prístupe. Využíva sa najmä pri tvorbe operačných a technických pracovných miest, ako napríklad zadávanie dát či operácie s využívaním klávesnice.<sup>19</sup>

Motivačný prístup sa sústreďuje na tie aspekty práce, ktoré ovplyvňujú motivačný potenciál jednotlivca vykonávajúceho prácu. Pri tomto prístupe musia zamestnanci cítiť, že podnik vníma ich prácu ako zmysluplnú, a rovnako tak prispieva k dosahovaniu cieľov dôležitých pre jednotlivca.<sup>20</sup>

### *1.1.2. Opis pracovného miesta vo vzťahu k výsledkom analýzy pracovného miesta*

Výsledkom analýzy práce je vytvorené pracovné miesto s novým obsahom a novou štruktúrou. Dobré a efektívne napísaný opis pracovného miesta pozostáva z viac ako len zoznamu úloh a zodpovedností, ktoré z pracovného miesta vyplývajú. Mal by tiež odrážať kultúru a hodnoty organizácie. Poskytuje možnosť jasne komunikovať smerovanie spoločnosti a kam zapadá zamestnanec v širšom obraze. Či už ide o malý či nadnárodný podnik, dobre napísaný opis pracovného miesta napomáha k definovaniu smerovania zamestnancov a schopností. Je nutné sa ubezpečiť, že opis pracovného miesta je platný dnes, ale aj v budúcnosti, a zamestnať tých najlepších zamestnancov. Nie je efektívne prinášať do spoločnosti ľudí, ktorých potrebujeme dnes, no nie v budúcnosti. Opisy práce nastavujú jasné očakávania toho, čo sa požaduje od zamestnancov – pokiaľ sú príliš vágne, je ťažké determinovať či zamestnanec robí to, čo je potrebné. Bez jasného vedenia pomocou popisov práce majú zamestnanci tendenciu robiť to, čo chcú, a ignorovať ťažké

---

<sup>19</sup> NELSON, L. Debra – QUICK, C. James. *Organizational Behavior: Science, the Real World and You*. Ohio : Cengage, 2013. s. 530. ISBN 978-1-111-82586-7.

<sup>20</sup> LANGHAN, David et. al. *Human Resource Management : Fresh perspectives*. Cape Town : Pearson South Africa, 2006. s. 47. ISBN 1-86891-417-8.

úlohy. Aktualizovanie opisov pracovných miest v čase je taktiež veľmi dôležité. Môžu byť pracovné miesta, ktoré sa vyvinú v úplne iné úlohy a zodpovednosti.<sup>21</sup>

Je to dokument, ktorý poskytuje ucelený obraz o skúmanom pracovnom mieste. Neexistuje presná štruktúra, ktorú by mal opis práce mať, no odporúča sa, aby obsahoval názov danej pracovnej pozície, jej zaradenie do tarifnej triedy, do ktorého útvaru práca patrí, aké sú hlavné činnosti a zodpovednosti a špecifické oblasti zodpovednosti.<sup>22</sup>

Opis práce je jedna zo širších oblastí špecifikácie pracovného miesta. Špecifikácia pracovného miesta podáva kandidátovi detailné informácie, ako napríklad potrebná kvalifikácia, skúsenosti, schopnosti, zručnosti, atď. Zatiaľ čo opis práce poskytuje detaily spojené s úlohami a zodpovednosťami. Je to stručný a ucelený text o úlohách, zodpovednostiach a je založený na analýze pracovného miesta.<sup>23</sup>

Opis práce je jednoduché, stručné zobrazenie pracovných povinností a požiadaviek. Môže mať mnohé formy, no zvyčajne pozostáva aspoň zo štyroch častí. Prvou je sumár práce. To je stručný opis tých najdôležitejších funkcií. Druhou časťou je zoznam pracovných funkcií, ktorý je o niečo detailnejším opisom úloh. Ďalšou je sekcia zameraná na požiadavky, a poslednú časť tvoria ostatné informácie, ako napríklad miesto výkonu práce, počet hodín strávených v práci, atď.<sup>24</sup>

Obsah pracovného miesta sa skladá z viacerých komponentov. Z definícií rôznych autorov môžeme skonštatovať, že názory na obsah práce sa líšia, a v praxi sa stretávame s rozličnými štruktúrami či pomenovaniami. Pre lepšiu prehľadnosť sme spracovali nasledovnú tabuľku s jednotlivými komponentami a ich vysvetlivkami:

---

<sup>21</sup> STEDT, Jim. *Talent Balancing : Staffing Your Company for Long-term Success*. Westport : Greenwood Publishing Group, 2006. s. 65 -67. ISBN 0-275-98579-2.

<sup>22</sup> DUDINSKÁ, Elvíra a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. s. 60. ISBN 978-80-7165-831-3.

<sup>23</sup> DESHPANDE, A. Asmita – GEET, D. Sharad. *Human Resource Management*. Pune : Nirali Prakashan, 2009. s. 4.18. ISBN 978-818-5790-862.

<sup>24</sup> CLARK, Margie. *The Job Description Handbook*. Berkeley : Nolo, 2013. s. 3. ISBN 978-141-3318-555.

**Tabuľka 3** Obsah pracovného miesta

Identifikácia pracovného miesta	Názov by mal opisovať pracovnú rolu; zobrazovať jeho stupeň v podniku či klasifikácií; a určovať administratívnu jednotku, ktorej prislúcha.
Význam pracovného miesta	Mal by v krátkosti definovať hlavný význam daného pracovného miesta, a poskytovať náhľad na to, čo je od pracovného miesta očakávané a čo by malo byť dosiahnuté.
Vzťahy	Zobrazuje lokalizáciu danej pracovnej pozície v podniku; určuje pozíciu, ktorej sa priamo zodpovedá, a pozície, ktoré sa zodpovedajú opisovanému pracovnému miestu. Sú tiež vyobrazené významné pracovné vzťahy v rámci organizácie.
Autority	Určuje priameho nadriadeného, ktorý sa angažuje v oblastiach ako schvaľovanie výdavkov, recruitment, alebo uvoľňovanie zamestnancov.
Povinnosti a úlohy	Načrtáva hlavné úlohy a povinnosti, ktoré držiteľ pracovného miesta má.
Pracovné podmienky a ostatné dôležité informácie	Popisuje pracovné podmienky pri vykonávaní práce, ako práca v noci, teplota, chlad a podobne.
Kľúčové výstupy a príbuznené aktivity	Identifikuje, aký je očakávaný výstup, a akými prostriedkami sa dosahuje.

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa: DEB, Tapomoy. Managing Human Resources & Industrial Relations. New Delhi: Excel Books, 2009. s. 147. ISBN 978-81-7446-699-0.*

Pracovné miesto s novým obsahom môže byť opísané v profesiograme, vymedzené pevne stanovenými pracovnými úlohami, ktoré sú zhrnuté v profile profesie. Profesionálny profil môžeme považovať za východisko profesiogramu, ktorý je základom k uskutočňovaniu racionálnych zmien práce, ako napríklad normovanie, inovácia, racionalizácia, atď. Profesiogram slúži ako zdroj formulovania kritérií pre hodnotenie tých, ktorí profesiu vykonávajú, ich pracovný zácvik, optimalizáciu ich pracovného zaradenia či efektívnu prácu s nimi. Výhodou profesiogramu sú presne stanovené požiadavky na vzdelanie a dĺžku praxe v danej profesii.<sup>25</sup>

Profesiogram musí byť natoľko podrobný, aby umožnil zistiť, aké nároky profesia na zamestnanca kladie. Musí teda obsahovať objektívne kritériá úspechu v danej profesii, alebo aspoň kritériá na základe subjektívnych posudzovacích škál. Musí obsahovať kritické elementy profesie, ktoré zistíme tým, že kritériá úspechu porovnáme s popisom práce. Profesiogram má tiež obsahovať predpoklady, ktoré profesia kladie na pracovné prostredie, organizáciu práce, pracovné schopnosti, znalosti či vlastnosti a na vzťah k práci a k sociálnemu prostrediu. Mal by obsahovať návrhy na praktické opatrenia, ktoré zo štúdie vyplývajú a pre ktoré bola štúdia vykonávaná.<sup>26</sup>

Profesiogram predstavuje všeobecnú charakteristiku profesie, a teda popis činností, úloh, funkcií a používaných prostriedkov nevyhnutných k výkonu konkrétnej profesie alebo pracovnej pozície. Je špecifikovaný ako súhrn povinností vykonávateľa danej profesie, legislatívnych alebo technologických predpisov. Komplexný profesiogram obsahuje presné charakteristiky danej pracovnej činnosti. Vymedzuje pracovné prostriedky, predmet práce, metódy práce, výsledok pracovnej činnosti a podmienky práce. Obsahuje súpis požiadaviek, ktoré sú kladené na znalosti, zručnosti či schopnosti človeka, ktorý prácu vykonáva, stupeň pracovnej záťaže a z neho vyplývajúce nároky na psychické a fyzické predpoklady, rozsah zodpovednosti, ktorá vyplýva z danej práce – a taktiež požiadavky na vlastnosti, ktoré s danou pozíciou súvisia. Je to metóda, ktorej výsledkom je

---

<sup>25</sup> SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství : vybrané kapitoly*. Praha : Grada, 2015. s. 36. ISBN 978-80-247-9699-4.

<sup>26</sup> MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada, 2007. s. 283. ISBN 978-80-247-1349-6.

profesiografický rozbor, kde je možné základe popisov pracovných činností a správania vykonávateľa stanoviť požiadavky na jeho kvalifikáciu a kompetencie.<sup>27</sup>

### *1.1.3. Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca vo vzťahu k výsledkom analýzy pracovného miesta*

Po vytvorení opisu pracovného miesta prichádza na rad opísať typ osoby, ktorý bude najlepšie vykonávať dané pracovné miesto. Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca by sa mala skladať zo štyroch základných častí, ktorými sú zručnosti, vedomosti, skúsenosti a postoje. Zručnosti by sa mali sústreďovať na kvality, ktoré by už mal potenciálny zamestnanec ovládať, alebo by mal byť schopný ich nadobudnúť počas svojho tréningu. Vedomosti môžu byť z rôznych oblastí – či už technické, administratívne alebo organizačné, no je dôležité, aby boli relevantné pre efektívny výkon danej práce. Pri skúsenostiach sa zaujímate o množstvo relevantných skúseností súvisiacich s výkonom daného pracovného miesta a ich level. Postoje súvisia so správaním a charakterovými črtami zamestnanca, ako je napríklad schopnosť pracovať v tíme, nezávislosť, atď.<sup>28</sup>

T. Deb definuje špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca ako prehľad, v ktorom sú zhrnuté kvality a kvalifikácia jednotlivca, požadované na vykonávanie práce. Cieľom je determinovať štandardy kvalifikácie a kvalít, ktoré sú potrebné pre vykonávanie práce. Analyzujú sa schopnosti, charakteristiky a kvalifikácia zamestnanca, a je dôležitá pre rozvoj zamestnanca.<sup>29</sup>

Dôležité pri špecifikácii požiadaviek na zamestnanca je opísať osobu, ktorá by mala prácu schopne vykonávať – nie zidealizovanú predstavu zamestnanca. Toto je nutné zohľadniť už pri vytváraní špecifikácie, tým, že rozlíšime požiadavky na minimálne a vítané. V opačnom prípade, keď k odstupňovaniu nedôjde, opisujeme ideálneho

---

<sup>27</sup> SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství : vybrané kapitoly*. Praha : Grada, 2015. s. 35. ISBN 978-80-247-9699-4.

<sup>28</sup> THOMSON, Andrew – THOMSON, Rosemary. *Managing People*. London : Routledge, 2012. s. 42 – 43. ISBN 978-0-7506-5618-4.

<sup>29</sup> DEB, Tapomoy. *Strategic Approach to Human Resource Management*. Delhi : Nice Printing Press, 2006. s. 118. ISBN 81-269-0590-5.

zamestnanca. Dôležité je aj určiť, ktoré požadované schopnosti sú nevyhnutné, a ktoré by zamestnanec mal mať.<sup>30</sup>

## 1.2. Redesign pracovného miesta

Rýchlo sa meniace podmienky pre podnikanie podnecujú potrebu sústavných zmien obsahu aj metód práce na jednotlivých pracovných miestach. Redesign pracovného miesta môžeme teda charakterizovať ako pravidelnú intervenciu, ktorou sa aktualizuje pracovný systém. V literatúre sa uvádzajú viaceré faktory, ktoré determinujú redesign pracovných miest. Uvedieme si ich nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 4** Determinanty zmeny

Meniaca sa situácia na trhoch práce	Potreba zlepšiť kvalitu výrobkov a služieb, zvýšiť produkciu, či zmeniť sortiment.
Ekonomické dôvody	Potreba zvýšiť produktivitu práce, znížiť náklady, prestoje, zvýšiť flexibilitu, redukovať špecializáciu, atď..
Systémová zmena	Nové technológie, pripojenie novej organizačnej jednotky, oddelenie doterajšej organizačnej jednotky, zmeny v organizačnej štruktúre.
Personálne problémy	Vysoká fluktuácia, snaha o zvýšenie motivácie, zlepšenie pracovných vzťahov.
Dôvody týkajúce sa zamestnancov	Zlepšenie pracovnej morálky, zníženie stereotypnosti, zlepšenie pracovných podmienok.

<sup>30</sup> JONIAKOVÁ, Zuzana – KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga. *Personálny manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2008. s. 54 – 55. ISBN 978-80-8078-192-7.

Meniace sa spôsoby riadenia	Nový štýl vedenia.
Zmeny situácie na trhu prácu a z toho vyplývajúce problémy pri formovaní pracovnej sily podniku a zmeny zákonov	

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vyd. Praha : Grada, 2011. s. 50. ISBN 978-80-247-3823-9.*

Tvorba pracovného miesta je spôsob, akým sa kompetentní rozhodnú organizovať úlohy, povinnosti, zodpovednosti či aktivity súvisiace s pracovným miestom – jednoducho povedané, redesign pracovného miesta zahŕňa zmeny súvisiace s povinnosťami, zodpovednosťami, úlohami aktivitami daného pracovného miesta. Cieľom redesignu pracovných miest je dosiahnuť tri druhy zlepšenia – zlepšiť efektivitu pracovných aktivít; zlepšiť kvalitu pracovného života a spokojnosť s pracovným miestom u jednotlivca; a aby sa lepšie prispôsobili jednotlivci alebo pracovné skupiny pracovným úlohám.<sup>31</sup>

### 1.3. Zmeny v práci trénera

Rola trénera sa v priebehu rokov mení, a je predpokladom, že zmeny budú pokračovať aj naďalej. Tieto zmeny majú za následok rapídne technologické zmeny; silná súťaž; demograficky sa meniacia pracovná sila; narastajúca globalizácia; zvýšené očakávania zákazníkov či zamestnancov.

Podľa americkej spoločnosti pre tréning a rozvoj sa rola trénera mení a vyvíja v rôznych smeroch. Je stále viac vnímaná ako nástroj pre manažment zmeny alebo krízový manažment – nakoľko tréneri majú odborné znalosti v oblasti zmeny správania a môžu sa správať ako agenti zmeny. Ďalším veľmi dôležitým prvkom v dnešných organizáciách je práca v tímoch. Tu sa začína objavovať rola trénera so zameraním na rozvoj tímov, keďže tréneri sú expertami v oblasti skupinovej dynamiky a dokážu optimalizovať tímový výkon. Stále častejšie tiež vidíme trénerov vystupovať ako koučov pre líniových manažérov, čo má za následok meniacu sa rolu oddelenia ľudských zdrojov v podnikoch na viac

<sup>31</sup> KAZANAS, H.C. – ROTHWELL, J. William. *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning For Personnel Management*. Massachusetts : HRD Press, 2003. s. 394. ISBN 0-87425-718-2.

strategickú rolu. Rozvoj zamestnancov preto pripadá na líniových manažérov - kde prichádzajú na pomoc práve tréneri ako špecialisti na rozvoj.<sup>32</sup>

V rámci tradičných tried bol tréner vždy stredobodom záujmu všetkých žiakov. Úlohou trénera bolo zabezpečiť, aby učiaci sa porozumeli materiálom kurzu a mali dostatok príležitostí na reprodukciu zručností alebo vedomostí získaných prostredníctvom opakovaných cvičení. Tréner kontroloval, čo sa vyučovalo v triede, ako aj to, o čom sa diskutovalo, ako súčasť interakcie v triede. To fungovalo dobre pre štúdium založené na teoretických poznatkoch, ale ako sa rozsah firemného vzdelávania rozšíril o rôzne témy, úloha trénera sa musela zmeniť a prispôbiť. Súčasná odborná literatúra uvádza nasledujúce role, v ktorých tréneri vo vzťahu k potrebám podnikov pôsobia. Prvá rola, ktorú autori zhodne uvádzajú, je rola inštruktora. V rámci tejto role je ich úlohou zdieľať pracovné poznámky a textový materiál k riešeniu pracovných úloh. Súčasne v rámci tejto role sa snažia vytvoriť vhodné pracovné prostredie na vzdelávací proces využívajúci zážitkové formy. Ďalšími rolami sú rola organizátora a rola facilitátora, ktoré spolu úzko súvisia. Ide o organizovanie a moderovanie všetkých aktivít prebiehajúcich v rámci vyučovacieho procesu. Štvrtou rolou je rola manažéra obsahu, kde tréner zabezpečuje všetky dostupné tréningové materiály pre samo štúdium – a to v dôsledku rozvoja digitálnych technológií a využívania e-learningu. Ďalšími rolami je vytváranie a prezentovanie obsahu tréningov pre účastníkov vzdelávania, a v neposlednej rade hodnotenie a analyzovanie medzier v zručnostiach, čo je podkladom pre vývoj e-learningu.<sup>33</sup>

Ďalšou rolou trénera, ktorú viacerí autori vo svojich publikáciách spomínajú, je rola konzultanta. Na to, aby sa tréner stal efektívnym konzultantom musí porozumieť hlavným fázam konzultantského modelu a musí byť schopný nadobudnúť potrebné vedomosti, zručnosti, postoje a perspektívy, ktoré súvisia s každou z jednotlivých fáz. Konzultantský model má deväť fáz, ktorými sú iniciatívny kontakt s klientom, identifikácia a definícia predbežného problému, kontraktovanie, vyšetrovanie, spätná väzba, rozhodovanie a plánovanie o postupe s klientom, tvorba vzdelávacej stratégie, aktivít a metód, zdroje

---

<sup>32</sup> BIECH, Elaine – SILBERMAN, Mel. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. s. 359. ISBN 9781118972038.

<sup>33</sup> MAJUMDAR, Arunima. *The Evolving Role of Trainers in Corporate Learning* [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2019-03-31]. Dostupné na: <https://elearningindustry.com/the-evolving-role-of-trainers-in-corporate-learning>

a implementácia a hodnotenie. Adaptovať sa na tento model pre trénera znamená posun od človeka, ktorý poskytuje kurz, ku tomu, čo diagnostikuje a rieši problémy. Ako konzultant by tréner mal pracovať s klientom tak, aby obaja vystupovali ako rovnocenní partneri, a snažili sa spolupracovať, a tiež poskytovať tréning, ktorý je pripravený presne podľa požiadaviek konkrétneho klienta, nie iba poskytovať všeobecné kurzy.<sup>34</sup>

V súvislosti s týmito novými rolami autori pokladajú nasledujúce otázky – Čo to pre trénerov znamená? Aké zručnosti budú pre trénerov v budúcnosti kľúčové? J. Halls vo svojej knihe vydanéj v tomto roku uvádza šesť kľúčových zručností, ktoré by mali tréneri nadobudnúť.

**Tabuľka 5** Kľúčové zručnosti trénerov v súčasnosti

Zručnosť obchodného partnerstva	Tréneri budú rovnocennými partnermi svojich klientov, ktorí im pomáhajú dosiahnuť ciele, nie len poskytujú určitý obsah.
Zručnosť analýzy výkonnosti	Tréneri musia dokázať posúdiť výkon účastníka a navrhnúť riešenia, aby im pomohli sa premeniť od nováčika na experta v danej problematike.
Zručnosť facilitácie	Posun od facilitácie zameranej na triedu k facilitácií malých skupín, alebo jedincov, čo znamená určitý posun ku koučingu.
Zručnosť tvorby digitálneho obsahu	Súvisí s rozvojom digitálnych technológií, ktoré sa stávajú súčasťou pracovného miesta trénera.
Zručnosť emocionálnej inteligencie	Tréner musí vedieť ako riešiť konflikty, manažovať náročné konverzácie, motivovať či inšpirovať.

<sup>34</sup> EL – HADIDI, Mustafa. *Training, What and How: A comprehensive guide for new trainers*. Cairo: self-published, 2015. s. 49 – 52. ISBN 978-1-329-52020-2.

Zručnosť učenia evanjelizácie	Súvisí to s propagáciou. Tréneri budú poverení vzdelávaním o hodnote tréningu a ako samotný tréning vedie k dosiahnutiu obchodných výsledkov.
-------------------------------	---

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa: HALLS, Jonathan. The Life Confessions of a Corporate Trainer: An Insider Tells all. Alexandria: American Society for Training and Development, 2019. ISBN 9781947308930.*

V závere tejto podkapitoly sa pozrieme na popisy pracovných miest konkrétnych spoločností zastrešujúcich trénerov. Ako prvý vidíme popis pracovného miesta trénera nemenovanej náhodnej spoločnosti, prevzatý z portálu profesia. V popise sú obsiahnuté časti, o ktorých pojednávame v prechádzajúcich kapitolách – ako napríklad náplň práce, právomoci, zodpovednosti či požiadavky na zamestnanca. Pre väčšiu prehľadnosť a usporiadanosť sme popis spracovali v tabuľkovej forme.<sup>35</sup>

**Tabuľka 6** Popis pracovného miesta trénera náhodnej spoločnosti

<b>Náplň práce, právomoci a zodpovednosti</b>
Máte nadšenie a vášeň pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov? Pre stabilnú a dôveryhodnú spoločnosť v oblasti retailu, kde dôležitá je kvalita a ľudskosť, hľadáme skúseného HR špecialistu pre vzdelávanie. Garantujeme vám vysokú mieru autonómie, priestor pre sebarealizáciu a kreatívne nápady.
<b>Vašou úlohou bude:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb</li> <li>▪ tvorba plánu vzdelávania</li> <li>▪ tvorba a realizácia vzdelávacích aktivít - tréningov, školení, workshopov (oblasť soft aj hard skills)</li> <li>▪ správa týchto aktivít v systéme</li> <li>▪ koordinácia externého vzdelávania zamestnancov</li> <li>▪ organizovanie školení (interných, externých, mimo povinného a jazykového vzdelávania)</li> </ul>

<sup>35</sup> Profesia (2019), <https://www.profesia.sk> [získané 2019-03-31]

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zodpovednosť za finančné zdroje pre rozvoj a vzdelávanie</li> <li>▪ participácia na projektoch zameraných na inovácie</li> <li>▪ tvorba a koordinácia adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov</li> <li>▪ správa, evidencia, štatistiky, ale aj vyhodnocovanie E-learningového systému</li> <li>▪ príležitostne aj iné aktivity v rámci HR (prieskum spokojnosti zamestnancov, hodnotiace pohovory a iné)</li> </ul>
<p><b>Zamestnanecké výhody, benefity</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zľavová karta na nákup</li> <li>▪ zľavy v partnerských obchodoch</li> <li>▪ bonusy pre zamestnancov s originálnymi nápismi či výnimočným výkonom</li> <li>▪ mimoriadny príspevok v prípade narodenia dieťaťa či výročia zamestnanca v spoločnosti</li> <li>▪ firemné teambuildingy, školenia či iné formy vzdelávania</li> </ul>
<p><b>Spoločnosť, pre ktorú je pozícia obsadzovaná</b></p>
<p>Maloobchod</p>
<p>Stabilný nadnárodný retailový reťazec. Jeden z lídrov v oblasti siete supermarketov (potravinárstvo) s viac ako 60 ročnou tradíciou.</p>
<p><b>Požiadavky na zamestnanca</b></p>
<p>Pozícii vyhovujú uchádzači so vzdelaním vysokoškolské I. stupňa</p>
<p><b>Jazykové znalosti</b></p>
<p>Anglický jazyk - Stredne pokročilý (B2)</p>

<b>Vodičský preukaz</b>
B
<b>Osobnostné predpoklady a zručnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minimálne 2 ročná prax v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov (výhodou skúsenosť v maloobchode)</li> <li>▪ aktívna znalosť anglického jazyka (minimálne úroveň B2)</li> <li>▪ vodičský preukaz skupiny B - aktívny šofér</li> <li>▪ vysokoškolské vzdelanie (oblasť ľudských zdrojov, personálneho manažmentu prípadne iný humanitný odbor)</li> <li>▪ pokročilá znalosť balíčka MS Office</li> </ul>

*Zdroj: vlastné spracovanie opisu práce trénera z portálu profesia*

Pre porovnanie uvádzame aj popis pracovného miesta spoločnosti Develor, o ktorom pojednávame aj v empirickom výskume tejto záverečnej práce. Popis pracovného miesta spracovaný v nasledujúcej tabuľke pochádza z interných materiálov spoločnosti a bol vytvorený v roku 2019.

**Tabuľka 7** Popis pracovného miesta trénera v skúmanej spoločnosti

<b>Pozícia</b>	Tréner
<b>Organizačná jednotka:</b>	Tréning
<b>Supervízor:</b>	MD/Hlava tréningu
<b>Požadované vzdelanie a prax:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysokoškolský titul z oblasti obchodu, ekonomiky alebo HR</li> <li>• 5 rokov skúseností v manažmente predaja alebo HR manažmente</li> <li>• viac ako 10 rokov pracovných skúseností</li> <li>• plynulý anglický jazyk</li> </ul>	

<b>Rola pracovného miesta:</b>
Dodávať rôzne rozvojové programy najvyššej kvality v súlade s klientovými požiadavkami.
<b>Úlohy:</b>
<p><b>Príprava na dodanie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osvojiť si vzdelávací obsah Develoru, byť schopný dodať ho rôznym cieľovým skupinám podľa najvyšších štandardov kvality.</li> <li>2. Pripraviť a prispôsobiť obsah vzdelávania a súvisiace materiály (prezentácia, účastnícka kniha, letáky).</li> <li>3. Vytvárať cvičenia podľa potreby.</li> <li>4. Pripraviť formu hodnotenia (papierovo alebo online).</li> <li>5. Konzultovať s kolegami pre hĺbkové porozumenie klientovi a jeho potrebám.</li> <li>6. Zabezpečovať zmluvné prípravné úlohy (platené či neplatené): napr. rozhovory, field-visit, shadowing, focus group, mystery shopping, dotazníky.</li> <li>7. Informovať sa o činnosti, produktoch, službách a typických výzvach a potrebách klienta a uchádzačov.</li> </ol> <p><b>Zabezpečovanie rôznych rozvojových programov</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dodržiavať štandardy Develoru, napr. štandardný začiatok a koniec, inštruktáž a informovanie o cvičeniach, použitie nástrojov, atď.</li> <li>2. Poskytovať obsah prispôbený skupine.</li> <li>3. Zapájať účastníkov, urobiť tréning zapamätateľným zážitkom s rôznymi úrovňami cvičení v súlade s cieľmi tréningu.</li> <li>4. Profesionálne používať technické/digitálne zariadenia.</li> <li>5. Riadne manažovať účastníkov.</li> <li>6. Zodpovedať otázky, manažovať komentáre, sťažnosti a špeciálne požiadavky účastníkov.</li> <li>7. Dodržiavať načasovanie, ale prispôsobiť sa špecifickým situáciám a potrebám.</li> </ol>

8. Pripravovať a podpisovať úradné dokumenty podľa očakávania.

### **Administratíva, dokumentácia a reporting**

1. Použiť štandardné (alebo ak sa očakáva - klient-špecifické) hodnotenie vzdelávania.
2. Pripravovať tréningové reporty po každom tréningu podľa očakávania.
3. Nahrávať tréningové materiály na G-Drive.
4. Eskalovať problémy nadriadenému, ak sa vyskytnú.
5. Poskytovať spätnú väzbu a informácie o možnosti predaja ďalších tréningov.
6. Poskytnúť očakávané následné aktivity, ako napríklad následný e-mail, test vedomostí, memo, atď..
7. Fakturovať načas dodávku tréningu

### **Ostatné povinnosti súvisiace s pracovným miestom**

1. Podpora aktivít predaja.
2. Stretnutie s klientom pred alebo po tréningu.
3. Zúčastňovanie sa na podujatiach.
4. Zdieľanie najlepších skúseností.
5. Podpora ostatných kolegov Develoru.

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných materiálov spoločnosti Develor*

Uvedené popisy pracovných miest v kombinácii so zozbieranými poznatkami zo zahraničnej literatúry, ktorá sa zaoberá meniacou sa rolou trénerov, sme využili pre identifikovanie faktorov, ktoré môžu prispievať k zmene pracovného miesta, a budeme sa o nich opierať aj v empirickom výskume.

Predpokladáme zvýšenie požiadaviek na úroveň ovládania cudzieho jazyka (v našom prípade anglického jazyka) v priebehu rokov minimálne o dva stupne. Ďalej naša analýza poukázala na narastajúce požiadavky na využívanie digitálnych technológií, čo môžeme vidieť naprieč celým procesom prípravy a dodania tréningu. Či už vo fáze prípravy, dodania ale najmä dokumentačnej záverečnej fáze – vidíme využitie technológií. Ide o prípravu prezentácie, online dotazníky, aplikácie, atď. Priamo v texte opisu

pracovného miesta nachádzame požiadavku na profesionálne využívanie digitálnych/technických zariadení, čo si vyžaduje určité nové zručnosti a kompetencie, ktoré zamestnanci v minulosti nepoznali a nevyužívali.

Ďalšími faktormi zmeny, na ktoré sa zameriame budú inovácie alebo trendy v oblasti tréningov, čo bude pravdepodobne čiastočne súvisieť aj s rozvojom digitálnych technológií. Rovnako tak sa spýtame na legislatívne zmeny, a budeme zisťovať či a do akej miery ovplyvnili obsah pracovného miesta trénera.

Tiež sa budeme zaoberať požiadavkami na cudzí jazyk. Môžeme vidieť, že v popisoch práce týchto dvoch spoločností sa vyskytuje podobná úroveň ovládania cudzieho jazyka. Naša analyzovaná spoločnosť je spoločnosťou medzinárodnou so zastúpením množstva krajín, preto požiadavka na ovládanie cudzieho jazyka je pomerne vysoká. Taktiež sa však v posledných rokoch významne zmenili preferencie zamestnávateľov, nakoľko cudzí jazyk sa stal kľúčovou schopnosťou pre prijatie do zamestnania. Zameriame sa preto aj na tento faktor zmeny.

## 2. Ciele práce

Diplomová práca pozostáva z dvoch častí – teoretickej a praktickej. V teoretickej časti boli analyzované rôzne prístupy k vymedzeniu pojmu pracovné miesto a informácie týkajúce sa analýzy práce a jej dôležitosti pre posudzovanie zmien dotýkajúcich sa pracovných miest vo všeobecnosti. Na základe analýzy a pre ďalšie úspešné spracovanie bolo v prvom rade dôležité stanoviť hlavný cieľ empirickej časti práce, ktorým je nájsť a analyzovať zmeny týkajúce sa obsahu a štruktúry pracovných miest vo vybranom podniku. Hlavný cieľ je podporený cieľmi parciálnymi, a to:

1. Na základe zberu dostupnej literatúry a elektronických zdrojov analyzovať k akým zmenám v obsahu a štruktúre pracovného miesta môže vo všeobecnosti dôjsť.
2. Zistiť zmeny v obsahu a štruktúre vybraného pracovného miesta, ku ktorým došlo v konkrétnom podniku od jeho založenia.
3. Zistiť, v ktorých rokoch došlo k najväčším zmenám v obsahu a štruktúre pracovného miesta, a aké skutočnosti ich ovplyvnili.
4. Určiť, v akých oblastiach bola zmena v obsahu a štruktúre pracovných miest najmarkantnejšia.
5. Zistiť ako vnímajú jednotlivé zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta zamestnanci, ktorí ho zastávajú a ako sa na nich adaptujú.
6. Porovnať zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta medzi jednotlivými pobočkami a zistiť ako sa odlišujú z hľadiska faktorov, ktoré ich ovplyvňujú a z hľadiska zamestnancov ako ku nim pristupujú.

Na základe hlavného cieľa a parciálnych cieľov boli stanovené nasledujúce výskumné otázky:

1. K akým zmenám v obsahu a štruktúre došlo v pracovnom mieste v časovej dobe od jeho vytvorenia v strednom podniku so zahraničnou kapitálovou účasťou poskytujúcom služby?
2. K akým zmenám v obsahu a štruktúre došlo v pracovnom mieste v časovej dobe od jeho vytvorenia v strednom podniku s domácou kapitálovou účasťou poskytujúcom služby?

### 3. Metódy práce a metodologický postup vypracovania práce

Prvá, teoretická časť je základňou pre vypracovanie časti praktickej. V prvej fáze sme hľadali dostupnú literatúru, so zameraním najmä na zahraničnú knižnú literatúru. Tá v konečnom dôsledku tvorí takmer 80% použitej literatúry. Ďalej bolo potrebné zozbierať informácie z dostupnej literatúry, týkajúce sa najmä analýzy pracovného miesta, ktorá je východiskom pre posudzovanie zmien v obsahu a štruktúre pracovných miest. Po zbere informácií nasledovalo triedenie informácií na základe zvolených kritérií tak, aby bolo podporené dosiahnutie hlavného cieľa a cieľov čiastkových. Potom sme pokračovali obsahovou a komparatívnou analýzou. Následne sme pristúpili k syntéze, a teda vzájomnému prepojeniu získaných informácií do jedného celku, ktorý tvorí podklad pre empirický výskum.

Ďalej sme si zvolili podnik, v ktorom sme skúmali zmeny na konkrétnom pracovnom mieste. Je ním medzinárodná spoločnosť Develor, ktorú sme úvodom tretej kapitoly na základe poskytnutých informácií a informácií dostupných na webovej stránke charakterizovali. Skúmaným pracovným miestom je pracovné miesto trénera.

V praktickej časti, a teda hlavnom empirickom výskume, sme využili základné metódy vedeckej práce, najmä metódu analýzy, metódu syntézy, metódu komparácie a metódu zberu a triedenia získaných dát. Na získanie dát sme využili exploračné metódy – a to metódu rozhovoru a dotazníkovú metódu. Tie nám pomohli k zberu potrebných údajov a informácií k danej problematike. Zostavili sme dotazník, ktorý sme elektronicky distribuovali zvolenej vzorke respondentov. Obsahuje 25 otázok – 9 uzatvorených otázok s určenými možnosťami, 3 otvorené otázky vyžadujúce jednoslovnú odpoveď, 5 škálovaných otázok so stupnicou 1-5, kde 1 vyjadruje veľkú zmenu a 5 žiadnu zmenu a 8 otvorených otázok vyžadujúcich rozsiahlejšie odpovede zameriavajúce sa na konkrétne zmeny. Nosné pre tento výskum sú otvorené otázky, ktoré sme zvolili z dôvodu potreby dostať obsiahlejšie odpovede, na základe ktorých budeme schopní zvoliť konkrétne otázky pri použití metódy rozhovoru. Prvá časť dotazníka obsahuje všeobecné otázky týkajúce sa respondentov, druhá časť je už zameraná na samotné zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta, ktoré vybraní respondenti zastávajú. Dotazník bol vytvorený v súlade s cieľom práce a výskumnými otázkami. Výskumnú vzorku sme zvolili náhodným výberom. Išlo o trénerov spoločnosti Develor pôsobiacich na Slovensku a taktiež

o trénerov pôsobiacich v zahraničí. Následne sme výsledky dotazníka spracovali do prehľadných grafov, a tieto výsledky boli taktiež podkladom pre neštruktúrovaný rozhovor, ktorý sa uskutočnil s jedným z riaditeľov spoločnosti pre získanie podrobnejších informácií. Na záver boli použité interpretačné metódy pre interpretáciu získaných výsledkov, napríklad metóda indukcie pre formulovanie všeobecných záverov. Využívali sme tiež metódu komparácie, nakoľko sme porovnávali zmeny na pracovnom mieste v jednotlivých krajinách, v ktorých spoločnosť pôsobí, a tiež aj významnosť zmien, ktoré sa uskutočnili.

## 4. Výsledky práce a diskusia

### 4.1. Predstavenie vybraného podniku

V empirickej časti budeme skúmať zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta v spoločnosti Develor. Ide o medzinárodnú spoločnosť, ktorá poskytuje trénerské a konzultantské služby a koučing. Konkrétne budeme skúmať pracovné miesto tréner, ktoré je v spoločnosti aj najviac zastúpené. Spoločnosť pôsobí vo vyše tridsiatich krajinách (so šesťnástimi pobočkami) a má približne 170 zamestnancov, pričom do roku 2020 majú za cieľ expandovať do ďalších štyroch krajín. Develor má pobočky v krajinách regiónu EMEA, a to konkrétne v Azerbajdžane, Bulharsku, Českej republike, Gruzínsku, Chorvátsku, Maďarsku, Nemecku, Poľsku, Rumunsku, Slovensku, Slovinsku, Spojených arabských emirátoch, Srbsku, Španielsku a na Ukrajine. Strategickým partnerom v krajinách Beneluxu je tréningová spoločnosť s vedúcim postavením na trhu – Kenneth Smit.

Spoločnosť bola založená v roku 1992 s primárnym cieľom poskytovať tréning v oblasti predaja. Postupom času sa rozvíjali služby spojené s poskytovaním tréningov, a pribudol k nim aj konzulting a koučing. Develor poskytuje široké portfólio sofistikovaných diagnostických metód, ktoré sú prispôsobené priamo na požiadavky klientov a napomáhajú k rozvoju zamestnancov, a teda aj samotných podnikov. Klienti Develoru pochádzajú z rôznych segmentov trhu, no najväčšie zastúpenie majú klientské segmenty ako bankovníctvo a poisťovníctvo, telekomunikácie, výroba, služby či energetika. Medzi hodnoty spoločnosti patrí excelentnosť, disciplína, vzdelávanie a rozvoj, výkon, rešpekt a partnerstvo. Dnes poskytujú služby každoročne približne pre 300 klientov a na svojej webovej stránke uvádzajú, že sú najrýchlejšie rastúcou vedomostnou sieťou v regióne EMEA.

Tréningy, ktoré kvalifikovaní zamestnanci s dlhoročnou praxou poskytujú, sú veľmi praktické, interaktívne a kvalitné. Týkajú sa napríklad riešenia problémov, vodcovstva, tímovej spolupráce, angažovanosti, podpory predaja, riadenia zákazníkov, vyjednávania, osobnej efektivity, komunikácie, riešenia konfliktov, a mnoho ďalšieho.

## 4.2. Zmeny v opise pracovného miesta spoločnosti

Nakoľko v tejto záverečnej práci pojednávame o zmenách v obsahu a štruktúre pracovných miest, prvým krokom nášho skúmania bude porovnanie získaných opisov pracovných miest. Jeden z riaditeľov nám poskytol profil pracovného miesta trénera z roku 2009, a jeho prepracovanú aktuálnu verziu zo začiatku roka 2019. Keďže ide o medzinárodnú spoločnosť komunikujúcu najmä v anglickom jazyku, profily pracovného miesta sme preložili do slovenského jazyka a spracovali do prehľadných tabuliek. Štruktúru sme však ponechali rovnakú, akú vytvoril zamestnanec spoločnosti – pre zhodnotenie reálnych zmien. Nakoľko nie všetky použité pojmy bolo možné preložiť, uvádzame ich v originálnom znení.

**Tabuľka 8** Opis pracovného miesta trénera spoločnosti Develor z roku 2009

<b>TRÉNER/KONZULTANT</b>	
<b>Úlohy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Podpora predaja<ul style="list-style-type: none"><li>• Písanie žiadostí a príbuzných dokumentov</li><li>• Prezentácia</li><li>• Účasť na jednaniach</li><li>• Pravidelný kontakt s klientmi z dôvodu budovania dlhodobých zákazníckych vzťahov</li></ul></li><li>➤ Dodanie projektov<ul style="list-style-type: none"><li>• Plánovanie</li><li>• Príprava na dodanie</li><li>• Poskytovanie tréningov a workshopov</li><li>• Dokumentácia podľa noriem</li><li>• Príprava a prezentácia výsledkov</li></ul></li><li>➤ Profesionálny rozvoj<ul style="list-style-type: none"><li>• Účasť na TTTs a TTCs</li></ul></li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustály profesionálny rozvoj</li> <li>➤ Kooperácia, kontakt a neustála komunikácia s medzinárodnou trénerskou a konzultantskou komunitou Develoru a tiež s ostatnými jednotkami spoločnosti</li> </ul>
<b>Vzdelanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vysokoškolský titul z oblasti obchodu, ekonomiky alebo ľudských zdrojov</li> </ul>
<b>Prax</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 5 rokov skúseností v manažmente predaja alebo HR manažmente, preferovane získané v oblasti B2B</li> <li>➤ Viac ako 10 rokov pracovných skúseností</li> </ul>
<b>Ďalšie očakávania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plynulý anglický jazyk</li> <li>➤ Znalosť MS Office programov</li> </ul>
<b>Kompetencie nutné pre výkon práce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dynamická, cieľovo orientovaná, extrovertná osobnosť</li> <li>➤ Silné angažovanie sa</li> <li>➤ Excelentné komunikačné a presvedčacie schopnosti</li> <li>➤ Vytrvalý, ťažko pracujúci</li> <li>➤ Proaktívny</li> <li>➤ Sebestačný, nezávislý</li> <li>➤ Otvorený rozvoju, kreatívny</li> </ul>

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Develor*

**Tabuľka 9** Profil pracovného miesta trénera spoločnosti Develor z roku 2019

<b>Pozícia</b>	Tréner
<b>Organizačná jednotka:</b>	Tréning
<b>Supervízor:</b>	MD/Hlava tréningu
<b>Požadované vzdelanie a prax:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysokoškolský titul z oblasti obchodu, ekonomiky alebo HR</li> <li>• 5 rokov skúseností v manažmente predaja alebo HR manažmente</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• viac ako 10 rokov pracovných skúseností</li> <li>• plynulý anglický jazyk</li> </ul>
<b>Rola pracovného miesta:</b>
Dodávať rôzne rozvojové programy najvyššej kvality v súlade s klientovými požiadavkami.
<b>Hlavné zodpovednosti:</b>
<p>Tréner je plne zodpovedný za dodanie rôznych rozvojových programov s:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dôkladnou prípravou.</li> <li>• Najvyššou kvalitou dodávky v súlade so štandardmi Develoru.</li> <li>• Zapájať, zahŕňať a povzbudzovať účastníkov, aby bola dosiahnutá zmena.</li> <li>• Zdokumentovať dodávku podľa očakávania.</li> </ul>
<b>Úlohy:</b>
<p><b>Príprava na dodanie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osvojiť si vzdelávací obsah Develoru, byť schopný dodať ho rôznym cieľovým skupinám podľa najvyšších štandardov kvality.</li> <li>2. Pripraviť a prispôbiť obsah vzdelávania a súvisiace materiály (prezentácia, účastnícka kniha, letáky).</li> <li>3. Vytvárať cvičenia podľa potreby.</li> <li>4. Pripraviť formu hodnotenia (papierovo alebo online).</li> <li>5. Konzultovať s kolegami pre hĺbkové porozumenie klientovi a jeho potrebám.</li> <li>6. Zabezpečovať zmluvné prípravné úlohy (platené či neplatené): napr. rozhovory, field-visit, shadowing, focus group, mystery shopping, dotazníky.</li> <li>7. Informovať sa o činnosti, produktoch, službách a typických výzvach a potrebách klienta a uchádzačov.</li> </ol>

### **Zabezpečovanie rôznych rozvojových programov**

1. Dodržiavať štandardy Develoru, napr. štandardný začiatok a koniec, inštruktáž a informovanie o cvičeniach, použitie nástrojov, atď.
2. Poskytovať obsah prispôsobený skupine.
3. Zapájať účastníkov, urobiť tréning zapamätateľným zážitkom s rôznymi úrovňami cvičení v súlade s cieľmi tréningu.
4. Profesionálne používať technické/digitálne zariadenia.
5. Riadne manažovať účastníkov.
6. Zodpovedať otázky, manažovať komentáre, sťažnosti a špeciálne požiadavky účastníkov.
7. Dodržiavať načasovanie, ale prispôbiť sa špecifickým situáciám a potrebám.
8. Pripravovať a podpisovať úradné dokumenty podľa očakávania.

### **Administratíva, dokumentácia a reporting**

1. Použiť štandardné (alebo ak sa očakáva - klient-špecifické) hodnotenie vzdelávania.
2. Pripravovať tréningové reporty po každom tréningu podľa očakávania.
3. Nahrávať tréningové materiály na G-Drive.
4. Eskalovať problémy nadriadenému, ak sa vyskytnú.
5. Poskytovať spätnú väzbu a informácie o možnosti predaja ďalších tréningov.
6. Poskytnúť očakávané následné aktivity, ako napríklad následný e-mail, test vedomostí, memo, atď.
7. Fakturovať načas dodávku tréningu kancelárii Develoru.

### **Ostatné povinnosti súvisiace s pracovným miestom**

1. Podpora aktivít predaja.
2. Stretnutie s klientom pred alebo po tréningu.
3. Zúčastňovanie sa na podujatiach.
4. Zdieľanie najlepších skúseností.
5. Podpora ostatných kolegov Develoru.

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Develor*

Zmeny môžeme vidieť ako v štruktúre, tak aj v samotnom obsahu pracovného profilu. V pracovnom profile z roku 2009 vidíme menšiu konkrétnosť a bodovo vymedzené jednotlivé úlohy. Naopak prepracovaný profil z roku 2019 poskytuje detailnejšie informácie o vykonávaných úlohách. Môžeme predpokladať, že jednou zo zmien v obsahu, ktoré vieme vyčítať z profilov pracovných miest je používanie nových digitálnych technológií, čo zároveň znamená zmenu v potrebných zručnostiach zamestnancov.

Môžeme tiež vidieť, že došlo k zmene štruktúry vykonávaných úloh, a teda mení sa poradie dôležitosti zručností a kompetencií, ktoré by mali zamestnanci mať, alebo nadobudnúť. Samotná položka kompetencie bola však z profilu pracovného miesta úplne odstránená. Zmenu v štruktúre pracovného miesta spracujeme do tabuľky pre prehľadnejšie zobrazenie zmeny.

**Tabuľka 10** Zmeny v štruktúre pracovného miesta trénera

2009	2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora predaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Príprava</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodanie produktov (obsahuje prípravu, dodanie aj dokumentáciu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodanie produktov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionálny rozvoj (obsahuje zúčastňovanie sa na podujatiach)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentácia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperácia so sieťou spoločnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostatné povinnosti (obsahuje podporu predaja, kooperáciu so sieťou spoločnosti, zúčastňovanie sa na podujatiach)</li> </ul>

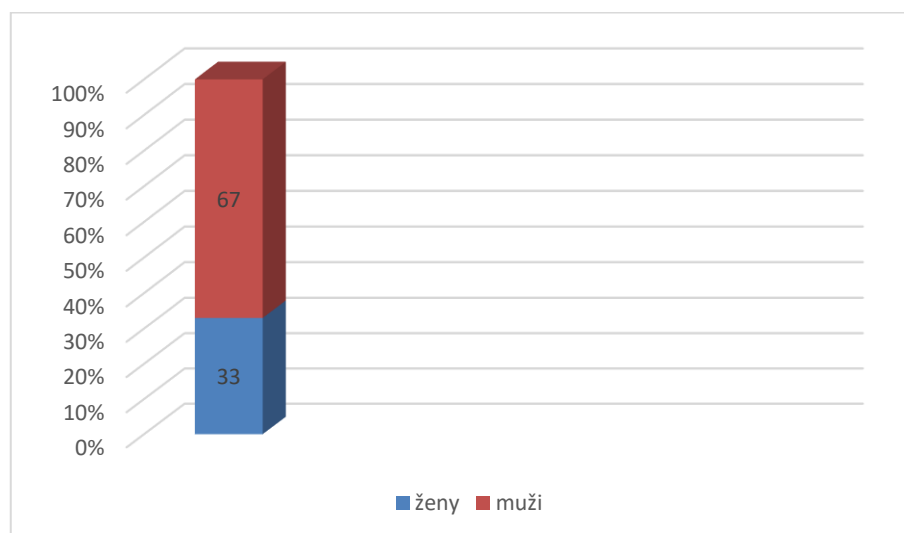
*Zdroj: vlastné spracovanie na základe poznatkov získaných z teoretických zdrojov a interných materiálov podniku*

Pre skompletizovanie zistených informácií sme na základe rozhovoru s riaditeľom spoločnosti zistili, že všetky riešenia vyžadujúce digitálne technológie, ktoré pribudli v pracovnom opise v roku 2019 sú nové – a teda došlo k výraznej zmene. Ide napríklad o nahrávanie tréningových materiálov na G-Drive či digitálne hodnotenie vzdelávania. V rámci celkovej prípravy, dodania i dokumentácie tréningu pribudla zručnosť profesionálneho používania technických/digitálnych zariadení a nové spôsoby hodnotenia účastníkov.

V tabuľke 10 môžeme vidieť zmenu v štruktúre pracovných úloh. Podpora predaja sa posunula z prvého miesta na posledné a dodanie projektu bolo rozčlenené do viacerých fáz, na základe logického sledu úloh. Podčiarkuje to dôležitosť postupnosti krokov, a samotnej prípravy dodania, na to nadväzujúceho dodania tréningu so všetkými svojimi náležitosťami a napokon spracovaniu dokumentácie. Medzi ostatné povinnosti sa zaradila podpora predaja, kooperácia so sieťou spoločnosti a zúčastňovanie sa na podujatiach. Tie boli v minulosti samostatnými položkami v opise pracovného miesta.

### 4.3. Vyhodnotenie získaných výsledkov práce

V nadväznosti na zistené informácie z dostupnej literatúry, poskytnutých opisov pracovného miesta a krátkeho rozhovoru s riaditeľom spoločnosti sme zostavili dotazník, ktorý nám mal pomôcť v zozbieraní konkrétnych informácií ohľadne zmien v obsahu pracovného miesta trénera v spoločnosti Develor. Dotazník tvorí 26 otázok – 8 uzatvorených otázok s určenými možnosťami, 4 otvorené otázky vyžadujúce jednoslovnú odpoveď, 5 škálovaných otázok so stupnicou 1-5, kde 1 vyjadruje veľkú zmenu, 2 pomerne veľkú zmenu, 3 strednú zmenu, 4 malú zmenu a 5 žiadnu zmenu; a 9 otvorených otázok vyžadujúcich rozsiahlejšie odpovede zameriavajúce sa na konkrétne zmeny. Dotazník sme vytvorili pomocou google formulárov v anglickom jazyku, nakoľko ide o medzinárodnú spoločnosť, a dotazník sme distribuovali respondentom z rozličných krajín. Do prieskumu sa zapojilo 33 respondentov.

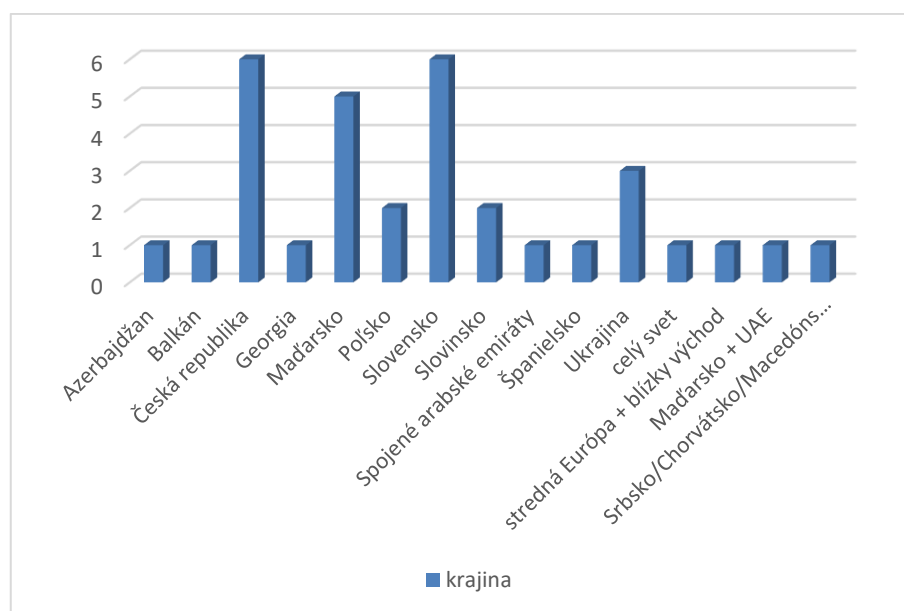


**Graf 1** Percentuálny podiel žien a mužov v podniku

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na grafe 1 vidíme, že v našom prieskume jednoznačne prevládajú muži. Z celkového počtu respondentov 33 tvoria až 67% muži, čo predstavuje 22 mužov. Žien tréneriek sa do prieskumu zapojilo 11, čo je 33%. Pri doplňujúcom rozhovore sme sa pýtali, či je v spoločnosti rovnomerné zastúpenie žien a mužov a zistili sme, že celkovo je v spoločnosti viac mužov trénerov. Presné číslo sme však nezískali.

Ďalej sme sa pýtali, v ktorých krajinách respondenti zastávajú pracovné miesto trénera – resp. v ktorých pobočkách spoločnosti Develor ho zastávajú. Vyhodnotenie vidíme v grafe číslo 2.



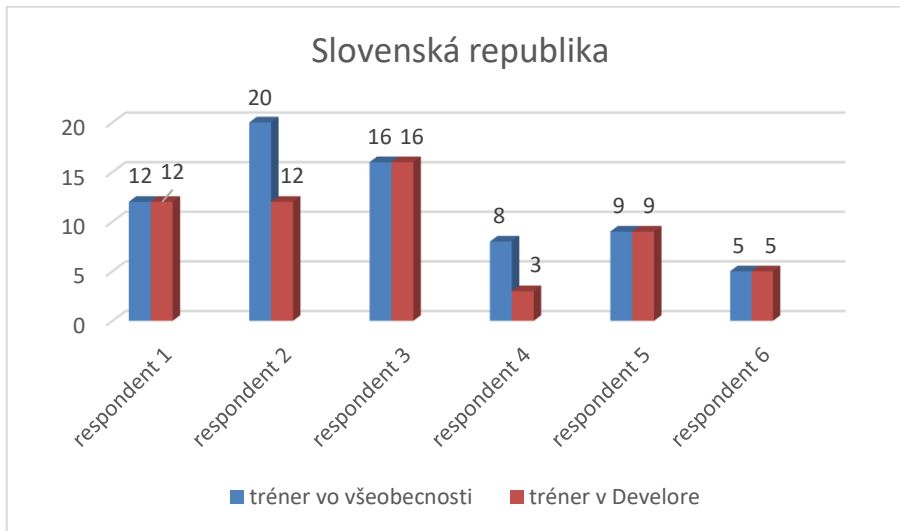
**Graf 2** Zastúpenie krajín

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na osi x vidíme zastúpenie krajín, v ktorých respondenti pracujú. Os y znázorňuje počet respondentov. Z Českej a Slovenskej republiky nám odpovedalo 6 respondentov, z Maďarska 5. Z Ukrajiny sa prieskumu zúčastnili traja respondenti. Poľsko a Slovinsko má zastúpenie 2 respondentov a ostatné krajiny iba jedného respondenta. Jeden respondent uviedol, že vedie tréningy po celom svete; jeden sa hlásil ku strednej Európe a blízkeho východu; jeden k Maďarsku a zároveň Spojeným arabským emirátom a jeden uviedol, že trénuje v Srbsku, Chorvátsku a Macedónsku. Získali sme tak zastúpenie takmer všetkých krajín, v ktorých Develor pôsobí.

V nasledujúcich dvoch otázkach sme sa respondentov pýtali koľko rokov pracujú ako tréner vo všeobecnosti, a koľko rokov zastávajú pracovné miesto trénera v spoločnosti

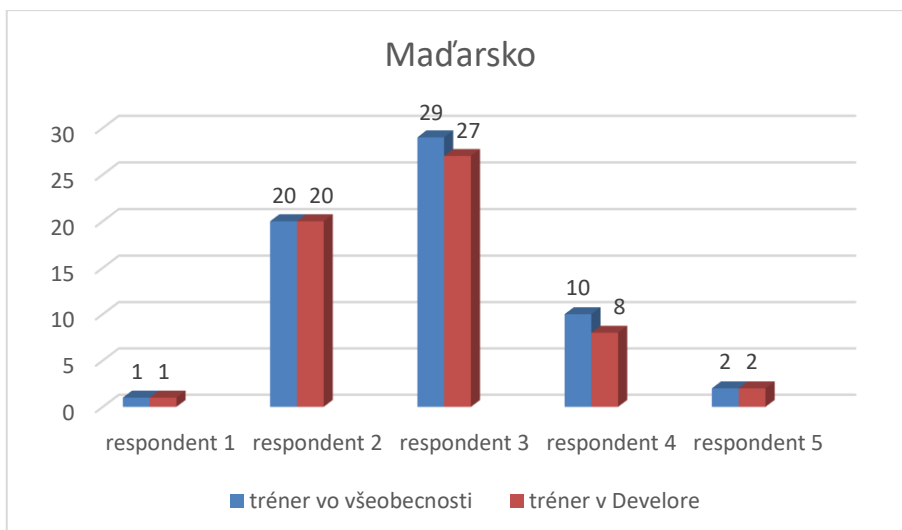
Develor. Budeme analyzovať, koľko respondentov pracuje na pozícií trénera viac ako desať rokov. Výsledky sme spracovali do štyroch grafov, pričom v prvých troch zobrazujeme dĺžku vykonávania práce pre Slovenskú republiku, Maďarsko a Českú republiku, nakoľko z týchto krajín nám odpovedalo najviac respondentov. Posledný graf znázorňuje respondentov z ostatných krajín. V modrých stĺpcoch vidíme dĺžku vykonávania práce trénera vo všeobecnosti, a v červených stĺpcoch trénera v spoločnosti Develor. Každý z grafov samostatne okomentujeme.



**Graf 3** Respondenti pôsobiaci v Slovenskej republike

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

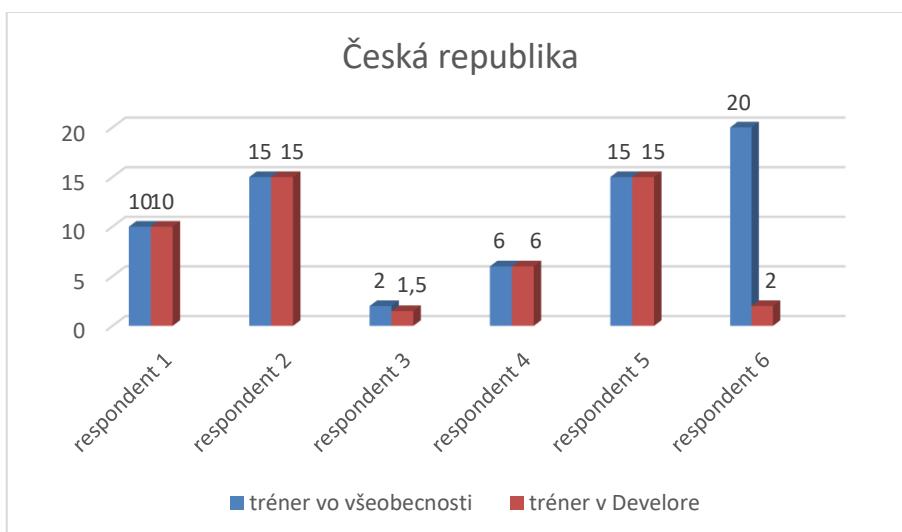
Na grafe vidíme, že sa vyjadrilo 6 respondentov. Presne polovica respondentov pracuje ako tréner, a zároveň ako tréner v spoločnosti Develor, viac ako 10 rokov. 67% respondentov, a teda štyria zo šiestich respondentov, začalo svoju trénerskú kariéru v spoločnosti Develor. Ostatní dvaja prišli z inej spoločnosti.



**Graf 4** Respondenti pôsobiaci v Maďarsku

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

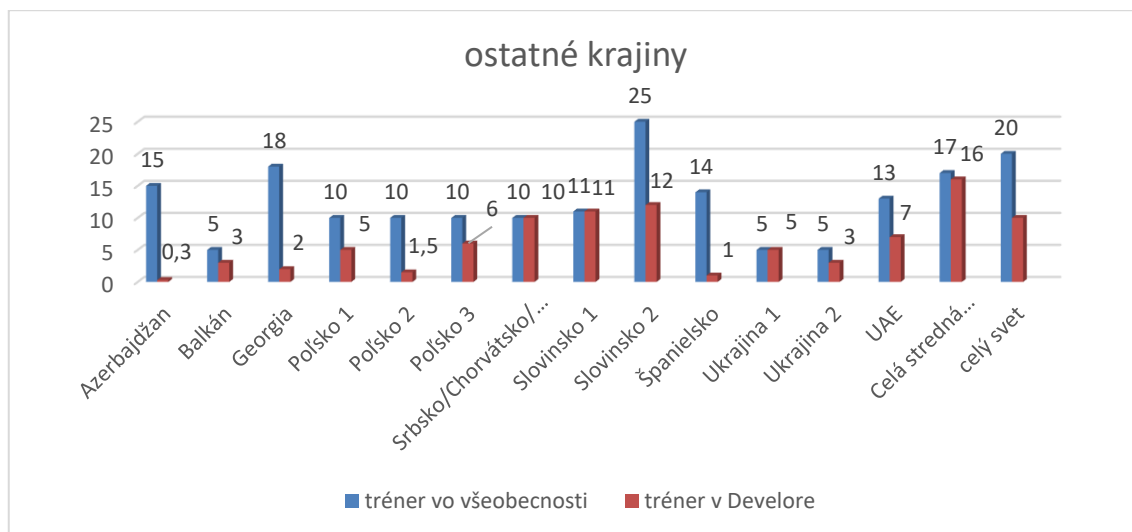
Z maďarskej pobočky Develoru zareagovalo päť respondentov. Dvaja z nich pracujú na pozícii trénera viac ako desať rokov, a to konkrétne 20 a 29 rokov. Respondent č.2, ktorý uviedol, že pracuje na pozícii trénera 20 rokov, pracuje celý tento čas v spoločnosti Develor. Respondent č.3 pracuje na pozícii trénera najdlhšie zo všetkých respondentov, a to 29 rokov. 27 z toho pracuje pre spoločnosť Develor. Ostatní traja respondenti pracujú na pozícii trénera desať rokov a menej. Respondent č.1 a respondent č.5 zastávajú pracovné miesto trénera jeden a dva roky, a to celkovo i v skúmanej spoločnosti.



**Graf 5** Respondenti pôsobiaci v Českej republike

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na tomto grafe vidíme respondentov Českej republiky, ktorí sa zúčastnili nášho prieskumu. Bolo ich konkrétne šesť. Z toho 50% zastáva pozíciu trénera viac ako 10 rokov. Dvaja respondenti pracujú ako tréneri a súčasne ako tréneri spoločnosti Develor rovnako 15 rokov. Jeden respondent pracuje ako tréner 20 rokov, no iba posledné dva z toho v skúmanej spoločnosti. Polovica respondentov pracuje ako tréner 10 a menej rokov.

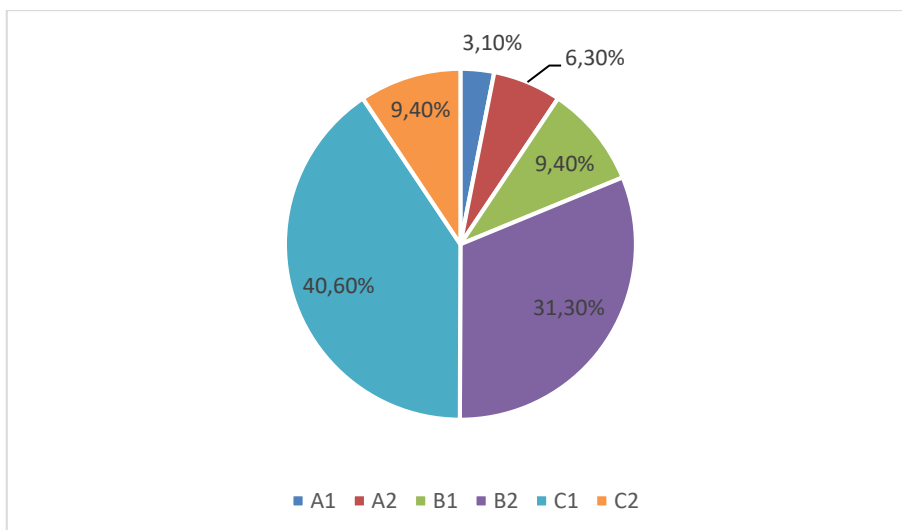


**Graf 6** Respondenti pôsobiaci v ostatných krajinách

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Počet respondentov z ostatných krajín je 15. 8 z nich, čo tvorí 57%, pracuje na pozícii trénera viac ako 10 rokov. Iba traja z nich však pracujú v spoločnosti Develor viac ako 10 rokov. 12 z pätnástich respondentov pracuje v spoločnosti Develor 10 a menej rokov. Jeden z nich uviedol ako krajinu svojej pôsobnosti celú strednú Európu a blízky východ.

Vzorka respondentov, ktorá bola charakterizovaná, bola ďalej skúmaná z hľadiska konkrétnych zmien v obsahu pracovného miesta v aspekte ovládania cudzích jazykov. Na základe teoretických poznatkov sme sa v úvode respondentov pýtali, aké boli požiadavky na ovládanie cudzieho jazyka keď nastúpili na skúmané pracovné miesto, a aké sú momentálne. Pre spoločnosť Develor ide o ovládanie cudzieho jazyka – anglického jazyka.

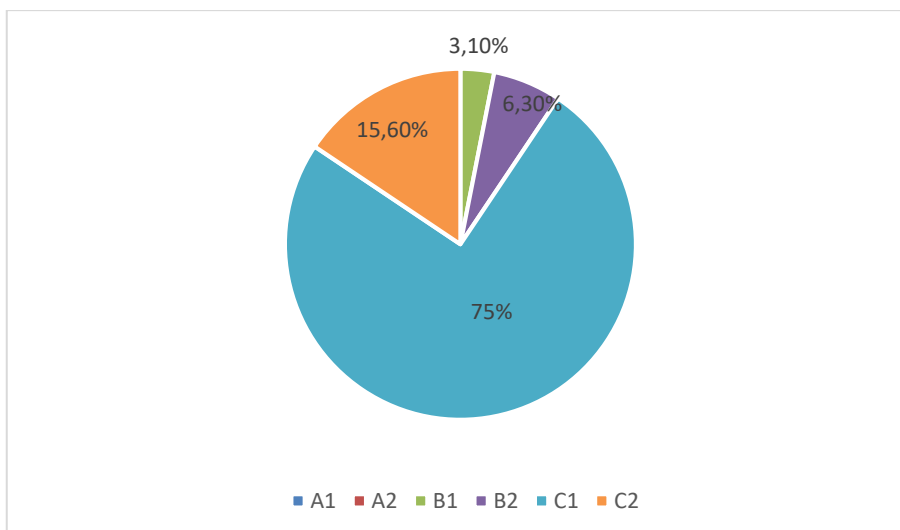


**Graf 7** Požiadavky na úroveň ovládania cudzieho jazyka pri nástupe

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

- A1 – úroveň začiatočník
- A2 – úroveň základná
- B1 – úroveň mierne-pokročilá
- B2 – úroveň stredne-pokročilá
- C1 – úroveň pokročilá
- C2 – úroveň pokročilá alebo ovládanie jazyka na najvyššej úrovni

Na grafe vidíme, že odpovede respondentov sa naozaj veľmi líšia. Najviac respondentov odpovedalo, že požiadavka na cudzí jazyk v čase, keď nastúpili, bolo ovládať anglický jazyk na úrovni C1 – odpovedalo tak 13 respondentov, čo predstavuje uvedených 40,6%. 10 respondentov, a to 31,3% uviedlo úroveň B2. Traja respondenti uviedli úroveň C2, a rovnako traja uviedli ako požadovanú úroveň B1. Dvaja respondenti odpovedali A2, a jeden respondent úroveň A1. Jeden respondent vôbec neodpovedal. Podľa uvedených výsledkov by sa dalo predpokladať, že nakoľko máme celé spektrum odpovedí a respondentov začínajúcich na tomto pracovnom mieste v rozličných rokoch, požadovaná úroveň jazyka jednoducho v priebehu času narastala. Toto zistenie bolo potrebné overiť v konkrétnych výsledkových hárkoch, a keď sme sa pozreli na odpovede jednotlivých respondentov a brali sme do úvahy ich prácu na pozícií trénera, zistili sme, že naša domnienka nebola správna. Ani nástup na pracovné miesto, ani krajina výkonu práce nesúvisia s odpoveďou na požadovanú úroveň jazyka.

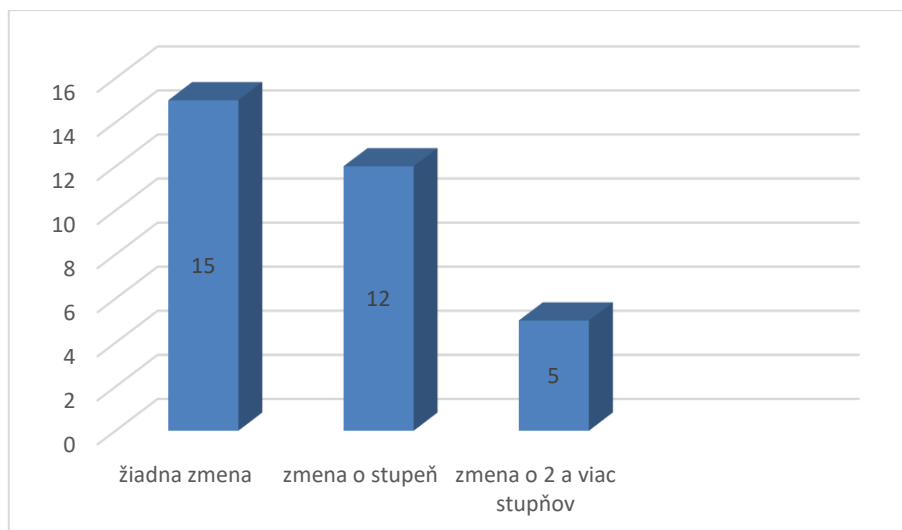


**Graf 8** Požiadavky na ovládanie cudzieho jazyka teraz

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na tomto grafe vidíme, ako odpovedali respondenti na otázku ohľadne aktuálnych požiadaviek na úroveň ovládania cudzieho jazyka. 24 respondentov sa zhodlo na úrovni C1. 5 respondentov uviedlo úroveň C2, čo je najvyššia možná úroveň ovládania jazyka. Dvaja respondenti uviedli úroveň B2 a jeden respondent B1. Jeden respondent na otázku neodpovedal. V popise pracovného miesta z roku 2019 sme mohli vidieť, že požadovaná úroveň jazyka pre celú spoločnosť Develor je skutočne C1.

V súvislosti s touto otázkou sme mali veľa nejasností, pýtali sme sa preto jedného z riaditeľov spoločnosti, prečo úroveň jazyka, ktorú niektorí respondenti uviedli nekorešponduje s opisom pracovného miesta, a či teda podľa nášho predpokladu narastajú požiadavky na ovládanie cudzieho jazyka. Zistili sme, že respondenti pravdepodobne uvádzali úroveň jazyka v začiatkoch svojho pôsobenia v spoločnosti podľa toho, na akej úrovni sa oni v skutočnosti nachádzali. Spoločnosť je síce medzinárodná, no v skutočnosti na úroveň cudzieho jazyka veľmi pri výbere nedbajú – je totiž iba dodatočnou plusovou zručnosťou, ktorá zamestnancom otvára možnosti tréningu v iných krajinách. Ešte stále je teda najdôležitejším faktorom pri výbere nového trénera schopnosť trénovať, a vedomosti a skúsenosti s obsahom tréningových produktov.

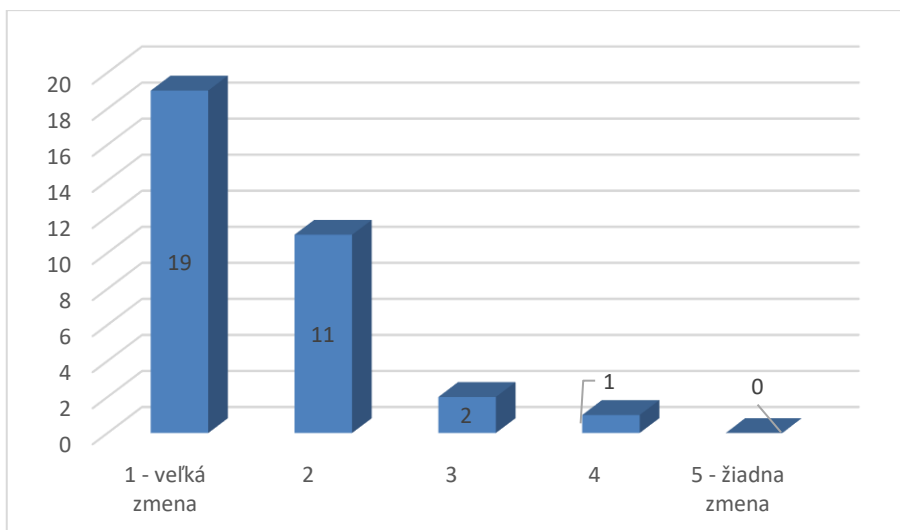


**Graf 9** Vnímaná zmena v požiadavkách na ovládanie cudzieho jazyka

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na základe predchádzajúcich zistených informácií sme sa rozhodli pozrieť sa na zmeny v požiadavkách na ovládanie cudzieho jazyka z hľadiska toho, ako respondenti vnímajú zmenu. Analyzovali sme, koľko respondentov uviedlo rovnakú požiadavku na jazyk pri nástupe aj teraz (žiadna zmena), koľko respondentov uviedlo úrovne, ktoré sa odlišujú o jeden stupeň, a úrovne, ktoré sa odlišujú o dva a viac stupňov. Až 15 respondentov uviedlo, že v požiadavkách na úroveň jazyka sa nič nezmenilo – čo je na základe požiadaviek z popisov pracovného miesta za posledných 10 rokov pravda. Takto to však vnímajú aj niektorí respondenti, ktorí pracujú na pozícií trénera viac ako 10 rokov. 12 respondentov vníma zmenu ako zmenu o jeden stupeň, a 5 respondentov uviedlo, že došlo k zmene požadovanej úrovne jazyka o 2 a viac stupňov.

V nasledujúcich otázkach sme sa respondentov pýtali na to, ako vnímajú konkrétne zmeny v obsahu pracovného miesta, ktoré sme identifikovali v prvej časti práce, a či sa ich vôbec tieto zmeny v pracovnom živote dotýkajú, a ako. Pri každej obsahovej zmene sme dali respondentovi možnosť zvolit' na škále od 1 do 5 ako ovplyvnila daná zmena jeho obsah práce, pričom 1 predstavovalo veľkú zmenu, a 5 zmenu žiadnu. Ďalej sa pozrieme na ich spracovanie do grafov a konkrétne zmeny v obsahu, ktoré respondenti spomenuli vo svojich odpovediach.



**Graf 10** Zmena v obsahu pracovného miesta vplyvom očakávaní klienta

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Prvou škálovanou otázkou bola otázka – Ako sa zmenil obsah Vašej práce trénera vplyvom očakávaní klienta (účastníkov a kupujúcich)? Na otázku odpovedali všetci 33 respondenti, z toho až 19 respondentov vníma zmenu ako veľkú. Pomerne veľkú zmenu uvádza aj 11 ďalších respondentov. Dvaja respondenti vnímajú zmenu v obsahu na základe očakávaní klienta ako strednú, a jeden uviedol malú zmenu. Žiadny respondent však neuviedol, že nedošlo ku žiadnej zmene. Pozrime sa teda na konkrétne odpovede respondentov, roztriedené podľa konkrétnych krajín, ktoré sa prieskumu zúčastnili. Konkrétne odpovede poskytlo 29 respondentov.

- Azerbajdžan

Jeden zúčastnený respondent na škále označil číslo 1, ktoré značí veľkú zmenu v obsahu pracovného miesta. Uviedol, že zo začiatku boli klientmi malé a stredné podniky, ktoré nemali žiadne skúsenosti s tréningami, a preto ich očakávania boli veľmi nízke. V dnešnej dobe však spoločnosti majú početné skúsenosti s rôznymi tréningami, preto je dôležité vyhovieť ich zvyšujúcim sa požiadavkám na obsah a kvalitu tréningu.

- Balkán

Jeden zúčastnený respondent označil na škále číslo 1, ktoré značí veľkú zmenu v obsahu pracovného miesta. Jeho odpoveď však nebola úplne jasne interpretovateľná. Tvrdí, že obsah pracovného miesta ovplyvnili požiadavky klientov v tom, že sa musí neustále zlepšovať, a dbať viac na prípravu tréningov ako v minulosti.

- Česká republika

Dvaja zo šiestich respondentov označili na škále číslo 3, čo predstavuje strednú zmenu. Prvý slovne uviedol, že táto zmena bola prekvapivo malá – a že u väčšiny spoločností stále ostáva nástrojom merania kvality tréningu tzv. smile sheet, kde prostredníctvom emotikonov zúčastnení hodnotia svoje dojmy z tréningu. Ďalší respondent, ktorý označil zmenu za strednú, však uviedol pomerne veľký počet vecí, ktoré sa v tomto ohľade zmenili. Je nimi posun z tréningu ku vzdelávaniu; posun od izolovaných tréningov k systematickému konzultantskému prístupu; vyššia odbornosť v daných témach; nové, moderné a inšpiratívne nápady; prístup kombinovaného vzdelávania; agilný prístup, kratšie intervencie; vyššia úroveň gamifikácie; menej papiera, viac technológií.

Traja respondenti uviedli na škále číslo 2, čo je pomerne veľká zmena, ale dvaja z nich ju ďalej nešpecifikovali. Jeden napísal, že tréningy sú viac konkretizované a orientované na zákazníka, nakoľko majú účastníci už viac vedomostí ako v minulosti. Prispôsobujú sa tomu kratšie tréningy a menej prezentácie, a naopak viac facilitácie a skupinovej práce.

Pre jedného respondenta bola zmena veľká. Významná je v tom, že všetky časti tréningu sa pripravuje špecificky a konkrétne pre klienta – v minulosti bolo všetko pripravované viac všeobecne.

- Emiráty

Jeden respondent pôsobiaci v Spojených arabských emirátoch vníma zmenu ako veľkú, a odôvodňuje to zvyšujúcimi sa očakávaniami klientov každým rokom. Vyžadujú od trénerov stále nové témy a uplatnenia nových metód.

- Georgia

Jeden respondent vníma zmenu ako veľkú, z toho dôvodu, že špecifické očakávania klientov ovplyvňujú obsah tréningov, ktoré sú im poskytované. Na tréningy sa musí prispôbiť obsah na základe účastníkov a osvojiť si nové metódy a modely. V tréningoch sa aktualizujú praktické príklady a pre trénera je veľmi dôležité ostať flexibilným a byť pripravený zmeniť veci aj priamo počas tréningu. Od trénera sa teda očakáva tvoriť kurz počas samotného kurzu, čo si vyžaduje určitý druh kompetencií.

- Maďarsko

Jeden respondent uviedol na škále číslo 4, čo znamená, vníma iba malú zmenu v obsahu pracovného miesta na základe očakávania klientov. Žiadnu konkrétnu zmenu neuviedol. Ďalší dvaja označili zmenu za veľkú. Odôvodňujú to tým, že na začiatku 90-tych rokov bol tento biznis v strednej Európe ešte nový, a žiadne reálne očakávania naň neboli kladené. Dnes sú však vysoké očakávania najmä na obsah tréningov (jeho unikátnosť, špecifickosť a aktuálnosť), na skúsenosti trénerov (ohľadne biznisu a vodcovstva) a na používané metódy vzdelávania (majú byť unikátne, hravé a prispôbené na mieru). Dvaja vnímajú zmenu ako pomerne veľkú, najmä z dôvodu nutnosti adaptácie na kultúrne rozdiely a kvôli zavedeniu pred-tréningového poradenstva, ktoré klientovi pomáha lepšie špecifikovať očakávanú zmenu správania, a na jeho základe prispôbenia vzdelávacieho programu.

- Poľsko

Respondenti z Poľska, ktorí boli dvaja, vnímajú zmenu ako veľkú a pomerne veľkú. Ovplyvnilo ju viac konzultantskej práce, aktivity pred a po tréningu a nové trendy ovplyvňujúce potrebu nového obsahu tréningov.

- Slovenská republika

Všetci respondenti pracujúci v Slovenskej republike uviedli, že pociťujú veľkú zmenu obsahu pracovného miesta na základe očakávaní klientov. Tie klienti vyjadrujú často verbálne počas úvodnej fázy tréningu, prípadne ešte počas prípravy. Zmeny prinášajú riešenie konkrétnych situácií z reálneho života, spoznávanie sa navzájom, vysoká miera praktickosti. Tréneri vnímajú, že musia byť lepší ako interný tréneri, ktorí vzdelávajú v spoločnostiach. Témy musia byť sofistikovanejšie, musia sledovať aktuálne trendy vo vzdelávaní a rozvoji dospelých a adaptovať ich do svojho tréningového portfólia.

- Slovinsko

Na začiatku boli tréningy veľmi obľúbené a populárne, no momentálne tréningový prístup už nie je v kurze. Klienti často požadujú vyššiu úroveň, čiže už neočakávajú trénerov, ale schopných konzultantov. Od týchto konzultantov vyžadujú prispôbený prístup a vďaka ich skúsenostiam aj komplexné riešenia, meranie výstupov zo vzdelávania

a mentorovanie ich meniaceho sa životného štýlu v rutinných pracovných procesoch. Vnímaná zmena je taktiež veľká.

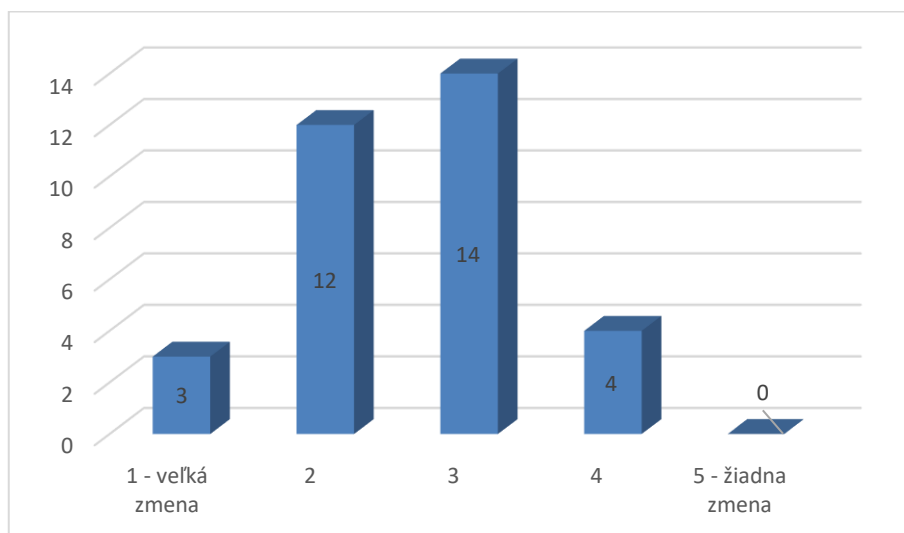
- Španielsko

Respondent uviedol ako konkrétny príklad zmeny v obsahu na základe očakávaní klienta briefing, čo je určité stretnutie s klientom pred realizovaním tréningu, kde klient podáva informácie o tom, čo potrebuje docieľiť, a čo je preňho v tréningu podstatné.

- Ukrajina

Dvaja respondenti uviedli veľkú zmenu, jeden zmenu pomerne veľkú. Klienti vyžadujú stále novšie a novšie inovatívne riešenia, učenie sa nových tém a chcú sa naučiť viac o obchodných segmentoch a ich špecifikácií. Z toho dôvodu je pre trénera potrebné zastávať stále nové role. Jeden respondent uviedol svoj príklad z praxe, kedy sa zo spolu-trénera stal na podnet klienta samostatným trénerom, a následne od neho vyžadovali aj facilitácie, konzulting, simulácie – a tak prijal tieto výzvy, a začal sa orientovať aj na tento smer.

Ďalej sme sa respondentov pýtali na zmeny v obsahu pracovného miesta na základe rozvoja digitálnych (informačných technológií). Na škálovanú otázku, kde mali respondenti zaznačiť ako vnímajú veľkosť zmeny nám odpovedali všetci 33 respondenti.



**Graf 11** Zmena v obsahu pracovného miesta vplyvom rozvoja digitálnych (informačných) technológií

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Zistili sme, že iba traja z celkového počtu respondentov vnímajú zmenu v obsahu práce na základe rozvoja digitálnych (informačných) technológiu ako veľkú. 12 respondentov uviedlo, že zmena je pomerne veľká. Najviac respondentov, a to 14, má pocit, že zmena je stredná. 4 respondenti vnímajú malú zmenu súvisiacu s rozvojom digitálnych (informačných) technológií. Žiaden z respondentov neuviedol na škále číslo 5, čo predstavuje žiadnu zmenu. Pozrime sa na konkrétne zmeny v obsahu, ktoré respondenti následne uviedli podľa jednotlivých krajín, kde pôsobia. K tejto otázke sa vyjadrilo 30 respondentov.

- Celá stredná Európa a blízky východ

Respondent vníma zmenu ako strednú, čo podporuje aj jeho tvrdenie – obsah sa na základe rozvoja digitálnych technológií veľmi nezmenil, ale v budúcnosti sa pravdepodobne veľmi zmení kvôli tlaku na trénerov.

- Azerbajdžan

Respondent pracujúci v Azerbajdžane taktiež uviedol, že zmena v obsahu v súvislosti s rozvojom digitálnych technológií je stredná. Zmenu, ktorú vníma je fakt, že 15 rokov dozadu pre prezentačné zručnosti nebolo potrebné využívať PowerPoint prezentácie – postačovala tabuľa alebo meotar. V dnešnej dobe účastníci vyžadujú komplikovanejšie nástroje na prijímanie informácií, ako napríklad spomínané PowerPoint prezentácie, videoklipy, atď..

- Balkán

Zmena je vnímaná ako pomerne veľká. Obsah práce trénera ovplyvnili najmä sociálne médiá a siete.

- Česká republika

Dvaja respondenti pracujúci v Českej republike pociťujú malú zmenu v obsahu pracovného miesta na základe digitálnych technológií. Jeden uviedol, že zmena je veľmi malá, a je citeľná iba pri niektorých diagnostických softvéroch ako napríklad sociomapping a v elektronickom hodnotení tréningov. Ďalší tvrdí, že zmenou je využívanie niektorých elektronických nástrojov na doplnenie tréningu „v triede“. Ostatní štyria respondenti uviedli na škále číslo 3, čo značí strednú zmenu. Boli uvedené zmeny

ako redukcia papiera, a teda menej flipchartov, ktoré nahradili slidy v prezentáciách; digitálne hodnotenie účastníkov; a materiály pre účastníkov sa prestávajú odovzdávať v papierovej forme. Využívajú sa aplikácie, ako napríklad Kahoot; online tréningy; využíva sa sieť LinkedIn; dotazníky prebiehajú v elektronickej forme. Účastníci tréningov majú okamžitý prístup overiť si akúkoľvek informáciu, ktorú im tréner podá. Digitálne technológie sú tiež zjednodušením pre trénerov, ktorí majú teraz možnosť ukázať účastníkom čo chcú a najmä kedy to chcú, a nie všetko musia mať nutne v pamäti. Digitálne technológie sú tiež určitým ozvláštnením v tréningoch, využívajú sa online hry či videá, čo koniec koncov robí tréning viac zaujímavým.

- Emiráty

Za pomerne veľkú zmenu v obsahu pracovného miesta tu respondent považuje prácu s novými diagnostickými nástrojmi.

- Georgia

Respondent označil zmenu za veľkú. Ide o to, že v dnešnej dobe nemôže tréner poskytovať informácie, ktoré sú ľahko nájdené na internete, a preto musí stráviť viac času rozvíjaním svojich praktických zručností a kompetencií. Taktiež sú tu nové digitálne vzdelávacie nástroje a platformy, ktoré uľahčujú prácu ako trénerom, tak aj účastníkom tréningov.

- Maďarsko

Z Maďarska odpovedali traja respondenti z piatich, napriek tomu, že aj tí dvaja, čo neodpovedali pociťujú pomerne veľkú zmenu v obsahu týkajúcu sa rozvoja digitálnych technológií. Ako pomerne veľké zmeny boli uvedené digitálne nástroje, ktoré sú preferované počas vzdelávacej cesty účastníka (pred, počas aj po tréningu), avšak nie sú očakávané. Zatiaľ sa digitálne technológie v tejto branži nedostali do fázy, že by boli priamo očakávané. Ďalšou významnou zmenou je know-how, nové metódy či modely široko dostupné na internete. Respondent, ktorý uviedol, že pracuje v Maďarsku i na blízkom východe označil zmenu za pomerne veľkú, a myslí pod ňou online vzdelávacie udalosti; rozvojové riešenia a platformy, ktoré sú stále viac v tréningu využívané.

- Poľsko

Obaja poľskí respondenti označili zmenu za strednú. Vnímajú digitálne technológie ako rozšírené vzdelávacie nástroje. Patria pod nich najmä interaktívne nástroje ako kahoot alebo online hodnotenia, online portály či webináre.

- Srbsko/Chorvátsko/Macedónsko

Zmena v obsahu pracovného miesta je pomerne veľká. Bolo predstavené využívanie tréningových follow-up platforiem a platforiem na poskytovanie obsahu/LMS. Taktiež bolo zdigitalizované meranie dopadu tréningu. Stále viac sa v trénerskej praxi využívajú online tréningy a online nástroje (ako napríklad Kahoot). Príležitostne sú používané aj rozvrhové aplikácie, ako napríklad Doodle.

- Slovenská republika

Slovenskí respondenti označili na škále čísla jeden až tri. Ako hlavné zmeny dotýkajúce sa digitálnych technológií uviedli prípravu tréningov s využitím informačných technológií, nové know-how, online spätnú väzbu, online vyplňanie dotazníkov, online hodnotenia, gamifikáciu, automatizáciu úloh, využitie audio-vizuálov, aplikáciu na sledovanie oddanosti, digitalizáciu administratívnej práce, využitie digitálnych nástrojov.

- Slovinsko

Respondenti vidia zmenu vo vykonávaní hodnotenia online, pričom v minulosti bolo verbálne alebo vyhodnotené na papier. Taktiež je prítomná gamifikácia, čo je použitie herných prvkov v nehermom prostredí. Tréneri sa musia adaptovať na to ako poznať, rozumieť a zvládať technológie. Ďalšou zmenou je aj komunikácia s klientami výhradne online.

- Španielsko

Respondent stručne uviedol ako zmenu využitie webinárov vo svojej práci. Webináre sú interaktívne semináre, ktoré sa konajú prostredníctvom webových stránok – účastníci sa môžu zapájať prostredníctvom chatu alebo mikrofónu. Táto zmena je preňho stredná.

- Ukrajina

Pri respondentoch z Ukrajiny máme tiež pomerne širokú škálu odpovedí. Jeden respondent uviedol malú zmenu, čo odôvodnil tým, že keď pred desiatimi rokmi začal svoju kariéru trénera, používal PowerPoint rovnako, ako ho používa dnes. Malou zmenou je akurát používanie QR kódov pre rýchlejšie prístupy do assessmentov. Myslí si však, že v blízkej budúcnosti nastanú viaceré zmeny.

Respondent, ktorý pociťuje strednú zmenu, uviedol pomerne veľa príkladov. Sú nimi online hodnotenia tréningov, online dotazníky a hlasovania, využívanie aplikácií ako je facebook ako viber pre komunikáciu s účastníkmi, nové témy tréningov (ako tvorba prezentácií, outlook, agilný manažment, digitálna transformácia, vzdialené tímy, atď.), stretnutia so vzdialenými klientmi a tímami, CRM a newslettery.

Tretí respondent uviedol, že na základe rozvoja digitálnych technológií teraz klienti očakávajú viac interaktívne vzdelávacie procesy.

To, že digitálne technológie zaznamenávajú rozmach ako nikdy predtým, už vieme. Rovnako tak, aké konkrétne zmeny prebehli na pracovnom mieste trénera ich vplyvom. Na základe predchádzajúcej otázky sme sa ďalej respondentov pýtali, aké nové zručnosti nadobudli v dôsledku rozvoja digitálnych (informačných) technológií. Túto otázku zodpovedalo 27 respondentov. Zozbierané odpovede uvedieme v nasledujúcej tabuľke, pre prehľadnejšiu analýzu odpovedí.

**Tabuľka 11** Nadobudnuté zručnosti vplyvom rozvoja digitálnych technológií

Práca s diaľkovými nástrojmi, zdieľanie cez cloud
Práca s online aktivitami, aplikáciami a e-learningom
Multitasking, time manažment
Práca s online dotazníkmi, využívanie špeciálnych nástrojov na rozvoj (sociomapovanie, Lencioni, CX Ray)
IT zručnosti
Použitie techniky webinárov
Orientácia na sociálnych sieťach
Digitálna gramotnosť
Použitie online dotazníkov počas tréningu

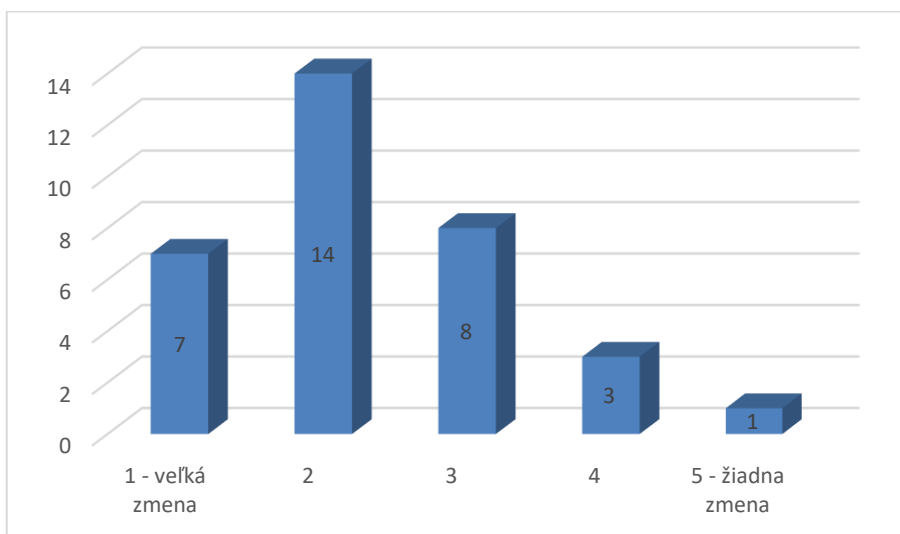
Virtuálna komunikácia – použitie zoomu, využívanie skypu na obchod, pravidelné využívanie google hangout nástroja
Vyhľadávanie informácií, analyzovanie a kritické myslenie, písanie v skratke, manažment vzdialených tímov a zákazníkov, online hlasovanie a príprava kvízových nástrojov, tvorba a publikovanie na cieľových stránkach
Design thinking, Sociomapovanie, vzdelávanie prostredníctvom gamifikácie, Bite-size vzdelávanie, otvorená digitálna kolaborácia
Práca s digitálnymi nástrojmi
Analýza veľkých dát, riadenie digitálnych nástrojov naprieč platformami (programovanie procesov a riadenie obsahu)
Využitie Lean designu v prezentáciách, využitie digitálnej vizualizácie (kreslenie pomocou tabletu,...)
Vyhľadávanie informácií, praktických príkladov a prípadov a ich triedenie; využitie online komunikácie pri počítačovej a následnej komunikácii s účastníkmi tréningov; využitie digitálnych nástrojov pre zbieranie, vytvorenie a rozšírenie určitého obsahu (napríklad formuláre, dotazníky, hry,...)
Vyššia digitálna gramotnosť
Zlepšenie procesov, projektový manažment, Ops design
Nič špecifické – iba všeobecná orientácia
Práca so sociálnymi sieťami
Využitie smartfónov a rozličných aplikácií
Využitie aplikácie kahoot, mentimetra a google dotazníkov
Použitie mobilných telefónov pre filmovanie a QR kódy
Digitálne zručnosti pri nastavovaní konkrétnych užívateľských systémov
Písanie, využitie sociálnych médií
Využitie e-learningu, VCT, online dotazníkov
Bezdrôtové pripojenie, wifi firewally, využitie vzdelávacích aplikácií

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Z odpovedí respondentov vidíme, že spektrum využívaných digitálnych zručností je naozaj široké. Vidíme aj, že nezáleží na tom, aký dlhý čas v tomto odvetví respondent pôsobí – či je to 20 rokov alebo 2, ale tieto zručnosti nadobúda postupne, a na pracovné miesto s nimi nenastupuje. Medzi najspomínanejšie patrí používanie online dotazníkov, najmä v hodnotiacej fáze tréningu – a využitie e-learningu a rôznych aplikácií pri

vzdelávaní. Niet pochýb, že digitálne zručnosti sa stávajú kľúčovými zručnosťami v dnešnej dobe, a bez ich nadobudnutia nebude možné toto konkrétne pracovné miesto v spoločnosti Develor zastávať. Pre doplnenie informácií sme sa riaditeľa spoločnosti pýtali, ktoré z uvedených digitálnych zručností sú pre trénerov povinné, a teda, že ich nadobudnú všetci, a naopak ktoré sú voliteľné, a sú len akýmsi plusom pre daného trénera. Zistili sme, že niečím extra sú digitálne zručnosti pri nastavovaní konkrétnych užívateľských systémov, využitie Lean designu v prezentáciách, Design thinking, Bite-size vzdelávanie, otvorená digitálna kolaborácia a využívanie špeciálnych nástrojov na rozvoj (sociomapovanie, Lencioni, CX Ray). Všetky ostatné vyššie menované zručnosti sú pre prácu trénera kľúčové a potrebné.

Ďalej sme sa pýtali, ako ovplyvnili inovácie v tréningovej oblasti obsah pracovného miesta trénerov. Na škálovanú otázku opäť odpovedali všetci respondenti, no konkrétne príklady ich poskytlo už iba 23. Tie sme ešte v procese vyhodnocovania pretriedili, nakoľko nie všetky zachytávali zmeny v obsahu pracovného miesta, a neboli relevantné pre tento výskum.



**Graf 12** Zmena v obsahu pracovného miesta vplyvom inovácií v tréningovej oblasti

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na grafe 12 môžeme vidieť, že respondenti pociťujú naozaj zmeny aj v tejto oblasti. 21 respondentov, čo tvorí väčšinu výskumnej vzorky, označilo na škále možnosť 1 a 2. Osem respondentov sa priklonilo k strednej zmene, traja pociťujú len malú zmenu, a respondent pôsobiaci v celej strednej Európe a na blízkom východe uviedol, že v tejto oblasti nedošlo k žiadnej zmene.

- Azerbajdžan

Došlo tu k významnej zmene v obsahu pracovného miesta, a to v dôsledku nových spôsobov poskytovania informácií a existujúcich nových subjektov.

- Česká republika

Respondenti z Českej republiky uviedli na škále odpovede od veľkej zmeny až po malú zmenu. Respondent, ktorý uviedol na stupnici číslo 4, sa k otázke ďalej nevyjadril. Jednou z inovácií v tréningovej oblasti bol napríklad posun od klasického vzdelávania k facilitácií a konzultingu. Ďalšími inováciami, ktoré respondenti uviedli boli prístup kombinovaného učenia, webináre, online dotazníky, využitie simulácií, gamifikácia, virtuálne tréningy, kratšie tréningy, menej vzdelávania a viac trénovania a inšpirácie.

- Maďarsko

Respondenti uviedli na škále pomerne veľkú zmenu, jeden zmenu strednú. K doplnujúcej otázke sa však vyjadrili iba traja. Tvrdia, že sa začína viac sústrediť na dopad tréningu ako na samotný tréningový deň. - dochádza k viac komplexnému mysleniu a práci. Viac sa zameriava na skúsenosť zamestnancov a na pútavý program vedúceho tréningu. Ďalšími zmenami v obsahu z dôvodu inovácií v tréningovej oblasti sú nové teórie, preferencie vzdelávania jednotlivých generácií, kultúrne rozdiely vo vzdelávaní a menej času, ktorí majú účastníci pridelení na učenie.

- Poľsko

Jeden respondent z Poľska považuje za významnú zmenu posun od prezentácií k väčšiemu využívaniu cvičení. Prezentácie už teda nie sú tak populárne, a cvičenia ich pomaly nahrádzajú a prevyšujú.

- Srbsko/Chorvátsko/Macedónsko

Respondent označil za zmenu väčší podiel online tréningu oproti štandardnému tréningu za použitia digitálnych nástrojov v tréningovom procese. Dôležitým aspektom je aj individuálne prispôsobenie tréningového obsahu za použitia diagnostiky a testovanie pre pochopenie porozumenia účastníkov tréningu a tiež aj poskytovanie mikro-tréningových intervencií, aby sa klienti naučili to, čo počas tréningu nepochopili.

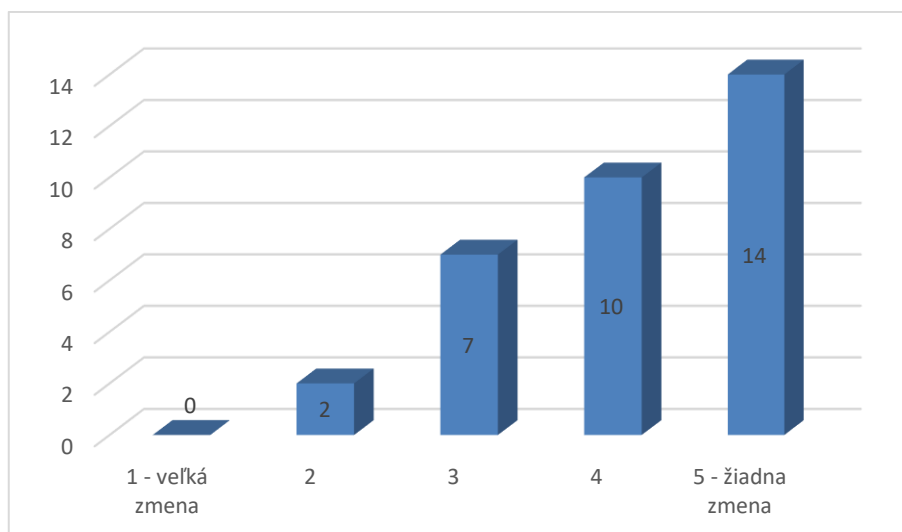
- Slovenská republika

Dvaja vnímajú len malé zmeny v obsahu spojené s inováciami v tréningovej oblasti. Jeden sa k tomu viac nevyjadril, druhý však popísal jednotlivé konkrétne zmeny, ako požiadavky na nové prístupy k riešeniam, nové vnímanie reality, prácu s jednotlivými generáciami, skracovanie tréningov, webináre a workshopy. Ostatní slovenskí respondenti naopak vnímajú pomerne veľké zmeny. Odkazovali aj na predchádzajúcu otázku, a ako môžeme vidieť aj podľa predchádzajúcich odpovedí, téma inovácií a digitálnych technológií je úzko spätá.

- Slovinsko

Vnímaná zmena je tu významná až veľká. Vzdelávací proces účastníkov je transparentnejší a najmä rýchlejší. Tréner posilňuje proces tréningovania ďalšími interaktívnymi cvičeniami a vzdelávaním, aby posilnil povedomie účastníkov o ich tímovej práci. Inováciami sú napríklad dotazníky, reporty, prezentácie a zvýšená hodnota programov.

V nasledujúcej otázke sme sa pýtali na to, ako ovplyvnili legislatívne zmeny obsah práce trénera. Nakoľko veľa pracovných miest a odvetví ovplyvňuje legislatíva, predpokladali sme, že to bude jeden z významnejších faktorov. Na škálovanú otázku s mierou zmeny odpovedalo opäť všetkých 33 respondentov. Na konkrétne legislatívne zmeny však zareagovala len necelá polovica respondentov, 16 respondentov.



**Graf 13** Zmeny v obsahu pracovného miesta na základe legislatívnych zmien

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

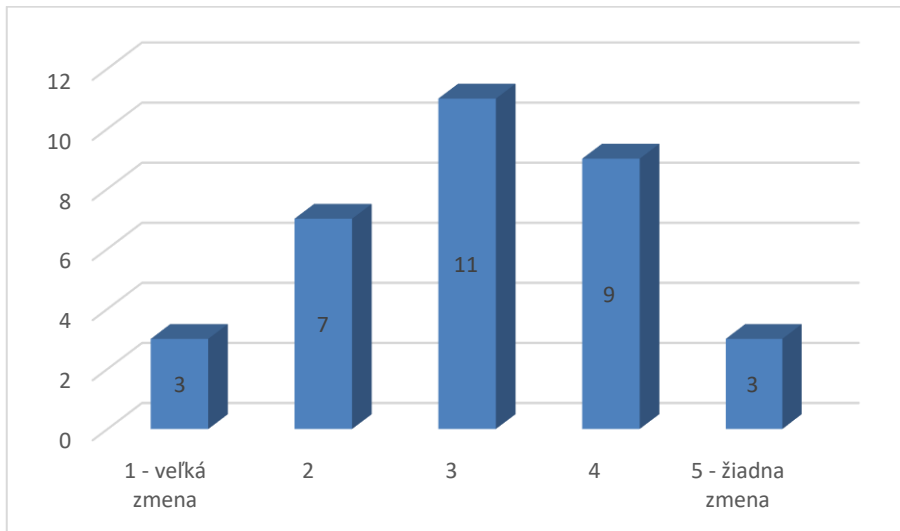
Môžeme vidieť, že viac ako polovica respondentov vníma iba malé alebo žiadne zmeny v obsahu pracovného miesta na základe legislatívnych zmien. Sedem respondentov vníma strednú zmenu, dvaja pomerne veľkú zmenu a žiaden neoznačil zmenu ako veľkú. Všetci, ktorí na otázku ohľadne špecifikovania konkrétnych zmien zareagovali, uviedli ako zmenu GDPR – čo je všeobecné nariadenie na ochranu osobných údajov. Špecifikovali, že konkrétna zmena v obsahu nastáva pri individuálnom hodnotení a rozvoji. Čo sa GDPR týka, v rozhovore sme sa pýtali, ako konkrétne ovplyvňuje GDPR pracovné úlohy zamestnancov. Zistili sme, že spoločnosť nastavila proces, kde je formálny súhlas na používanie dát od používateľov – musia si tým prejsť a chápať, o čo konkrétne ide. K ďalším zmenám, čo by zamestnancom pridávali nové úlohy alebo činnosti k ich práci však nedošlo.

Respondent, ktorý zastáva pracovné miesto trénera v Srbsku, Chorvátsku a Macedónsku uviedol ku konkrétnym príkladom aj lokálne opatrenia pre hodnotenie zamestnancov, ktoré limitujú možnosti hodnotenia niektorých účastníkov a zmeny v pracovnom práve, ktoré obmedzujú vzdelávacie zásahy do pracovného času. V súvislosti s týmto tvrdením sa riaditeľ spoločnosti vyjadril, že naozaj ide o určité rozdiely v legislatíve v určitých krajinách, okrem týchto však nevedel presne špecifikovať ktorých.

Respondent, ktorí pôsobi v Slovinsku, uviedol medzi legislatívne zmeny aj NDA, čo je Non-Disclosure Agreement – je to zmluva medzi dvoma alebo viacerými stranami, ktorá potvrdzuje ich diskretnosť. Znamená to, že informácie, ktoré zdieľajú navzájom, nemôžu byť prístupné tretej strane. Bližšie sme sa na tieto zmluvy v rozhovore pýtali, či je to niečo špecifické pre tieto krajiny, alebo sa uplatňujú všade, a dozvedeli sme sa, že to je bežná záležitosť v business praxi, a nemali by sme to preto zaradiť medzi zmeny.

V súvislosti s touto otázkou sme potrebovali vedieť určité ďalšie doplňujúce informácie. Nakoľko GDPR je nariadenie týkajúce sa primárne Európskej únie a občanov Európskej únie, chceli sme vedieť, či sa v spoločnosti Develor vzťahuje aj na krajiny operujúce mimo Európskej únie. Zistili sme, že áno, pretože častokrát mávajú aj v krajinách mimo Európskej únie dočinenia s Európanmi. Môžeme preto predpokladať, že respondenti, ktorí GDPR neuviedli si neuvedomili, že sa jedná o zmenu v obsahu práce na základe legislatívnej zmeny.

Posledným faktorom zmeny, na ktorý sme sa vo výskume orientovali boli zmeny v obsahu súvisiace s administratívou (reportingom). Ten predstavuje jednu z kľúčových činností pri práci trénera. Zahŕňa napríklad výstupy z tréningov, ale aj samotné hodnotenie účastníkov. Na základe toho, čo sme sa už dozvedeli v predchádzajúcich otázkach predpokladáme, že odpovede budú opäť previazané s digitálnymi technológiami. Na škálovanú otázku odpovedalo všetkých 33 respondentov, z toho 23 uviedlo konkrétne príklady zmeny.



**Graf 14** Zmeny v obsahu pracovného miesta súvisiace s administratívou (reporting)

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na grafe vidíme najjednoduchšie odpovede v doterajších škálovaných otázkach. Traja označili zmenu za veľkú, a rovnako traja majú pocit, že zmena neprebehla v tejto oblasti žiadna. Siedmi respondenti vnímajú pomerne veľkú zmenu, a jedenásti zmenu strednú. Deväť naopak vidia pomerne malé zmeny v tejto oblasti. Odpovede sa naprieč krajinami zhodujú, preto ako výstup z odpovedí respondentov zvolíme súvislý text opisujúci zmeny v obsahu pracovného miesta súvisiaci so zmenami v administratívne. Zoradíme ich tentokrát podľa veľkosti zmeny, akú respondenti vnímajú.

Respondenti, ktorí uviedli, že prebehla veľká zmena pracujú na pobočkách v Maďarsku, Slovinsku a na Ukrajine. Spomenuli ako jej pôvod najmä digitalizáciu, kde sa opäť prepájame s otázkou týkajúcou sa rozvoja digitálnych technológií. Oblasť administratívy a reportingu je dnes v spoločnosti plne digitalizovaná. Ide o vyplňanie online dotazníkov, namiesto klasických papierových dotazníkov, ktoré sú prácnejšie na prípravu. Veľkým zjednodušením je aj generovanie automatických reportov, kde taktiež

odpadá povinnosť trénera reportovať ich sám. Tiež je to online nástroj hodnotenia a využitie CRM. Ďalšia zmena sa ani tak netýka digitalizácie, ako samotného obsahu reportov. Sú už omnoho viac štruktúrované. Zahŕňajú výsledky meraní štyroch Kirkpatrickových štádií a trénerove pozorovania a návrhy na ďalší rozvoj účastníka. Reporty sú tiež dokumentami, ktoré dopĺňajú celkový obrázok účastníkovho rozvoja, opisujú kroky procesu rozvoja.

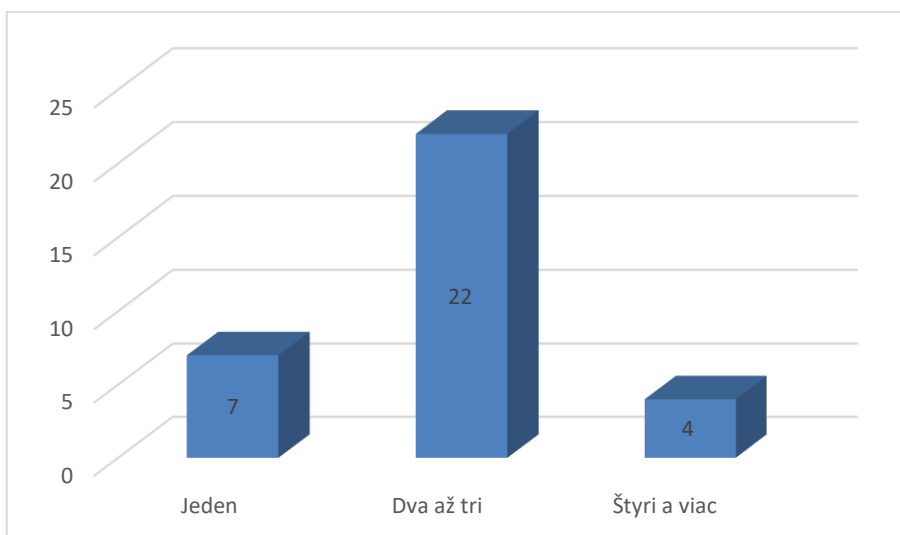
Číslo 2 na škále zvolili respondenti zo Slovenska, Ukrajiny a Maďarska. Znamená pre nich menej požiadaviek na hodnotenie, a teda menej trénerských reportov. Rovnako tak uviedli aj online hodnotenie kurzov, online prezenčné listiny, využívanie odkazov na online e-mailové bázy, ktoré využívajú na orientáciu, komunikáciu a organizáciu. Taktiež zbierajú elektronicky spätnú väzbu. Ďalší respondent spomenul aj využívanie LMS, čo je systém manažujúci vzdelávanie, ktorý zasiela pozvánky a sleduje progres účastníkov – teda je to ďalší digitálny nástroj, ktorý zjednodušuje prácu trénerom, a teda ovplyvňuje obsah pracovného miesta trénera.

To, že zmena v obsahu pracovného miesta vplyvom administratívy je stredná uviedli respondenti pôsobiaci v Azerbajdžane, Českej republike, Emirátoch, Georgii, Maďarsku, Poľsku, Slovensku a Slovinsku. Na základe zjednodušenia úloh súvisiacich s administratívou teraz dochádza k menším interakciám medzi členmi tímu, využíva sa menej papiera, a menej sa sústreďujú na certifikáciu. Práca je tak však omnoho efektívnejšia, a majú to za následok informačné technológie, ktoré už boli spomenuté predtým. Jeden respondent uviedol, že požiadavky od klienta na reporting sú teraz konkrétnejšie a detailnejšie a viac sa sústreďujú na konkrétneho účastníka, rovnako tak sa zvýšila potreba zbierať dáta a analyzovať efektívnosť trénera – z čoho vyplýva, že dochádza k zmene činností, ktoré tréner reálne vykonáva.

Malú zmenu v tejto oblasti nepociťujú respondenti pôsobiaci na Balkáne, v Českej republike, Maďarsku, Slovenskej republike a na Ukrajine. Uviedli, že je to takmer rovnaké ako predtým, s rozdielom, že sa používa menej papiera, a viac je prezentovaného na obrazovke. Využívajú sa digitálne technológie na zozbieranie spätnej väzby od účastníkov, o čom však jeden respondent tvrdí, že spôsobuje menšiu návratnosť daných dotazníkov, a v konečnom dôsledku to teda je menej efektívne, ako použitie klasickej metódy s perom a papierom. Jeden respondent z Českej republiky uviedol ako zmenu administratívu európskych fondov. V súvislosti s týmto tvrdením sme v rámci rozhovoru zisťovali, o akú

konkrétnu zmenu ide. Išlo o fondy z Európskej únie na poskytovanie tréningov. V súvislosti s tým šlo o veľa administratívnej práce navyše na úkor trénera. Práve kvôli navýšeniu pracovných úloh sa do toho zapojilo iba zopár pobočiek, medzi nimi napríklad Slovenská republika, Česká republika a Maďarsko. Je to niečo, čo už aktuálne nefunguje, práve z dôvodu komplikácií s tým spojenými. Jeden respondent pôsobiaci na Slovensku uviedol, že došlo k väčšiemu zameraniu na krížový predaj, musia tvoriť obsah ponuky, vyhodnocujú spokojnosť účastníkov cez NPS a posielajú následné e-maily.

Následne sme sa respondentov pýtali, koľko nových produktov ročne musia obsahovo zvládnuť. V tejto otázke sme na základe predchádzajúceho rozhovoru predpokladali, že minimálne jeden nový tréning ročne musí pridať do svojho portfólia každý tréner, preto sme ani neuviedli možnosť 0. Na otázku nám skutočne odpovedali všetci 33 respondenti.



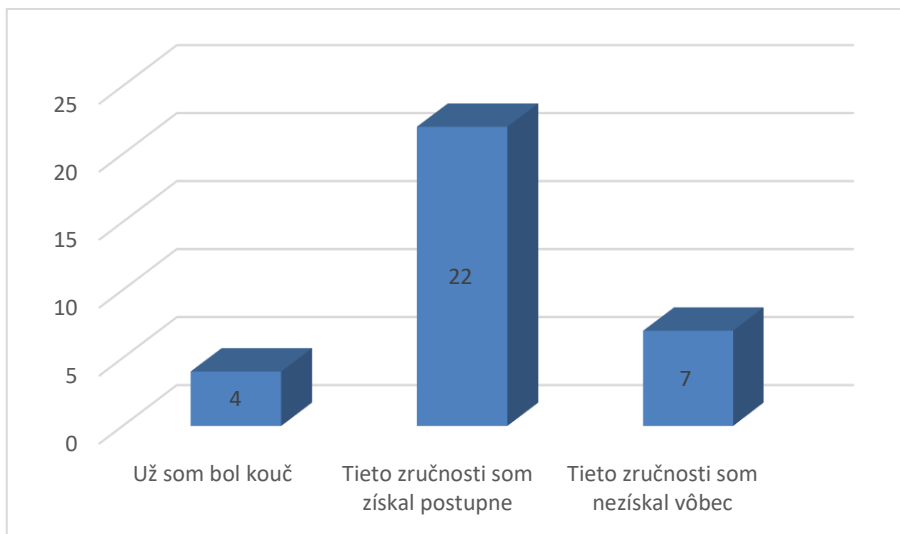
**Graf 15** Počet zvládnutých nových tréningov ročne

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na grafe vidíme, že 67% respondentov uviedlo, že musia ročne zvládnuť dva až tri nové tréningové produkty. Štyria respondenti uviedli až štyri a viac, a sedem respondentov uviedlo zvládnutie jedného nového tréningu ročne. Môžeme teda posúdiť, že každoročne sa do určitej miery zmení obsah pracovného miesta aj v tomto smere, a trénerom pribúdajú nové vedomosti a zručnosti, ktoré následne odovzdávajú ďalej. Pre doplnenie informácií sme sa v rozhovore pýtali, od čoho tento počet závisí a čo by sa stalo, keby tréner nezvládol nový tréning. Zistili sme, že to závisí aj od stratégie samotnej pobočky, a teda ktoré predávajú viac tréningov a ktoré menej. Väčšie krajiny (väčšie v zmysle množstva

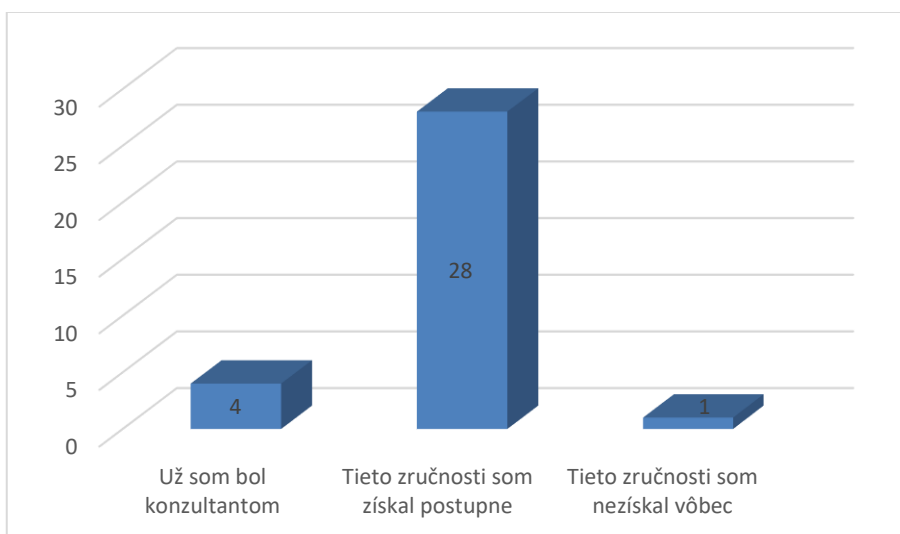
trénerov a poskytovaných tréningov), ako napríklad Slovenská republika, Česká republika a Maďarsko, pravdepodobne uvádzajú viac zvládnutých tréningov ročne, lebo tréner sa presadí viac, keď toho viac vie. Čím má menej schopností trénovať, znižuje sa jeho schopnosť uplatnenia.

V súvislosti s novými zručnosťami sme zaradili aj nasledujúce dve otázky, ktoré majú za cieľ zistiť, či respondenti nadobudli/rozvinuli zručnosti kouča a konzultanta. Už pri zbere informácií v teoretickej časti sme zistili, že je v tejto branži dnes realitou, že tréneri sa dostávajú do role konzultanta alebo kouča.



**Graf 16** Zručnosti kouča ako súčasť práce trénera

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*



**Graf 17** Zručnosti konzultanta ako súčasť práce trénera

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Na grafoch pozorujeme, že naozaj väčšina respondentov nadobudla postupne zručnosti ako konzultanta, tak kouča. U kouča to je 22 respondentov z 33, pričom štyria respondenti odpovedali, že už tieto zručnosti mali. U zručností konzultanta však vidíme, že ich nadobudlo až 28 respondentov, čo je 85% respondentov. Opäť štyria respondenti konzultantom už boli, z čoho vyplýva, že iba jeden respondent nenadobudol zručnosti konzultanta. Tieto informácie sme sa snažili naďalej analyzovať, a dospeli sme k tomu, že respondent, ktorý nenadobudol zručnosti konzultanta ani kouča pracuje v spoločnosti (a celkovo ako tréner) iba jeden rok. Predpokladáme preto, že tieto zručnosti ešte len nadobudne. Čo sa zručností kouča týka, tieto zručnosti nenadobudli aj respondenti, ktorí v spoločnosti pracujú viac ako 10 rokov. V doplnujúcom interview sme sa preto pýtali, od čoho to závisí. Dostali sme odpoveď, že nejde o kľúčový produkt, ktorý spoločnosť predáva, preto to nie je povinné, ale je to niečo extra keď tieto zručnosti tréner má, a zvyšuje to jeho schopnosť uplatnenia.

Následne sme sa pýtali, aké ďalšie zručnosti respondenti nadobudli počas vykonávania práce trénera. Na túto otázku odpovedalo 24 respondentov, z čoho jeden uviedol, že nenadobudol žiadne ďalšie zručnosti. 8 respondentov neodpovedalo vôbec, z čoho môžeme dedukovať, že majú dojem, že nenadobudli žiadne ďalšie zručnosti. Pre sprehľadnenie výstupov uvedieme odpovede respondentov do tabuľky, kde každý riadok bude predstavovať odpoveď konkrétneho respondenta. Na základe tabuľky budeme analyzovať, ktoré zručnosti sa objavujú vo viacerých odpovediach. Odpovede nebudeme rozdeľovať pre jednotlivé krajiny, nakoľko je to pre nás pri tejto otázke irelevantné, a nebolo by ju možné takýmto spôsobom dostatočne vyhodnotiť.

**Tabuľka 12** Ďalšie nadobudnuté zručnosti

Poskytovanie reálnych príkladov na základe príbehov viažucich sa k iným odvetviam a podnikom
Schopnosť čítať ľudí a poskytnúť im viac času
Manažovanie ľudí
Vizualizácia, facilitácia
Prezentačné zručnosti, improvizácia, rozprávanie príbehov
Zručnosť pozorného počúvania
Facilitácia
Vystupovanie, facilitácia, dramaturgia, zabávanie

Facilitácia workshopov, koučovanie tímu
Rola mentora a facilitátora (teambudilingu či workshopov)
Zvládanie náročných účastníkov, počúvanie, príprava tréningov - používanie rôznych tréningových metód, príprava PPT prezentácií
Strategické myslenie, projektový manažment, agilné riadenie projektov
Flexibilita
Prezentačné zručnosti, facilitácia
Obchodné zručnosti
Zručnosti v konkrétnych programoch a systémoch, ako napríklad tímové sociomapovanie, Kirkpatrickova metodológia, systém Insights Discovery, Momentor Employee engagement
Vyjednávanie
Online hodnotiace nástroje a CRM
Zvýšená úroveň prezentačných zručností, time manažmentu a tusk manažmentu
Komunikačné zručnosti (rozprávanie na verejnosti, aktívne počúvanie), kontrolovanie vlastných emócií, jednanie s rôznymi typmi ľudí, kreatívne myslenie, riešenie problémov, mediácia a riešenie konfliktov, skupinová facilitácia a manažovanie skupinovej dynamiky, empatia, rozprávanie vtipov, rozprávanie príbehov, flexibilita, kladenie otázok a debriefing
Prezentačné zručnosti
Vytváranie prípadových štúdií a hrania rolí, naučenie sa o viacerých sektoroch
Rastové myslenie, facilitácia

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Najviac spomínaná nová nadobudnutá zručnosť medzi respondentami je facilitácia – uviedlo ju až 8 respondentov. Ide o riadenie a súčasne uľahčovanie diskusie tak, aby efektívne prebehla a aby účastníci dosiahli výstupy, ktoré sú žiadané. Respondenti uvádzali skupinovú facilitáciu aj facilitáciu týkajúcu sa workshopov.

7 respondentov uviedlo komunikačné zručnosti. Tie tvoria základ všetkých sociálno-psychologických zručností, a pre toto pracovné miesto je kľúčovou zručnosťou. Respondenti spomenuli rozvoj v zručnosti rozprávania príbehov, vtipov či praktických príkladov; taktiež schopnosti vystupovať a zabávať. Medzi uvedené komunikačné zručnosti taktiež spadá aktívne počúvanie a vyjednávanie.

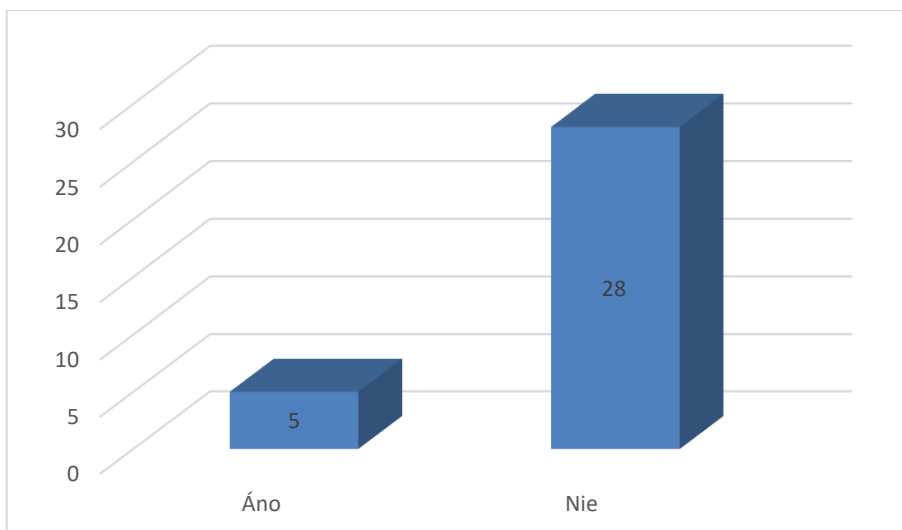
Ďalšie zručnosti, ktoré viacerí respondenti uviedli, sú prezentačné zručnosti. Spomenulo ich 5 respondentov. Môžeme predpokladať, že respondenti, ktorí prezentačné

zručnosti neuviedli, ich považujú za samozrejmu súčasť svojho obsahu práce, ktorú nadobudli už pred nástupom na túto pracovnú pozíciu. Prezentačné zručnosti predstavujú čo najefektívnejšie odovzdanie informácií účastníkom tréningu, prípravu prezentácií, improvizáciu a aktívne riadenie pozornosti publika.

Medzi špecifické zručnosti pracovného miesta trénera, ktoré respondenti uviedli v dotazníkovom prieskume, patrí napríklad práca s CRM systémami, debriefing, time manažment, použitie Kirkpatrickovej metódy, Momentor Employee Engagement, použitie systému Insights Discovery, agilné riadenie projektov či strategické myslenie.

Analyzovali sme tiež či dĺžka výkonu práce trénera vo všeobecnosti, alebo v skúmanej spoločnosti, súvisí s nadobudnutými zručnosťami respondentov, no nenašli sme žiadnu súvislosť.

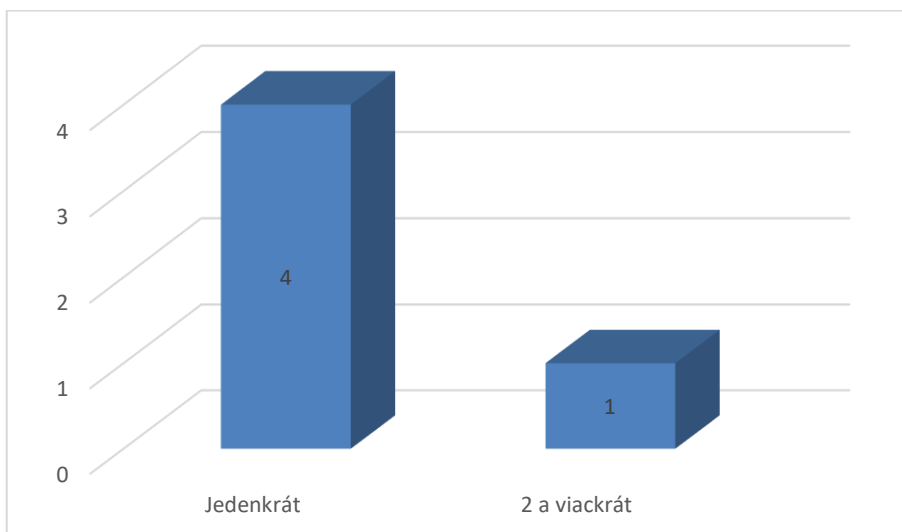
V poslednej časti dotazníka sme analyzovali dojmy respondentov týkajúce sa zmien v obsahu pracovného miesta. Položili sme jednu otvorenú otázku a tri uzavreté. Otvorená otázka mala za cieľ zistiť, ako sa respondenti na dané zmeny v obsahu pracovného miesta adaptovali, resp. čo pre nich bolo pri zmenách najnáročnejšie. Otázku zodpovedalo 25 respondentov. Viacerí odpovedali, že najnáročnejším pre nich bola rýchlosť, ktorou sa museli adaptovať na zmeny v obsahu pracovného miesta. Pre respondentov je ďalej náročná práca s účastníkmi – a to v prípadoch, že sú demotivovaní alebo frustrovaní, a treba ich namotivovať na tréning; keď stále narastajú ich požiadavky na tréning a keď musia častokrát pracovať s omnoho mladšími účastníkmi, a teda nastupujúcimi mladšími generáciami. Nakoľko zmeny sa dejú rýchlo, a je stále potrebné meniť obsah tréningov – je náročné si držať pozitívny prístup a ďalej sa vzdelávať a napredovať, keď tréneri sa musia vzdelávať sami. Ako sme sa dozvedeli už v predchádzajúcich otázkach, často je nutné skracovať tréningy. Z tohto hľadiska musia tréneri vedieť manažovať obsah, a obsiahnuť ho v kratšom čase, napríklad dvojdňový tréning stihnúť počas jedného dňa. Pre respondentov je ďalej náročné porozumieť novým oblastiam obchodu, učiť sa o rozličných sektoroch či písať prípadové štúdie a tvoriť hranie rolí spojené s vyučovaným obsahom. Ďalej je náročné byť tak flexibilným, aby bol schopný sa adaptovať na skupinu a ich potreby, a mať celý čas rastové nastavenie mysle. Respondenti ďalej uviedli aj striktné nasledovanie metodológie, a prispôbenie sa a adaptovanie účastníkov na Develor hodnotový reťazec.



**Graf 18** Viedla Vás niekedy zmena v obsahu pracovného miesta k tomu, aby ste zmenili pracovné miesto?

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

V nadväznosti na adaptáciu sa na zmeny v obsahu pracovného miesta sme sa respondentov pýtali, či ich niekedy zmena v obsahu pracovného miesta viedla k zmene pracovného miesta. 28 z 33 respondentov uviedlo, že nie – čo tvorí 85% respondentov. Zaujímavé však je, že sa našlo päť respondentov, ktorý uviedli, že áno. Preto sme sa ďalej pýtali, koľkokrát.

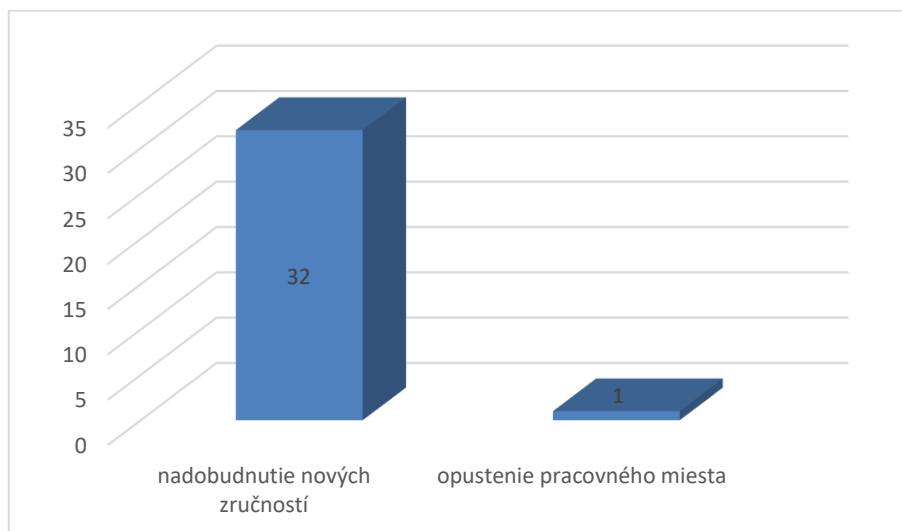


**Graf 19** Koľkokrát ste zmenili pracovné miesto v dôsledku zmeny v obsahu pracovného miesta?

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Z piatich respondentov, ktorí v predchádzajúcej otázke označili odpoveď áno, štyria uviedli, že iba jedenkrát. Jeden respondent uviedol 2 a viackrát. Traja zo spomínaných piatich respondentov vykonávajú prácu trénera menej ako 10 rokov. Na základe porovnania času stráveného na pozícií trénera všeobecne a trénera v skúmanej spoločnosti sme posúdili, že pri dvoch respondentoch sa jednalo o úplnú zmenu pracovného miesta, a teda pracoval predtým na úplne inom pracovnom mieste. Traja respondenti uviedli, že zmenili pracovné miesto v dôsledku zmeny v obsahu pracovného miesta jedenkrát – a jednalo sa o zmenu spoločností.

Poslednou otázkou bolo, čo by respondenti robili v prípade zmeny v obsahu pracovného miesta. Mali na výber z dvoch odpovedí, a to – nadobudnúť nové zručnosti alebo opustiť dané pracovné miesto.



**Graf 20** Ako by ste reagovali v prípade zmeny v obsahu pracovného miesta?

*Zdroj: vlastné spracovanie na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou*

Až 97% respondentov uviedlo, že pri zmene v obsahu pracovného miesta by sa na dané zmeny adaptovali, a nadobudli by nové potrebné zručnosti pre výkon pracovného miesta. Iba jeden respondent označil, že by radšej opustil pracovné miesto. Tento výsledok nie je prekvapivý, nakoľko môžeme na základe predchádzajúcich otázok vidieť, že zmeny v obsahu pracovného miesta sú pre tento biznis kľúčové, a nie je možné bez nich napredovať ďalej.

#### 4.4. Diskusia

Hlavným cieľom tohto výskumu bolo nájsť a popísať zmeny v obsahu a štruktúre konkrétneho pracovného miesta vo vybranom podniku, ktorým bolo pracovné miesto trénera v medzinárodnej spoločnosti Develor. Tento cieľ sa nám podarilo splniť, a to aj vďaka parciálnym cieľom, ktoré podporovali cieľ hlavný.

Najskôr sme sa zameriavali na časť teoretickú. Analyzovali sme na základe preštudovania dostupnej literatúry a elektronických zdrojov k akým zmenám v obsahu a štruktúre pracovného miesta môže vo všeobecnosti dôjsť. V tejto časti sme nadobudli cenné informácie, na základe ktorých sme neskôr vedeli zostaviť dotazník. Zistili sme, že zmeny v obsahu pracovného miesta trénera môžu ovplyvňovať viaceré faktory. Podľa zahraničných autorov sú nimi napríklad silná súťaž, zvýšené očakávania zákazníkov a zamestnancov či narastajúca globalizácia. Podľa americkej spoločnosti pre tréning a rozvoj je to narastajúca požiadavka na orientáciu na krížový manažment a prácu v tímoch, Halls ako jeden z viacerých autorov spomenul technologické zmeny, požiadavky na konzultantské zručnosti, zručnosti týkajúce sa emocionálnej inteligencie či facilitačné zručnosti. Po úvodnom rozhovore s riaditeľom spoločnosti Develor sme sa zamerali na otázky týkajúce sa zmien vo využití digitálnych technológií, očakávaní klientov, inovácií v danej oblasti, administratívnej práci a zmeny v konkrétnych zručnostiach.

V úvode nášho empirického výskumu sme analyzovali opisy pracovného miesta trénera poskytnuté spoločnosťou Develor, ktoré zachytávajú zmeny od roku 2009 až po rok 2019. Bol našim prvým odrazovým mostíkom pre zisťovanie zmien v štruktúre pracovného miesta. Došlo k zmene v štruktúre pracovných úloh. Podpora predaja sa posunula z prvého miesta na posledné a dodanie projektu bolo rozčlenené do viacerých fáz, na základe logického sledu úloh. Podčiarkuje to dôležitosť postupnosti krokov, a samotnej prípravy dodania, na to nadväzujúceho dodania tréningu so všetkými svojimi náležitosťami a napokon spracovaniu dokumentácie. Čo sa týka využívaných zručností, posledné roky sa do popredia dostáva využívanie digitálnych technológií, čo v minulosti nebolo bežné. Ďalšou dôležitou zmenou v štruktúre pracovného miesta trénera je skupinová facilitácia, celkovo tímovo orientovaný prístup. Teoretické východisko, ktoré nám poskytla knižná publikácia J.Hallsa, že tréneri sa stále viac stavajú do rolí konzultantov, môžeme tiež potvrdiť. Vzišlo to z dotazníkového prieskumu, kde všetci respondenti pracujúci

v spoločnosti viac ako rok nadobudli konzultantské zručnosti. Môžeme preto povedať, že v štruktúre pracovného miesta došlo k výrazným zmenám.

Pri vyhodnocovaní dotazníkového prieskumu sme zistili, k akým zmenám v obsahu pracovného miesta došlo. Výsledky sa stretli s teoretickými východiskami autora J.Hallsa a americkej spoločnosti pre tréning a rozvoj v bodoch zmien rozvoja digitálnych zručností, očakávaní klientov, potrebných zručností facilitácie a nadobúdanie role konzultanta pri výkone práce trénera. Na základe odpovedí respondentov sme zistili, že najmarkantnejšia zmena prebehla v zmenách očakávaní klienta, kde až 91% respondentov uviedlo, že pociťujú veľkú zmenu a pomerne veľkú zmenu. Tieto zmeny súvisia s tým, že tréneri sa musia stále viac zameriavať na konkrétnych klientov a pripravovať im špecifické tréningy, ktoré vedú k splneniu ich obchodných cieľov – čo tiež potvrdzuje naše teoretické východisko od J.Hallsa. Toto hľadisko je úzko späté s druhou oblasťou, kde respondenti pociťujú najväčšiu zmenu, a to sú inovácie v tréningovej oblasti. Veľkú zmenu tu pociťuje 64% respondentov. Čiastočne súvisí aj s rozvojom digitálnych technológií, no ide najmä o nové trendy v oblasti tréningu z hľadiska metód a nových tém a urýchľujúcemu sa procesu vzdelávania v podnikoch. V poradí na treťom mieste je rozvoj digitálnych technológií, čo bolo pre nás prekvapením, nakoľko sme predpokladali, že zmena tu bude najväčšia. 45% respondentov považovalo zmenu za veľkú a pomerne veľkú. Konkrétnych príkladov zmien týkajúcich sa digitálnych technológií však bolo veľmi veľa, preto môžeme s istotou posúdiť, že došlo k naozaj prevratným zmenám, ktoré naďalej prebiehajú a predpokladá sa, že v najbližších rokoch ich bude ešte oveľa viac. O niečo menšie zmeny pociťujú dopytovaní tréneri v súvislosti s administratívnou prácou (reportingom). Táto oblasť opäť úzko súvisí s rozvojom digitálnych technológií, a teda reálnou zmenou je zjednodušenie úloh súvisiacich s reportingom vďaka použitiu digitálnych technológií. Najmenšie zmeny respondenti uviedli v súvislosti s legislatívou, kde reálne nedochádza takmer k žiadnemu ovplyvneniu obsahu pracovného miesta trénera.

Ďalším prekvapivým zistením bolo, že požiadavky na cudzí jazyk nie sú reálne pre podnik relevantné. Z hľadiska opisu pracovného miesta k žiadnej zmene v požiadavkách nedošlo, no na základe odpovedí dopytovaných trénerov sme zistili, že v minulosti na úrovni jazyka veľmi nezáležalo, a teda v spoločnosti sú aj tréneri, ktorí požadovanú úroveň nedosahujú. Väčšina respondentov však zmenu v priebehu rokov vníma, a preto môžeme

povedať, že dnes sa už dbá na úroveň jazyka o niečo viac, a tréneri dosahujúci požadovanú úroveň jazyka majú väčšiu šancu sa v tejto spoločnosti zamestnať.

Pri vypracovaní tejto záverečnej práce sme chceli zmeny v obsahu pracovného miesta porovnať na základe jednotlivých krajín, v ktorých spoločnosť pôsobí. Hneď na začiatku výskumu sme však zistili, že rozdelenie podľa krajín je irelevantné, a že čo sa týka zmien v obsahu a štruktúre pracovného miesta je to vo všetkých pobočkách rovnako. Potvrdili sme si to aj pri rozhovore s riaditeľom spoločnosti. O malé rozdiely ide pri zmenách v legislatíve, kde niektoré krajiny majú špecifické zákony, podľa ktorých sa musia riadiť. Zistili sme zistili, že pobočky v Azerbajdžane, Georgii, Španielsku, na Ukrajine a na Balkáne boli zriadené len v priebehu posledných piatich rokov, sú tu preto vidieť malé rozdiely vo vnímaní zmien v požiadavkách na cudzí jazyk. Ostatné zmeny a nadobudnuté zručnosti sa však týkajú všetkých krajín úplne rovnako.

Snažili sme zatriediť zmeny do konkrétnych časových období s pomocou riaditeľa spoločnosti Develor. Nie ku všetkým zmenám je však možné prideliť časový údaj, nakoľko prebiehajú postupne a neustále. Niektoré zmeny sa nám však podarilo časovo zaradiť. Už v roku 1999 začala spoločnosť poskytovať konzultantské služby, čo prispelo k tomu, že tréneri začali nadobúdať zručnosti konzultanta, i keď to nebolo v ich náplni práce. Približne v roku 2003 sa k tomu pridal aj koučing a následne aj diagnostika. Tá už patrí ku konkrétnym obsahovým zmenám, ktoré sa dotýkali všetkých trénerov zastávajúcich toto pracovné miesto. Museli nadobudnúť nové vedomosti a zručnosti pre jej vykonávanie. Po roku 2005 začali využívať Develor reťazec hodnôt pri svojich tréningoch, ktorý vyžadoval osvojenie Kirkpatrickovej metodológie a využitie Kirkpatrickovho modelu pre meranie a plánovanie výkonu. Rok 2010 bol prelomový čo sa týka digitálnych technológií a ich použitia v tejto spoločnosti. Začali sa viac využívať sociálne siete aj na komunikáciu v biznise, a začali sa vyvíjať online tréningy a používať digitálne rôzne ďalšie digitálne nástroje.

Keď dochádza k zmenám v obsahu a štruktúre pracovných miest, každý zamestnanec sa na tieto zmeny musí nejakým spôsobom adaptovať, prípadne opustiť podnik. Výskum ukázal, že 85% respondentov ešte nikdy neopustilo pracovné miesto kvôli zmene v obsahu a štruktúry v pracovnom mieste, čo znamená, že na zmeny sa počas svojho pracovného života vždy adaptovali. Pýtali sme sa tiež, či by sa v prípade ďalšej zmeny v obsahu pracovného miesta rozhodli opustiť pracovné miesto, alebo by sa radšej

naučili nové potrebné zručnosti. Okrem jedného respondenta všetci zvolili možnosť naučiť sa potrebné zručnosti. Vidíme teda, že zamestnanci vnímajú zmenu ako neodmysliteľnú súčasť pracovného miesta, a na dané zmeny sú ochotní sa adaptovať. Zistili sme, že s adaptáciou trénerom spoločnosti Develor pomáha aj interné vzdelávanie, ktoré je na medzinárodnej úrovni. Najťažšou v procese adaptácie je však rýchlosť, ktorou zmeny prebiehajú, a ako rýchlo sa musia tréneri prispôbiť. Najmä čo sa týka inovácií v biznise a očakávaní klientov, kde sú zmeny veľmi časté a markantné. Ako už vieme, tieto zmeny a tiež aj rozvoj digitálnych technológií spolu veľmi úzko súvisia.

Zistili sme, že zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta trénera reálne prebiehajú, a tréneri ich pomerne citelne vnímajú. Je nutné podotknúť, že zmien týkajúcich sa najmä rozvoja digitálnych technológií bude stále pribúdať, pretože technológie sa rozvíjajú závratným tempom. Mnohé pracovné miesta jej vplyvom zaniknú, nemyslíme si však, že sa to stane v tomto prípade. Digitálne technológie sú niečo, čo výrazne uľahčuje a bude uľahčovať prácu trénerov, treba však s nimi držať krok, a nadobúdať nové zručnosti s nimi spojené, pretože ich budú aj klienti postupom času viac vyžadovať. V rámci odporúčaní by sme pre trénerov spoločnosti Develor navrhli, aby si zlepšili úroveň cudzieho jazyka aspoň na požadovanú úroveň C1. Tí, ktorí pracujú v spoločnosti už dlhšiu dobu a nastúpili na pracovné miesto bez znalostí alebo s minimálnymi znalosťami cudzieho jazyka, ostali na rovnakej úrovni, pokiaľ sa nerozhodli pracovať aj v zahraničí. Zaostávajú preto za dnešnými trénermi, na ktorých sú kladené väčšie nároky, čo sa cudzieho jazyka týka. Ďalej treba zabezpečiť, aby všetci tréneri nadobúdali zručnosti týkajúce sa digitálnych technológií – je to totiž zatiaľ niečo, čo je skôr voliteľné ako povinné, a na to, aby držali krok s okolitým svetom a konkurenčnými spoločnosťami je potrebné, aby dané zručnosti mali. Posledným odporúčaním je v súvislosti s rozvojom zručností konzultanta a kouča vymedziť, ktoré presne zručnosti to sú, a zaviesť internú certifikáciu na získanie zručností. S tým súvisí vytvorenie interného komplexného rozvojového programu jednotlivcov, presne ako už existuje pre rozvoj tréningových zručností. Len tak sa spoločnosti podarí posunúť v dlhodobej stratégii, ktorá hovorí o komplexných riešeniach pre klientov.

## Záver

Svet sa mení, a mení sa naozaj veľmi rýchlo. Technológie, vzdelávanie, trendy aj bežné veci s ktorými sa každodenne stretávame – neexistuje takmer žiadna oblasť v živote človeka, kde k zmenám nedochádza. Obrovské zmeny nastávajú aj v trénerskej oblasti, čo priamo súvisí so zmenami vo vzdelávaní a rozvoji, to sme mali možnosť zistiť v tejto záverečnej práci. Poskytla nám pomerne detailný obrázok o tom, čo sa posledné desaťročia deje v sfére tréningu, a aké sú potenciálne ďalšie zmeny do budúcnosti.

Predpoklad, že technológie sú veľkou hybnou silou súvisiacou so zmenami, sa nám potvrdil napriek tomu, že dopytovaní tréneri spoločnosti Develor nevnímajú rozvoj digitálnych technológií za najväčšiu zmenu v tejto oblasti. Tou je práve zmena súvisiaca s očakávaniami klientov a inovácie a trendy v tréningovej oblasti. Zistili sme však, že viaceré skúmané faktory majú k sebe veľmi blízko a v určitých bodoch sa prelínajú. Podarilo sa nám získať množstvo názorov a postrehov týkajúcich sa zmien v obsahu pracovného miesta trénera, čo potvrdzuje tvrdenie z úvodu tejto záverečnej práce – a teda že oblasť tréningu je veľmi rušnou oblasťou, čo sa zmien týka. Hlavný cieľ práce, ktorým bolo zistiť, aké zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta trénera nastali, sa nám teda podarilo splniť. Počas výskumnej činnosti sme však zistili informácie, ktoré viedli k tomu, že niektoré čiastkové ciele sme nedokázali naplniť. Nakoľko skúmaná spoločnosť Develor je medzinárodná, chceli sme zistené zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta porovnať medzi jednotlivými krajinami, v ktorých spoločnosť pôsobí. Z odpovedí výskumnej vzorky sme však zistili, že rozdiely medzi jednotlivými krajinami nie sú takmer žiadne - malý rozdiel môžeme vidieť iba v legislatíve niektorých krajín. Rovnako sme si v úvode mysleli, že bude možné spoľahlivo ku zmenám priradiť konkrétny časový údaj. Riaditeľ spoločnosti Develor, ktorý nám pomáhal s vyhodnotením niektorých výsledkov nás však vyviedol z omylu tým, že to nie je úplne možné, nakoľko zmena prebieha kontinuálne a dlhodobo. Tento cieľ sa nám však napokon podarilo čiastočne splniť, a zaradiť aspoň niektoré zmeny v obsahu pracovného miesta.

Z prínosu tejto záverečnej práce pramenia aj odporúčania zhrnuté v záverečnej časti diskusie v kapitole štyri. Zmeny sú totiž nevyhnutné, a netýka sa to iba trénerskej oblasti, preto je pre všetkých zamestnancov dôležité sa týmto zmenám prispôbiť a získavať nové vedomosti a zručnosti s nimi spojené. Pre oblasť tréningu sme odhalili niektoré role, na

ktoré sa musia tréneri v dnešnej dobe adaptovať, a nadobudnúť nové zručnosti. Pre ďalší výskum je možné sa viac uberať smerom nových nadobúdaných rolí trénerov a nových zručností s nimi spojenými, pretože tie, o ktorých pojednávame v tomto výskume, nie sú jediné. Nové zmeny v obsahu a štruktúre pracovného miesta prichádzajú každým rokom, takže je možné stále nadobúdať a skúmať nové zistenia, a porovnávať ich so zisteniami minulými.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje

1. BIECH, Elaine – SILBERMAN, Mel. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips*. 359 s. New Jersey: John Wosiley & Sons, 2015. ISBN 9781118972038.
2. BOUDREAU, W. John - MILKOVICH, T. George. *Human Resource Management*. Toronto : Irwin, 1997. 693 s. ISBN 978-025-6193-541.
3. BRAGG, M. Steven. *The Essential Controller: An Introduction to What Every Financial Manager Must know*. 2. ed. New York : John Wiley & Sons, 2012. 277 s. ISBN 978-1-118-16997-1.
4. BRANNICK, T. Michael – LEVINE, L. Edward – MORGESON, P. Frederick. *Job and work analysis : Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. California : Sage Publications, Inc., 2007. 345 s. ISBN 978-141-2937-467.
5. BRATTON, John – GOLD, Jeff. *Human Resource Management*. 6. ed. London : Macmillan Education UK, 2017. 688 s. ISBN 978-1-137-57259.
6. CARUTH, L. Donald – CARUTH, D. Gail – PANE, S. Stephanie. *Staffing the Contemporary Organization : A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*. 3. ed. Westport : Praeger, 2009. 352 s. ISBN 978-0-313-35614-8.
7. CATANO, M. Victor et. al. *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto : Cengage Learning, 2009. 530 s. ISBN 13-978-0-17-650012-2.
8. CLARK, Margie. *The Job Description Handbook*. Berkeley : Nolo, 2013. 304 s. ISBN 978-1-4133-1855-5.
9. COLE, Gerald. *Personnel and Human Resource Management*. Boston : Cengage Learning EMEA, 2002. 506 s. ISBN 0-8264-5863-7.
10. DEB, Tapomoy. *Managing Human Resources & Industrial Relations*. New Delhi : Excel Books, 2009. 669 s. ISBN 978-81-7446-699-0.
11. DEB, Tapomoy. *Strategic Approach to Human Resource Management*. Delhi : Nice Printing Press, 2006. 412 s. ISBN 81-269-0590-5.

12. DESHPANDE, A. Asmita – Geet, D. Sharad. *Human Resource Management*. Pune : Nirali Prakashan, 2009. 14.14 s. ISBN 978-818-5790-862.
13. DUDINSKÁ, Elvíra a. kol. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. 214 s. ISBN 978-80-7165-831-3.
14. EL – HADIDI, Mustafa. *Training, What and How: A comprehensive guide for new trainers*. Cairo: self-published, 2015. 207 s. ISBN 978-1-329-52020-2.
15. FRANKLIN, Maren. *A guide to Job Analysis*. Alexandria : American Society for Training and Development, 2005. 16 s. ISBN 1-5628-393-2.
16. GAMBLE, G. Louis et. al. *A Practical Guide to Job Analysis*. New Jersey : John Willey & Sons, 2009. 288 s. ISBN 978-0-470-43444-4.
17. HALLS, Jonathan. *The Life Confessions of a Corporate Trainer: An Insider Tells all*. Alexandria: American Society for Training and Development, 2019. 200 s. ISBN 9781947308930.
18. HYER, Nancy – WEMMERLOV, Urban. *Reorganizing the factory : Competing Through Cellular Manufacturing*. Oregon : Productivity Press, 2002. 874 s. ISBN 1-56327-228-8.
19. JEX, M. Steve. *Organizational psychology : A Scientist-Practitioner Approach*. New York : John Wiley & Sons, 2002. 552 s. ISBN 0-471-37420-2.
20. JONIAKOVÁ, Zuzana – KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga. *Personálny manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
21. KAZANAS, H.C. – ROTHWELL, J. William. *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning For Personnel Management*. Massachusetts : HRD Press, 2003. 582 s. ISBN 0-87425-718-2.
22. KOCIANOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
23. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha : Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
24. LANGHAN, David et. al. *Human Resource Management : Fresh perspectives*. Cape Town : Pearson South Africa, 2006. 310 s. ISBN 1-86891-417-8.
25. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
26. NELSON, L. Debra – QUICK, C. James. *Organizational Behavior : Science, the Real World and You*. Ohio : Cengage, 2013. 800 s. ISBN 978-1-111-82586-7.

27. STEDT, Jim. *Talent Balancing: Staffing Your Company for Long-term Success*. Westport : Greenwood Publishing Group, 2006. 168 s. ISBN 0-275-98579-2.
28. SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství : vybrané kapitoly*. Praha : Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9699-4.
29. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.
30. THOMSON, Andrew – THOMSON, Rosemary. *Managing People*. London: Routledge, 2012. 269 s. ISBN 978-0-7506-5618-4.
31. WHEATON, R. George – WHETZEL, L. Deborah. *Applied Measurement : Industrial Psychology in Human Resources Management*. London : Routledge, 2016. 605 s. ISBN 0-8058-5867-9.

#### Elektronické zdroje

1. LEDGER, Jen. *5 Ways Technology Has Changed The Accounting Industry In The Last 5 Years* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2019-01-08]. Dostupné na : <https://www.jmark.com/5-ways-technology-has-changed-the-accounting-industry/>
2. MAJUMDAR, Arunima. *The Evolving Role of Trainers in Corporate Learning* [elektronický zdroj]. 2014. [cit. 2019-03-31]. Dostupné na: <https://elearningindustry.com/the-evolving-role-of-trainers-in-corporate-learning>
3. Profesia (2019), <https://www.profesia.sk> [získané 2019-03-31]

# **Prílohy**

## **Príloha 1** Changes in the structure and content of jobs