

**Všeobecné ciele a funkcie riadenia ľudských zdrojov**

Tabuľka 1.1

Všeobecný cieľ REZ	Funkcia REZ
Získanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• návrh a analýza pracovného miesta</li> <li>• plánovanie ľudských zdrojov</li> <li>• nábor potenciálnych zamestnancov</li> <li>• výber zamestnancov</li> <li>• odmeňovanie</li> <li>• pracovné podmienky</li> <li>• pracovné vzťahy</li> </ul>
Motivovanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• návrh pracovného miesta</li> <li>• riadenie a hodnotenie pracovného výkonu</li> <li>• odmeňovanie (peňažné aj nepeňažné)</li> <li>• pracovné vzťahy</li> </ul>
Udržanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovné podmienky</li> <li>• pracovné vzťahy</li> <li>• odmeňovanie (zamestnanecké výhody)</li> </ul>
Rozvoj zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj zamestnancov (školenia a tréningy)</li> <li>• rozvoj kariéry</li> </ul>

Zdroj: Autor.

Z prehľadu vzťahu funkcií a všeobecných cieľov riadenia ľudských zdrojov vyplýva, že niektoré funkcie sa využívajú na plnenie viacerých cieľov, najmä cieľa získania zamestnancov, a niektoré sa využívajú len pri jednom celi, resp. dvoch cieľoch, ako je funkcia rozvoja zamestnancov. Pri každom všeobecnom celi je niektorá funkcia dominantná, to však neznamená, že ďalšie nie je potrebné brať do úvahy. Práve naopak. Riadenie ľudských zdrojov je práve tým komplikované, že treba zvážiť vplyv všetkých funkcií, ich nástrojov a len na základe výsledkov urobiť rozhodnutie o ich použití. Prax je plná príkladov precenenia jednej funkcie, jej nástrojov, ktoré sa negatívne odrazili na správaní zamestnancov. Tí, na rozdiel od manažmentu, považovali iné nástroje za dôležitejšie, a tak sa rozhodnutia manažmentu minuli účinku.

## 1.4 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Na procese riadenia ľudských zdrojov sa v podniku zúčastňuje viacero subjektov. Podľa ich vzťahu k podniku ich členíme na interné a externé subjekty. Interné subjekty sú útvary a manažéri podniku, a to:

- dozorná rada podniku (majitelia podniku),
- predstavenstvo a generálny riaditeľ podniku,
- línioví manažéri,
- štábni manažéri,
- útvar riadenia ľudských zdrojov,
- zamestnanci.

poľnohospodárstva a priemyselne odvetvia budú pokračovať v dlhodobom trende úbytku pracovných miest. Perspektívnymi oblasťami sú najmä služby v podnikovej sfére (napr. IT, poisťovníctvo, poradenstvo), v zdravotníctve a sociálnej sfére, obchode a cestovnom ruchu. Veľký potenciál na rast zamestnanosti vytvára tiež tzv. zelená ekonomika, teda aktivity súvisiace s energetikou, odpadovým hospodárstvom, vodohospodárstvom a pod. (Dvořáková, 2012). Zároveň sa predpokladá, že v roku 2020 bude približne tretina pracovných miest vyžadovať vysokú kvalifikáciu a polovica strednú kvalifikáciu, kým dopyt po nízkej kvalifikácii klesne z jednej tretiny v roku 1996 na menej ako jednu pätinu. Kvalifikačné požiadavky rastú vo všetkých profesijných kategóriách (Skill Needs in Europe. Focus on 2020).

Prognózy vývoja kvalifikačnej náročnosti prác a kvalifikačnej štruktúry pracovnej sily zdôrazňujú potrebu iniciovať včasné opatrenia na zabránenie alebo aspoň na zmiernenie rizika kvalifikačného nesúladu. Predpokladá to realizovať zmeny v oblasti vzdelania a odbornej prípravy, aktívnych a pasívnych opatrení trhu práce, migrácie, mobility a sociálnej politiky v členských štátoch EÚ.

### **2.3.3 Hodnotové orientácie zamestnancov (diverzita na pracovisku)**

V nadväznosti na vývojové tendencie trhu práce v sociálno-demografickom kontexte, ktoré sú vysvetlené v predchádzajúcich kapitolách, sa ďalší text venuje prejavom týchto zmien so zameraním na rôznorodosť na pracoviskách a spôsob jej riadenia. Vo svete podnikania, pre ktorý je v súčasnosti typické prostredie zmien, je diverzita pojem, ktorý vystupuje ako výzva pre manažérov v rôznych podobách. Diverzita sa vo všeobecnosti zaoberá témou individuality, pričom nevníma odlišnosť ako niečo rozdeľujúce. Názor, že prácu a osobný život treba oddeľovať, je v súčasnosti prekonaný. Osobnosť človeka nemožno separovať od jeho práce, na ktorú má jednoznačný vplyv práve pracovné prostredie, kde je osobnosť prezentovaná (Šormonová, 2013). Autorka konštatuje, že súčasné trendy vývoja riadenia ľudí v zahraničí sú jasným znakom toho, že diverzitu na pracovisku nestačí tolerovať. Vznik podporných orgánov a rôznych fungujúcich zoskupení zastrešujúcich diverzitu skupiny sa stávajú výraznou prioritou predovšetkým v zahraničí. Implementácia politiky, programov a opatrení na podporu diverzity na pracovisku sú jednak v súlade s právnymi úpravami, zároveň sú etické a v konečnom dôsledku ekonomicky výhodné. Riadenie diverzity znamená vyjednanie, ktoré predstavuje vzájomné pôsobenie v kultúrne odlišných skupinách s cieľom dosiahnuť, aby si ľudia na pracovisku navzájom rozumeli, v prostredí, pre ktoré je charakteristická rôznorodosť. Riadenie diverzity je predovšetkým prítomné nie len v organizáciách, ktoré pôsobia v medzinárodnom prostredí. Nad-

## Osobnostné typy zamestnancov a vhodné zamestnania

Tabuľka 3.1

	Osobnostný typ	Zamestnanie
1.	<b>Realistický typ</b> – obsahuje agresívne správanie, fyzické činnosti si vyžadujú zručnosť, silu a koordináciu	lesníctvo, farmárčenie
2.	<b>Skúmajúci typ</b> – obsahuje činnosti, ktoré si viac vyžadujú rozmyšľanie, organizovanie a pochopenie ako pocity a emócie	biológia, matematika, žurnalistika
3.	<b>Sociálny typ</b> – obsahuje viac medziludské ako intelektuálne a fyzické činnosti	služby v zahraničí, sociálna práca, klinická psychológia
4.	<b>Konvenčný typ</b> – obsahuje pravidlami regulované činnosti a zmenu osobných potrieb na moc organizácie alebo osoby a statusu	účtovníctvo, financie, manažment podniku
5.	<b>Podnikateľský typ</b> – obsahuje verbálne činnosti, ktoré ovplyvňujú iných s cieľom získať moc a status	právo, vzťahy k verejnosti, manažment malých podnikov
6.	<b>Umelecký typ</b> – obsahuje sebvýjadrenie, umeleckú tvorivosť a emocionálne činnosti	umenie, hudba, spisovatelia

Zdroj: Robbins, 1991, s. 99.

V súčasnosti sa osobnosť najčastejšie opisuje modelom „veľkej päťky“, ktorej charakteristiky sú: „*neurotizmus, extravertzia, otvorenosť novej skúsenosti, priateľnosť a svedomitosť*“ (Kassin, 2012, s. 561). Hodnoty jednotlivých charakteristík vyjadrujú rôzne správanie zamestnanca. Napríklad emocionálna stabilita vyjadruje menej negatívneho zmýšľania a menej negatívnych emócií, čo sa prejaví vo vyššej spokojnosti s prácou a v menšom strese zamestnanca. Kombinácia hodnôt uvedených charakteristík viedla k definovaniu osobnostných typov, ako sú uvedené v tab. 3.1.

V praxi sa osobnostné charakteristiky stanovujú len verbálne, vo forme „požaduje sa komunikačný typ, tímový hráč a pod.“ Uvedené kombinácie charakteristík zoskupených do typov sa nepoužívajú. Len niektoré podniky majú do výberového procesu zahrnuté testy osobnostných charakteristík uchádzačov a výsledky testov porovnávajú s definovanými požiadavkami pracovných miest. Vytvárajú tak súlad medzi požiadavkami pracovného miesta a osobnostnými charakteristikami potenciálnych zamestnancov.

V odbornej literatúre, ale aj v praxi sa často miesto pojmu kompetencie používa pojem špecifikácia požiadaviek na zamestnanca, ktorej výsledkom je stanovenie požadovaných poznatkov, schopností a zručností, ktoré musí mať zamestnanec, aby mohol prácu vykonávať. Pojmy kompetencie a požiadavky na zamestnanca, ktoré sú výsledkom procesu ich špecifikácie, používame v texte ako obsahovo rovnocenné pojmy.

## ZHRNUTIE PODĽA CIEĽOV KAPITOLY

### **Definovať plánovanie ľudských zdrojov ako súčasť systému riadenia ľudských zdrojov**

Plánovanie ľudských zdrojov je proces spracúvania informácií o ľudských zdrojoch v súlade s potrebami podniku na určité obdobie. Výsledkom procesu plánovania ľudských zdrojov, na základe kvantitatívnej a kvalitatívnej analýzy potrieb ľudských zdrojov, je plán zabezpečenia ľudských zdrojov. Plán zabezpečenia ľudských zdrojov odpovedá na štyri kľúčové otázky podniku: (1) Aký počet zamestnancov potrebuje? (2) V akej kvalitatívnej štruktúre ich potrebuje?, (3) V akom časovom horizonte ich potrebuje?, (4) V akej organizačnej štruktúre ich potrebuje? Proces plánovania ľudských zdrojov patrí do oblasti formovania pracovného potenciálu, a teda rozhodnutia v tejto oblasti sú ovplyvňované strategickým plánovaním, analýzou práce, návrhom pracovných miest a projektovaním pracovných miest, analýzou odchodov a absencie, plánmi nástupníctva a plánmi rozvoja kariéry.

### **Vysvetliť postupnosť procesu plánovania ľudských zdrojov**

Plánovanie ľudských zdrojov vychádza z dlhodobej stratégie podniku a je zdrojom všetkých podnikových plánovacích procesov. Základom úspešného plánovania ľudských zdrojov je transformácia strategických cieľov podniku na potrebu zamestnancov a odhad budúcich zdrojov krytia tejto potreby ľudských zdrojov. Na základe analýzy odchodov sa vo finále spracúva plán zabezpečenia ľudských zdrojov, plán stabilizácie, plán flexibility a plán znižovania počtu pracovných miest a zamestnancov.

### **Opísať typy informácií potrebných na plánovanie ľudských zdrojov**

Informácie pre potreby plánovania ľudských zdrojov nachádzame predovšetkým v internom prostredí podniku, ale aj na externom trhu práce. Z interných informácií ide predovšetkým o stratégiu podniku, funkčné plány – predovšetkým plán predaja, plán výroby, plán investícií, analýzu práce, analýzu odchodov a kompetenčný model zamestnancov a manažérov. Z externého trhu práce sú nápomocné informácie o zamestnanosti, príjmovej štruktúre, minimálnej a priemernej mzde, nástupných platoch, benefitoch, kvalitatívnej štruktúre, vekovej zrelosti, lokálnej dostupnosti, konkurenčných podnikoch, generačných trendoch, vzťahu k práci, pracovných zvyklostiach a motivácii pracovať.

hodnôt zamestnávateľa. Obsahom týchto činností je zabezpečiť monitoring ponuky a dopytu na trhu práce a definovanie hodnoty, ktorá je očakávaná od zamestnávateľa mapovaním relevantnej skupiny potenciálnych uchádzačov a súčasných zamestnancov, aktívne zameranie na talenty a vyhľadávanie. Častá je spolupráca so vzdelávacími inštitúciami a rôzne formy stáží, ktoré umožnia zážitok organizačnej kultúry a pracovnú skúsenosť. Ďalej súčasťou formovania značky zamestnávateľa je aktívna prítomnosť na sociálnych sieťach. Ako súčasť employer brandingu je definícia hodnoty, ktorú organizácia prináša zamestnancovi. Inak povedané, ako si cení jeho zručnosti, schopnosti, ďalší potenciál a vôľu ich používať na stanovený alebo očakávaný výkon a organizačné správanie. Táto hodnota by mala dostať podobu aj vo forme kľúčových indikátorov výkonnosti.



## PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE A OTÁZKY

### Otázky na zopakovanie

1. Ktoré pracovné miesta je vhodnejšie obsadzovať vonkajšími a ktoré vnútornými zdrojmi?
2. Ktoré metódy náboru sú najlacnejšie?
3. Ktoré metódy náboru sú časovo najnáročnejšie?
4. Aké výhody má nábor zo zoznamu bývalých zamestnancov?
5. Ktoré normatívne dokumenty sa od uchádzačov vyžadujú?
6. Existujú legislatívne obmedzenia, ktoré musí v procese náboru rešpektovať?
7. Ako sa prejavuje značka zamestnávateľa v jednotlivých funkciách riadenia ľudských zdrojov?
8. Aké sú základné nástroje budovania značky zamestnávateľa?
9. Čo znamená formovanie príslubu hodnoty zamestnávateľa?

### Prípadová štúdia 1

Pani Patelová sa prihlásila na inzerát uverejnený v miestnych novinách na obsadenie voľného pracovného miesta referenta kariérneho rozvoja v mieste bydliska. Inzerát a špecifikácia pracovných požiadaviek uvádzali trojročnú skúsenosť v oblasti poradenstva kariérneho rozvoja, ako kľúčo-

dinu, keď je na pracovisku menej hektická situácia, zamestnanci sú uvoľnenejší a priateľskejšie privítajú nových zamestnancov.

V prípade, že nového zamestnanca čaká **vzdelávanie pri výkone práce**, je potrebné k tomu pristupovať plánovane a systematicky:

1. začať analýzou pracovného miesta a požiadavkami na výkon, ktoré sú východiskom stanovenia vzdelávania a rozvoja,
2. vstupná analýza požiadaviek na vedomosti zamestnanca,
3. určenie mentora, ktorý je vyškolený v tom, ako pomáhať zamestnancovi v osobnom rozvoji,
4. stanoviť kouča, ktorý je vyškolený v tom, ako pomáhať zamestnancovi v kariérom rozvoji.

Uvedené vzdelávanie možno doplniť aj samostatnými aktivitami vzdelávania, samoštúdiom a poskytovaním odporúčení od seniornejších kolegov.

Koncept adaptačného školenia vychádza z iniciatívy nášho oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Ich zodpovednosťou je naplánovať a zorganizovať školenie. Tomu predchádza komunikácia. S oddelením výberov, ktoré má presné údaje o tom, koľko ľudí do banky nastúpi a na aké konkrétne pozície. Jednotlivé školiace časti majú potom vo svojej réžii oddelenia výberu zamestnancov, odmeňovania, zamestnaneckých služieb, riadenia kvality, compliance, právne oddelenie a oddelenie prevádzky objektov. S novými zamestnancami si prejdú všetky štandardy, ktoré potrebujú poznať a ovládať (Baarco, 2014).

Náborové oddelenie  
Slovenská sporiteľňa

Po absolvovaní prvého dňa adaptačného školenia sa všetkým novým zamestnancom spúšťa balíček povinných e-learningových školení. Vyberajú sa tak, aby novému zamestnancovi čo najviac pomohli zorientovať sa v novej práci. Tím kolegov, manažéri, prípadne pri niektorých pozíciách aj tréneri sú ďalším dôležitým článkom celého adaptačného procesu, ktorý uľahčuje štart a prvé týždne nového zamestnanca. Po skončení skúšobnej doby dostávajú noví zamestnanci špeciálne pozvanie na kávu od generálneho riaditeľa Jozefa Síkelu. Osobne sa ho môžu opýtať akékoľvek otázky, či už z oblasti bankovníctva a financií, alebo aj z jeho súkromia (Baarco, 2014).

Náborové oddelenie  
Slovenská sporiteľňa

## 10.2.1 Hodnotenie práce ako nástroj zabezpečenia vnútornej konzistentnosti systému odmeňovania

**Hodnota práce** vyjadruje relatívny stupeň zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti určitej pracovnej funkcie v porovnaní s inou pracovnou funkciou. Východiskom na jej stanovenie je normálny výkon fiktívneho zamestnanca, ktorý nezohľadňuje individuálny výsledok práce.

Hodnotenie práce je pomocná technika, ktorú podniky využívajú na vytváranie hierarchie prác podľa náročnosti a zabezpečenie diferenciácie v odmeňovaní. Teória ho definuje ako systematický proces **určovania relatívnej hodnoty práce**, ktorého cieľom je poskytnúť racionálnu základňu na vytvorenie a uplatňovanie spravodlivého a objektívneho systému odmeňovania a pomáhať tak vytváraniu spravodlivých relácií medzi existujúcimi pracovnými činnosťami. Hodnotenie práce umožňuje prijímať organizáciám logické rozhodnutia o mzdových tarifách a tarifných stupňoch a určiť, nakoľko je hodnota prác navzájom porovnateľná, aby bolo možné zabezpečiť, že za práce rovnakej hodnoty bude vyplatená zamestnancom rovnaká odmena. S použitím širokej škály metód sa kvantifikujú kvalitatívne rozdiely medzi jednotlivými prácami, čo následne umožňuje stanoviť základné mzdové relácie.

Vo všeobecnosti možno pri hodnotení práce využiť niektorú zo základných analytických alebo sumárnych metód, no k dispozícii podnikom sú i rôzne „súkromné metódy“ vypracované konkrétnymi poradenskými firmami, ktoré využívajú okrem základných metód aj iné prístupy založené napríklad na hodnotení kompetencie, trhovom oceňovaní práce a pod.

### Sumárne metódy

Podstatou sumárnych metód hodnotenia práce je porovnávanie prác ako celku, bez posudzovania a skúmania faktorov, ktorými sa dané práce odlišujú. Hodnota práce je určená na základe komplexného subjektívneho úsudku hodnotiteľa o relatívnom význame jednotlivých prác. Do tejto skupiny zaraďujeme **metódy určovania poradia prác, klasifikačnú metódu a metódu párového porovnávania**. Tieto metódy bývajú často kritizované, pretože dávajú široký priestor na subjektívne hodnotenie a vyžadujú vysokú skúsenosť a kompetentnosť hodnotiteľa.

### Analytické metódy

Analytické metódy hodnotenia práce majú odstrániť nedostatky a obmedzenia sumárnych metód tým, že nahrádzajú subjektívne posudzovanie istou kvantifikáciou a meraním. Každá práca je pri analytickom hodnotení posudzovaná oddelene podľa zadaných faktorov práce, pričom takto získané relatívne hodnoty za každý faktor sa následne kvantifikujú. Celková hodnota práce je vy-

## 11.4.2 Kolektívne vyjednávanie

Kolektívne vyjednávanie je nástroj podpory účinného sociálneho dialógu a dosahovania sociálneho mieru založený na bipartitnom princípe. Individuálne a kolektívne vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami a práva a povinnosti zmluvných strán upravujú kolektívne zmluvy. Kolektívne zmluvy môžu uzatvárať príslušné odborové orgány a zamestnávatelia, prípadne ich organizácie. Kolektívna zmluva môže mať podobu:

- **podnikovej kolektívnej zmluvy**, ktorá je uzatvorená medzi príslušným odborovým orgánom alebo príslušnými odborovými orgánmi a zamestnávateľom, ktorým je aj služobný úrad,
- **kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa**, ktorá je uzatvorená pre väčší počet zamestnávateľov medzi príslušným vyšším odborovým orgánom alebo príslušnými vyššími odborovými orgánmi a organizáciou alebo organizáciami zamestnávateľov,
- **kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa**, ktorá je uzatvorená medzi príslušným vyšším odborovým orgánom alebo príslušnými vyššími odborovými orgánmi a zamestnávateľom, ktorým je štát.

Kolektívne zmluvy sú platné, ak sú uzatvorené písomne a podpísané na tej istej listine oprávneným zástupcom alebo oprávnenými zástupcami príslušných odborových orgánov a zamestnávateľmi, prípadne zástupcami ich organizácií. Kolektívna zmluva vyššieho stupňa sa uzatvára pre odvetvie. Kolektívna zmluva vyššieho stupňa sa uzatvára pre časť odvetvia, ak sa na uzatvorení kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa pre časť odvetvia dohodli zmluvné strany. Kolektívna zmluva vyššieho stupňa obsahuje označenie odvetvia alebo časti odvetvia, pre ktoré je uzatvorená, pričom sa vychádza zo zoznamu zamestnávateľov, za ktorých je uzatvorená. Kolektívna zmluva je záväzná pre zmluvné strany.

Kolektívna zmluva môže mať nasledujúce časti a obsah (Kachaňáková, 2007):

1. úvodné ustanovenia (identifikácia zmluvných strán, určenie doby, na ktorú sa kolektívna zmluva uzatvára, prípadne určenie inej účinnosti pre niektoré záväzky),

Práve máme za sebou úspešné zavŕšenie kolektívneho vyjednávanía, ktoré trvalo intenzívne asi dva mesiace. Každý manažér, ktorý absolvuje kolektívne vyjednávanie, mi dá za pravdu, že je za tým veľa trpezlivej komunikácie a vysvetľovania. Ak je výsledkom konsenzus, trpezlivá práca má zmysel. Aj keď HR manažérovi a zástupcom zamestnancov ide väčšinou o to isté, o lepšie alebo stabilné pracovné podmienky pre zamestnancov, optiku alebo pohľad na riešenie vecí máme občas rozdielny. Komunikácia a najmä vzájomné počúvanie tvorí však základ úspešného kolektívneho vyjednávanía, ktoré musí bezvýhradne platiť na oboch stranách (Šamová, 2015).

Janette Šamová  
Riaditeľka odboru ľudských zdrojov  
Národná banka Slovenska



prístup mohol byť kontraproduktívny. U tohto typu podnikov je vhodné zapájať do hodnotenia aj kolegov a spolupracovníkov, pretože zdôrazňovanými hodnotami sú otvorenosť, dôvera a vzájomný rešpekt.

Pri skúmaní **previazanosti kultúry a riadenia ľudských zdrojov** priamo v podnikoch tieto uvádzali, že najtesnejší je vzájomný vzťah v oblasti pracovných vzťahov, výberu zamestnancov, hodnotenia ich výkonnosti, odmeňovania, vzdelávania, personálneho plánovania. Manažéri rovnako vnímajú podnikovú kultúru ako prostriedok uľahčujúci komunikáciu v podniku (Kachaňáková, 2013).

Všetky uvedené funkcie riadenia ľudských zdrojov môžu v podnikoch výrazne ovplyvňovať formovanie jeho podnikovej kultúry a v prípade potreby podporiť jej zmenu. Žiadna z nich však tento zámer nemôže splňať izolovane. Ako účinný nástroj podpory podnikovej kultúry budú fungovať iba vo vzájomnom kontexte, ako integrovaný systém.

### Úloha personalistov pri formovaní podnikovej kultúry

Keďže riadenie ľudských zdrojov je jedným zo základných spôsobov presadzovania a podpory žiaducej podnikovej kultúry, samotní personalisti zohrávajú v tomto prípade aktívnu úlohu. Ulrich (2009) ich nazýva **agenti zmeny** kultúry a hovorí o štyroch roliach, v ktorých v tejto súvislosti vystupujú – rola katalyzátora, facilitátora, tvorca a demonštrátora. Funkciou manažérov ľudských zdrojov v procese formovania podnikovej kultúry je viesť transformáciu tak, aby bola zreteľná najskôr v oblasti riadenia ľudí a v personálnom útvare, slúžiť ako urýchľovateľ a uľahčovateľ zmeny kultúry a ako tvorca podporných systém pre túto zmenu. Aby boli schopní personalisti tieto úlohy plniť, musia rozumieť spôsobu, ako sa vytvárajú a spoločne používajú spôsoby myslenia medzi zamestnancami podniku, poznať modely zmeny a zároveň vidieť súvislosti medzi vnútornou kultúrou a postavením podniku na trhu a jeho výsledkami.

### Roly personalistu ako agenta zmeny podnikovej kultúry

Tabuľka 13.3

<p><b>KATALYZÁTOR/BOJOVNÍK/PATRÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bojovať za úsilie o zmenu kultúry</li> <li>• vytvoríť modely zmeny</li> </ul>	<p><b>PODPOROVATEL/FACILITÁTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stotožniť sa so zmenou</li> <li>• uľahčovať a podporovať zmenu zvonka aj zvnútra</li> <li>• vzdelávať manažérov</li> <li>• pomáhať a podporovať zamestnancov</li> <li>• zodpovedať za výcvik a vzdelávanie (experti na potrebné zručnosti)</li> </ul>
<p><b>TVORCA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meniť systémy personálnej práce</li> <li>• navrhovať a vytvárať nové postupy</li> </ul>	<p><b>DEMONŠTRÁTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demonštrovať zmenu vo vlastnej oblasti pôsobenia</li> <li>• byť príkladom efektívnej zmeny</li> <li>• žiť zmenou kultúry</li> </ul>

Zdroj: Ulrich, 2009.