



RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Marta VAVERČÁKOVÁ | Michaela HRONKOVÁ



Názov: Riadenie ľudských zdrojov

Autorky: © Marta Vaverčáková
© Michaela Hromková

Recenzovala: Doc. PhDr. Eva Mydlíková, PhD.

Vydavateľ: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave,
2018

Vydanie: Prvé

Jazyková úprava: Neprešlo jazykovou korektúrou

ISBN 978-80-568-0135-2

EAN 9788056801352

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 5 |
| 1 Manažment ľudských zdrojov | 7 |
| 2 Strategické riadenie ľudských zdrojov..... | 10 |
| 3 Personálne plánovanie | 13 |
| 4 Analýza práce a vytváranie pracovných miest | 17 |
| 5 Získavanie zamestnancov | 26 |
| 6 Výber uchádzačov o obsadenie pracovného miesta v organizácii | 33 |
| 7 Prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru a adaptácia pracovníkov | 40 |
| 8 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov..... | 45 |
| 9 Hodnotenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov | 49 |
| 10 Odmeňovanie zamestnancov | 55 |
| 11 Pracovné vzťahy a kvalita pracovného života | 61 |
| 12 Organizačná kultúra | 67 |
| ZÁVER | 74 |
| Literatúra..... | 75 |

Zoznam obrázkov

| | |
|---|----|
| Obrázok 1 Model strategického riadenia ľudských zdrojov (zdroj: vlastný, podľa: Antalová a kol. 2013)..... | 12 |
|---|----|

ÚVOD

Ak chce byť organizácia úspešná, je veľmi dôležité uvedomenie si hodnoty ľudského kapitálu a významu ľudí, ktorých zamestnáva. Za dôležitý poznatok považujeme pochopenie, že ľudia v organizácii sú pokladaní za najväčšie bohatstvo a ich riadenie je závislé od toho, či organizácia uspeje na trhu, alebo nie. O tom, aký význam bude mať riadenie ľudských zdrojov v organizácii a ako bude fungovať, rozhoduje samotná organizácia. Zároveň rozhoduje o jej rozsahu, štruktúre a aj o postavení riadenia ľudských zdrojov v hierarchii riadiacich činností organizácie. V súčasnej dobe má riadenie ľudských zdrojov v organizáciách rôzne postavenie. Zahŕňa množstvo aktivít a činností od vyhľadávania, získavania, výberu zamestnancov až po odchod zamestnanca z organizácie, v ktorej pracuje. Zameriava sa na činnosti zlepšenia sa pracovných podmienok v organizácii, kultúru spoločnosti, starostlivosť o zamestnancov a pod.

Riadenie ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie. Jeho hlavnou úlohou je umožniť manažmentu skvalitňovať individuálne a kolektívne prístupy ľudí ku krátkodobému ale aj dlhodobému úspechu organizácie, vytvárať prostredie, ktoré dopomôže rozvíjať ľudský potenciál a vytvárať pozitívnu motiváciu zamestnancov k plneniu cieľov organizácie, posilniť medziľudské vzťahy v organizácii, podporovať tímovú prácu a sledovať vývoj, ovplyvňujúci splnenie cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

Vysokoškolské skriptá obsahujú dvanásť kapitol, ktorých úlohou je, aby si čitateľ osvojil terminológiu, porozumel širokej palete činností, ktoré sú označované ako personálne funkcie, ktoré tvoria celostný pohľad na riadenie ľudských zdrojov v organizácii:

- Prvá kapitola sa zaoberá manažmentom ľudských zdrojov, jeho významom a poslaním a postavením v transformačnom procese. Ďalej sú tu spomenuté úlohy, funkcie a subjekty riadenia ľudských zdrojov.
- Druhá kapitola sa venuje strategickému riadeniu ľudských zdrojov, ktorý znamená určitý prístup k riešeniu dlhodobých úloh v tejto oblasti.
- Tretia kapitola je zameraná na personálne plánovanie ako východisko kvalifikovaného rozhodovania vrcholového manažmentu.

- Štvrtá kapitola obsahuje informácie o analýze práce, ktorá predpokladá starostlivé skúmanie práce z hľadiska jej obsahu.
- Piata kapitola sa zaoberá získavaním zamestnancov, ako kľúčovej fáze formovania pracovnej sily v organizácii.
- Šiesta kapitola informuje o výbere uchádzačov o obsadenie pracovného miesta v organizácii z dôrazom na dôležitosť tohto procesu pre celkové fungovanie organizácie.
- Siedma kapitola sa zaoberá prijímaním pracovníkov do pracovného pomeru s nadväznosťou na proces adaptácie pracovníkov.
- Ôsma kapitola sa venuje vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, ktoré je potrebné na formovanie pracovného potenciálu organizácie.
- Deviata kapitola je zameraná na hodnotenie pracovného výkonu a hodnotenia zamestnancov, ktoré môže mať pozitívny dosah na celý systém personálneho manažmentu.
- Desiata kapitola patrí oblasti odmeňovania zamestnancov, ktorá má k dispozícii celú škálu rôznych nástrojov, ktoré sa môžu využiť v systéme odmeňovania zamestnancov v organizácii.
- Jedenásta kapitola sa venuje pracovným vzťahom a kvalite pracovného života, ktoré patria medzi dôležité faktory bezprostredne ovplyvňujúce pracovné podmienky zamestnancov.
- Dvanásta kapitola sa zaoberá organizačnou kultúrou, ktorá tvorí neoddeliteľnú súčasť moderného riadenia v organizácii.

Veríme, že tieto vysokoškolské skriptá budú vhodnou pomôckou študentom odboru sociálna práca a programu riadenie a organizácia sociálnych služieb.

Autorky

1 Manažment ľudských zdrojov

Ak chce byť organizácia úspešná je veľmi dôležité uvedomenie si hodnoty ľudského kapitálu a významu ľudí, ktorých zamestnáva. Ľudský kapitál je súčasťou intelektuálneho kapitálu organizácie. Za dôležitý poznatok považujeme pochopenie, že ľudia v organizácii sú pokladaní za najväčšie bohatstvo a ich riadenie je závislé od toho, či organizácia uspeje na trhu alebo nie. O tom aký význam bude mať personálna práca v organizácii a ako bude fungovať rozhoduje samotná organizácia. Práve v ľudských zdrojov, v ich formovaní, motivovaní, odmeňovaní, v racionálnom hospodárení s nimi a v celkovej starostlivosti o zamestnancov sa nachádza kľúč k prosperite a konkurenčnej schopnosti organizácií. Neustále zmeny v ekonomickej a sociálnej oblasti v spoločnosti sa musia premietnuť i do potreby zmien v prístupe k ľudským zdrojom. Manažment ľudských zdrojov dnes stojí pred mnohými náročnými otázkami a úlohami, ktoré musí riešiť. Personálne činnosti je potrebné analyzovať z hľadiska cieľov, aktivít, stratégie a postupov nevyhnutných pre uspokojenie potrieb ako zamestnávateľov tak i zamestnancov. Manažment ľudských zdrojov môžeme charakterizovať ako strategický, plánovaný, premyslený a cielený prístup k riadeniu najdôležitejšieho článku v organizácii, jej zamestnancov.

Význam a poslanie personálnej práce

Vo vyspelých krajinách sa personalistika vyvíjala približne od začiatku 20. storočia v dlhších vývojových etapách. Podľa viacerých zdrojov sú zaznamenané rôzne koncepty personálnej práce. V odbornej literatúre sa stretávame najčastejšie s pojmom personálna administratíva, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov. Jednotlivé koncepcie a vývojové etapy vyjadrujú postupne sa meniaci pohľad teórie a praxe riadenia organizácie, poukazujú na význam ľudí v organizácii a personálnej práce, pri dosahovaní úspechu organizácie a to predovšetkým prispôsobovanie sa v neustále sa meniacim podmienkam podnikania a hospodárenia na svetových trhoch. (Šikýř, 2012) Riadenie ľudských zdrojov sa považuje za rozhodujúci nástroj zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti i ekonomickej úspešnosti podniku. Má nielen sprostredkovaný ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky a výšku zisku v každej organizácii. (Koubek, 1995)

Postavenie personálnej práce v transformačnom procese

Personálna práca bola chápaná ako služba zabezpečujúca administratívne práce a administratívne procedúry spojené so zamestnávaním ľudí. (Dudinská a kol. 2011).

V súčasnej dobe personálna administratíva pretrváva i naďalej v organizáciách a predstavuje činnosti, ktoré vyplývajú z legislatívy v pracovnoprávnej oblasti. Sú to činnosti, ktoré súvisia so zamestnávaním ľudí, so starostlivosťou o pracovníkov, so získavaním, uchovávaním a aktualizáciou personálnych informácií i dokumentov, ktoré sú zároveň poskytnuté riadiacej zložke organizácie. Personálne riadenie sa začalo ako koncepcia objavovať pred druhou svetovou vojnou v podnikoch, ktoré podliehali dynamickému a progresívnemu vedeniu. Za dôležitý poznatok môžeme považovať, že zdrojom prosperity a konkurencieschopnosti je človek, teda ľudský faktor. Za veľký prínos považujeme aktívnu úlohu personálnej práce a vznik nových personálnych útvarov. Personálna práca sa stala záležitosťou špecialistov. (Dudinská a kol. 2011)

Úspech organizácie bol závislý od veľkého množstva dostatočne schopných a motivovaných ľudí a od ich optimálneho rozmiestnenia a využitia v danej organizácii. Personalistika sa stala skutočnou profesiou, teda sa profesionalizovala. Rozsiahle personálne útvary sa stali súčasťou veľkých organizácií, na čele s personálnym riaditeľom, kde sa zameriavali na rôzne personálne činnosti. Tretím konceptom personalistiky, ktorý bol presadzovaný v riadení organizácie v osemdesiatich až deväťdesiatich rokoch 20. storočia sa nazýva **riadenie ľudských zdrojov**. Táto zmena bola vyvolaná radikálnymi zmenami podmienok na svetových trhoch. Mnohí teoretici sa síce používaniu pojmu riadenia ľudských zdrojov nevyhýbajú, ale zároveň zostávajú aj pri pojme personálny manažment. V súčasnej dobe je vo väčšej miere využívaný pojem HR „Human Resources“ (v preklade – ľudské zdroje). Skratkou sa označujú oddelenia, ktoré majú na starosti ľudské zdroje, čiže personálne oddelenie. (Šikýř, 2012)

V oblasti ľudských zdrojov a ich riadenia má dnes významný vplyv globalizačná ekonomika, ktorá umožňuje organizáciám konkurovať si navzájom na medzinárodnej úrovni. Prítomnosť globalizácie môže smerovať ku konkurenčnej výhode, ak spoločnosti integrujú lokálne obchodné osobitosti a efektívne transferujú vedomosti a technológie za hranice. Transformácia najvhodnejších praktík riadenia ľudských zdrojov do iných krajín nie je však v dôsledku kultúrnych a inštitucionálnych rozdielov vždy možná. (Cehlárová, Cocuľová, 2012) V problematike medzinárodného riadenia ľudských zdrojov je využívané pôsobenie expatriantov v slovenských spoločnostiach, ktorí k nám prinášajú nové znalosti, inovácie a postupy zo zahraničia. Problémom však môže byť existujúca jazyková bariéra a z toho vyplývajúca potreba vzdelávania slovenských pracovníkov v oblasti cudzích jazykov. (Cocuľová, 2014)

Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudského kapitálu je kľúčom k želanej výkonnosti, zameriava sa na manažment ľudí pracujúcich pre organizáciu. Je to teda proces vytvárajúci hodnotnú nehmotnú spôsobilosť ľudského kapitálu, ktorý umožňuje organizácii plne využívať potenciál podnikateľských príležitostí. (Ingham, 2013)

V praxi sa môžeme stretnúť s dvoma pojmami z hľadiska vývoja riadenia ľudských zdrojov. Tým prvým je personálne riadenie, tým druhým je riadenie ľudských zdrojov.

V evolúcii pojmov personálne riadenie a riadenia ľudských zdrojov charakterizoval Berridge (In Anatalová, 2011) 6 etáp:

1. Starostlivosť o zamestnancov (1915 – 1920) organizácie začali dbať o starostlivosť v oblasti niektorých pracovných podmienok pracovníkov, vytvárali tzv. špecifické pracovné miesta.
2. Personálna administratíva (1930-1940) organizácie sa venovali získavaniu, základnému výcviku a presnej evidencii pracovníkov.
3. Personálne riadenie – fáza rozvoja (1940-1960) vznikali personálne útvary zaoberajúce sa činnosťami ako získavanie, odborný výcvik pracovníkov a výcvik majstrov.
4. Personálne riadenie – fáza dospelosti (1960-1980) rozširovali sa služby pre zamestnancov ako systematické vzdelávanie, plánovanie pracovných síl. Využívali sa prepracovávanejšie techniky výberu, výcviku, odmeňovania, hodnotenia pracovníkov. V podnikoch sa zaviedla funkcia personálneho riaditeľa. Personálni manažéri sa postupne stávali profesionálmi.
5. Riadenie ľudských zdrojov – prvá fáza (1980) tento pojem vznikol na americkej univerzitnej pôde. Jednalo sa predovšetkým o strategický prístup k rozvoju ľudských zdrojov, s cieľom integrácie stratégie a riadenia ľudských zdrojov. Personálny riaditeľ má podľa očakávania presadzovať záujmy podnikateľa, nie záujmy organizácie ani zamestnancov.
6. Riadenie ľudských zdrojov - druhá fáza (1990) začala sa vysoko hodnotiť etika tímovej práce, podporovať právomoc a nepretržitý rozvoj v učiacej sa organizácii. Do čoraz väčšej pozornosti sa dostával pojem – kompetencie. Personálni riaditelia poukazovali na dôležitosť strategického prístupu a rozvoj vnútorne previazanej politiky.

Opačný názor zastával Armstrong (In Antalová, 2011) ktorý pojmy personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov stavia do kvalitatívne odlišných kategórií. Personálne riadenie charakterizuje ako riadenie ľudí smerujúce k zvýšenej výkonnosti organizácie, čo má byť záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich, nie výlučne personalistov. Personalisti majú za úlohu administratívnu stránku riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov považuje Armstrong za odlišný prístup v oblasti zamestnávania ľudí, s cieľom dosiahnutia konkurenčnej výhody vplyvom strategického rozmiestňovania kvalitnej a schopnej pracovnej sily.

Autorky Foot a Hook (In Antalová, 2011) stručne zhrnuli rozdielne východiská pri definovaní oboch pojmov – Riadenie ľudských zdrojov je príliš dôležité, aby mohlo byť zverené len do rúk personalistov.

2 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov, strategické riadenie, stratégia, strategické riadenie ľudských zdrojov a mnohé podobné pojmy, ktoré si vytvárajú teoretici, výskumníci, manažéri a odborníci z organizácií predstavujú dostatočne veľký zmätok tak na akademickej pôde, vo výskumných inštitúciách, ako aj v organizáciách. Prejavuje sa v nejednotnosti a rozdielnosti používaných pojmov, i v ich definovaní a vysvetľovaní. Je to dôsledok prudkého rozvoja strategického riadenia za posledných 30 – 35 rokov. V praxi dochádza k neustálemu používaniu prívlastku strategický v spojeniach, ktoré nemajú logický zmysel. Manažéri a špecialisti majú pocit, že tak priradia objektu alebo predmetu dôležitý význam. Dnes sa môžeme stretnúť s pojmami ako strategický nákup osobných automobilov, strategické obchodné rokovanie, strategické rozmiestnenie zamestnancov, strategické odmeny, stratégia náboru a výberu či dokonca hromadného prepúšťania. Je zrejmé, že ani v jednom prípade nejde o strategické činnosti. **Strategické riadenie je proces**, ktorého výstupom je stratégia organizácie, ktorú praktici ponímajú aj ako strategický plán. (Blašková a kol. 2003)

Strategický prístup k riadeniu ľudských zdrojov je talentom lídrov viesť ľudí a schopnosťou útvarov zodpovedných za manažment ľudí, čerpať maximum z potenciálu zamestnancov poznaním ich záujmov, motivácie a silných stránok, ktoré sú z dlhodobého hľadiska hlavným znakom odlišenia sa a získavania konkurenčnej výhody organizácie. Nie je to spôsob sústrediaci sa iba na meranie efektívnosti procesov riadenia ľudských zdrojov z hľadiska nákladovosti, je to o spôsobe podpory a schopnosti viesť dialóg so zamestnancami, s cieľom odkrývať ich nerozvinutý potenciál ako predpoklad zlepšovania výkonu organizácie do budúcnosti.

Stratégia organizácie nemusí byť vždy výsledkom racionálne plánovaného procesu. Existujú i spontánne stratégie, vznikajúce vo vnútri organizácie bez predchádzajúceho plánovania. Stratégia organizácie môže mať päť foriem a to:

1. Stratégia ako plán (PLAN), kde je jasne vyjadrená cesta k dosiahnutiu cieľa.
2. Stratégia ako manéver (PLOY), ktorá je vnímaná ako reakcia na zmenu podmienok.
3. Stratégia ako model (PATTERN), kde je presne identifikovaný postup v rámci ktorého sa ciele budú realizovať.

4. Stratégia ako postavenie (POSITION), v rámci ktorej organizácia predstavuje pozíciu v externom prostredí a to súčasnú a budúcu.
5. Stratégia ako perspektíva (PERSPECTIVE), ktorá vyjadruje vnútornú kvalitu a pripravenosť organizácie na zmenu. (Antalová a kol. 2013)

Realizácia strategického riadenia ľudských zdrojov je úzko spojená s konkrétnym poslaním organizácie, jej dlhodobými cieľmi, so stratégiou organizácie, stratégiou ľudských zdrojov i plánmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Samozrejme nesmieme pri tom opomínať silné ovplyvňujúce faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, pričom vonkajšími faktormi sú najmä populačný vývoj, rozmiestnenie obyvateľstva, ich priestorová mobilita a situácia na trhu práce. Medzi najdôležitejšie vnútorné faktory zaraďujeme povahu práce v organizácii, množstvo a štruktúru zamestnancov, ich pracovné správanie, produktivitu práce, mobilitu či flexibilitu zamestnancov.



Obrázok 1 Model strategického riadenia ľudských zdrojov (zdroj: vlastný, podľa: Antalová a kol. 2013)

Cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť správne nasmerovanie vzájomne prepojených programov i praktických postupov na riešenie dlhodobých záležitostí týkajúcich sa ľudí, ako aj návod na úspešné konanie podporujúce stratégiu organizácie. (Kachaňáková a kol. 2011)

V súvislosti s prípravou a voľbou stratégie je potrebné brať do úvahy faktory, ktoré nám dávajú odpoveď na to, ktorú z možných metód je vhodné vybrať podľa úrovne strategického manažmentu. Jednou z metód, ktorá zastáva významné miesto je SWOT analýza, ktorej skratka predstavuje počiatočné písmená slov – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza je systematická identifikácia faktorov a stratégie, ktoré si vzájomne najlepšie zodpovedajú. Zakladá sa na logike, že efektívna stratégia maximalizuje silné podnikateľské stránky a príležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Tento predpoklad má významné následky pre úspešnú voľbu a navrhovanie efektívnej stratégie.

Táto analýza môže vytvoriť rad strategických alternatív s cieľom zvoliť takú, ktorá umožňuje najlepším spôsobom zladiť externé príležitosti a hrozby s internými silnými a slabými stránkami organizácie. (Sedlák, 2009)

3 Personálne plánovanie

Plánovanie ľudských zdrojov je súčasťou plánu rozvoja organizácie ako celku a umožňuje v oblasti ľudských zdrojov vytvoriť adekvátny pracovný potenciál na rozvoj a strategické zámery organizácie. Je východiskom kvalifikovaného rozhodovania vrcholového manažmentu, pretože poskytuje významné údaje na koncipovanie smerovania organizácie a umožňuje aktívne reagovať na ciele a prípadné problémy, ktoré musí riešiť.

V priebehu plánovania ľudských zdrojov sa smer budúceho vývoja organizácie neprestajne spresňuje, čo umožňuje organizácii pružne reagovať na nepredvídané zmeny v nej a v okolí. (Kachaňáková a kol. 2011)

Kľúčovou úlohou plánovania ľudských zdrojov je predovšetkým **vypracovanie cieľov**. Význam tejto etapy neustále rastie, lebo v tomto období sa kladú základy budúceho stavu organizácie a od toho, ako sa zohľadnia rôzne faktory ekonomického, technického a sociálneho charakteru a tendencie ich rozvoja, závisí budúcnosť organizácie. (Sedlák, 2009)

Základnou úlohou personálneho plánovania je systematické zladovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie na určité obdobie.

Plánovanie sa môže interpretovať ako proces prijímania rozhodnutí, t. j. rozhodovanie o rôznych stránkach budúcej činnosti. Plán je jedným z najdôležitejších rozhodnutí. Plánovanie úzko súvisí s informáciami. Východiskom plánovania sú informácie, ktoré môžu byť **z okolia** (od odberateľov, dodávateľov, konkurencie, o hospodárskej politike vlády a pod.,) a môžu to byť aj **interné informácie** ako napríklad informácie o doterajšom priebehu a výsledkoch budúceho vývoja.

Plánovanie a plány môžeme klasifikovať podľa dvoch hľadísk a to:

1. podľa časového hľadiska (časového horizontu, na aký sa plány stanovujú)
2. podľa hľadiska objektov riadenia v organizácii

Podľa časového hľadiska sa uvádzajú a charakterizujú tieto úrovne a druhy plánovania a plánov:

- strategické (dlhodobé) plánovanie a plány,
- strednodobé plánovanie a plány,
- vykonávacie (operatívne) plánovanie a plány.

Strategické plánovanie je východiskom činnosti organizácii. Jeho časový horizont zvyčajne presahuje päť rokov, ale môže byť aj kratší. Určuje základný zámer organizácie, na čo sa bude jej činnosť koncentrovať. Stratégia organizácie môže obsahovať čiastkové stratégie pre jednotlivé oblasti činnosti.

Strednodobé plánovanie je vyjadrené strategickým plánom na to, aby organizácia dosiahla svoje poslanie a ciele. Predstavuje nám strednú úroveň plánovania a považuje sa za most medzi strategickým a každodenným plánovaním. Má kratší časový horizont ako strategické plánovanie a je to zvyčajne na obdobie 1 až 3 rokov. Je menej zložitá a zameriava sa hlavne na trhové podmienky, finančné ciele a zdroje potrebné na splnenie poslania organizácie.

Vykonávacie (operatívne) plánovanie nám predstavuje kratší časový horizont, ktorý je jeden rok, alebo menej. Môže byť aj mesačný. Hlavnou otázkou plánu je, aké špecifické úlohy sa musia splniť, aby sa dosiahli výsledky stanovené predchádzajúcim plánom. Zo všetkých troch druhov plánovania je najviac štruktúrovaný. (Sedlák, Líšková, 2015)

Plánovanie podľa hľadiska objektov riadenia rozdeľujeme na:

- plánovanie organizácie ako celku
- plánovanie jeho jednotlivých častí v organizácii

Personálne plánovanie možno chápať v dvoch významoch:

1. v širšom význame predstavuje plánovanie celého systému personálneho rozvoja, ktorého výsledkom je komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom,
2. v užšom význame ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby.

Plán personálneho rozvoja obsahuje nasledovné čiastkové plány:

- plán potreby zamestnancov
- plán zabezpečenia potreby zamestnancov
- plán znižovania počtu zamestnancov
- plán vzdelávania zamestnancov
- plán kariéry zamestnancov
- plán sociálnej starostlivosti
- plán personálnych nákladov atď.

Plán personálneho rozvoja má štyri základné dimenzie:

- kvantitatívnu, ktorou sa vyjadruje potrebný počet zamestnancov podľa charakteru činnosti danej organizácie,
- kvalitatívnu, ktorou sa vyjadruje potrebná štruktúra zamestnancov v závislosti od kvalifikačných požiadaviek kladených na jednotlivé profesie,
- časovú, ktorou sa vymedzuje obdobie plánovania ľudských zdrojov (dlhodobé – 5 rokov, krátkodobé – napr. na 1 rok),
- miestnu, ktorou sa vyjadruje delenie plánu podľa miesta jeho určenia – napr. podľa jednotlivých útvarov. (Kachaňáková a kol. 2011)

Plán ľudských zdrojov

Úlohou plánu ľudských zdrojov je zabezpečiť rovnováhu medzi potrebou pracovníkov, ktorá vyplýva z plánovaného využitia kapacít a ich zdrojmi, ktorými sú vlastní stáli zamestnanci organizácie. Plánovanie ľudských zdrojov prebieha v dlhodobom i krátkodobom časovom horizonte. Organizácia, ktorá ku svojej činnosti potrebuje špeciálne pracovné sily uplatňuje vždy dlhší časový horizont. Každý úbytok kvalifikovaných pracovníkov by mohol viesť k nežiadúcim dôsledkom.

Potreba pracovníkov na plánované obdobie je daná:

- správnou transformáciou cieľov organizácie
- stavom technického vybavenia a zariadenia
- organizáciou práce
- politikou organizácie v oblasti zamestnanosti

Cieľom plánovania ľudských zdrojov je vytvoriť rovnováhu potrieb a zdrojov s čím úzko súvisí plánovanie miezd a odmien. Aj pre systém odmeňovania je príznačné úsilie o rovnováhu – rozpočtovú, kompetitívnu i sociálnu spravodlivosť. Systém odmeňovania sa dynamicky mení pretože výšku mzdy ovplyvňujú externé faktory ako je rast cien a inflácia, cena práce na trhu, garantovaná minimálna mzda , ale aj interné faktory, ako je starnutie

zamestnancov organizácie, rast kvalifikácie, možnosti kariérneho rastu jednotlivcov a podobne. (Majtán a kol. 2016)

Základom personálneho plánovania je stanovenie potreby zamestnancov, t. j. stanovenie množstva a štruktúry pracovných miest v nadväznosti na predpokladaný objem prác a štatisticky zistený alebo kvalifikovane odhadnutý ukazovateľ produktivity práce. Na stanovenie potreby sa využívajú metódy, a to:

- **empirické**, ktoré sú založené na praktických skúsenostiach, poznatkoch a intuícii samotných manažérov, prípadne expertov,
- **exaktné**, kde dochádza k využívaniu matematických a ekonomicko-štatistických metód.

Na základe bilancovania vlastných zdrojov a stavu potrieb možno rozhodnúť o potrebe získavania nových zamestnancov, alebo racionálnejším využívaním existujúcich ľudských zdrojov, prípadne riešiť prebytok zamestnancov ich uvoľňovaním. Na zabezpečovanie pracovných úloh v organizácii by sa mali prednostne využívať vnútorné zdroje, ak sú k dispozícii. Tento spôsob je výhodnejší najmä z hľadiska nižších nákladov v porovnaní so získavaním a výberom nových zamestnancov. (Majtán a kol. 2016)

Plánovanie v organizáciách vystupuje v súčasnosti ako proces s väzbami, ktoré spájajú intelektuálnu činnosť manažérov a využívajú rôzne metódy a techniky, pričom vytvárajú ucelený plánovací systém. Úroveň plánovania sa odvíja od organizačného usporiadania organizácie a odráža sa v nej miera ekonomickej a organizačnej samostatnosti vnútro podnikových jednotiek. (Majtán a kol. 2016)

4 Analýza práce a vytváranie pracovných miest

Analýza práce a vytváranie pracovných miest je kľúčovou personálnou činnosťou, nakoľko rozhoduje o efektívnom vykonávaní práce v organizácii, o spokojnosti zamestnancov s vykonávanou prácou a o vykonávaní ďalších personálnych činností. Pracovné miesta a funkcie predstavujú základné jednotky v organizačnej štruktúre každej organizácie.

Pracovné miesto

Pracovné miesto je najmenším prvkom organizačnej štruktúry a vymedzuje miesto zamestnanca v organizácii. Je zložené zo súboru pracovných úloh, ktoré sú svojim charakterom práce podobné a mohli byť spojené a pridelené pracovníkovi s dostatočnými kvalifikačnými predpokladmi. S pracovným miestom úzko súvisí **právomoc a zodpovednosť**.

Zodpovednosť pracovného miesta vymedzuje za čo, za koho a komu je držiteľ pracovného miesta zodpovedný. Je daná väzbami na iné pracovné miesta v hierarchii organizačnej štruktúry.

Právomoc (kompetencia) znamená určitý stupeň voľnosti a samostatnosti pri rozhodovaní. (Kravčáková, 2014)

Analýza pracovného miesta znamená, že ide o proces zberu, analýzy a usporiadania informácií o obsahu práce, s cieľom vytvoriť základ pre popis pracovného miesta a podklady pre získavanie a vzdelávanie pracovníkov, pre hodnotenie práce a riadenie pracovného výkonu. Analýza pracovného miesta je vlastne očakávanie čo držiteľ pracovného miesta bude robiť. (Armstrong, 2007)

Analýza pracovného miesta nám poskytuje tieto základné informácie o pracovnom mieste:

- celkový účel – prečo pracovné miesto existuje
- obsah – povaha a rozsah práce
- zodpovednosť – výsledky za ktoré držiteľ pracovného miesta zodpovedá

- kritéria výkonu – ukazovatele, ktoré nám pomôžu zhodnotiť pracovný výkon
- zodpovednosť – úroveň zodpovednosti držiteľa pracovného miesta (rozsah právomoci, riešenie problémov, interpersonálne vzťahy a pod.)
- organizačné faktory – vzťahy podriadenosti a nadriadenosti
- motivačné faktory – motivácia, alebo demotivácia držiteľa pracovného miesta
- faktory osobného rozvoja – povýšenie, kariérny rast na získanie nových schopností a odbornosti
- faktory pracovného prostredia – pracovné podmienky, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, pracovná doba, mobilita a pod. (Armstrong, 2007)

Proces tvorby pracovného miesta

Pri tvorbe pracovného miesta si musíme uvedomiť, že ide o proces ktorého cieľom je vytvoriť pracovné miesto tak, aby bolo zabezpečené efektívne plnenie požiadaviek organizácie vzhľadom na náklady, produktivitu, kvalitu a spokojnosť klientov a zabezpečenie uspokojovania sociálnych a osobných potrieb držiteľov pracovného miesta.

Pred tvorbou pracovného miesta je dôležité vymedziť účel pracovného miesta. Je dôležité vedieť a adekvátne argumentovať dôvody existencie pracovného miesta. Potrebu vytvoriť pracovné miesto je v plnej kompetencii manažéra, ktorý o vytvorenie pracovného miesta žiada. Celý proces tvorby pracovného miesta je realizovaný niekoľkými krokmi. Ide o tvorbu **obsahu práce** – čo sa bude robiť, pričom sa pracovnému miestu pridelujú úlohy tak, aby mali zmysel a boli zoskupené do jedného celku. Ďalej nasleduje **pracovný postup** za účelom správneho vykonávania pracovných úloh. Niektoré práce musia mať presný a podrobný pracovný postup, iné len rámcový. Závisí to od charakteru úloh. (manuálna práca, duševná práca). Rozhodnutie o **umiestnení pracovného miesta** do organizačnej štruktúry organizácie je ďalším krokom v procese tvorby pracovného miesta. Tu sa rozhoduje aj o konkrétnom mieste výkonu práce. Riešia sa otázky súvisiace s pracovným prostredím a pracovnými podmienkami, ale aj problematika časovej dimenzie – kedy bude práca vykonávaná. Rozhodnúť je potrebné o pracovnom režime a o pracovnom čase. Posledným krokom tvorby pracovného miesta je **profil držiteľa daného pracovného miesta**. Ide o vymedzenie osobnostných vlastností a charakteristík, odborných a sociálnych kompetentností a o vymedzenie spôsobilostí potrebných na výkon úloh pridelených pracovnému miestu. Zámerom je vytvoriť profil optimálnych a minimálnych osobnostných charakteristík a tým je vytvorený profil držiteľa pracovného miesta.

Proces tvorby pracovného miesta

Proces tvorby pracovného miesta je dôležitá aktivita, ktorej výsledky bezprostredne ovplyvňujú všetky personálne činnosti. V priebehu procesu tvorby pracovného miesta majú aktívne kooperovať personálni manažéri, línioví manažéri a zamestnanci. (Kravčáková, 2014)

Analýza práce predpokladá starostlivé skúmanie práce z hľadiska jej obsahu a ďalších dôležitých aspektov. Jej výsledkom je zistenie potrebných činností a adekvátnych podmienok na ich vykonávanie. Znamená systematické zhromažďovanie, vyhodnocovanie a usporiadanie informácií o jednotlivých prácach. Informácie o pracovných miestach a funkciách vplývajú na množstvo činností týkajúcich sa zamestnancov a preto majú v útvaroch riadenia ľudských zdrojov významnú úlohu.

Hlavné oblasti manažmentu ľudských zdrojov, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce:

- tvorba organizačnej štruktúry
- plánovanie ľudských zdrojov
- získavanie zamestnancov
- výber, rozmiestňovanie a premiestňovanie zamestnancov
- iniciácia a adaptácia zamestnancov
- vzdelávanie a profesionálna príprava zamestnancov
- plánovanie kariérneho rastu zamestnancov
- zdokonaľovanie projektov a metód práce
- tvorba bezpečnostných pracovných podmienok
- klasifikácia práce
- systém hodnotenia zamestnancov
- odmeňovanie zamestnancov
- pracovné vzťahy
- poradenstvo – výber povolania

Proces analýzy práce pozostáva z troch po sebe nasledujúcich fáz

1. Prípravná fáza analýzy pracovného miesta
 - určiť účel a cieľ analýzy pracovného miesta
 - pripraviť plán analýzy pracovného miesta
 - vyškoliť manažérov na realizáciu analýzy pracovného miesta
 - rozhodnúť o výbere metód, ktoré budú použité v prípravnej fáze
2. Zhromažďovanie informácií
 - získavanie a zhromažďovanie informácií o práci
 - vlastná analýza pracovného miesta zameraná na spracovanie informácií o pracovnom mieste
3. Zhrnutie informácií – hodnotiaci fáza analýzy pracovného miesta

- vo forme opisu práce
- vo forme špecifikácie požiadaviek na zamestnanca

Získané informácie treba posúdiť a usporiadať podľa súvislostí. Po takomto spracovaní ich možno zhrnúť do prehľadného **opisu práce**, ktorý poskytuje ucelený obraz o danej práci a je východiskom na spracovanie **špecifikácie požiadaviek na zamestnanca**.

Opis práce je písomná správa, ktorá obsahuje okrem základného prehľadu, účelu a cieľa práce jednotlivé činnosti a zodpovednosti, ktoré tvoria obsah danej práce, ako aj sociálnu a fyzikálnu podstatu okolitého prostredia. Zvyčajne je vyjadrený spôsobom správania, čo človek robí, aké znalosti využíva pri vykonávaní práce, úsudky ktoré robí a faktory, ktoré pri tom berie do úvahy. Opis práce nie je náplň práce. Náplň práce vychádza z popisu práce a spracúva sa pre každého zamestnanca osobitne po prijatí do pracovného pomeru a je prílohou pracovnej zmluvy.

Na zostavenie opisu práce neexistuje normatívny postup, alebo návod, dôležité je uvažovať o rôznych variantoch podľa typu práce a jej organizácie. Treba v ňom zdôrazniť aktivitu a správanie zamestnanca, t. z. z opisu práce musí byť zrejmé, čo daná osoba robí a akými prostriedkami. (Kachaňáková, 2011)

Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca je písomná správa vyjadrujúca profil osoby kompetentnej na výkon daného pracovného miesta. Uvádza sa napr. vzdelanie, špecifické schopnosti, zručnosti a vlastnosti, prax, ktorá môže byť všeobecná, odborná, alebo v odbore, fyzické a psychické predpoklady na výkon práce, dispozície, záujmy, emocionálna inteligencia (komunikácia, schopnosť interakcie, sebareflexia, sebakontrola, motivácia), schopnosť sebariadenia a pod. (Kravčáková, 2014)

Ak sa špecifikácia požiadaviek na zamestnanca zostavuje ako samostatný spis, potom obsahuje aj časť vymedzujúcu určenie danej práce. Odporúča sa špecifikovať nároky formou konkrétnych údajov, napr. práca s ťažkými bremenami, pri tomto hľadisku je dôležité uviesť aj ich hmotnosť. (Kachaňáková, 2011)

Zdroje informácií pre analýzu pracovného miesta

Na to aby analýza práce bola úspešná a bola jej venovaná dostatočná pozornosť, je potrebné rozhodnúť o výbere zdrojov informácií, aby sa získala celková predstava o úlohách a o fyzických, duševných, sociálnych a environmentálnych požiadavkách na

prácu. Napriek svojej rôznorodosti by mali informácie spĺňať niektoré všeobecne platné požiadavky. Sú to najmä dostupnosť a hospodárnosť pri ich získaní, aktuálnosť, objektivnosť, presnosť a zrozumiteľnosť. Pri výbere metód získavania informácií na analýzu práce by sa mali brať do úvahy o ich vhodnosti najmä posúdenie z hľadiska:

- účelu
- nákladov
- praktickosti
- adekvátnosti vzhľadom na danú situáciu.

Najčastejším zdrojom informácií býva **pracovník**, ktorý je zaradený na pracovné miesto. Má najpodrobnejšie a najpresnejšie znalosti o vykonávanej práci. Jeho informácie môžu byť ale subjektívne skreslené v závislosti od toho, ako vidí svoju prácu. Pracovník, ktorý je zaradený na pracovné miesto, môže byť nie len bezprostredným zdrojom informácií, ale môže vystupovať i sprostredkovane, **prostredníctvom pozorovateľa** jeho práce. Školený a skúsený pozorovateľ môže na jednej strane získať veľa užitočných informácií, na druhej strane však môže jeho prítomnosť vyvolať u osoby ktorá je zaradená na pracovné miesto určité obavy. Všetko závisí od toho ako pracovník vidí účel analýzy a čo od nej očakáva, alebo čoho sa v súvislosti s ňou obáva.

Často ako zdroj informácií býva aj **bezprostredne nadriadený**, ktorý má len povrchné znalosti o vykonávanej práci. Je ale v postavení, v ktorom môže najlepšie determinovať prácu, ktorú je potrebné urobiť pre splnenie úloh tímu alebo oddelenia. Niekedy sa informácie o pracovnom mieste získavajú aj tak, že uvedené informácie spracúva **špecialista** na analýzu pracovných miest. Jedinou podmienkou je, aby špecialista bol dostatočne kvalifikovanou osobou. Ďalšou z možností môže byť aj **nezávislý odborník** na danú problematiku, ktorý vykonáva rovnakú prácu ale v inej organizácii. (Koubek, 2015)

Metódy analýzy pracovného miesta

Pri analýze pracovného miesta sa využívajú viaceré metódy. K najčastejšie uplatňovaným metódam patria:

- rozhovor
- dotazníková metóda
- pozorovanie

Rozhovor je verbálna komunikácia medzi analytikom práce a respondentom, ktorým môže byť napríklad držiteľ pracovného miesta. V priebehu rozhovoru dokáže analytik pochopiť problém, pretože otázky idú do hĺbky, čo je zásadná výhoda tejto metódy. Rozhovorom môžeme získať informácie ako napr.:

- informácie o pracovnom mieste

- informácie o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta
- informácie o pracovnom prostredí
- informácie o režime práce a o pracovnom čase.

Základné zásady vedenia rozhovoru:

- otázky musia byť jasné, zrozumiteľné, majú logickú nadväznosť
- otázky musia byť položené tak, aby odpovede nemohli byť vágne alebo nadnesené
- otázky majú byť kladené tak, aby výskumník nezískal požadované odpovede
- respondent má mať dostatok priestoru na vyjadrenie
- výskumník má vytvoriť priaznivú atmosféru
- výskumník má byť vyškolený, aby rozhovor bol pripravený, vedený a interpretovaný profesionálne.

Výhody rozhovoru:

- získanie špecifických informácií o práci
- pracovnom prostredí
- o osobe zamestnanca
- o organizačnej kultúre
- pružnosť prispôbiť sa situácii a potrebám zamestnanca

Nevýhody rozhovoru:

- časová náročnosť
- nižšia miera objektivity
- náročná interpretácia získaných údajov

Druhy rozhovorov

- **individuálny rozhovor** je vedený osobitne s každým respondentom. Informácie sú viac pravdivé, vyššia časová náročnosť na rozhovor.,
- **skupinový rozhovor** (hromadný) respondenti sa pred skupinou môžu vyjadrovať nepravdivo o práci, môžu zahmlievať. Výhodou je šetrenie času a nákladov.
- **neštruktúrovaný rozhovor** (voľný) analytik práce si pripraví len okruhy tém, ktorým sa v priebehu rozhovoru bude venovať.

- **štruktúrovaný rozhovor** – analytik má dopredu pripravené témy rozhovoru, jednotlivé otázky a preferované odpovede. Otázky v rovnakom slede kladie každému respondentovi.

Dotazníková metóda – ide o písomné spracovanie otázok zameraných na analýzu práce a s tým spojených súvislostí, pričom sa zisťujú predovšetkým faktografické údaje o práci. Pre potreby analýzy práce je potrebné vytvoriť vlastný dotazník, no je možné využiť aj štandardné dotazníky. Dotazník sa zvyčajne využíva v prípade, ak sa má analyzovať pracovné miesto obsadené väčším počtom zamestnancov, resp. ak sa analýzy práce zúčastní väčší počet respondentov.

Výhody dotazníka:

- časová a finančná efektívnosť
- akumulácia väčšieho množstva informácií za kratší čas

Nevýhody dotazníka:

- schopnosti a ochota respondentov vyplniť dotazník
- nesprávna formulácia otázok ktorým respondent nerozumie
- štatistické spracovanie výsledkov a ich interpretácia môžu byť náročné (Kravčáková, 2014)

Pozorovanie je výskumná metóda poznávania, zaznamenávania a posudzovania javov a objektov. Môže ísť napr. o študovanie zamestnanca pri práci, zaznamenávanie toho čo robí a koľko času mu táto práca zaberie a pod. Je potrebné si uvedomiť, že pozorovanie môže byť využité na objekty a javy, ktoré sú pozorovateľné, t. z. že výskumník ich môže sledovať. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Záver z pozorovania sú vykonané na základe viditeľných údajov. Výsledok pozorovania je záznam. Výstupom pozorovania je správa, schéma, graf.

Výhody pozorovania:

- objektivita a spoľahlivosť

Nevýhody pozorovania:

- časová náročnosť
- finančná náročnosť
- negatívny vplyv na prácu pozorovaného zamestnanca

Projektovanie pracovných miest

Medzi analýzou práce a projektovaním pracovných miest existuje priama väzba.

Cieľom analýzy práce je špecifikovať úlohu, ktorá sa v súvislosti s daným pracovným miestom má plniť. **Cieľom projektovania pracovných miest** je špecifikovať obsah a metódy práce tak, aby vyhovovali technickým a organizačným požiadavkám daného systému.

Projektovanie pracovných miest teda špecifikuje:

- ako sa bude práca vykonávať
- ako dosiahnuť spokojnosť zamestnancov, ktorí vykonávajú danú prácu

K základným **štandardným metódam** projektovania pracovných miest, ktoré v rôznej miere zohľadňujú potreby patria:

- striedanie pracovných úloh – znamená dočasné premiestňovanie zamestnancov na rôzne pracovné miesta v rámci jednej profesie. Táto metóda umožňuje zamestnancom lepšie poznať pracovný proces, ktorého súčasťou je aj ich práca a zároveň znížiť negatívny dosah ich nadmernej špecializácie.

Nevýhoda striedania pracovných úloh:

- toto opatrenie nerieši zvýšenie možnosti na samostatnú intelektuálnu prácu
- nevyžaduje zvýšenie kvalifikácie zamestnancov

1. Striedanie pracovných úloh možno realizovať ako:

- **priebežné striedanie** – zakladá sa na vystriedaní všetkých zamestnancov pri uskutočňovaní pracovných úloh . Zamestnanci sa potom vrátia k pôvodnej pracovnej úlohe.,
- **kyvadlové striedanie** – zamestnancovi sa prideli základná úloha a ďalšie úlohy uskutočňuje len občas, potom sa však vždy vracia k svojej základnej úlohe.,
- **postupné striedanie** - pri ňom sú intervaly striedania dlhšie a zamestnanec sa už nevracia k pôvodnej pracovnej úlohe.

2. **Združovanie pracovných úloh** – predstavuje integráciu pracovných činností. Cieľom je vytvoriť pre zamestnanca širšiu pracovnú úlohu s dlhším časom jej trvania, a tým znížiť jej opakovateľnosť v priebehu zmeny.
3. **Spájanie profesií, funkcií a špecializácií** – znamená rozšírenie pôvodnej základnej profesie, resp. funkcie o kvalifikačné predpoklady jednej, alebo viacerých doplnkových činností.
4. **Autonómne pracovné skupiny** – predstavujú tzv. sociologický prístup k vytváraniu pracovných úloh, t. j. pracovné úlohy sa orientujú na menšie pracovné skupiny, nie na jednotlivého zamestnanca. Takéto pracovné skupiny musia mať k dispozícii všetky potrebné zdroje na splnenie pracovnej úlohy.

5 Získavanie zamestnancov

Získavanie zamestnancov je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily v organizácii a rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. Ide o činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta prilákali dostatočné množstvo odpovedajúcich uchádzačov o toto miesto a to s primeranými nákladmi a v žiadanom termíne. Ide o rozpoznávanie a vyhľadávanie vhodných pracovných zdrojov, o informáciách o voľných pracovných miestach v organizácii a o organizačnom a administratívnom zabezpečení tejto činnosti. (Koubek, 2007)

Moderná personálna práca sa snaží predovšetkým vysvetliť, že získavanie uchádzačov nie je len o získaní potrebného počtu zamestnancov, ale ide jej aj o získanie zamestnancov pre záujmy a ciele organizácie, pracovníkoch zaujatých a motivovaných, ktorých osobné ciele a záujmy sa stotožňujú s organizáciou a ich hodnoty a kultúra nijako neuškodí hodnotám organizácie.

V odbornej literatúre sa stretne s veľkým množstvom definícií, ktoré sa zaoberajú procesom získavania zamestnancov. Dôležité je, že sa jedná o proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané. (Kachaňáková, 2011)

Cieľom procesu získavania zamestnancov je včas zabezpečiť uchádzačov o obsadenie voľného pracovného miesta v dostatočnom množstve a v potrebnej kvalifikácii s adekvátnou motiváciou.

K úlohám procesu získavania zamestnancov patrí:

- rozhodnúť o vhodných pracovných zdrojoch
- informovať o voľných pracovných miestach a o organizácii ako celku
- motivovať uchádzačov o prácu v danej organizácii
- sústrediť základné informácie o uchádzačoch
- zabezpečiť uvedené činnosti z organizačnej a administratívnej stránky.

Vnútorne a vonkajšie podmienky získavania zamestnancov

Vnútorne podmienky získavania zamestnancov súvisia hlavne s konkrétnych pracovných miestom a s organizáciou, ktorá zamestnanie ponúka. Sú to:

Podmienky súvisiace s pracovným miestom

- obsah práce
- funkčné zaradenie (postavenie v hierarchii funkcií organizácie)
- požiadavky na zamestnanca (vzdelanie, kvalifikácia, schopnosti)
- rozsah právomocí, povinností a zodpovednosti
- organizácia práce a pracovnej doby
- miesto vykonávanej práce
- pracovné podmienky (pracovné prostredie a pod.)

Podmienky súvisiace s organizáciou

- význam organizácie a jej úspešnosť, ďalšia perspektíva
- povest' organizácie
- úroveň a spravodlivosť odmeňovania
- úroveň starostlivosti o zamestnancov
- možnosť vzdelávania a ďalšieho rozvoja
- pracovné prostredie
- teritoriálne umiestnenie organizácie

Medzi vonkajšie podmienky získavania pracovníkov patrí:

- demografické podmienky
- ekonomické podmienky
- sociálne podmienky
- technologické podmienky
- politicko-legislatívne podmienky.(Koubek, 2007)

Proces získavania zamestnancov o obsadenie pracovného miesta

O úspechu každej dobre fungujúcej organizácie rozhoduje predovšetkým pracovný potenciál ktorým disponuje. Nie je dôležité kvantitatívne hľadisko, ale predovšetkým to kvalitatívne. Pod úspešnou organizáciou si tak predstavujeme organizáciu, ktorá zamestnáva ľudí schopných, zručných, talentovaných, rozumných, kreatívnych, pohotovo reagujúcich na zmeny, ktorí jej zabezpečia splnenie vytýčených cieľov a strategických úloh. Získavania a výber takýchto zamestnancov je preto jednou z najdôležitejších a permanentných činností riadenia ľudských zdrojov.

Získavanie zamestnancov je počiatočnou etapou procesu obsadzovania pracovného miesta vo vybranej organizácii. Od stupňa profesionality tejto činnosti závisí

do značnej miery kvalita uchádzačov o prácu, odvíjajú sa možnosti výberu zamestnancov a v neposlednom rade ovplyvňuje táto personálna činnosť charakteristiky ľudských zdrojov. Získavanie zamestnancov môžeme popísať ako proces, v priebehu ktorého dochádza k prilákaniu dostatočného množstva kompetentných a motivovaných uchádzačov deklarujúcich záujem pracovať pre danú organizáciu a záujem o obsadenie pracovného miesta v konkrétnej organizácii, a to v potrebnom čase a za primerané náklady. (Kravčáková, 2014)

Vo vybranej organizácii sa v procese získavania zamestnancov nezabúda na to, že sa pri ňom nepokrýva iba súčasná potreba práce, ale predovšetkým budúca, a preto všetky kroky organizácie sa musia brať do úvahy. (Grančíková, Ondrejčka, 2008)

Proces získavania zamestnancov vo vybranej organizácii nadväzuje na potrebu obsadiť voľné pracovné miesta podľa špecifikovaných požiadaviek a pozostáva z dvoch nasledujúcich krokov:

1. Príprava na realizáciu a tvorba východiskových rozhodnutí.
 - identifikácia – voľba zdrojov uchádzačov
 - výber vhodných metód získavania zamestnancov
 - voľba požadovaných dokumentov od uchádzačov o zamestnanie
2. Vlastná realizácia procesu získavania zamestnancov podľa prijatých rozhodnutí.

Voľba zdrojov uchádzačov o zamestnanie je prvým krokom v procese získavania zamestnancov. Možnosť výberu je dvojaká a to z vnútorných (interných) zdrojov, alebo z vonkajších (externých) zdrojov.

Vnútorne zdroje uchádzačov sú vo vybranej organizácii vytvárané v dôsledku organizačných zmien a rozvoja zamestnancov v rámci ich kariérneho postupu. Ide o zamestnancov, ktorí už prestávajú byť na svojom pôvodnom pracovnom mieste využiteľní, alebo z rozličných dôvodov chcú prestúpiť na inú pracovnú pozíciu.

Vonkajšie zdroje uchádzačov predstavujú voľné pracovné sily na trhu práce, absolventi škôl, zamestnanci iných organizácií, ktorí zamýšľajú zmeniť zamestnanie. Organizácia si sama rozhodne, či je pre ňu výhodnejšie využiť vnútorné alebo vonkajšie zdroje. Oba typy zdrojov totiž nesú v sebe určité výhody i nevýhody. (Novák, 2013)

Ak už organizácia má zvolený zdroj získavania zamestnancov, ďalší krok pre ňu predstavuje voľba vhodných metód. Voľba metód získavania zamestnancov závisí na tom,

či sa organizácia rozhodne získavať zamestnancov v interných alebo externých zdrojov. Metóda získavania zamestnancov je veľa a organizácia sa väčšinou nezameriava len na niektorú z nich, ale využíva viacero možností. Uvedieme aspoň tie najčastejšie metódy získavania zamestnancov:

Inzercia

Najrozšírenejšia metóda získavania zamestnancov, predovšetkým v tlači (denníkoch, odborných časopisoch), ale stále častejšie aj prostredníctvom rozhlasu a televízie a internetu.

Výhodou inzerátu je, že za pomerne krátky čas sa informácia dostane k adresátovi a osloví väčšie množstvo ľudí ako pri iných metódach získavania zamestnancov.

Nevýhodou inzerátu môže byť jej cena. (Koubek, 2007)

Internet

Čoraz viac používanou metódou a to nielen z hľadiska inzercie ponuky voľných pracovných miest, pričom môže zverejňovať aj formulár životopisu, dotazníka, ktorý vyplní uchádzač a elektronicky zasiela na vyhodnotenie.

Výhodou internetu je časová a finančná nenáročnosť, možnosť rýchlej aktualizácie informácie, merateľný prínos vzhľadom na vynaložené náklady.

Nevýhodou internetu je, že uchádzač informácie o sebe sprístupňuje virtuálnemu neznámemu.

Vývesky

Nenáročná a lacná metóda získavania zamestnancov, vývesky sú umiestnené na takých miestach v organizácii, kadiaľ prechádza väčšina zamestnancov. Ak má organizácia záujem o získavanie uchádzačov z vonkajších zdrojov, bývajú vývesky umiestnené tak, aby mala k nim prístup aj verejnosť. Rozsah informácií vo výveske je spravidla široký. Uvádza sa podrobný popis pracovného miesta, pracovných podmienok a požiadaviek na uchádzača.

Výhody vývesky sú napríklad v nižších nákladoch, v redukcii nevhodných uchádzačov.

Nevýhody vývesky je slabšia dostupnosť širšiemu okoliu.

Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny

Ďalšou z metód získavania zamestnancov je spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny. Jedná sa o veľmi nenáročnú metódu finančných zdrojov, nakoľko úrady práce sprostredkujú zamestnanie úplne bezplatne. V rámci aktívnej politiky zamestnanosti

v spolupráci s útvarmi riadenia ľudských zdrojov konkrétnej organizácie môžu uskutočniť predvýber potrebných zamestnancov, čo organizácii značne urýchli proces výberu.

Výhody využívania tejto spolupráce sú hlavne v tom, že úrady práce zisťujú informácie o uchádzačoch a poskytujú ich materiály.

Nevýhody tejto metódy sú hlavne v tom, že je obmedzený výber len uchádzačov registrovaných na úrade práce. Ide o osoby s nižšou kvalifikáciou. Osoby s vyššou kvalifikáciou dávajú prednosť iným formám hľadania zamestnania.

Získavanie uchádzačov prostredníctvom komerčných personálnych agentúr

Získavanie prostredníctvom personálnych sprostredkovateľských agentúr spočíva v tom, že agentúry zvyčajne nielen získavajú uchádzačov, ale realizujú aj ich výber. Konečné rozhodnutie o výbere uchádzača je vždy právom objednávajúcej organizácie. Služby personálnych agentúr sú relatívne finančne náročné. Predpokladom úspechu je adekvátna spolupráca organizácie s agentúrou, čo znamená poskytnutie potrebných informácií zo strany organizácie. Ide hlavne o uchádzačov, o ktorých je na trhu práce núdzá, zvyčajne expertov v odbore.

Výhody pri získavaní uchádzačov prostredníctvom personálnych agentúr sú hlavne v časovej nenáročnosti, kvalite uchádzačov a podobne.

Nevýhody sú hlavne v relatívne vysokej finančnej úhrade za služby agentúre. (Kravčáková, 2014)

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Ide o priamu účasť organizácie na odbornej príprave svojich zamestnancov, alebo o nadväzovanie kontaktov so študentmi stredných a vysokých škôl počas štúdia. Organizácia môže organizovať pre študentov rôzne workshopy, prezentácie s cieľom vyvolať záujem u nej pracovať. Veľmi efektívne zo strany organizácie je poskytovanie priestoru študentom v rámci ich praxe, pri písaní ročníkových, bakalárskych a diplomových prác. Organizácia má možnosť s minimálnymi nákladmi spoznať schopnosti, vedomosti a ľudské kvality študentov. Je to veľmi efektívna metóda vyhľadávania zamestnancov.

Výhodou tejto metódy sú relatívne nízke náklady na jej realizáciu.

Nevýhodou je sezónnosť nástupu absolventov. (Kachaňáková, 2011)

Odporúčania vlastných zamestnancov, priateľov, príbuzných, známych

Vlastní zamestnanci poznajú náplň pracovného miesta, ktoré sa obsadzuje a zároveň poznajú ľudí s požadovaným predpokladmi na dané pracovné miesto. Za nich preberajú v určitej miere aj záruku. Takto získaní noví zamestnanci sa snažia dobre plniť

pracovné povinnosti, aby nesklamali dôveru ľudí, ktorí ich odporučili. Táto metóda je finančne nenáročná a odporúča sa najmä na preklopenie krátkodobej potreby, nevylučuje sa však ani dlhodobé zamestnanie.

Výhoda tejto metódy je v rýchle obsadenom pracovnom mieste.
Nevýhodou je, že by sa nemala využívať na získavanie špecialistov a manažérov. (Kachaňáková, 2011)

Spolupráca so združeniami odborníkov, stavovskými organizáciami, vedeckými spoločnosťami a pod.

Na obsadenie vyšších pozícií, resp. pri získavaní expertov je výhodné spolupracovať so združeniami odborníkov, pričom je využívaný ich informačný systém. Združenia odborníkov spravidla poskytujú presné a pravdivé informácie o expertoch vhodných na obsadenie danej pozície, pričom nie je nevýhodou obmedzená možnosť výberu pre nižší počet zodpovedajúcich uchádzačov. Proces získavania uchádzačov je pomerne náročný, pretože experti sú zvyčajne zamestnaní a je nutné ponúknuť im lepšie podmienky.

Voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov

Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru – štandardizovaná alebo voľná
- Životopis – voľný alebo štruktúrovaný
- Motivačný list
- Dotazník – štandardizovaný, voľný
- Doklady o vzdelaní – vysvedčenia, diplomy, certifikáty
- Výpis z registra trestov, odpis z registra trestov.

Pravidlá ktoré sú dôležité dodržiavať pri získavaní pracovníkov.

Organizácie môžu mať odlišnú politiku získavania pracovníkov, ale pre všetky organizácie by mali platiť nasledujúce pravidlá:

1. Organizácia by mala informovať o voľných pracovných miestach najprv vlastných zamestnancov, a potom, až nie sú obsadené voľné pracovné miesta z interných zamestnancov, inzerovať ponuku mimo organizácie.
2. Pokiaľ organizácia oslovuje vonkajšie pracovné zdroje, mala by vždy vystupovať neanonymne.
3. Organizácia by sa mala postarať o to, aby každý uchádzač o zamestnanie bol informovaný o základných charakteristikách voľného pracovného miesta, o požiadavkách na pracovné

schopnosti pracovníka a o základných pracovných podmienkach spojených s týmto miestom.

4. Organizácia by sa mali snažiť získať nových uchádzačov len na základe ich schopností vykonávať ponúkanú prácu.
5. Organizácia by v žiadnom prípade nemala vedome zavádzať alebo klamať pri inzerovaní voľného pracovného miesta a nemá sľubovať to čo nemôže, alebo nechce splniť.
6. Organizácia by nemala diskriminovať potenciálnych uchádzačov na základe ich pohlavia, veku, farby pleti, náboženstva, politických názorov a podobne. (Koubek, 2008)

6 Výber uchádzačov o obsadenie pracovného miesta v organizácii

Výber uchádzačov o obsadenie pracovného miesta v organizácii je kľúčovou fázou formovania pracovného potenciálu v organizácii. Zatiaľ čo úlohou získavania pracovníkov je vyhľadávanie vhodných uchádzačov, **úlohou výberu zamestnancov** je posúdenie predpokladov týchto uchádzačov vzhľadom na pracovné miesto, na ktoré sa hlásia a ich využitie v organizácii a napokon rozhodnutie o uchádzačovi, ktorí sa javí ako najvhodnejší a vyhovujúci stanoveným požiadavkám na výkon práce. Výber teda musí brať do úvahy nie len odborné ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača, jeho potenciál a flexibilitu. (Kocianová, 2010)

Výber uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu **je proces, v priebehu ktorého sú uchádzači hodnotení podľa stanovených prediktorov a posudzovaní podľa požiadaviek organizácie, pracovného kolektívu a pracovného miesta. Proces výberu končí zoradením uchádzačov a rozhodnutím o najvhodnejšom z uchádzačov na obsadenie pracovného miesta.** (Kravčáková, 2014)

Výber uchádzačov býva finančne a časovo náročný, preto je dôležité venovať mu dostatočný čas a dostatok prostriedkov. Na výber uchádzačov by mal byť vybraný špecialista na personalistiku a vedúci pracovník, ktorí pri výberovom procese budú konať v čo najlepší prospech pre organizáciu. Dôležité je zaistiť dostatok informácií o danom uchádzačovi, ktoré umožnia predvídať uchádzačove prispôsobenie sa pracovnému a sociálnemu prostrediu organizácie, zistiť jeho skutočnú motiváciu k danej práci v organizácii a jeho predpoklady k rozvoju. Pre organizáciu je dôležitá informácia, či ponúkaná pracovná pozícia vyhovuje predstavám a ambíciám uchádzača. Pri výbere uchádzačov sa stretávajú dve strany: organizácia si vyberá pracovníka a pracovník si vyberá organizáciu. Dôležité je spomenúť, že výberový proces by mal prebiehať v partnerskom duchu pre dobro oboch strán. (Kocianová, 2010)

Celý proces výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta môžeme rozdeliť do dvoch častí a to **predvýber a stupňovitý proces výberu**. Obsahom predvýberu je rozbor materiálov, ktoré nám poskytli uchádzači. Sú hodnotené s cieľom vytipovať užšiu skupinu

uchádzačov, ktorých potom pozveme na výberový rozhovor. Analýza materiálov má napovedať, či uchádzač je spôsobilý vykonávať danú prácu, či zapadne do pracovného kolektívu a kultúry organizácie a aká je uchádzačova pracovná motivácia a záujem o prácu v organizácii. Výberový rozhovor slúži k overeniu si predbežného názoru o uchádzačoch. Obom stranám prináša autentické informácie, ktoré na mieste môžu vyhodnotiť, a či požiadavky na jednej aj druhej strane sú v súlade. Organizácia je uchádzačom hodnotená z pohľadu, ako administratívne zvláda proces výberového rozhovoru, jej organizáciu a etiku, pretože tým vypovedá o svojej kultúre a úrovni riadenia ľudských zdrojov. Taktiež hodnotí verbálnu aj neverbálnu komunikáciu medzi organizátormi a vedúcimi pohovoru. Znalosť neverbálnej komunikácie je potrebná aj pre vedúcich pohovoru, pretože vďaka nej vedia poodhaliť postoje a pocity druhého a porovnať slovnú výpoveď s rečou tela. V závere sa jedná o vplyvy, ktoré rozhodnú, buď o prijatí alebo neprijatí uchádzača do pracovného pomeru. (Dvořáková, 2007)

Dôsledné dodržiavanie platných zákonov je jednou zo základných zásad výberu uchádzačov. Výber je obojstranná záležitosť a preto je uchádzač rovnocenným a rovnoprávnym partnerom a organizácia by sa tak mala aj k nemu správať. Informácie poskytnuté uchádzačom pre účely výberu, by mala organizácia chrániť a považovať za dôverné. Je potrebné mať na pamäti, že pri výbere nie je možné použiť len jednu z metód, ale predovšetkým kombináciu viacerých metód. Napríklad nie je možné vybrať si zamestnanca len na základe testu, bez toho aby sme poznali jeho kvalifikáciu, dôležitú pre danú pracovnú pozíciu. Metódy a kritéria, ktoré považuje organizácia za dôležité pri výbere vhodného uchádzača by mala zohľadňovať povahu a obsah pracovného miesta. Taktiež kritéria a metódy by mali byť pre uchádzača vhodné a prijateľné. Nemali by porušovať žiadne z ľudských práv a negatívne sa dotknúť ľudskej dôstojnosti. (Kocianová, 2010)

Proces výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta

Výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta je proces, ktorý prechádza viacerými stupňami. Stupne výberového procesu rozlišujú tri fázy a to:

Prípravná fáza

1. Rozhodnutie o subjektoch realizujúcich a zúčastnených na výberovo procese.
2. Potvrdenie prediktorov – charakteristík uchádzača na profesionálny výkon pracovných úloh.
3. Rozhodnutie o metódach výberu uchádzačov.

Realizačná fáza

4. Vstupný informatívny rozhovor s uchádzačom s uchádzačom - uchádzač reaguje na ponuku voľného pracovného miesta a snaží sa získať podrobnejšie informácie. Uskutočňuje sa osobne, nie je vylúčená ani telefonická, prípadne elektronická forma.

5. Posúdenie dokumentácie, ktorú organizácia požadovala od uchádzačov.
6. Analýza získaných informácií a selekcia uchádzačov.
7. Posúdenie kompetentností – schopnosti a spôsobilosti uchádzača prostredníctvom odborných metód výberu.
8. Výberový rozhovor (interview).
9. Analýza získaných informácií a zoradenie uchádzačov.
10. Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí.

Hodnotiaca fáza

11. Hodnotenie výberového procesu podľa kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov preukazujúcich časovú a nákladovú efektívnosť.
12. Hodnotenie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.

Rozhodnutie o subjektoch výberu. Subjektami výberu uchádzačov môžu byť línoví manažéri, priamy nadriadený, manažér vyššej úrovne riadenia, personálny špecialista, experti na hodnotenie kompetentností uchádzača – psychológ, expert hodnotiaci jazykovú zručnosť, počítačovú gramotnosť a podobne. Medzi subjekty môžeme zahrnúť aj zástupcu odborovej organizácie a špecialistov z externého prostredia.

Prediktory - sú znaky, charakteristiky osoby, ktoré odhadujú vhodnosť plnenia úloh pridelených pracovnému miestu, na začlenenie sa do kolektívu pracovnej skupiny, alebo tímu a na zdieľanie organizačnej kultúry, ktorá smeruje k prosperite organizácie a šíreniu jej dobrého mena.

Metódy výberu sa členia na metódy základné, odborné a doplnkové. Ich výber determinuje charakter pracovného miesta, skúsenosti subjektov výberu a špecifiká organizácie.

- Metódy základné – patria k nim metódy personálnej anamnézy (napr. posudzovanie životopisu, osobného dotazníka) a rozhovor (interview).
- Metódy odborné – skúmajú kompetentnosť uchádzača (schopnosti a spôsobilosti). Skúmané sú napríklad rozumové schopnosti (racionálna inteligencia), emocionálna inteligencia (schopnosť sebareflexie, sebakontroly, motivácia, empatia a sociálna inteligencia) ale aj špeciálne schopnosti, ktoré sú zisťované prostredníctvom grafologických testov, assessment testov. Skúmaná je aj spôsobilosť zdravotná, psychická, morálna, fyzická a odborná.
- Metódy doplnkové – patria k nim napríklad referencie od predchádzajúcich zamestnávateľov, v prípade absolventa to môže byť učiteľ. (Kravčáková, 2014)

Vstupný informatívny rozhovor je premostenie medzi funkciou získavania a funkciou výberu. Vede ho personálny špecialista, alebo línový manažér. Účelom tohto rozhovoru je

získať základné informácie o uchádzačovi a poskytnúť mu informácie o organizácii. Výhodou je, že zástupca organizácie dokáže v krátkom čase zhodnotiť uchádzača. Zámerom zástupcu organizácie je udržať dobré vzťahy s verejnosťou a dobré meno organizácie.

Posúdenie dokumentácie spravidla posudzuje personálny špecialista, ktorý sa hlavne zameriava na úplnosť a formálnu stránku dokumentov a zisťuje relevantnosť informácií. Medzi základné dokumenty patrí: žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, životopis, osobný dotazník, motivačný list, doklady o vzdelaní a praxi. (Kravčáková, 2014)

Životopis (používa sa aj skratka CV) patrí k základným normatívnym personálnym dokumentom. Organizácie môžu mať rôzne požiadavky a predstavy o životopise. Aby však pre zamestnávateľa dosahoval požadovanú informačnú hodnotu, mal by mať vopred určenú formu a obsah. Životopisy môžu byť rôznych typov ako napríklad voľný životopis, štruktúrovaný životopis, pološtruktúrovaný životopis a profesný životopis. (Kachaňáková, 2011)

Metódy výberu uchádzačov

Medzi najpoužívanejšie metódy výberu uchádzačov o obsadenie pracovného miesta sú testy. Vo všeobecnosti je testovanie uchádzačov považované za pomocnú, doplnkovú metódu výberu uchádzačov o obsadenie pracovného miesta. Existuje veľký súbor testov, pričom každý druh testu má obmedzenú použiteľnosť a rozdielny účel. Pri testovaní je potrebné dodržať určité podmienky, ide hlavne o zadávanie a vyhodnocovanie testov, ktoré by mal robiť odborník a mali by slúžiť ako jeden z podkladov pri záverečnom hodnotení uchádzača o obsadenie pracovného miesta. Medzi najčastejšie využívané testy patria:

- **Testy inteligencie**, ktoré slúžia k posudzovaniu schopností plniť určité duševné požiadavky, napríklad (pamäť, verbálne schopnosti, priestorové videnie, schopnosť numerického myslenia, rýchlosť vnímať, schopnosť úsudku).
- **Testy schopností** sa používajú k hodnoteniu existujúcich schopností uchádzača a predpoklady ich rozvoja. Sú zamerané na mechanické a motorické schopnosti ale aj na duševné schopnosti.
- **Testy znalostí a zručností** majú preveriť hĺbku znalostí a ovládanie odborných návykov, ktoré sa uchádzač mohol naučiť v škole, alebo v priebehu prípravy na povolanie. Môžu sem patriť aj testy, pri ktorých uchádzač môže predviesť určitý pracovný postup.

- **Testy osobnosti** majú upozorniť na rôzne stránky uchádzačovej osobnosti, základné rysy jeho povahy, či sa jedná o extroverta alebo introverta, či je spoločenský alebo uzatvorený. Z tohto skúmania sa dá zistiť charakteristika osobnosti.
- **Skupinové metódy výberu** bývajú často zaradované medzi testy na obsadzovanie pracovného miesta. Môžu mať rôznu podobu, ale vždy sú nejakou simuláciou riešenia nejakého praktického problému. Ak sa jedná o jednotlivca, jeho úlohou je predložiť možnosti riešenia úlohy, argumentovať a dokázať obhájiť daný problém. Skupina uchádzačov musí v časovom limite spoločne vyriešiť nejaký problém a jednotlivci sú posudzovaní podľa svojej aktivity k vyriešeniu úlohy. Tieto metódy sú vhodné pre výber uchádzačov do manažérskych funkcií, na miesta vedúcich pracovníkov. (Koubek, 2007)

Assessment center

Jedná sa o odbornú metódu zisťujúca špeciálnu spôsobilosť uchádzačov. Najčastejšie sa používa pri výbere uchádzačov na manažérske pozície a na pozície špecialistov, na hodnotenie výkonu manažérov, vzdelávanie manažérov. Účelom je rozpoznanie množstva a kvality potenciálu pre riadiacu prácu.

Assessment Center je diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulácii typických manažérskych pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača o manažérsku funkciu.

Assessment Center používa postupy ktoré riešia skupinové i individuálne úlohy. Skupina účastníkov môže byť v počte 20-25 osôb. Celý proces je sledovaný a hodnotený poradcami a skúsenými manažérmi a má pevne stanovené pravidlá. Okrem úloh, ktoré musia uchádzači riešiť, obsahuje program assessment centre i pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Vyhodnotenie je prekonzultované s jednotlivými účastníkmi v priebehu osobného rozhovoru a súčasne sa konzultuje priebeh ich ďalšej kariéry. Táto metóda je nákladnejšia, ale zaručuje väčšiu efektívnosť pri výbere uchádzača. (Koubek, 2007)

Výberový rozhovor (interview)

Výberový rozhovor je najpoužívanejší a najvhodnejší ako základná metóda výberu uchádzačov o obsadenie pracovného miesta. Jeho hlavným cieľom je posúdiť pracovnú spôsobilosť uchádzača o obsadenie pracovného miesta. Okrem hlavného cieľa môžeme zdefinovať ešte ďalšie tri a to:

- Získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi.
- Poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii a o jednotlivých prácach.
- Posúdiť osobnosť uchádzača.

V poslednej dobe sa môžeme stretnúť v odbornej literatúre aj so štvrtým cieľom a to vytvoriť priateľské vzťahy medzi organizáciou a uchádzačom a vyvolať v ňom pocit, že bol hodnotený spravodlivo a slušnými ľuďmi, čo vedie k vytváraniu dobrej povesti organizácie. (Koubek, 2007)

Druhy výberových rozhovorov

Výberové rozhovory sa členia z hľadiska **štruktúry, formy a z hľadiska obsahu**. V priebehu výberového rozhovoru je možné kombinovať viacero druhov rozhovoru.

Druhy výberových rozhovorov podľa štruktúry

- **štruktúrovaný rozhovor** – vedúci rozhovoru má dopredu pripravené otázky a môže mať pripravené aj preferované odpovede na tieto otázky. Každému uchádzačovi sú kladené všetky otázky a v rovnakom poradí.,
- **neštruktúrovaný rozhovor** – je vedený v konverzačnom štýle. Vedúci rozhovoru má pripravené oblasti, ktoré mieni bližšie zistiť, nie konkrétne otázky.,
- **pološtruktúrovaný rozhovor**.

Druhy výberových rozhovorov podľa formy

- **osobný rozhovor**, resp. 1 plus 1 rozhovor, vedie spravidla priamy nadriadený, ktorý na základe poznania profilu uchádzača zisťuje jeho ďalšie predpoklady podľa stanovených cieľov pre rozhovor, pričom hodnotí aj neverbálnu komunikáciu, správanie, schopnosť adaptability, verbálnej komunikácie a pod.,
- **panelový rozhovor** je rozhovor pred komisiou, ktorý je pre uchádzača náročný, pretože komisiu tvorí viacero členov, pričom každý mu môže položiť otázku zo svojho odboru . Uchádzač má udržiavať očný kontakt so všetkými členmi komisie a má rovnako reagovať na každého člena komisie.,
- **sekvenčný rozhovor** je vedený viacerými zástupcami organizácie, pričom každý vedie rozhovor v inej miestnosti. Každý zástupca organizácie sleduje iný aspekt, kladie špecifické otázky a samostatne hodnotí uchádzača. Celkovým výsledkom rozhovoru je konsenzus zástupcov organizácie.,
- **kolektívny rozhovor** je vedený so všetkými uchádzačmi naraz. Zámerom je napríklad zistiť schopnosť pracovať v tíme. Uchádzači riešia prípadovú štúdiu, pričom je posudzovaná

schopnosť počúvať, zmysel pre presvedčivosť a argumentáciu, schopnosť formulovať záver a motivácia.

Druhy výberových rozhovorov **podľa obsahu**

- **rozhovor riešiaci problém** – uchádzač má v priebehu rozhovoru vyriešiť problém.,
- **rozhovor priateľský** – vedúci rozhovoru vytvorí priateľskú atmosféru, vzbudí dôveru. Účelom je vyprovokovať uchádzača, aby rozprával bez zábran. Ak nie je uchádzač opatrný, rozpráva príliš veľa, je nadmieru osobný, nezdravo subjektívny pri rozprávaní o predchádzajúcom zamestnávateľovi.,
- **rozhovor tichý a mlčanlivý** – jeho účelom je destabilizovať, zneistiť uchádzača, ktorý potom rozpráva príliš veľa a je ľahkovážny.,
- **rozhovor nesúvislý** – zvyčajne je vedený priamym nadriadeným, ktorý ho vedie zámerne v rušivom prostredí. Uchádzač má ostať trpezlivý a konkrétny, po prerušení rozhovoru si má pamätať nedokončenú tému.,
- **rozhovor agresívny** – stresový rozhovor, je vedený chladne a neosobne. Jeho účelom je zistiť uchádzačovu schopnosť zvládať stres, pričom sú kladené nepríjemné otázky. Uchádzač by mal odpovedať s rozvahou a mal by byť pokojný. (Kravčáková, 2014)

7 Prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru a adaptácia pracovníkov

Prijímanie pracovníka do pracovného pomeru je výsledkom výberového rozhovoru, čím začína proces prijímania vybraného uchádzača na obsadenie pracovného miesta. Jedná sa o personálnu činnosť, ktorá zahŕňa právne a administratívne náležitosti, ktoré súvisia s nástupom nového zamestnanca ako aj uvedenie zamestnanca na pracovisko. Tento proces začína bezprostredne po procese výberu, kedy je vybraný uchádzač o zamestnanie informovaný o tom, že bol vybraný a akceptuje ponuku zamestnania v organizácii. Z personálnej praxe tento postup možno chápať v užšom aj širšom zmysle. (Koubek, 2008)

- **Užšie chápanie** prijímania zamestnancov sa týka procedúr súvisiacich so začiatočnou fázou pracovného pomeru novo prichádzajúceho zamestnanca z vonkajšieho prostredia.
- **Širšie chápanie** zahŕňa všetko – aj procedúry súvisiace s prechodom súčasného zamestnanca na nové pracovné miesto v organizácii.

Aj keď sa zvyčajne v oboch prípadoch postupuje rovnako, v personálnej praxi sa prijímanie zamestnancov rozumie skôr jeho užšie chápanie.

Pracovný pomer

Jedná sa o pracovnoprávny vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jeho vznik, zmenu a ukončenie upravuje podstatná časť ustanovení Zákonníka práce, ako aj ďalších pracovnoprávnych predpisov. Pracovný pomer môže vzniknúť len na základe dobrovoľného súhlasu zamestnanca a zamestnávateľa. (Kachaňáková, 2011)

Pracovný pomer sa zakladá:

- Pracovnou zmluvou
- Voľbou
- Vymenovaním

Pracovná zmluva je najčastejší spôsob vzniku pracovného pomeru. Jedná sa o dvojstranný akt, medzi zamestnancom a zamestnávateľom a organizácia je povinná oboznámiť nového

zamestnanca ešte pred uzatvorením pracovnej zmluvy s jeho právami a povinnosťami ktoré z nej vyplývajú. Pracovná zmluva sa musí uzavrieť písomne a jedno vyhotovenie pracovnej zmluvy je organizácia povinná dať zamestnancovi. Pracovný pomer na základe pracovnej zmluvy vzniká dňom, ktorý bol dohodnutý v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce. Pracovná zmluva musí obsahovať podstatné náležitosti ako:

- **druh práce**, ktorý má zamestnanec pre zamestnávateľa vykonávať
- **miesto výkonu práce**, kde má byť práca vykonávaná
- **deň nástupu do práce**, ktorý je rozhodujúci pre vznik pracovného pomeru

V zmysle ustanovenia Zákonníka práce môže pracovná zmluva obsahovať aj ďalšie náležitosti ako sú napríklad mzdové podmienky (ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve) výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby. Ak sú tieto podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, uvedie sa len odkaz na ustanovenie kolektívnej zmluvy. Pracovná zmluva môže obsahovať aj ďalšie podmienky ako napríklad využitie skúšobnej doby, ale to je predmetom dohody v čase uzatvárania pracovnej zmluvy. Skúšobná doba nesmie byť dlhšia ako 3 mesiace a nemôže sa predlžovať. Zamestnanec aj zamestnávateľ môže počas trvania skúšobnej doby zrušiť pracovný pomer. Ak počas trvania skúšobnej doby nepríde k rozviazaniu pracovného pomeru, pracovnoprávny vzťah pokračuje podľa dohodnutých podmienok uvedených v pracovnej zmluve. (Kachaňáková, 2011)

Po podpísaní pracovnej zmluvy je pracovník zaradený do **personálnej evidencie**, kde mu zodpovedný pracovník vystaví osobnú kartu, preukaz totožnosti zamestnanca, mzdový list a podobne. Od predchádzajúceho zamestnávateľa je dôležité predložiť zápočtový list odpracovaných rokov na potreby dôchodkového zabezpečenia. Organizácia je povinná prihlásiť zamestnanca do sociálnej poisťovne a príslušnej zdravotnej poisťovne, v ktorej je zamestnanec poistený. Rozsah údajov pre potreby personálnej evidencie môže byť odlišný v jednotlivých organizáciách.

Súčasťou prijímania pracovníka do pracovného pomeru je jeho uvedenie na pracovisko:

- pracovník personálneho útvaru by mal odprevadiť prijímaného pracovníka na jeho nové pracovisko a predstaviť ho priamemu nadriadenému.,
- bezprostredne nadriadený by mal nového pracovníka oboznámiť s jeho právami a povinnosťami, poskytnúť mu čo najviac informácií o pracovisku, pracovnom mieste a odpovedať na jeho otázky.,

- nadriadený by mal pracovníka zoznámiť z ostatnými pracovníkmi oddelenia, v prípade, že je potrebné nového pracovníka zaškoliť, mal by mu byť pridelený skúsený pracovník, ktorý nového pracovníka zaškolí a bude ho kontrolovať počas jeho adaptácie.,
- novému pracovníkovi by mali byť poskytnuté informácie o sociálno-hygienických podmienkach práce (napr. šatne, pridelené skrinky, hygienické zariadenie, možnosť občerstvenia a stravovania),
- pracovníkovi je pridelené jeho pracovné miesto pre výkon práce, pracovné prostredie by malo byť príjemné a zariadené tak, ako sa bude od pracovníka v budúcnosti vyžadovať. Záverom je dôležité pracovníka povzbudiť, vyjadriť mu dôveru a popriať veľa pracovných úspechov. (Koubek, 2008)

Adaptácia nových zamestnancov

S procesom prijímania pracovníkov do pracovného pomeru úzko súvisí a nadväzuje proces ich adaptácie. Adaptácia na určité pracovné miesto znamená, že pracovník bude adaptovaný na pracovnú pozíciu, sociálne prostredie a že bude na novej práci spokojnejší a stabilizovanejší.

Adaptácia je všeobecne chápaná ako proces aktívneho prispôsobovania sa človeka životným podmienkam a ich zmenám. (Bedrnová, Nový, 2007) Je možné rozlíšiť niekoľko dimenzií adaptácie v závislosti od rôznych aspektov a súvislostí na úrovni:

- aktivity (aktivita – pasivita objektu),
- doby trvania (krátkodobá – dlhodobá),
- jednotlivca a skupiny (individuálna – skupinová),
- prostredia (globálna - čiastočná),
- hodnotenia (primeraná – neprimeraná).

Sociálna adaptácia znamená začlenenie sa jednotlivca do štruktúry sociálnych vzťahov v pracovnej skupine a do celkového sociálneho systému organizácie (Mayerová, Ružička, 2000., Štikar, Rymeš a kol. 2003)

Úrovne sociálnej adaptácie

- **adaptácia na organizačnú kultúru** (vo forme identifikácie zamestnanca s organizáciou a jej kultúrou),
- **adaptácia na pracovnú skupinu** (prijatie princípov skupiny, prijatie roly v skupine, vnímanie atmosféry v skupine ako prijateľnej, akceptovanie autority nadriadeného, vytvorenie si

prijateľnej pozície v sieti neformálnych vzťahov.) (Štikar, Rymeš a kol., 2003)

Nepriaznivý priebeh sociálnej adaptácie (konflikt názorov, hodnôt, postojov, odmietavosť skupiny, konflikty v skupine) dostáva zamestnanca do sociálnej izolácie, čo nepriaznivo ovplyvňuje jeho prežívanie a motiváciu. (Mayerová, Ružička, 2000).

Pracovná adaptácia je prispôsobenie sa jednotlivca jeho práci, pracovnej role a pracovnému prostrediu. Obsah pracovnej adaptácie závisí od konkrétnych podmienok pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý, a od jeho pripravenosti na danú prácu. Vo všeobecnosti obsah tvoria aktivity zamerané na orientáciu a prispôsobovanie nového zamestnanca

- pracovným podmienkam
- charakteru a obsahu pracovnej činnosti
- riadiacemu systému a organizácie práce (Kachaňáková a kol. 2011)

V organizácii by mal existovať systém adaptácie nových zamestnancov, ktorý by vytváral organizačné predpoklady na realizáciu adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov na základe individuálnych programov adaptácie. Ich obsah a rozsah môže byť rôzny, podmieňujú ich najmä charakter pracovného miesta a veľkosť organizácie.

Efektívnym nástrojom riadenia adaptácie pracovníkov je individuálny plán pre adaptačné obdobie, ktorý by mal obsahovať všetky významné kroky procesu adaptácie na pracovné miesto v časovom harmonograme. Tento plán je pomôckou pre postup v priebehu adaptácie pre nadriadeného ako aj ďalších pracovníkov, ktorí sa na riadení adaptácie podieľajú ako aj pre samotného pracovníka. Informovanosť pracovníka v priebehu jeho adaptačného procesu je veľmi dôležitá. Obsah adaptácie pracovníka by mal byť vždy nastavený tak, aby sa brali do úvahy skutočné potreby tak na strane organizácie a pracovného miesta ako aj na strane pracovníka.

Plán adaptácie nového pracovníka môže byť v podobe formulára, kde je uvedené meno pracovníka, príslušný útvar, pracovná pozícia pracovníka a deň jeho nástupu. Do formulára sa v priebehu adaptácie zaznamenávajú naplánované aktivity a určené osoby zodpovedné za tieto aktivity, ďalej termíny splnenia a oprávnené podpisy osôb zodpovedajúce za ich plnenie. Ďalej formulár obsahuje plán vzdelávacích aktivít pre obdobie adaptácie, prípadne plán rotácie pracovníka. V závere formulára je zaznamenané hodnotenie priameho nadriadeného po skončení adaptačného obdobia pracovníka.

S novým pracovníkom by mali viesť rozhovory tak nadriadený ako aj personalisti a zistiť spokojnosť pracovníka s adaptáciou na pracovné miesto ako aj na prostredie v organizácii. Nadriadený by mal priebežne sledovať ako nový pracovník prácu zvláda a mal

by mu poskytnúť spätnú väzbu k jeho pracovnej činnosti, oceňovať dobré výkony a snahu.
(Kocianová, 2010)

8 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by mal byť súčasťou celkovej stratégie a politiky organizácie. Investície organizácie do vzdelávania sú chápané ako návratné, lebo zaisťujú organizácii potrebné schopnosti pracovnému potenciálu a sú považované za výhodu, ktorú organizácie svojim pracovníkom poskytujú.

Z hľadiska riadenia ľudských zdrojov je vzdelávanie pracovníkov významnou činnosťou v systéme poskytovaných personálnych činností, kde sa na ich realizácii významne podieľajú personálni odborníci, alebo odborníci z oblasti vzdelávania v organizácii a tak isto aj vedúci pracovníci. Vzdelávanie je dôležitou oblasťou stratégie a personálnej politiky ako aj personálneho plánovania.

Vzdelávanie zamestnancov možno chápať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie. (Kachaňáková, 2011)

Vzdelávanie pracovníkov, ako personálna činnosť, obsahuje nasledujúce aktivity:

- prehľbovanie pracovných schopností v rámci pracovného miesta (doškolenie)
- rozširovanie pracovných schopností (vykonávanie iných pracovných funkcií)
- orientácia pracovníkov (prispôsobovanie sa špecifickým požiadavkám pracovného miesta)
- formovanie pracovných schopností (rozvoj kompetencií pracovníka) (Koubek, 2008)

Realizácia vzdelávacích programov vyžaduje:

- definovanie cieľov vzdelávania
- vytváranie prostredia v ktorom sa bude vzdelávanie uskutočňovať
- používanie správne kombinovaných programov vzdelávania
- uplatňovanie systematického plánovaného a vyváženého prístupu k zabezpečovaniu vzdelávania
- identifikovanie potrieb vzdelávania a rozvoja

- vyhodnocovanie efektívnosti týchto procesov (Armstrong, 2007)

Úlohou líniových manažérov je podporovať vzdelávanie, ktoré sa nepretržite uskutočňuje na pracovisku v závislosti od konkrétnych potrieb organizácie. Je dôležité aby si ľudia uvedomili, čo je potrebné pre ich pracovný výkon, aby prácu mohli vykonávať čo najlepšie. Je potrebné identifikovať potreby vzdelávania, realizovať vzdelávanie s využívaním optimálnych metód, zvažovať náklady na vzdelávanie a vyhodnocovať jeho prínos.

Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Plánovanie vzdelávania zamestnancov patrí medzi čiastkové plány organizácie, prostredníctvom ktorého by sa malo zabezpečiť zosúladenie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie. Obsahom tohto plánu je vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategórie zamestnancov zapojených do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie, ako aj adekvátneho objemu finančných nákladov na vzdelávanie.

Vytváranie vzdelávacieho programu zahŕňa tieto kroky:

1. určenie východísk na prípravu vzdelávacieho programu
 - potreby zistené v etape analýzy vzdelávacích potrieb
 - stratégia personálneho manažmentu
 - obmedzenia a zdroje
2. príprava vzdelávacieho programu
 - stanovenie cieľovej skupiny účastníkov vzdelávania
 - vymedzenie obsahu vzdelávacieho programu
 - výber metód vzdelávania
 - výber subjektov na realizáciu programu
 - výber lektorov
 - príprava literatúry a didaktických pomôcok
 - stanovenie časového rozsahu vzdelávania
 - výber miesta realizácie vzdelávania
 - spresnenie rozpočtu
 - príprava hodnotiacich dotazníkov
 - ostatné služby (ubytovanie, strava, doprava a pod.)
3. Realizácia programu (Kachaňáková, 2011)

Metódy vzdelávania a ich uplatňovanie

Tradične sa metódy vzdelávania rozdeľujú na tie, ktoré sú používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce (metódy „on the job“), a na metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska (metódy „of the job“). Do skupiny metód uplatňovaných **pri výkone práce** patrí:

- Inštruktáž (zácvik)
- Asistovanie (asistujúci pomáha pri plnení úloh)
- Poverenie úlohou (samostatné plnenie úlohy pri dohľade nadriadeného)
- Koučovanie (podnecovanie a smerovanie pracovníka k požadovanému výkonu)
- Mentoring (osobný vzor mentora, pomôcť pracovníkovi)
- Konzultovanie (vzájomné ovplyvňovanie medzi vzdelávaným a vzdelávateľom)
- Rotácia práce (krátkodobé pôsobenie na rôznych pracovných miestach)
- Pracovné porady (zoznámenie sa s problémami vlastného pracoviska aj organizácie)

Do skupiny metód uplatňovaných **mimo pracoviska** patrí:

- Prednáška (zameraná na sprostredkovanie faktických informácií, alebo teoretických znalostí)
- Seminár (metóda ktorá prináša skôr teoretické znalosti)
- Demonštrovanie (praktické, názorné vyučovanie)
- Prípadové štúdie (rozšírená a veľmi obľúbená metóda vzdelávania, väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a tvorivých pracovníkov - diagnostikovanie situácie a navrhnutie riešenia problému)
- Brainstorming (variant prípadovej štúdie)
- Workshop (riešenie problému v skupine odborníkov, alebo pracovníkov organizácie)
- Simulácia (metóda je zameraná na prax a aktívnu účasť vzdelávaných)

Na efektivitu vzdelávania pracovníkov pôsobí celý rad faktorov. Niektoré sú na strane pracovníkov, ako účastníkov vzdelávania, iné sú na strane organizácie a vedúcich pracovníkov a ďalšie môžu byť aj na strane dodávateľov vzdelávania. Pokiaľ ide o pracovníkov, najdôležitejšia je motivácia k vzdelávaniu, ktorá je predpokladom ich aktivity. Pracovníci by mali mať jasný cieľ svojho vzdelávania, t.j. rozvoj schopností, ktoré potrebujú k lepšiemu výkonu. Z pohľadu organizácie je dôležité aby investície do vzdelávania podporovali práve rozvoj týchto schopností. Pracovníkom by mala byť umožnená účasť v plánovaných termínoch vzdelávania a mala by im byť poskytnutá pozitívna spätná väzba. Dodávatelia vzdelávania sú veľmi dôležitým článkom vo vzdelávaní, nakoľko ich profesionalita a schopnosť zohľadňovať špecifické potreby

účastníkov vzdelávania, majú na celkovú efektivitu vzdelávania značný vplyv. (Kocianová, 2010)

Plánovanie osobného rozvoja je zamerané na rozvoj a nástupníctvo vo funkciách. Úspešnosť rozvoja manažérov vyžaduje predovšetkým pochopiť podstatu rozvoja manažérov a všetkých procesov, ktoré s nimi súvisia, v nadväznosti na stratégiu organizácie, formulovať stratégiu rozvoja manažérov. Príprava kompetentných manažérov vyžaduje uplatnenie špecifických programov, prístupov a metód vzdelávania. (Kachaňáková, 2011)

9 Hodnotenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov

Hodnotením pracovného výkonu sa rozumie formálne hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie vrátane príčin existujúceho stavu, ktoré je východiskom na koncipovanie plánov do budúcnosti.

Hodnotenie zamestnancov je trvalý proces, ktorý sa začína prijatím zamestnanca do pracovného pomeru a končí odchodom zamestnanca z organizácie. Sústavné hodnotenie zamestnancov je dôležitým predpokladom úspešnej personálnej práce. (Kravčáková, 2014)

Hlavný cieľ hodnotenia výkonu spočíva v dosahovaní trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania. Aby bol hlavný cieľ naplnený, musíme prijať ešte ďalšie ciele ku ktorým patrí:

- zdokonaľovanie systému personálneho manažmentu
- identifikovanie potreby kvalifikačnej prípravy a rozvoja kariéry zamestnancov
- motivovanie zamestnancov
- identifikovanie potreby racionalizačných opatrení týkajúce sa organizačného, informačného a technického usporiadania organizácie.

Pracovný výkon zamestnanca je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Je teda determinovaný úsilím zamestnanca. Pracovný výkon **podmieňujú subjektívne ale aj objektívne faktory**. Medzi subjektívne faktory môžeme zaradiť napríklad interné faktory stojace na strane jednotlivca a objektívne – externé faktory, stojace na strane organizácie. Ich pôsobenie môže byť dlhodobé alebo krátkodobé.

Subjektívne faktory na strane zamestnanca:

- individuálne predpoklady ako odborné schopnosti a spôsobilosti, sociálne schopnosti a spôsobilosti, fyzické a duševné vlohy, osobnostné vlastnosti a charakteristiky.,
- spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovanie na podnety.,

- postoje k pracovnej činnosti.,
- motivačná dimenzia – potreby, túžby, záujmy.,
- vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

Objektívne faktory na strane organizácie:

- pracovné podmienky, úroveň technického vybavenia, používané technologické postupy, organizácia práce, mobilita zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, systém odmeňovania, pracovná doba a podobne.,
- pracovné prostredie a interpersonálne vzťahy – priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, sociálne podmienky, bezpečnosť práce, kvalita medziľudských vzťahov, pracovná atmosféra a podobne.,
- manažment – práca s ľuďmi, kvalita vedenia, komunikácia a podobne. (Kravčáková, 2014)

Hodnotenie zamestnancov a pracovného správania zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je proces, v priebehu ktorého organizácia hodnotí kompetentnosť a spôsobilosť zamestnancov, ich pracovný výkon a pracovné správanie.

Hodnotenie zamestnancov spočíva:

- v zisťovaní toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta a aké je jeho pracovné správanie.,
- v poskytovaní zistených výsledkov jednotlivým zamestnancom.,
- v hľadaní ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť. (Koubek, 2008)

Tipy na hodnotenie zamestnancov

1. **Neformálne hodnotenie** je priebežné hodnotenie pracovníka jeho priamym nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu a je determinované skôr situáciou a pocitom hodnotiaceho, jeho momentálnou náladou. V podstate ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným a nestáva sa príčinou nejakého personálneho rozhodnutia.
2. **Formálne hodnotenie** je racionálne a štandardizované, je periodické a býva v pravidelných intervaloch. Jeho

charakteristickými rysmi je plánovanie a systém. Z uvedeného hodnotenia sa vyhotovujú záznamy, ktoré sa evidujú v osobnom spise zamestnanca. Slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivca alebo skupiny pracovníkov.

Význam hodnotenia

- rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu zamestnanca,
- rozpoznať silné a slabé stránky zamestnanca,
- umožniť zamestnancovi zlepšiť jeho výkon,
- vytvoriť základňu pre odmeňovanie zamestnanca podľa jeho príspevku k dosahovaniu cieľov organizácie,
- motivovať zamestnancov,
- identifikovať potrebu vzdelávania,
- rozpoznať potenciál pracovného výkonu zamestnanca,
- poskytnúť potrebné informácie pre plánovanie osobného rozvoja zamestnancov,
- vytvoriť podklady pri rozmiestňovaní pracovníkov,
- vytvoriť podklady na plánovanie potreby zamestnancov,
- vytvoriť podklady na stanovenie budúcich pracovných úloh organizácie.

Hodnotenie zamestnancov by malo poskytovať aktuálne informácie a malo by sa uskutočňovať v intervale, ktorý ešte aktuálnosť zaisťuje. Spravidla sa odporúča realizovať formálne hodnotenie raz za rok alebo raz za pol roka. Frekvencia hodnotenia závisí od konkrétnych podmienok organizácie a pracovného miesta, ktoré zamestnanec zastáva. (Koubek, 2008)

Funkcie hodnotenia

- **poznávacía** – jedná sa o priebežné sledovanie pracovného výkonu a správania sa zamestnancov pri výkone práce.,
- **porovnávacía** – umožňuje porovnávať pracovný výkon a aj pracovné správanie zamestnanca s normami a stanovenými cieľmi.,
- **regulačná** – umožňuje realizovať zmeny na základe zistených výsledkov hodnotenia.,
- **stimulačná** – ktorej úloha je podnecovať zamestnancov k žiaducim výkonom . (Stýblo, 2003)

Kritériá hodnotenia

Kritériá hodnotenia predstavujú rozhodujúcu podmienku a zmysel hodnotenia, ale len za predpokladu ich objektívnosti a spoľahlivosti. Kritéria musia byť efektívne, ľahko použiteľné a musia byť orientované na kľúčové činnosti pracovného výkonu. Medzi kritéria hodnotenia pracovného výkonu môžeme zaradiť:

- hodnotenie výsledkov práce.,
- odborná kompetentnosť a spôsobilosť jednotlivca – vedomosti, zručnosti, jazykové znalosti, fyzická zdatnosť, schopnosť viesť iných, zodpovednosť, tvorivosť, samostatnosť, čestnosť, lojalita.,
- pracovné správanie – pracovná aktivita, dodržiavanie stanovených pracovných postupov, dodržiavanie nariadení, hospodárnosť, zaobchádzanie so zariadením, podávanie racionálnych návrhov, vedenie potrebnej dokumentácie a podobne.,
- sociálne správanie – ochota spolupracovať, správanie voči nadriadeným a podriadeným, spoločenské vystupovanie a podobne. (Kachaňáková a kol., 2011)

Objektom hodnotenia je zamestnanec, **subjektom** hodnotenia je osoba, ktorá hodnotí. Môže to byť priamy nadriadený, kolegovia, personalista, nezávislý expert – špecialita. Predpokladom kvalitnej práce hodnotiteľa je splnenie kritérií a to:

- hodnotiaci musí mať možnosť sledovať výkony zamestnanca.,
- musí byť schopný urobiť pozorovanie.,
- musí byť motivovaný (Vetráková, 2011)

Hodnotenie pracovného výkonu predpokladá okrem stanovenia kritérií hodnotenia aj stanovenie cieľov a noriem výkonu. Tie slúžia na porovnanie s aktuálnym výkonom zamestnanca, z ktorého by malo vyplývať, či bol uvažovaný výsledok dosiahnutý a ako s zamestnanec o tento výsledok zaslúžil. Kritéria hodnotenia pracovného výkonu budú účinné len vtedy, ak budú odvodené od hlavných úloh, ktoré sú zamerané na konečné výsledky. (Kachaňáková a kol.,2011)

Metódy hodnotenia

Metód hodnotenia pracovníkov je pomerne veľa a navyše majú ešte celú radu možností v snahe eliminovať časté problémy hodnotenia. Ani o jednej z nich sa nedá povedať, že práve táto metóda je dokonalá, každá z nich má svoje výhody aj nevýhody. Uvedieme aspoň niekoľko najčastejšie používaných metód.

- 1. Hodnotenie na základe stanovených cieľov** – zamestnanec spolu s nadriadeným pracovníkom spolupracuje na určení budúcich pracovných cieľoch. Mali by byť presne definované, termínované, vzájomne akceptovateľné a odsúhlasené. Hodnotenie spočíva v posúdení, do akej miery sa podarilo ciele splniť. Úspešnosť tejto metódy spočíva v správnom výbere cieľov.
- 2. Hodnotiace stupnice** – najrozšírenejšia metóda hodnotenia pracovného výkonu. Výsledok hodnotenia sa vyjadruje známkovaním, bodovaním, vyjadrením súhlasu alebo nesúhlasu s určitým znakom. Výhodou tohto hodnotenia je mnohostranné využitie, jednoduchosť, časová nenáročnosť a možnosť uplatniť väčší počet zamestnancov pri hodnotení.
- 3. Hodnotenie kľúčových udalostí** – ide o tzv. výnimočne produktívne alebo neproduktívne správanie, vzhľadom na pracovné zaradenie zamestnanca. V priebehu hodnotenia líniový manažér zaznamenáva kľúčové udalosti, ktoré spôsobili jeho podriadení. Klasifikuje ich do dvoch skupín a to pozitívne a negatívne správanie. Táto metóda môže byť účinne uplatňovaná ako súčasť rôznych hodnotiacich postupov, pretože eliminuje možnosti zaujatého hodnotenia.
- 4. Hodnotiace stupnice orientované na správanie** – ide o kombináciu dvoch predchádzajúcich metód. Zostavenie hodnotiacich stupníc, ktoré zakotvujú správanie, je pomerne náročné z hľadiska ich obsahu, ale aj z časového a finančného hľadiska.
- 5. Hodnotiacia správa** – jej podstata spočíva v tom, že hodnotiteľ opisuje a posudzuje silné a slabé stránky správania zamestnanca za určité časové obdobie. Táto správa môže byť vypracovaná formou voľného opisu, alebo podľa vopred pripravenej osnovy hodnotenia vzhľadom na účel hodnotenia. Výsledky takéhoto hodnotenia odrážajú skôr dlhodobý obraz o zamestnancovi, nie skutočný výkon za hodnotené obdobie.
- 6. Hodnotenie porovnávaním** by nemalo byť založené len na subjektívnom pohľade na zamestnancov, pretože porovnávanie zamestnancov je často východiskom na rozhodovanie manažérov o takých otázkach ako sú mzdy, pracovný postup a podobne.
- 7. Sebahodnotenie** umožňuje väčšiu zaangažovanosť hodnotených zamestnancov do celého procesu hodnotenia. Sebahodnotenie sa zvyčajne kombinuje s niektorou ďalšou metódou hodnotenia, napríklad s hodnotiacim rozhovorom.

- 8. Hodnotiaci rozhovor** – má v rámci metód hodnotenia pracovného výkonu osobitné postavenie. Tvorí základňu na sledovanie a hodnotenie pracovného výkonu i poskytovanie spätnej väzby. Zvyčajne sa kombinuje s inými metódami hodnotenia pracovného výkonu. Najčastejšie predstavuje završenie celého procesu hodnotenia.

Hodnotenie pracovníkov si vyžaduje úzku spoluprácu a koordinované úsilie útvaru riadenia ľudských zdrojov a vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach riadenia, najviac však líniových manažérov. Hodnotenie pracovníkov v organizáciách, kde sa uplatňuje koncepcia riadenia pracovného výkonu, však výrazne posilňuje právomoci a zodpovednosť bezprostredne nadriadených pracovníkov. (Kachaňáková a kol., 2011)

10 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov je veľmi významnou personálnou oblasťou pre organizáciu, ako aj pre zamestnanca. Realizuje sa vo forme mzdy, platu, ale aj iných peňažných, alebo nepeňažných odmien. Odmena za odvedenú prácu a ďalšie odmeny ovplyvňujú množstvo a kvalitu budúcej práce. Odmeňovanie sa tak stáva jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie zamestnancov, ktoré má organizácia a vedúci pracovníci k dispozícii. Každá organizácia je určitý komplex činností, zdrojov a podmienok. Systém odmeňovania by mal zodpovedať potrebám organizácie a potrebám zamestnancov. Odmena je to, čo zamestnanci dostávajú od zamestnávateľa výmenou za svoju prácu a čo im garantoval pri uzatvorení pracovného pomeru. Záleží len na organizácii aké množstvo odmeňovania využije, aké formy, aké si určí pravidlá odmeňovania a aké nástroje a postupy uplatní pri odmeňovaní. (Kocianová, 2010)

Systém odmeňovania pracovníkov by mal plniť nasledovné požiadavky:

- prilákať potrebný počet uchádzačov o zamestnanie v organizácii.,
- stabilizovať zamestnancov.,
- odmeňovať zamestnancov za pracovné úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalitu, skúsenosti a schopnosti.,
- musí byť racionálny a zodpovedať možnostiam organizácie.,
- mal by byť akceptovaný zamestnancami.,
- mal by pozitívne vplývať a motivovať zamestnancov, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností.,
- musí byť v súlade s právnymi normami., (Koubek, 2008)

Organizácie majú dnes k dispozícii širokú škálu rôznych nástrojov, ktoré možno použiť pri vytváraní systému odmeňovania svojich zamestnancov. Ak má byť tento systém primeraný, spravodlivý a motivujúci, mal by byť vytvorený podľa potrieb danej organizácie tak, aby vyhovoval jej špecifikám, rovnako by však mal napĺňať aj potreby zamestnancov. Pri tvorbe systému odmeňovania v organizácii je potrebné zohľadniť množstvo faktorov, ktoré majú priamy vplyv na odmeňovanie zamestnancov.

Z externých faktorov ovplyvňujú rozhodnutia organizácie predovšetkým celková ekonomická situácia, ako aj situácia na trhu práce.

Z interných faktorov tvorbu systému odmeňovania podstatne ovplyvňuje stratégia, kultúra a hodnoty zdieľané v organizácii. (Kachaňáková a kol., 2011)

Je potrebné si uvedomiť, že systém odmeňovania nie je izolovaný systém, ale je integrovanou súčasťou systému personálneho manažmentu a svoje funkcie môže úspešne plniť jedine v interakcii s ostatnými jeho subsystémami. Systém odmeňovania sa tvorí zo zásad, pravidiel a opatrení mzdovej politiky a člení sa na:

- mzdový subsystém,
- subsystém odmien mimo mzdového charakteru

Mzdový systém organizácie predstavuje súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa tvorí individuálna mzda zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií. Časťou systému odmeňovania je mzdový systém v organizácii a predstavuje iba peňažnú formu odmeňovania zamestnancov v organizácii.

Nástroje mzdového systému

- **Tarifná sústava**
- kvalifikačný katalóg,
- stupnica mzdových taríf,
- príplatky tarifnej a netarifnej povahy,
- **Mzdové formy**
- základné,
- dodatkové

Systém odmien mimo mzdového charakteru predstavuje súhrn nástrojov, ktoré majú hmotnú podstatu a zamestnávateľ nimi dodatočne zvýhodňuje zamestnancov. Môžeme sa stretnúť s označením ako stimulačné prostriedky, alebo ako zamestnanecké výhody – benefity. (Kravčáková, 2014)

Mzdové formy ako nástroj ocenenia výsledkov práce

Mzdové formy rozdeľujeme podľa spôsobu ich použitia na dve skupiny a to:

- **základné mzdové formy** – používajú sa samostatne, tvoria základ odmeny zamestnanca a patria k nim: **časová mzda, úkolová mzda, podielová mzda a zmluvná mzda.**

- **doplňkové mzdové formy** – rôzne odmeny, prémie a podiely na výsledkoch, nepoužívajú sa samostatne, ale v kombinácii so základnými formami miezd.

Základné mzdové formy

- **časová mzda** je najpoužívanejšou základnou mzdovou formou. Môže byť hodinová, týždenná alebo mesačná. Jej výška vychádza zo súčtu priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Táto forma mzdy je použiteľná pre akýkoľvek druh práce.
- **úkolová mzda** je mzda, kde vykonaná práca je odmeňovaná v priamej závislosti od množstva odvedeného výkonu, alebo plnenia výkonových noriem. Považuje sa za jednu z najstimulačnejších mzdových foriem.
- **podielová mzda** je mzdovou formou s vysokým stimulačným účinkom, pretože jej výška je závislá od výšky produkcie. Stanovuje sa pomocou percentuálnej alebo pevnej provízie sadzby na jednotku produkcie. Efektívna je pri používaní odmeňovania v obchodných činnostiach a službách.

Mzda za očakávané výsledky práce

- **zmluvná mzda** je mzda, kedy sa zamestnanec zaviazal splniť úlohu počas určitého obdobia o dohodnutú mzdu.

Doplňkové mzdové formy

prémie predstavujú dodatočné mzdové zvýhodnenie viazané na dosiahnutie určitých výsledkov závislých od zamestnanca. Rozoznávame dva druhy prémie:

- **periodicky sa opakujúce prémie** – kritéria na ich získanie sú známe vopred a bývajú obsiahnuté v prémiovom poriadku organizácie. Možno ich viazať na výkon, kvalitu, úspory či dodržiavanie termínov.

- **jednorazové prémie** – bývajú poskytované za mimoriadny výkon, iniciatívu, alebo pracovné správanie.

odmena – je jedno- rázové mzdové zvýhodnenie vyplácané ako príspevok pri určitej príležitosti alebo ako odmena za mimoriadne pracovné výsledky

osobné ohodnotenie – úlohou tejto mzdovej formy je ohodnotiť predovšetkým dlhodobejšie pracovné výsledky zamestnanca. Výška

môže byť vyjadrená absolútnou čiastkou alebo percentom z priznanej tarifnej mzdy.

príplatky môžu mať zákonný charakter, organizácie sú povinné vyplácať ich svojim zamestnancom na základe platných právnych noriem, alebo dobrovoľný charakter. K zákonným príplatkom vyplácaným na základe Zákonníka práce patria:

- príplatok za prácu nadčas,
- príplatok za prácu v noci
- príplatok za prácu vo sviatok
- príplatok za prácu v zdravíu škodlivom prostredí.

podieľy na výsledkoch hospodárenia predstavujú takú formu mzdy, ktorá oceňuje prínos zamestnancov k dosiahnutiu výsledkov organizácie a umožňuje im finančne sa podieľať na týchto výsledkoch. (Kachaňáková a kol., 2011)

Zamestnanecké výhody a služby

Zamestnanecké výhody poskytované zamestnancom spravidla bez väzby k výkonnosti, bývajú diferencované podľa postavenia pracovného miesta v organizačnej hierarchii, alebo podľa dĺžky zamestnania v organizácii. Zamestnanecké výhody sú zložky odmeny poskytované k rôznym formám peňažnej odmeny. Ciele politiky a praxe zamestnaneckých výhod v organizácii sú nasledovné:

- Poskytnúť atraktívny konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré by boli možnosťou či získať, alebo udržať vysoko kvalifikovaných zamestnancov.,
- Uspokojovať osobné potreby zamestnancov.,
- Posilňovať oddanosť pracovníkov voči organizácii.

Systém zamestnaneckých výhod sa v rôznych organizáciách odlišuje nakoľko vytváranie je do značnej miery ovplyvňované stratégiou a cieľmi organizácie a hlavne ekonomickými podmienkami. Zamestnanecké výhody sú obrazom personálnej politiky uplatňovanej voči pracovníkom v oblasti odmeňovania.

Medzi **hlavné typy** zamestnaneckých výhod môžeme zaradiť:

- Dôchodkové systémy
- Osobné istoty (napr. úrazové alebo životné poistenie)
- Finančná výpomoc (pôžičky, pomoc pri sťahovaní, zľavy na služby poskytované organizáciou)
- Osobné potreby (rôzne formy dovolenky, starostlivosť o deti, poradenstvo, poskytnutie rekreačného zariadenia a pod.)
- Podnikový automobil, príplatok na pohonné hmoty

- Iné výhody ako napríklad príplatok na stravu, príplatok na ošatenie, úhrada telefónnych poplatkov, mobilný telefón. (Armstrong, 2007)

Subsystém odmien mimo mzdového charakteru

Hlavnou úlohou tohto subsystému odmien je:

- pôsobiť na pracovný výkon a správanie zamestnanca,
- ovplyvňovať jeho postoje,
- posilňovať lojalitu a stabilitu zamestnancov,
- prispieť k uspokojovaniu potrieb zamestnancov,
- demonštrovať záujem organizácie o zamestnancov,
- zvýšiť atraktivitu organizácie.

Odmeny mimo mzdového charakteru majú hmotnú podstatu a zamestnávateľ nimi dodatočne zvýhodňuje zamestnancov. Zvyčajne nie sú poskytované vo finančnej forme, nie sú súčasťou mzdy, no majú svoju hodnotu, čím zvyšujú príjem zamestnanca. Hodnotou benefitov je potrebné sa zaoberať nie len z aspektu ich účinku, ale aj z aspektu nákladovosti. Je dôležité, aby zamestnanci poznali paletu benefitov, vedeli ich oceniť a porovnať s konkurenciou.

Cafeteria systém

Ide o prvok voliteľnosti do systému nepeňažného odmeňovania, ktorý má svoj pôvod v USA a podstata spočíva v tom, že organizácia poskytne svojim zamestnancom príspevok v určitej výške a tí sa potom sami rozhodujú o tom, ktorú z ponúkaných možností využijú. Ide o zavedenie spravodlivého a motivujúceho systému nepeňažných výhod pre zamestnancov. Podľa personalistov tento systém je typický hlavne pre organizácie s rozvinutou organizačnou kultúrou. Atraktivita spočíva najmä v tom, že:

- zamestnanec si môže vybrať takú skladbu odmieny a sociálnych služieb, ktorá mu najviac vyhovuje a odmietnuť takú o ktorú nemá záujem,
- individuálne zameranie personálnych nákladov podľa tohto systému má ekonomickú výhodu v tom, že náklady zostávajú konštantné.

Výhody Cafeteria systému

- pre organizáciu Cafeteria systém nepredstavuje žiadnu výraznú finančnú záťaž,

- organizácia nevykladá väčšie finančné prostriedky na svojim zamestnancov, iba ich inak prerozdeľuje,
- cestou intranetu môže dokonale informovať zamestnancov o ponuke benefitov,
- podľa odborníkov predstavuje tento systém stimulačný prvok pre zamestnancov,
- motivácia zamestnancov stále rastie,
- zamestnanci si neustále uvedomujú vysoký štandard ponúkaných benefitov.

Cafeteria systém sa ukazuje efektívnejší ako systém fixných benefitov. Pre organizáciu to znamená veľký prínos, ako napríklad zníženie fluktuácie, zvýšenie vlastnej atraktivity, vyššia miera spokojnosti. (Kravčáková, 2014)

11 Pracovné vzťahy a kvalita pracovného života

Pracovné vzťahy a pracovné podmienky patria medzi dôležité faktory, ktoré bezprostredne ovplyvňujú kvalitu pracovného života a následne výkon zamestnancov. Pracovné vzťahy v mnohom určujú v akých pracovných podmienkach budú zamestnanci pracovať. Kolektívna zmluva ako výsledok kolektívneho vyjednávania je právnym aktom, ktorý garantuje zamestnancom určité právne prostredie, v rámci ktorého sa organizácia a zamestnanci môžu pohybovať.

Je samozrejmé, že vzťahy medzi ľuďmi vznikajú aj v súvislosti s vykonávaním práce. Pritom môže ísť o bežné neformálne vzťahy, ktoré odrážajú určité charakteristiky osobnosti účastníkov, ale aj o vzťahy formálne, ktoré sú upravované rôznymi pravidlami, ktoré sú platné v rámci určitej pracovnej skupiny, alebo v rámci organizácie, ale môžu to byť aj pravidlá, ktoré platia celoštátne, napríklad zákony upravujúce oblasť práce, Zákonník práce, zákon o zamestnanosti, zákon o kolektívnom vyjednaní, prípadne ďalšie oblasti. (Kachaňáková a kol., 2011)

Pracovné vzťahy majú svoju formálnu aj neformálnu stránku a mali by zastrešovať všetky vzťahy, ku ktorým dochádza pri plnení úloh organizácie a ich **obsahom sú najmä:**

- zmluvné povinnosti medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
- komunikačná politika a jej uplatňovanie,
- spoločné riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí,
- kolektívne vyjednanie,
- individuálne sťažnosti a pracovná disciplína,
- spoločenská zodpovednosť,
- rozvoj zamestnancov,
- pracovné podmienky.

Je to široko koncipovaný obsah pracovných vzťahov a pre lepšie zvládnutie jednotlivých problémov je vhodné tento obsah ďalej špecifikovať a členiť na skupiny. Tie sú:

- vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom
- vzťah medzi zamestnancom a zamestnaneckým združením
- vzťahy medzi odbormi

- vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným
- vzťahy k zákazníkom – klientom
- vzťahy medzi pracovnými kolektívami
- vzťahy medzi spolupracovníkmi. (Vetráková, 2011)

Kolektívne vyjednávanie

Kolektívne vyjednávanie by sme mohli podľa Armstronga, 2007, zdefinovať ako mocenský vzťah, ktorý je vyjadrený formou podielu na moci a jeho rozdelením medzi odbory a vedenie organizácie.

Cieľom kolektívneho vyjednávania je stanoviť pomocou vyjednávania a diskusie, dohodnuté pravidlá a dosiahnuť rozhodnutie v otázkach, ktoré sú predmetom záujmu zamestnávateľa a odborov a dohodnúť sa na metódach riadenia podmienok zamestnávania.

Kolektívne zmluvy upravujú individuálne a kolektívne vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, ako aj práva a povinnosti zmluvných strán, pre ktoré sú záväzné.

Obsah kolektívnej zmluvy tvorí:

- **normatívna časť** – ktorá rieši nároky a plnenia, ktoré majú povahu normatívneho aktu ako napríklad oblasť pracovného času, dovoleniek, odmeňovania, mzdových náhrad, v oblasti odstúpeného, pri organizačných zmenách a pod.
- **časť zmluvno-právnych záväzkov** rieši problémové oblasti, z ktorých nevznikajú nároky jednotlivcom ani z nich nevyplývajú iné plnenia voči jednotlivcom. Napríklad formy starostlivosti o vybrané skupiny zamestnancov. (Kachaňáková a kol., 2011)

Pracovné podmienky

Medzi podmienky práce ľudí pracujúcich v organizácii patria širšom poňatí ekonomické, technické a technologické podmienky, pracovná doba a pracovný režim, pracovné prostredie, bezpečnosť práce, sociálne podmienky práce, starostlivosť o zamestnancov a podobne. V užšom poňatí je možné rozdeliť pracovné podmienky nasledovne:

- organizácia pracovnej doby,
- pracovné prostredie – priestorové aj fyzikálne podmienky práce,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- sociálno-psychologické podmienky práce,
- povinná starostlivosť o pracovníkov.

Mnohé z podmienok práce sú dané zákonom, ako napríklad podmienky týkajúce sa pracovnej doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, prekážok v práci a starostlivosti o zamestnanca.

Pri uzatvorení pracovného pomeru sa rieši aj otázka režimu práce. Režim práce predstavuje organizáciou stanovené časové podmienky práce a to dĺžku, štruktúru, striedanie práce a odдыхu. V literatúre sa môžeme stretnúť z rozlíšením pracovného režimu na štandardný, neštandardný a inovatívny pracovný režim. Klasické štandardné režimy práce sa inovujú a čoraz viac sa využívajú neštandardné pracovné režimy.

Neštandardné pracovné režimy

Skrátený pracovný čas – pracovná zmluva je uzatvorená na kratší čas ako je maximálne možný. Zamestnanec využíva tento pracovný režim najmä z rodinných alebo zdravotných dôvodov.

Podielový pracovný čas – je delenie jedného pracovného miesta na plný pracovný čas medzi dvoch zamestnancov, dvoch pracovných miest medzi troch zamestnancov a podobne. Zamestnancom tento pracovný režim vyhovuje hlavne z rodinných dôvodov.

Stlačený pracovný týždeň – pracovný týždeň pre zamestnanca môže byť napríklad trojdňový, čo znamená pre zamestnanca že jeho denný pracovný čas sa predlžuje t.j. fond pracovného času sa stláča do menšieho počtu dní.

Práca na zavolanie – spočíva v tom, že zamestnávateľ zavolá zamestnanca do práce vtedy, keď ho potrebuje a platí mu len odpracované hodiny. Tento pracovný režim viac vyhovuje zamestnávateľom a pre zamestnanca znamená nerovnomerné pracovné zaťaženie s negatívnym dôsledkom súvisiacim s poistením a s odmenou.

Predĺžené pracovné zmeny – znamenajú, že ide o prácu v ucelených pracovných cykloch s adekvátnym predĺžením voľného času. Negatívne tento pracovný režim ovplyvňuje zdravie zamestnanca.

Telework – ide o prácu bez nutnej fyzickej prítomnosti zamestnanca na pracovisku. Zamestnanec pracuje doma a pomocou terminálov ako telefón, fax, počítačová sieť, je prepojený so zamestnávateľom. Nevýhodou teleworku je že človek môže po čase trpieť izolovanosťou.

Práca na diaľku – je prácou, ktorá sa vykonáva mimo lokality organizácie, najčastejšie doma. Prácu na diaľku využívajú najmä právnici, účtovníci, architekti, matky s deťmi a podobne. Negatíva na strane zamestnanca boli preukázané hlavne vo zvýšenom strese, osamelosti a v nižšej odmene. (Kachaňáková a kol., 2011)

Pracovné prostredie

Pracovné prostredie tvorí súhrn všetkých materiálnych podmienok pracovnej činnosti, ktoré spolu s ďalšími podmienkami vytvárajú faktory – (fyzikálne, chemické, biologické, sociálne a iné) ovplyvňujúce zamestnanca v priebehu pracovného procesu. Úroveň pracovného prostredia vplyva na výkon zamestnanca jeho pracovnú pohodu. Ide najmä o vplyv fyzikálnych a sociálno-psychologických faktorov.

Fyzikálne faktory pracovného prostredia

Osvetlenie – môžeme ho rozdeliť na denné osvetlenie, umelé osvetlenie a kombinované. Najprirodzenejšia forma osvetlenia je denná, ktorá je najpríjemnejšia ale problémom je kolísavosť v priebehu dňa. Pracovisko musí byť osvetlené centrálnym osvetlením.

Farebná úprava pracovného prostredia – slúži ako nástroj, ktorý plní svetelnú funkciu, signalizačnú, bezpečnostnú, estetickú, psychologickú. Pri farebnom riešení pracovného prostredia je vhodné rešpektovať druh práce, tvar, veľkosť a polohu priestoru, osvetlenie ale aj pohlavie. Muži dávajú prednosť studeným farbám, ženy teplejším farbám. Čo sa týka veku, mladší zamestnanci preferujú farby syté v teplých tónoch, starší zamestnanci zase naopak, farby tlmené v studených tónoch.

Hluk – je definovaný ako zvuk, ktorý má na človeka nepríjemný, rušivý, alebo škodlivý účinok. Hlavné nebezpečenstvo hluku je v tom, že pôsobí skryto, napadá ľudský organizmus sústavne a jeho účinky sa kumulujú. Hluk posudzujeme súčasne na základe jeho hladiny vyjadrenej v decibeloch (dB) a kmitočtu vyjadreného v hertzoch (Hz). Hluk, ktorý prichádza z okolia, ruší zamestnanca viac ako hluk, ktorý spôsobuje on sám napr. zariadením na ktorom pracuje. Odstraňovanie a znižovanie nadmernej hlučnosti spočíva jednak vo vhodnej konštrukcii zariadení a zmene technológie.

Mikroklimatické podmienky – k nim môžeme zaradiť teplotu, vlhkosť a prúdenie vzduchu.

Teplota – sa na pracovisku nedá určiť rovnakým stupňom C pre všetky práce. Dôležitý je stav tepelnej pohody zamestnanca.

Čistota ovzdušia – súvisí s mikroklimom na pracovisku. Negatívny dosah majú škodliviny vo forme prachu, výparov a plynov. Dost často sa tieto druhy vyskytujú súčasne a tak znásobujú zdravotné

ohrozenie zamestnancov a často zapríčiňujú vznik chorôb z povolania.

Žiarenie – môže byť neionizujúce, zdrojom môže byť napríklad monitor počítača. Ionizujúce žiarenie vzniká v atómových elektrárnach, pri obsluhu rádio -aktívnych zariadení.

Sociálno-psychologické faktory práce a pracovného prostredia

Tieto faktory súvisia s tým, či človek pracuje v neustálom kontakte s inými zamestnancami, alebo pracuje sám. Niektoré práce alebo pracovné úlohy vyžadujú spoluprácu s ďalšími kolegami, iné pracovné činnosti vyžadujú spoluprácu len občas, a niektoré práce vykonáva pracovník nezávisle na ostatných.

Všeobecne platí, že duševná práca vyžaduje také podmienky, pri ktorých pracovník nie je rušený prítomnosťou svojich kolegov, zatiaľ čo u fyzickej práce využívanie pracovného priestoru až tak neruší ich prítomnosť.

Treba si však uvedomiť, že dlhšia izolácia od pracovného kolektívu, môže vyvolať psychickú nepohodu, čo sa môže odzrkadliť na pracovnom výkone. Tiež dôležité vziať do úvahy aj hľadisko kontroly pracovníka pri práci, medziľudské vzťahy na pracovisku a podobne. Všetky tieto okolnosti by sme mali brať do úvahy, vytváraní pracovného miesta a pracovného prostredia.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci je taký stav pracovných podmienok, ktorý vylučuje pôsobenie nebezpečných a škodlivých faktorov na zamestnancov.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci predpokladá plnenie určitých povinností zo strany organizácie a aj zo strany jednotlivých zamestnancov.

Medzi povinnosti organizácie patria:

- prevenčná povinnosť, ktorá spočíva v sústavnom vytváraní podmienok na predchádzanie pracovným úrazom a chorobám z povolania
- povinnosť sústavne uskutočňovať opatrenia na bezpečnú a zdravú neškodiacu prácu. Ide hlavne o:
- akceptovanie požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pri pridelení práce,
- odstraňovanie zistených nedostatkov,
- zriaďovanie, udržiavanie a zlepšovanie potrebných ochranných zariadení,
- bezplatne poskytovanie osobných ochranných prostriedkov zamestnancom a ich udržiavanie v použiteľnom stave,
- poverovať kvalifikovaných ľudí prácou v tejto oblasti.

Medzi povinnosti zamestnancov patria:

- dodržiavať určené pracovné postupy a zásady bezpečného správania na pracovisku,
- dodržiavať predpisy a pokyny bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- používať pri práci ochranné zariadenia a ochranné pomôcky,
- zúčastňovať sa školení a výcviku uskutočňovanom organizáciou s cieľom zvýšiť bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci,
- podrobiť sa určeným skúškam a lekárskeym prehliadkam,
- oznámiť svojmu vedúcemu nedostatky a prípadné poruchy, ktoré by mohli ohroziť bezpečnosť pri práci. (Kachaňáková a kol., 2011)

Hlavným cieľom všetkých týchto opatrení je zabrániť vzniku pracovných úrazov a chorôb z povolania. Táto oblasť starostlivosti o pracovníkov sleduje nie len záujmy pracovníkov, ale aj záujmy zamestnávateľa. Pracovné úrazy a choroby z povolania znižujú mieru využívania pracovných zdrojov a znamenajú pre zamestnávateľa niekedy veľké straty a výdaje v súvislosti s postihom za nedodržanie povinností.

12 Organizačná kultúra

Pojem kultúra vo všeobecnosti označuje „...špecifický spôsob organizácie, realizácie a rozvoja činností, objektivizovaný vo výsledkoch fyzickej a duševnej práce.“ (Jandourek, 2007, s.152)

Do manažmentu bol vložený z kultúrnej antropológie, uplatňované sú tu však tiež poznatky ďalších disciplín a to predovšetkým sociológie a psychológie. Aj keď definovaním pojmu kultúra sa najmä v antropológii zaoberalo mnoho desiatok bádateľov, k jednotnej a všeobecnej akceptovanej definícii autori nedospeli. Pokusy o porovnanie definícií skončili vymedzením rady kategórií definícií, formulovaných podľa miery spektra kultúry. (Matsumoto, 2000)

Pojem organizačná kultúra sa v teórii organizácie a praxi manažérov využíva hlavne od začiatku 80. rokov 20. storočia, kedy vyšli publikácie Deala a Kennedyho, Petersa a Watermana, či klasická Scheinova kniha. (Tureckiová, 2004) Dôležitú rolu v tom zohrala skutočnosť, keď teoretici v oblasti riadenia a manažéri z praxe znovu zistili dôležitosť ľudského faktora v podnikaní. Potvrdili, že každá jedna organizácia má vlastnú unikátnu kultúru a jej prislúchajúce špecifické hodnoty. Organizácie sa však zvyčajne nepokúšajú vedome vytvoriť určitú kultúru.

Kultúra v organizáciách bola a dnes ešte v mnohých prípadoch je vytváraná spontánne, na základe hodnôt vrcholových manažérov alebo zakladateľov organizácií. Najlepšie firmy sa však vždy zaujímali o organizačnú kultúru, aj keď to oficiálne nedeclarovali. Dnes sa na rozdiel od predchádzajúcich období o organizačnej kultúre otvorene hovorí, objasňuje sa jej dosah aj obsah v presvedčení, že kultúra má v organizácii významnú úlohu, že má významnú úlohu aj v riadení firmy, v budovaní schopností riešiť problémy a reagovať na meniace sa podmienky vo vonkajšom prostredí včas. (Čihovská a kol., 2010)

Podstata a význam organizačnej kultúry

V manažérskych kruhoch sa čoraz viac udomácňuje poznatok, že výkonnosť a prosperita organizácií v značnej miere závisia od zaužívaných hodnôt, presvedčení, noriem, pravidiel, vzorcov konania a rituálov, t.z. od organizačnej kultúry. (Kachaňáková a kol., 2010) Samotný pojem kultúra, z ktorého sa odvádza aj pojem organizačná kultúra, je mnohoznačný. Vychádza z latinského slova **colo**, ktoré znamená pestujem a dnes sa pod

ním obyčajne rozumie súhrn hodnotových predstáv a životných podmienok obyvateľov, ktoré sú rozvíjané a uplatňované v určitom čase a v určitom ohraničenom priestore. V tomto prípade môžeme hovoriť o synonyme k spojeniu národná kultúra, čiže kultúra určitého etnika, lokálneho spoločenského systému, ktoré je spojené miestom a časom. Kultúra sa tiež používa ako synonymum k pojmu civilizácia. (Tureckiová, 2004)

Pri aplikácii pojmu kultúra na organizáciu si môžeme predstaviť hlavne názory, myšlienky, tradície a hodnoty, ktoré dominujú v štýle riadenia, v spôsobe motivácie zamestnancov, vo vystupovaní na verejnosti a rôzne ďalšie. Pracovnú definíciu kultúry tiež môžeme sformulovať ako spôsob, akým je vykonávaná práca a spôsob, akým sa komunikuje s ľuďmi. Pri sledovaní organizácií môžeme vidieť, že organizácie sa od seba navzájom líšia svojou atmosférou, spôsobom práce, voľnosťou jednotlivcov, či výkonnosťou. Všetko toto je ovplyvňované históriou, prostredím, tradíciami a technológiami. Preto chápeme, že kultúra vo výrobnnej prevádzke je iná, ako kultúra nemocníc, sociálnych zariadení, či úradov. (Dudinská a kol., 2009) Každá organizácia má jedinečnú podnikovú kultúru, ktorá je úplne špecifická a odlišná od inej podnikovej kultúry. Napriek tomu existujú základné spoločné znaky, ktoré sú pre všetky organizácie a ich kultúru rovnaké. Sú to tradícia, schopnosť zmeny, schopnosť prevziať ju ako skúsenosť, prekročenie individuality. (Čihovská a kol., 2010)

Organizačná kultúra je jav, ktorý je zložitý a nedá sa ľahko definovať. Významným spôsobom však ovplyvňuje dlhodobú úspešnosť organizácie. Na jednej strane môže byť nositeľom konkurenčnej výhody a zdrojom sily a na strane druhej, môže byť aj brzdou rozvoja organizácie a dokonca zdrojom jej deštrukcie. (Lukášová a kol., 2004)

Aj napriek tomu, že existujú medzi autormi rozdiely vo vymedzení podstaty pojmu organizačnej kultúry, väčšina autorov do definície zaraďuje určité spoločné charakteristiky a to:

- Vzory základných predpokladov, podľa ktorých sa zamestnanci v organizácii správajú
- Hodnoty, ktoré jednotlivci vymedzujú ako sa správať, čo je prístupné a čo neprístupné
- Symbolika, ktorou sa zamestnancom sprostredkovávajú hodnoty.

Pokiaľ vychádzame z týchto charakteristík, môžeme povedať že: organizačná kultúra predstavuje systém predpokladov, predstáv, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a podobne. Základné spôsoby správania sa stávajú vzorom pre nových zamestnancov. (Kachaňáková a kol., 2010)

Kultúrne zázemie organizácie uľahčuje pracovníkom pochopiť a potom aj oceniť, ako si ich organizácia cení, aká v nej vládne etika a morálka, o čo sa vedenie organizácie

skutočne usiluje, aké prostriedky k dosiahnutiu svojich cieľov využíva. Významne ovplyvňuje motivačné prostredie pre iniciatívu, podnikavosť a dosahovanie výsledkov. Svojimi nepísanými zákonmi pozitívne alebo negatívne pôsobí na správanie a motiváciu zamestnancov. Kultúra organizácie ovplyvňuje myslenie a správanie kolektívu, aj jednotlivých skupín v rámci organizačnej jednotky, má tiež silnú väzbu na jej vedomostné a inovačné zázemie. Prejavuje sa v ochote zdieľať znalosti, prejavovať iniciatívu a odvahu k rizikovej inováčnej aktivite, pochopenie nutnosti neustále sa učiť a nové poznatky využívať v organizácií. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Prvky organizačnej kultúry

Prvky organizačnej kultúry, ktoré tvoria aj jej **štruktúru**, nie sú v literárnych zdrojoch vymedzené jednoznačne. Môžeme za **prvky** organizačnej kultúry považovať: normy, hodnoty, základné predpoklady a tiež vonkajšie artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy. (Dolinská, Glocková, 2011)

Ďalšie delenie prvkov organizačnej kultúry je podľa Moleka (2011) nasledovné:

- **Predstavy** – majú pôvod vo vedomí a podvedomí človeka,
- **Prístupy** – náchylnosť človeka jednať určitým spôsobom, zaraďuje sem **príčiny** (vychádzajú z temperamentu, zvyku, povahy človeka), **prejavy** (prejav ako vonkajší odraz prístupu) a **podnety** (impulz vyvolávajúci vznik),
- **Hodnoty** – **inštrumentálne** (vedú k uspokojeniu potrieb) a **morálne** (prejavujú sa v pociť hrdosti alebo poníženia)

Tomšík a Duda (2011) uvádzajú štyri prvky, ktoré vychádzajú z členenia Scheina. Tieto prvky sú:

- **Symboly** – ide o nejaké znaky, ktoré majú významový obsah jednoduchý na pochopenie. Môže mať materiálnu, alebo aj myšlienkovú povahu. Je pre organizáciu najjednoduchšou komunikáciou, ktorá bez pochopenia všetkých účastníkov organizácie, nie je možná.
- **Hrdinovia** – tvorcovia a nositelia organizačnej kultúry. Sú to skutočne aj imaginárne osobnosti, obyčajne sa jedná o zakladateľov firmy a významných vedúcich pracovníkov. Títo ľudia svojim správaním a požiadavkami, vytvárajú vzory správania, podľa ktorých sa zamestnanci riadia. Hrdinovia nastavujú správanie, ktoré je dovolené, tolerované, či postihované.

- **Rituály** – hovoríme o určitom type zvykov, či obyčajou, ktoré sú sami sebe symbolom a sú nimi vyjadrené a definované konkrétne sociálne väzby.
- **Hodnota a normy** – definujú čo sa od zamestnancov a od vedenia očakáva. Hodnoty sa vzťahujú k tomu, čo je považované za dôležité. Vo vzťahu k organizácii vyjadrujú čo je dobré, či žiaduce.

Kultúrne prvky sú označované ako najjednoduchšie funkčné a štrukturálne jednotky, ktoré predstavujú základné komponenty kultúrneho systému. Aj keď prvky nie sú autormi vymedzované jednotne, najčastejšie sú za prvky označované práve základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje a na vonkajšie manifestovanie kultúry, artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy. K artefaktom materiálnej povahy sú obyčajne priradené budovy, ich architektúra, materiálne vybavenie, produkty vytvárané organizáciou, výročné správy firiem, propagačné materiály a podobne. K artefaktom nemateriálnej povahy zaraďujeme jazyk, historiky, mýty, firemných hrdinov, zvyky, rituály a podobne. (Lukášová a kol., 2004)

Štruktúra organizačnej kultúry

Štruktúra organizačnej kultúry je problematika ktorou sa vo svojich prácach zaoberajú viacerí autori. Známe sú tri modely prezentujúce rozdielny pohľad na štruktúru organizačnej kultúry a to model Edgarda H. Scheina, model Geerta Hostedeho a model autorov Pfeifera a Umlaufovej. Priblížime si najviac spomínaný model organizačnej kultúry a to model Edgarda H. Scheina, ktorý poukazuje na tri roviny kultúry organizácie, na ktorých je kultúra manifestovaná, a to podľa toho, do akej miery sú jednotlivé prejavy kultúr manifestované navonok a na koľko sú pre vonkajších pozorovateľov viditeľné. Hovorí o:

1. **Artefaktoch** ktoré sú pre pozorovateľa najviac viditeľné, sú na povrchu, sú ľahko ovplyvniteľné, ale bez znalosti ostatných rovín, len veľmi ťažko interpretované.
2. **Zastávaných hodnotách, pravidlách a normách správania**, ide o rovinu, ktorá je čiastočne vedomá, čiastočne ovplyvniteľná a pre vonkajšieho pozorovateľa čiastočne viditeľná.
3. **Základné predpoklady** – ide o najhlbšiu rovinu, zahŕňa myšlienky a názory, ktoré sú pre príslušníkov kultúry samozrejmé. (Lukášová, 2004)

Výtvory a artefakty sú prejavy, ktoré môžeme cítiť, vidieť, alebo počuť (jazyk, technológie, služby, výrobky a iné).

Zastávané hodnoty sú prezentované názory jednotlivcov, ktoré poukazujú na to, ako reagovať v určitých situáciách a znižujú

riziko, stávajú sa normami a tie predstavujú zastávané hodnoty. Hodnoty sú jadrom organizačnej kultúry a sú považované za dôležitý indikátor obsahu kultúry a nástroj tvorby organizačnej kultúry. Kľúčové hodnoty bývajú vyjadrené v poslaní alebo etickom kódexe.

Základné predpoklady sú veci, ktoré sa považujú za dané. Sú stabilné a odolné voči zmene, ako správne spôsoby zvládnutia prostredia. (Dudinská a kol.,2009)

Typy organizačnej kultúry

V dobe, keď sa rozvíjala myšlienka organizačnej kultúry sa vytvorilo niekoľko teórií. Teória, ktorá vzbudila záujem, pretože sa zdalo, že ponúka priamočiary a jednoduchý výklad, bola myšlienka, že existuje iba určitý počet organizačných kultúr. (Hayes, 2005)

Vývoj typov kultúr je pomerne populárny predmet výskumu mnohých bádateľov v oblasti organizačnej kultúry. Význam týchto typológií je dvojaký:

1. **Teoretický** – typológie mapujú obsah kultúry a prehlbujú tak vedecké poznanie v tejto oblasti.
2. **Praktický** – manažéri môžu porovnávať obsah kultúry ich organizácie s prípadmi, ktoré existujú v realite a s teoretickým základom pre vznik diagnostických nástrojov potrebných v poradenskej činnosti.

Typy kultúr, ktoré boli doteraz vyvinuté identifikujú typické obsahy kultúry a to z rôznych uhľov pohľadu a vo vzťahu k rôznym aspektom organizácie, či k vonkajšiemu prostrediu, ktoré nejako organizáciu ovplyvňuje. Typológii je veľa, ale môžeme rozlíšiť tri základné skupiny:

1. Typológie, ktoré boli formované vo vzťahu k **organizačnej subkultúre**.
2. Typológie, ktoré boli formované vo vzťahu k **vplyvu prostredia a reakcie organizácie na toto prostredie**.
3. Typológie, ktoré boli formované vo vzťahu k tendenciám v **správaní organizácie**. (Lukášová, 2004)

Typológie, ktoré boli formované vo vzťahu k **organizačnej subkultúre**:

1. **Mocenská kultúra**, ktorú charakterizovala sila a rýchlosť.
2. **Rolová kultúra**, ktorú charakterizovali presné administratívne postupy.

3. **Úlohová kultúra**, ktorú charakterizoval dôraz na dokončené úlohy.
4. **Personálna kultúra**, ktorú charakterizoval záujem o dobro zamestnancov.(Hayes,2005).

Typológie, ktoré boli formované vo vzťahu k **vplyvu prostredia a reakcie organizácie na toto prostredie**:

1. **Kultúra všetko alebo nič**: v organizácii sa nachádzajú individualisti s veľkými ideami. Pozitívne je temperamentné a mladícke konanie. Kariéra má rýchli vzostup. Zamestnanie netrvá príliš dlho. Muži a ženy majú rovnocenné postavenie. Tiež sa nazýva „kultúrou ostrých chlapcov“.
2. **Kultúra chlieb a hry**: dôležitá je spolupráca a priateľstvo. Typická je intenzívna a otvorená komunikácia a tiež rôzne oslavy, ceny či vyznamenania. Je tu pomere dobrá stabilita pracovníkov.
3. **Procesná kultúra**: aktivity sa orientujú na proces. Dôležitá je hierarchia moci, oblečenie a výška príjmu.
4. **Analyticko-projektová kultúra**: tu sa kladie dôraz na racionalitu. Dôležité sú zasadnutia, všetko je potreba prediskutovať. Komunikácia aj oblečenie musí byť korektné. Kultúra sa nazýva aj „kultúra vsadenia na budúcnosť.“ (Molek, 2011)

Typológie, ktoré boli formované vo vzťahu k **tendenciám v správaní organizácie**: Tu môžeme hovoriť o Kompasovom modeli americkej autorky Hallovej. Model je založený na dvoch dimenziách a to dimenzii **asertivity a dimenzii citlivosti**.

1. **Dimenzia asertivity**: hovorí o miere s akou ostatní vnímajú správanie organizácie ako vynútené, direktívne. Organizácie, kde je vysoká miera asertivity sú rozhodné, rýchle a silné. Budia dojem, že majú všetko vo svojich rukách. Sú obyčajne lídrami na trhu, oznamujú svoje názory a sú viditeľné. Málo asertívne organizácie sú pomalé a stálejšie.
2. **Dimenzia citlivosti**: správanie v organizácii je vnímané ako emocionálne. Sú považované za priateľské k pracovníkom, spontánne a uvoľnené. Opierajú sa skôr o pocity ako fakty. Menej citlivé organizácie sú rezervovanejšie, uzavretejšie, sú skôr rešpektované ako obľúbené. (Kachaňáková, 2010)

Zdroje organizačnej kultúry

Na obsah a silu organizačnej kultúry vplyva mnoho faktorov. Patrí k nim najmä:

- **Prostredie**, v rámci ktorého ide najmä o vplyv národnej kultúry, podnikateľského prostredia, konkurenčného prostredia, požiadaviek a sily zákazníkov, profesionálnej kultúry a pod.,
- **Zakladateľ** alebo vodca vlastníkov, resp. manažérov.,
- **Veľkosť a dĺžka existencie organizácie.**,
- **Využívané technológie.**

Na organizačnú kultúru vplývajú aj **organizačná štruktúra, metódy a systémy riadenia, štýl vedenia ľudí**, prípadne aj ďalšie faktory. (Kachňáková, 2010)

Organizačná kultúra predstavuje skúsenosti organizácie, ktoré sa prejavujú v myslení, cítení správaní sa zamestnancov, determinuje správanie ľudí v organizácii, aj ich správanie sa voči vonkajšiemu prostrediu organizácie. Hlavné parametre, ktoré podmieňujú jej funkciu v rámci organizácie sú sila a obsah organizačnej kultúry. Obsah kultúry organizácie tvoria základné predpoklady, hodnoty a normy správania, ktoré sú v organizácii zdieľané a navonok manifestované prostredníctvom artefaktov a správania sa. (Lukášová a kol., 2004)

ZÁVER

Cieľom vysokoškolských skrípt je zameranie sa na dôležitosť riadenia ľudských zdrojov v organizácii, na personálnu prácu, jej podstatu a úlohy. Táto oblasť riadenia sa za posledných sto rokov veľmi zmenila. Už to nie sú len administratívne práce spojené so zamestnávaním, ale ide o modernú súčasť riadenia organizácie. Zaoberá sa ľuďmi a to v procese adaptácie v pracovnom procese, pochopením jednotlivcov, pracovných tímov, ale aj vzdelávaním a ďalším rozvojom ľudského potenciálu. V súčasnej dobe sa kladie veľký dôraz na zvýšenie hodnoty ľudského kapitálu, čo v konečnom dôsledku znamená starostlivosť o zamestnancov v organizácii.

Pri dosahovaní cieľov organizácie a jej výkonnosti je dôležité získať kvalitných ľudí na svoju stranu a vedieť ich riadiť tak, aby v nich vzbudili záujem o ich prácu, organizačnú kultúru, vzájomnú spoluprácu a ciele organizácie.

Systém riadenia ľudských zdrojov v organizácii tvorí personálna politika, ktorá určuje zásady v oblasti personálneho riadenia a realizácii čiastkových personálnych činností, sociálnej politiky, ktorá je podporou personálnej politiky a pozitívne ovplyvňuje pracovnú spokojnosť, stabilizáciu pracovníkov a vedenie ľudí, ktoré predstavuje uplatňovaného štýlu vedenia a ovplyvňuje pracovnú ochotu ľudí.

Autorky

Literatúra

ANTALOVÁ, M. Ľudské zdroje a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, 2011. ISBN 978-80-225-3234-1.

ANTALOVÁ, M. a kol. Kvalita života. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3596-0.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E.-NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 2007. ISBN 80-7261-064-3.

BLAŠKOVÁ, M. Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Žilina: EDIS, 2003. ISBN 80-8070-034-6.

CEHLÁROVÁ, M.-COCULOVÁ, J. Riadenie ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach. Bratislava: Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3453-6.

COCULOVÁ, J. Vybrané aspekty pôsobenia expatriantov v podmienkach Slovenska. In: Mladá veda. Prešov: Universum, s.r.o. 2014. ISBN 1339-3189.

ČIHOVSKÁ, V. a kol. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3021-7.

DOLINSKÁ, V.-GLOCKOVÁ, M. Učiaci sa organizácia. Banská Bystrica: Akadémia umení, 2011. ISBN 978-80-89078-97-4.

DUDINSKÁ, E. a kol. Manažment v sociálnych službách. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2009. ISBN 978-80-7165-756-9.

DUDINSKÁ, E. a kol. Manažment ľudských zdrojov. 1. vydanie. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. ISBN 978-80-7165-831-3.

DVOŘÁKOVÁ,Z. Management lidských zdroju. Praha: C.H.Beek, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FERJENČÍK,J.-BOSÁKOVÁ,M. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm, 2001.

FOOT,M.-HOOK,C. Personalistika. 1.vydanie. Brno: CP BOOKS, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

GREŇČÍKOVÁ,A.-ONDREJIČKA,V. Riadenie ľudských zdrojov. Trenčín: Trenčianska univerzita, 2008. ISBN 978-80-8075-319-1.

HAYES,N. Psychologie týmové práce. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7178-983-6.

INGHAM,J. Strategic human capital management: Creating Value through People. New York. Routledge. 2013.ISBN 0-7506-8134-9.

JANDOUREK,J. Sociologický slovník. Praha: Portál, 2007. ISBN: 80-7367-2693.

KACHAŇÁKOVÁ,A. Organizačná kultúra. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o. , 2010. ISBN 978-80-8078-304-4.

KACHAŇÁKOVÁ,A. a kol. Personálny manažment. 2. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o., 2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOŠTURIÁKOVÁ,M. Rozvoj kariéry zamestnancov. In: Zisk., Žilina: Poradca podnikateľa, 3/2009.

KOUBEK,J. Řízení lidských zdroju. Praha. 1. vydanie. Management Press, 1995. ISBN: 80-85943-01-8.

KOUBEK,J. Řízení lidských zdroju. Základy moderní personalistiky: Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-1683.

KOUBEK,J. Řízení lidských zdroju. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK,J. Řízení lidských zdroju. Základy moderní personalistiky: 5. rozšířené vydanie. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOČIANOVÁ,R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KRAVČÁKOVÁ,G. Manažment ľudských zdrojov. Košice: Univerzita PJŠ Košice, 2014. ISBN 978-80-8152-219-2.

LUKÁŠOVÁ,R. a kol. Organizační kultúra. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-2648-2.

LUKÁŠOVÁ,R. a kol. Organizační kultúra a její změna. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAJTÁN,M. a kol. Manažment. Sprint 2 s.r.o., 2016. ISBN 978-80-89710-27-0.

MATSUMOTO,D. Culture and Psychology. San Francisco State University. San Francisco. 2000.

MATULČÍKOVÁ,M. – MATULČÍK,J. Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Ekonóm, 2009.

MAYEROVÁ,M.-RUŽIČKA,J. Moderní personální management. Praha: Nakladatelství H H, 2000.

MOLEK,J. Řízení organizace sociálních služeb. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2011. ISBN 978-80-7416083-7.

NOVÁK,J. Didaktika personalistiky. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3573-1.

SEDLÁK,M. Manažment. 4. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IURA EDITION, 2009. ISBN 978-80807-828-32.

SEDLÁK,M.-LÍŠKOVÁ,C. Manažment. EKONÓMIA, 2016. ISBN 978-80-8168-296-4.

SEKOVÁ,M. a kol. Manažment II. Ľudia v organizácii a organizačná kultúra. 1. vydanie. Bratislava: EKONÓMIA, 2013. ISBN 978-80-8078-511-6.

STÁBLO,J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Havlíčkov Brod, 2003. ISBN 80-7261-097-6.

ŠIKÝŘ,M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTIKAR,J. – RYMEŠ,M. a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003.

TOMŠÍK,P. – DUDA,J. Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-8078-304-4.

VETRÁKOVÁ,M. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: UMB Ekonomická fakulta, 2011.

VODÁČEK,L. – VODÁČKOVÁ,O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Názov: Riadenie ľudských zdrojov

Autorky: © Marta Vaverčáková
© Michaela Hromková

Recenzovala: Doc. PhDr. Eva Mydlíková, PhD.

Vydavateľ: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave,
2018

Vydanie: Prvé

Jazyková úprava: Neprešlo jazykovou korektúrou

ISBN 978-80-568-0135-2

EAN 9788056801352

