

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FAKULTA VEREJNEJ SPRÁVY



Gabriela Kravčáková

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vysokoškolské skriptá

Košice 2014

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Autorka: doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.,
Katedra sociálnych štúdií, Fakulta verejnej správy,
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach



© 2014 doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani jeho žiadnu časť nemožno reprodukovat', ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv.

Za odbornú a jazykovú stránku týchto vysokoškolských skrípt zodpovedá autorka. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Elektronické vysokoškolské skriptá pre Fakultu verejnej správy UPJŠ v Košiciach.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Rozsah strán: 156

Rozsah AH: 7,8

Vydanie: prvé

Umiestnenie: <http://unibook.upjs.sk/predaj-vydanych-titulov/fakulta-verejnej-spravy>

Dostupné od: 18.12.2014

ISBN 978-80-8152-219-2

OBSAH

Úvod	5
KAPITOLA 1 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO ÚLOHA V ORGANIZÁCI	7
1.1 Manažment ľudských zdrojov ako integrálna súčasť manažmentu organizácie	7
1.2 Vymedzenie manažmentu ľudských zdrojov, cieľov, úloh a funkcií	9
1.3 Vývoj personálnej práce	13
1.4 Subjekty manažmentu ľudských zdrojov a organizácia personálnej práce	15
1.5 Personálny informačný systém	20
1.6 Manažment ľudských zdrojov a jeho príspevok k úspešnosti organizácie	23
1.7 Vybrané možnosti hodnotenia manažmentu ľudských zdrojov	27
KAPITOLA 2 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE	30
2.1 Podstata personálneho plánovania	30
2.2 Proces personálneho plánovania	32
2.3 Plánovanie personálneho rozvoja a nástupníctva	34
2.4 Plánovanie personálnych činností	35
2.5 Metódy využívané v oblasti personálneho plánovania	37
KAPITOLA 3 DIZAJN PRACOVNÝCH MIEST, ANALÝZA A REDIZAJN PRACOVNÝCH MIEST ..	42
3.1 Pracovné miesto	42
3.2 Proces tvorby pracovného miesta	42
3.3 Komponenty pracovného miesta	46
3.4 Redizajn pracovného miesta	50
3.5 Analýza pracovného miesta	50
3.6 Metódy Analýzy pracovného miesta	55
KAPITOLA 4 ZÍSKAVANIE UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA	63
4.1 Podstata získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	63
4.2 Proces získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	65
4.3 Metódy získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	68
4.4 Hodnotenie úspešnosti získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	73
KAPITOLA 5 VÝBER Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA A O PRÁCU PRE ORGANIZÁCIU	76
5.1 Podstata výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	76
5.2 Proces výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	76
5.3 Metódy výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta	79
5.4 Výberový rozhovor	83
KAPITOLA 6 PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU A ADAPTÁCIA PRACOVNÍKOV	89
6.1 Podstata prijímania pracovníkov do pracovného pomeru	89
6.2 Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru	89
6.3 Pracovná adaptácia	94
6.4 Teórie pracovnej adaptácie	95
6.5 Adaptačný proces a adaptačný plán	97
6.6 Vybrané metódy využívané v procese pracovnej a sociálnej adaptácie	99
Kapitola 7 Hodnotenie práce a pracovného správania zamestnancov	103
7.1 Výkon a výkonnosť zamestnancov	103
7.2 Podstata hodnotenia výkonu a pracovného správania zamestnancov	104
7.3 Proces hodnotenia zamestnancov a hodnotiaci rozhovor	107
7.4 Metódy hodnotenia zamestnancov	110
7.5 Najčastejšie chyby pri hodnotení zamestnancov	113

KAPITOLA 8 MOBILITA ZAMESTNANCOV, PENZIONOVANIE A UVOĽŇOVANIE	
ZAMESTNANCOV Z PRACOVNÉHO POMERU	115
8.1 Mobilita zamestnancov	115
8.2 Interná mobilita zamestnancov	116
8.3 Externá mobilita zamestnancov	119
8.4 Metódy znižovania stavu zamestnancov	122
8.5 Rezignácia – výpoveď zo strany zamestnanca	125
8.6 Fluktuácia zamestnancov	125
KAPITOLA 9 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	128
9.1 Vymedzenie základných pojmov	128
9.2 Mzdová politika a systém odmeňovania	129
9.3 Individuálna mzda zamestnanca	132
9.4 Mzdový systém ako subsystém systému odmeňovania	134
9.5 Metódy hodnotenia pracovných miest	135
9.6 Mzdové formy	141
9.7 Subsystém odmien mimomzdového charakteru	148

ÚVOD

V každej organizácii (verejnej aj súkromnej) sú ľudia jedným zo zdrojov transformačného procesu. Zásadnou požiadavkou na transformačný proces je efektívnosť. Úlohou manažmentu je zabezpečiť túto požiadavku. Manažment má získavať, alokovať a hospodáriť so zdrojmi tak, aby prinášali čo najväčší úžitok pri dosahovaní cieľov organizácie. Uvedené prioritne platí pre ľudské zdroje, pretože len ľudské zdroje uvádzajú do pohybu všetky ostatné zdroje organizácie. Ľudské zdroje v organizácii nie je možné absolútne nahradiť inými zdrojmi, možno ich len čiastočne substituovať napr. technológiou. Manažment ľudských zdrojov je teda integrálnou súčasťou manažmentu organizácie.

Manažment ľudských zdrojov je integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia kompetentných a motivovaných zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie. Základným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebu zamestnancov (počet a štruktúra), ochotu pracovať (motivácia) a zabezpečiť využitie ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie (tzn. ide o zabezpečenie výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov).

Zámerom vysokoškolských skrípt, ktoré sú určené predovšetkým pre študentov v druhom roku magisterského štúdia odboru Verejná správa Fakulty verejnej správy UPJŠ v Košiciach, je poskytnúť základné teoretické poznatky z oblasti manažmentu ľudských zdrojov tak, aby si čitateľ dokázal osvojiť terminologický aparát, organizáciu a úlohy manažmentu ľudských zdrojov, porozumel personálnym funkciám a aby na teoretickej i aplikačnej úrovni vedel využiť metódy personálnej práce.

Práca má deväť kapitol, ktoré sú ďalej členené na subkapitoly. Usporiadanie kapitol vo svojej podstate kopíruje príchod človeka do organizácie, jeho fungovanie v nej a odchod z organizácie. Každá kapitola – okrem teoretickej časti – obsahuje úlohy orientované na organizácie verejnej správy, situácie aplikované do praxe a otázky na zopakovanie.

Prvá kapitola prezentuje základné teoretické východiská problematiky manažmentu ľudských zdrojov. Je vysvetlené, prečo je manažment ľudských zdrojov integrálnou súčasťou manažmentu organizácie. Rámcovo je opísaný vývoj personálnej práce. Charakterizované sú subjekty personálnej práce. Záver kapitoly uvádza príspevky manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie.

Ďalšie kapitoly charakterizujú jednotlivé personálne funkcie, a to personálne plánovanie (*aby organizácia mala kompetentných, spôsobilých a motivovaných ľudí na zabezpečenie cieľov*), dizajn pracovných miest (*aby pracovné miesta boli zmysluplné z pohľadu organizácie aj zamestnancov*), získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu v organizácii (*aby manažéri dokázali profesionálne získavať ľudské zdroje, aby ľudia chceli pracovať pre organizáciu a aby sa dosiahol súlad medzi pracovnými miestami a ich držiteľmi*), výber a prijímanie zamestnancov (*aby manažment profesionálne vyberal najvhodnejších z uchádzačov z hľadiska požiadaviek pracovného miesta, pracovného kolektívu a organizačnej kultúry a aby očakávania organizácie a zamestnancov boli reálne a boli plnené*), pracovná a sociálna adaptácia (*aby bol zamestnanec čo najskôr výkonný*

a spokojný), hodnotenie zamestnancov (aby organizácie poznala výsledky a v prípade potreby ich dokázala korigovať a aby zamestnanec dostal spätnú väzbu o svojom fungovaní v organizácii), mobilita (aby bol optimalizovaný obojstranný vzťah medzi zamestnancom a vykonávanou prácou, zamestnancom a pracovnou skupinou, zamestnancom a organizáciou, a tým došlo k zlepšeniu individuálnej, skupinovej a organizačnej výkonnosti), finančné a nefinančné odmeňovanie (aby bol zamestnanec spravodlivo odmenený za výkon práce a za pracovné správanie, aby ho odmena stimulovala k dobrému budúcemu výkonu, aby vedel, že organizácia má o neho záujem a aby personálne náklady nenavýšili celkové náklady organizácie tak, že získa konkurenčnú nevýhodu).

Ak sa táto publikácia stane pre čitateľov informačným zdrojom a inšpiráciou pri vytváraní vlastnej kompetentnosti a aplikácii poznatkov do praxe, potom splní svoje poslanie. Prajem vám veľa úspechov pri štúdiu tejto zaujímavej problematiky a úžitok z nových poznatkov.

Gabriela Kravčáková

KAPITOLA 1

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO ÚLOHA V ORGANIZÁCI

Organizácia je otvorený a dynamický systém, ktorý je v interakcii s interným aj externým prostredím. Je cieľovo orientovaná a jej fungovanie by malo byť úspešné, resp. excelentné. Podstatným a nenahraditeľným predpokladom úspešnosti organizácie je profesionalita manažérov na všetkých úrovniach riadenia.

Jedným zo subsystémov manažmentu organizácie je subsystém manažmentu ľudských zdrojov. Funkciou tohto subsystému je manažment ľudí. Ľudia (jednotlivci i pracovné skupiny a tímy) sú pre každú organizáciu nenahraditeľným zdrojom, preto je potrebné s nimi dobre hospodáriť, do transformačného procesu ich správne alokovať a dobre sa o nich starať.

Predmetom kapitoly je teoretické vymedzenie podstaty personálnej práce, pričom sa využívajú pojmy, ktoré je potrebné vysvetliť už na tomto mieste. Personálna administratíva, personálny manažment a manažment ľudských zdrojov sú pojmy vyjadrujúce vývojové etapy personálnej práce. Personalistika je pojem zastaraný, ktorý sa v súčasnej dobe už takmer nepoužíva. Pojem personálna práca je pojem všeobecný. V tomto texte budeme ako všeobecné pojmy používať pojem personálna práca a pojem manažment ľudských zdrojov, pretože na spracovanie textu boli využívané aktuálne poznatky.

1.1 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO INTEGRÁLNA SÚČASŤ MANAŽMENTU ORGANIZÁCIE

V systéme každej organizácie (ziskovej aj neziskovej) prebieha transformácia zdrojov na vstupe za účelom dosiahnutia požadovaného výstupu. Vstupmi transformačného procesu sú zdroje informačné, materiálne, finančné a ľudské. Výstupom transformačného procesu sú produkty, t. j. výrobky alebo služby, ktoré sú umiestňované na trhu za účelom transakcie. Zásadnou a logickou požiadavkou na transformačný proces je efektívnosť. Úlohou manažmentu je zabezpečiť túto požiadavku, tzn. manažment má zabezpečiť, aby cena (úžitok) výstupov bola vyššia ako cena (úžitok) vstupov. Manažment má teda získať, hospodáriť a alokovať zdroje tak, aby prinášali čo najväčší úžitok pri dosahovaní cieľov organizácie (všeobecným cieľom každej organizácie je rozvoj a rast).

Objektom manažmentu ľudských zdrojov sú ľudia – súčasní, ale aj potenciálni budúci zamestnanci. Ľudia sú zdrojom transformačného procesu, pričom má byť dodržaná zásada efektívnosti. Na základe toho možno konštatovať, že manažment ľudských zdrojov je subsystémom manažmentu organizácie rovnako, ako napr. finančný manažment, marketingový manažment, produktový manažment. Za manažment ľudí – zdroja transformačného procesu, sú zodpovední jednak špecialisti – personálni manažéri a tiež línioví manažéri, pretože riadia ľudí a sú zodpovední za ich činnosť.

Na manažment ľudských zdrojov a na jeho miesto v systéme manažmentu organizácie existujú rôzne názory. Od tých, ktorých zástancovia ho vnímajú ako neoddeliteľnú, integrálnu až nenahraditeľnú súčasť manažmentu, až po tie, ktoré v tejto aktivite vidia zbytočné

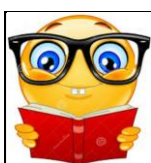
zvyšovanie nákladov a neetické vzbudzovanie očakávaní u zamestnancov. Pravda, ako obyčajne, býva niekde uprostred a dostatočne to ukazuje história.

V zamestnancoch je rezervoár energie, ktorej aktivovaním možno zvyšovať produktivitu práce – takto to tvrdil *otec manažmentu*, Taylor (1946) a táto myšlienka bola a aj v súčasnej dobe je rozpracovávaná. Dôkazovým prostriedkom histórie je i Fayolov (1931) procesný prístup, z ktorého vychádzali ďalšie teórie manažmentu a ktorého prínos preukázala i prax. Fayol sa vo svojej teórii osobitne venoval riadeniu. Definoval ho ako „udržiavanie personálu v činnosti“ (1931, s. 20) a svoje rozhodnutie včleniť ho do správy zdôvodnil vnútornými znakmi riadenia (zamestnávanie a výcvik zamestnancov, zásady riadenia), ktoré sú so správou skĺbené. Takže už začiatkom 20. storočia bola zdôvodnená potreba manažmentu ľudí, bola vymedzená úloha manažéra v tomto procese a boli stanovené požiadavky na jeho vlastnosti a znalosti.

Následný vývoj teórie a praxe manažmentu posilňoval postavenie ľudského faktora v organizácii a modifikoval i požiadavky na personálnu prácu. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť dve roviny vnímania personálu, ktoré dostatočne zdôvodňujú potrebu manažmentu ľudí:

1. zamestnanci sú *prvkovým komponentom systému* manažmentu organizácie, sú inputom transformačného procesu. Zrejme neexistuje relevantný argument spochybňujúci nutnosť manažmentu systému v komplexnosti, čoho logickým vývodom je potreba manažmentu aj jeho jednotlivých častí,
2. zamestnanci sú *zdrojom*, resp. môžu byť zdrojom novej energie, nápadov a rozhodnutí, ktoré zvyšujú konkurenčnosť organizácie. Podmieňovací spôsob, v tejto rovine vnímania, evokuje dve podmienky, a to:
 - a) kompetentnosť, spôsobilosť a ochotu (motiváciu) zamestnancov (myslené nielen na radových zamestnancov, ale aj na manažérov) byť tvorivými, aktívnymi a zodpovednými,
 - b) schopnosť organizácie získať, formovať, rozvíjať a odmeňovať zamestnancov tak, aby boli ochotní participovať na konkurencieschopnosti organizácie.

Súčasná prax dokazuje, že ľudský faktor zohráva v organizácii d'aleko významnejšiu úlohu ako v minulosti. Prečo? Prostredie, v ktorom fungujú organizácie už ťažko možno označiť za stabilné. Ide skôr o turbulentné prostredie, kde dochádza k radikálnym zmenám. Zmeny sa prejavili predovšetkým v skrátení životnosti výrobkov, vysokou frekvenciou pri zavádzaní inovácií a od 90-tych rokov 20. storočia vývoj možno charakterizovať aj procesom globalizácie, rozvojom informačných a komunikačných technológií. Existencia v takomto prostredí predpokladá vysoký stupeň flexibility, pružné reagovanie na zmeny a schopnosť správne stanoviť stratégie.



Úloha

Na základe analýzy príkladu z praxe organizácie verejnej správy posúďte faktory, ktoré determinujú vplyv zamestnancov na úspešnosť organizácie.

1.2 VYMEDZENIE MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV, CIEĽOV, ÚLOH A FUNKCIÍ

Odborná literatúra poskytuje viacero teoretických vymedzení manažmentu ľudských zdrojov. Odlišnosť teoretických vymedzení je v dôraze na oblasť, na ktorú sa autor definície špecificky zameriava.

Všeobecne pod *personálnou prácou možno rozumieť činnosti orientované na človeka v pracovnom procese*.

Na základe poznatkov z oblasti manažmentu ľudí definujeme **manažment ľudských zdrojov ako integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia kompetentných a motivovaných zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie.**

Manažment ľudských zdrojov (ďalej „MLZ“) je obsahom práce každého manažéra, tzn. právomoc a zodpovednosť v procese MLZ sú delegované na manažérov špecialistov i na líniových manažérov.

Objektom MLZ sú zamestnanci, pričom sa očakáva, že pre organizáciu budú užitoční, budú viesť ku konkurenčnosti a nebudú zbytočne zvyšovať náklady.

MLZ má teda zabezpečiť personál v stanovenom čase, za primerané náklady, v požadovanej kvantite a mimoriadne dôležitým znakom predmetného zdroja je jeho kvalita zosobňujúca kompetentnosť, potenciál rozvoja a rastu, tvorivosť, iniciatívu, angažovanosť, motivovanosť a zodpovednosť.

MLZ si stanovuje špecifické ciele v oblasti práce, ktoré sú zamerané na súčasný, ale aj na potenciálny personál organizácie. Stanovenie cieľov je predpokladom úspechu. Ciele v personálnej oblasti majú vychádzať zo stratégie organizácie, majú ju podporovať a majú zohľadňovať i potreby a očakávania zamestnancov, samozrejme do tej miery, aby nemali negatívny dopad na efektívnosť organizácie.

Základným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť potrebu zamestnancov (počet a štruktúra), ochotu pracovať (motivácia) a zabezpečiť využitie ich kvalifikačného a osobnostného potenciálu tak, aby bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosahovania cieľov organizácie (tzn. ide o zabezpečenie výkonnosti a výkonu, stability a rozvoja zamestnancov).

Odborníci v oblasti manažmentu ľudských zdrojov vymedzujú ciele rozlične (ale nie rozporne). Napr. Kleibl vymedzuje ciele MLZ osobitne pre oblasť ekonomickú a pre oblasť sociálnu takto:

a) „ekonomická oblasť“:

- optimálne využívanie ľudskej práce v kombinácii s ostatnými zdrojmi transformačného procesu s cieľom dosiahnuť potrebný výkon organizácie a jej adaptáciu na požiadavky prostredia,
- zlepšenie štruktúry a zvýšenie kvality fungovania ľudských zdrojov organizácie,

- zvýšenie kreativity a ekonomické zhodnotenie tohto potenciálu a vložených prostriedkov na jeho rozvoj,
 - stanovenie a udržanie personálnych nákladov organizácie na optimálnej výške,
 - realizácia systému odmeňovania podľa výkonu stimulujúceho aktivitu a zvyšovanie schopnosti každého pracovníka,
- b) sociálna oblasť a utváranie pracovnej klímy:
- naplnenie osobných cieľov pracovníkov spojených s výkonom práce pre organizáciu,
 - napomáhanie pri identifikácii sa s cieľmi organizácie,
 - motivácia pracovníkov k sebarozvoju, zvyšovaniu kvalifikácie a tvorivému prístupu pri riešení problémov organizácie,
 - vytváranie predpokladov pre dosiahnutie spokojnosti s pracovným miestom, s obsahom práce, s pracovným prostredím a vnútornou klímou organizácie (humanizácia práce)“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 7).

Medzi ekonomickými a sociálnymi cieľmi existuje zdanlivo konkurenčný vzťah, uvádza Kleibl. *Prečo?* Personálne náklady sú vysoké (relatívne i reálne), a teda negatívne ovplyvňujú náklady organizácie (náklady sa zvyšujú) a tým negatívne ovplyvňujú aj konkurencnosť. V prípade, že sa personálne náklady znížia, prinesie to efekt, ale len krátkodobý. Z dlhodobého hľadiska sa to prejaví na znížení kvality fungovania zamestnancov a na zhoršení výkonu celej organizácie. Okrem toho má takáto politika negatívny vplyv na image organizácie. Na druhej strane – personálne náklady sú závislé na výsledkoch hospodárskej činnosti organizácie. Tzn. nižšia efektívnosť vedie nutne k obmedzovaniu týchto nákladov, čím sa zhoršuje klíma v organizácii a narúša sa aj sociálny zmier medzi sociálnymi partnermi (zamestnávateľ a odbory, resp. zamestnanecké rady). Vyššia výkonnosť organizácie dovoľuje zvyšovať personálne náklady, čo okrem iného pozitívne ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov. Takže konflikt je celkom reálny a prejavuje sa ako nesúlad medzi požiadavkami na výkon a ochotou zamestnancov tieto požiadavky akceptovať pre narastajúcu nespokojnosť.

Riešením môže byť používanie takých stimulov, ktoré vytvárajú predpoklady na stotožnenie sa zamestnancov, manažmentu a vlastníkov s cieľmi organizácie. Spoločným cieľom pre súkromné aj verejné organizácie by mala byť prosperita a rozvoj. Na dosiahnutí tohto cieľa ale musia participovať všetky zúčastnené strany. Účinným stimulom sa zdá byť participácia na majetku a výsledkoch organizácie a participácia na rozhodovaní. Trendom v tomto smere je delegovanie právomocí v oblasti personálnej práce na líniových manažérov. Potom personálny manažér (špecialista) má komplexnú zodpovednosť za uplatňovaný systém manažmentu ľudských zdrojov a za metodickú a odbornú pomoc pre líniových manažérov pri vedení ľudí.

Keďže sú ciele v oblasti personálnej práce špecifické pre každú organizáciu, Milkovich a Boudreau (1993) pri ich tvorbe zdôrazňujú zásady, a to integrovať požiadavku efektívnosti a etiky do spravodlivo uskutočňovaných personálnych politík, procesov a rozhodnutí. A dodávajú požiadavku súladu personálnych cieľov so zákonnými normami spoločnosti.

Samotná konštrukcia personálnych cieľov by bola zbytočná v prípade, že by neboli jasne a presne naformulované **úlohy** a postupy na dosiahnutie cieľov. Koubek (2001, s. 18) vymedzuje úlohy MLZ tak dostatočne, že môžu byť platné pre každú organizáciu:

1. vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovných síl tak, aby schopnosti držiteľa pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali požiadavkám daného pracovného miesta.
2. Optimálne využívanie pracovných síl, tzn. využívanie kompetentností, zručností potenciálu, ochoty, tvorivosti pracovníkov a využívanie fondu pracovnej doby (extenzívne využitie pracovnej sily).
3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia a zdravých medziľudských vzťahov (medzi pracovníkmi navzájom a medzi zamestnancami a zamestnávateľom).
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov – rozvoj pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj pracovnej kariéry, vytváranie priaznivých pracovných a životných podmienok.
5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti.

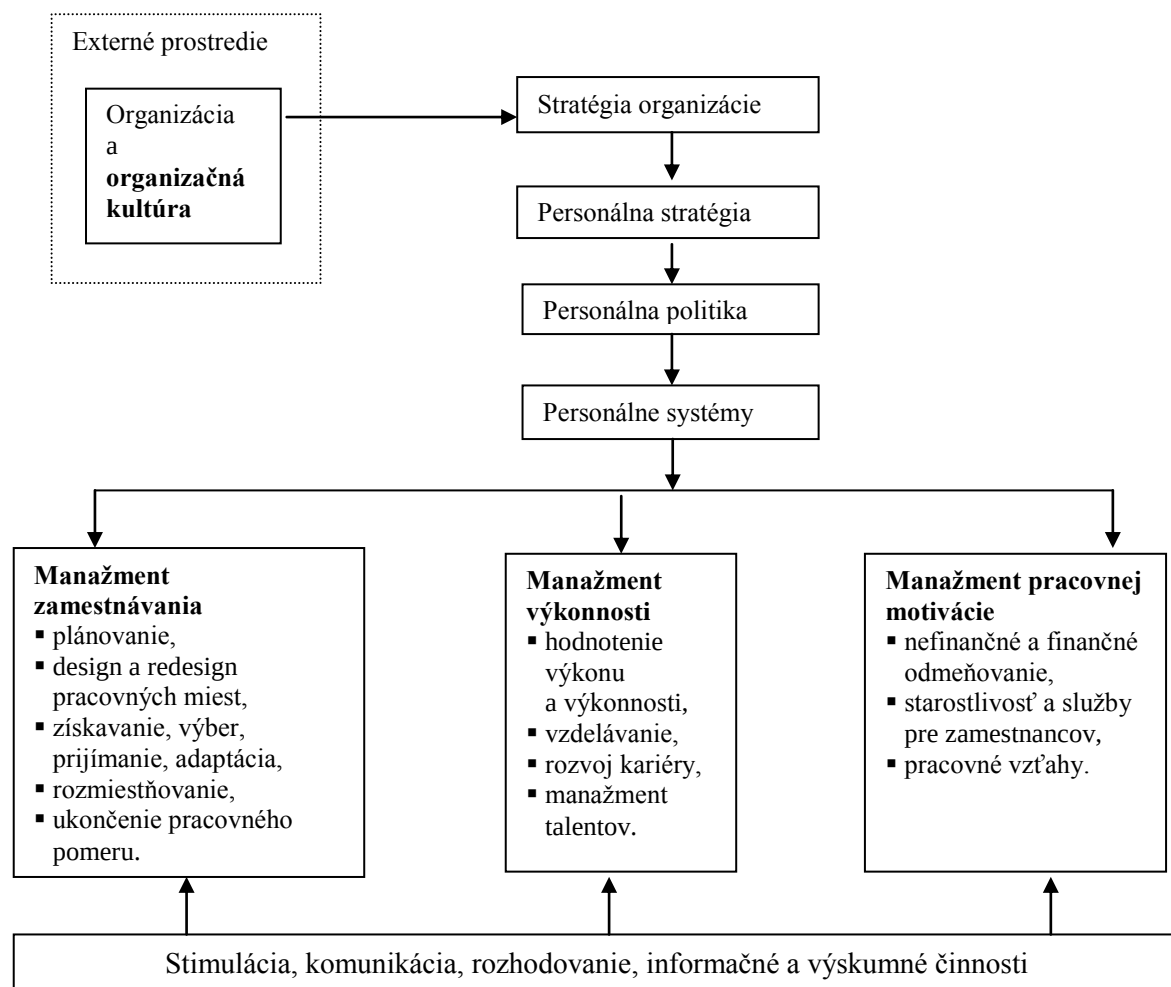
Personálne ciele sú dosahované prostredníctvom personálnych funkcií. V odbornej literatúre je zvyčajne uvádzaný rôzny výpočet **personálnych funkcií** (činností, aktivít). Na základe komparácie týchto poznatkov sú základnými funkciami personálnej práce:

- *personálne plánovanie* – personálne strategické, taktické a operatívne plánovanie potreby (kvantity a kvality) pracovníkov, plánovanie zdrojov (interné a externé) na obsadenie pracovných miest a plánovanie rozvoja pracovníkov v súlade s plánmi organizácie, plánovanie ostatných personálnych aktivít, napr. získavanie a výber pracovníkov, odmeňovanie pracovníkov),
- *tvorba pracovných miest* – design pracovných miest podľa jednotlivých komponentov, t. j. štruktúra úloh, postup práce, vymedzenie právomocí a zodpovedností, formulácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta, pracovné prostredie a zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry,
- *analýza a redesign pracovných miest* – na základe analýzy jednotlivých komponentov pracovného miesta, realizácia redesignu, tzn. zmeny pracovných miest,
- *obsadzovanie pracovných miest* – vonkajšia a vnútorná mobilita pracovníkov (získavanie uchádzačov o obsadenie pracovných miest a o prácu pre organizáciu, výber z uchádzačov, prijímanie do pracovného pomeru, pracovná a sociálna adaptácia, rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru s pracovníkom),
- *manažment výkonnosti pracovníkov* – hodnotenie výkonu a výkonnosti pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj kariéry pracovníkov, manažment talentov,
- *odmeňovanie pracovníkov* – tvorba systému odmeňovania v členení na mzdový subsystém a subsystém odmien mimomzdového charakteru; štruktúra individuálnej mzdy (platu),
- *sociálna starostlivosť a služby pre pracovníkov, pracovné vzťahy (zamestnanci, zamestnávateľ, odbory, ostatné inštitúcie z vonkajšieho prostredia organizácie), kvalita pracovného života.*

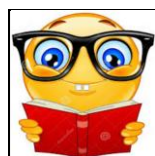
Za prierezové funkcie a funkcie so špecifickým postavením možno považovať:

- *stimuláciu a komunikáciu,*
- *rozhodovanie v oblasti personálnej práce,*
- *informačné činnosti – metodická, výskumná a evidenčná činnosť o pracovníkoch (personálny informačný systém).*

Pre manažment ľudských zdrojov je charakteristické, že sa personálne funkcie integrujú do systémov a vykonávajú sa komplexne (obr. 1).



Obrázok 1: Manažment ľudských zdrojov



Úloha

Analyzujte systémy manažmentu ľudských zdrojov na príklade z praxe organizácie verejnej správy.

1.3 VÝVOJ PERSONÁLNEJ PRÁCE

Predmetom záujmu teórie i praxe manažmentu je už po niekoľko desaťročí človek v pracovnom procese. Sú hľadané spôsoby správneho manažmentu ľudí. Je ale potrebné zdôrazniť, že neexistuje jediný správny prístup k manažmentu ľudí, ktorý by zaručil excelentnosť pre organizácie. Ten ovplyvňujú rôzne historické okolnosti a prostredie, zameranie organizácie, súlad medzi predstavami manažmentu o pracovníkoch a ich reálnymi charakteristikami a na tomto základe postavenie a rola človeka v pracovnom procese. Ďalej zmeny v nárokoch na výkon práce a iné, viac alebo menej podmieňujúce faktory.

Problematika človeka v pracovnom procese sa do pozornosti dostáva na začiatku 20. storočia. Podľa Scheina (1969) sa názory manažmentu na človeka v pracovnom procese vyvíjali a menili. V tomto kontexte vymedzuje predstavu o racionálno-ekonomickom človeku, spoločenskom človeku, sebaaktualizujúcom človeku a človeku ako komplexnej bytosti.

Odlišné vnímanie pracovníkov formovalo aj etablovanie sa personálnej práce do manažmentu organizácie z obsahového a organizačného hľadiska. Vo vývoji personálnej práce z aspektu roly a hierarchického postavenia v organizácii autori najčastejšie vymedzujú tri vývojové etapy, pričom podotýkame, že ich časové vymedzenie je len orientačné:

- personálna administratíva,
- personálny manažment,
- manažment ľudských zdrojov.

Etapu **personálnej administratívy** historicky ohraničujú 30-te roky 20. storočia. Personalisti sa na manažmente podieľali prácami servisného charakteru pre a podľa požiadaviek manažmentu organizácie. Spočiatku išlo o činnosti spojené so starostlivosťou o pracovníkov (napríklad regulácia pracovnej doby žien a detí, zlepšovanie pracovných podmienok v súvislosti s ochranou zdravia), ktoré vynucovalo rozvíjajúce sa odborové hnutie. Neskôr to boli činnosti spojené s evidenciou zamestnancov, poskytovanie pomoci pri získavaní a výbere pracovníkov, ale aj pri zaškoľovaní a výcviku. Personalisti pracovali na úlohách spojených s dodržiavaním pracovno-právnych noriem a podieľali sa tiež na odmeňovaní. Popisovaný stav sa odrážal aj v organizačnom začlenení personálneho útvaru. Zvyčajne išlo o najnižšiu úroveň riadenia.

Etapa **personálneho manažmentu** spadá do obdobia od konca 40-tych do 70-tych rokov 20. storočia. Vnímanie významu ľudského faktora pre fungovanie organizácií sa mení. Ľudia sú vnímaní ako *zdroj konkurenčnej výhody*. To spôsobuje, že význam formálnej práce so zamestnancami narastá. Zvyšuje to požiadavky na množstvo, obsah a spôsob vykonávaných činností, ale aj požiadavky na profesionalitu personalistov. Mení sa rola i postavenie personalistu v organizácii – stáva sa manažérom. Charakteristika jednotlivých činností sa spája s plánovaním množstva a štruktúry pracovníkov, s tvorbou a s obsadzovaním pracovných miest, s hodnotením pracovníkov, vzdelávaním a s odmeňovaním pracovníkov. Dôraz je kladený na hospodárenie a využívanie pracovnej sily. Personalisti sa podieľajú na utváraní pozitívneho vzťahu zamestnancov k organizácii a k pracovným úlohám. Činnosti personálneho manažmentu sú proaktívne vo vzťahu k manažmentu organizácie, no zasahujú len do taktickej a operatívnej úrovne.

Personálne útvary sa dostávajú do druhej roviny riadenia ako samostatné líniovo-štábne útvary s vymedzenými právomocami. Dochádza k vnútornej štrukturalizácii činností personálneho útvaru na jednotlivé funkčné oblasti (personálny rozvoj, pracovné vzťahy, organizácia práce, štýl vedenia). Čoraz viac sa prejavuje rola personálneho útvaru (personalistu) vo funkcii sprostredkovateľa pri rokovaní medzi vedením organizácie a zamestnancami a rola riešiteľa konfliktov a problémov. Rozvíjajú sa poradenské aktivity personálneho útvaru vo vzťahu k iným subjektom v organizácii, vytvárajú sa personálne informačné systémy a vnútroorganizačný výskum kvality fungovania ľudských zdrojov.

Vývojovo posledná vymedzená etapa (od 80-tych rokov 20. storočia) je nazývaná **manažment ľudských zdrojov** podľa hodnoty priznanej ľuďom v organizácii a podľa zmien prostredia, v ktorom sa realizuje a v ktorom organizácie fungujú. Pracovníci sú všeobecne považovaní za *klúčový zdroj transformačného procesu* pri dosahovaní konkurenčnosti a prosperity organizácie. MLZ je spolutvorcom stratégie organizácie a garantom pri uplatňovaní strategických prístupov, sú zavádzané systémy manažmentu výkonnosti, systémy orientované na komplexné riadenie kvality, systémy manažmentu odmeňovania, atď. v kontexte presadzovania hodnôt organizačnej kultúry. V realizácii manažmentu ľudských zdrojov sa kladie dôraz na rozvoj odbornej a sociálnej kompetentnosti pracovníkov, na rozvoj tímovej spolupráce a zapájanie ľudí do rozhodovania, na štýl riadenia, na ovplyvňovanie pracovnej motivácie a angažovanosti, na skvalitňovanie komunikácie, na podporu stotožnenia sa s organizáciou, atď. Zdôrazňuje sa potreba väzieb na širšie vonkajšie okolie organizácie (trh práce). Je akceptovaná spoluzodpovednosť línových manažérov a manažérov špecialistov v oblasti manažmentu ľudí. Stále silnejšie sa presadzujú globalizačné vplyvy, ktoré prinášajú jednak nové možnosti, ale aj riziko pre existenciu organizácie. Akceptujú sa systémy práce v multikultúrnom prostredí. Skutočnosť, že dôvera pracovníkov v istotu zamestnania je vzhľadom k zmenám v štruktúre organizácií a častému znižovaniu počtu pracovníkov značne narušená, vedie k tomu, že organizácie realizujú princípy riadeného outplacementu (systém poskytujúci podporu prepusteným zamestnancom). MLZ je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie a participuje na zodpovednosti za výsledky transformačného procesu.

Personálny útvar úspešné organizácie začleňujú do najvyššej roviny riadenia a personálny manažér sa spravidla stáva členom najvyššieho vedenia organizácie. Mení sa rola profesionálnych personalistov. Stávajú sa kvalifikovanými poradcami, ktorí poskytujú služby ostatným subjektom manažmentu v organizácii, všetkým pracovníkom a vypracovávajú metodické koncepcie a nástroje na zvyšovanie účinnosti MLZ. Akceptujú sa zmeny v hodnotových orientáciách ľudí (napr. vlastný rozvoj, voľný čas).

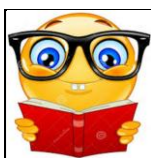
Vo svojej vrcholnej fáze vývoja je proces MLZ súhrne charakterizovaný týmito znakmi (Armstrong, 1999, 2007):

- ide o vrcholový manažment riadenú a manažérsky orientovanú činnosť,
- výkon a zabezpečenie ľudských zdrojov je zodpovednosťou línových manažérov,
- zdôrazňuje potrebu strategického súladu – integráciu – stratégií organizácie a stratégií ľudských zdrojov,
- zdôrazňuje význam získania oddanosti poslaniu a hodnotám organizácie – je *záväzkovo orientovaný*,
- môže mať buď *tvrdú* (hard), alebo *mäkkú* (soft) podobu,

- znamená uplatnenie komplexného a vnútorne previazaného prístupu k zabezpečovaniu vzájomne sa podporujúcej zamestnaneckej politiky a praxe,
- dôraz je kladený na silnú kultúru a hodnoty,
- je orientovaný výkonovo, pritom ale zdôrazňuje potrebu stále vyššej úrovne výsledkov s cieľom vyrovnať sa s novými úlohami a výzvami,
- zamestnanecké vzťahy sú skôr unitaristické (týkajúce sa názorov) ako pluralistické (týkajúce sa rozmanitosti), skôr individuálne ako kolektívne, poskytuje sa skôr vysoká dôvera než nízka dôvera,
- organizačné princípy sú organické a decentralizované s pružnými rolami a s väčším dôrazom na tímovú prácu; flexibilita a formovanie tímov sú dôležitými cieľmi politiky,
- existuje silný dôraz na zabezpečenie kvality pre zákazníkov a dosahovanie vysokej úrovne spokojnosti zákazníka,
- odmeny sú diferencované podľa výkonu, schopností alebo kvalifikácie.

Marginália: na akademickej úrovni existujú diskusie, že prístup z hľadiska ľudských zdrojov je charakterizovaný niekoľkými rozpornými tvrdeniami a že ide skôr o synonymum personálneho manažmentu. Naším cieľom nie je hľadanie odpovede v predmetných diskusiách, ale prezentácia nového pohľadu na pracovníka a zmeny v oblasti MLZ.

V 60. rokoch minulého storočia vzniká teória ľudského kapitálu. Tento pojem prvý krát použil Schulze a v roku 1981 ho vysvetlil takto: „vezmite do úvahy všetky ľudské schopnosti, či už vrodené alebo získané. Tie, ktoré sú cenné a môžu byť vhodným investovaním rozšírené, budú tvoriť ľudský kapitál“. (Bláha a kol., 2013, s. 20) Teóriu ľudského kapitálu rozvinuli ekonómovia Chicagskej školy. Výsledky ich výskumu preukázali, že existuje priamy vzťah medzi vzdelaním a produktivitou práce. Podľa Bláhu a kol. (2013, s. 21) „práve investičný pohľad odlišuje termín ľudské zdroje od ľudského kapitálu v ekonomickej a manažérskej terminológii a teórii“.



Úloha

Analyzujte rozdiely vo fungovaní personálnej práce podľa jednotlivých vývojových etáp.

1.4 SUBJEKTY MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ORGANIZÁCIA PERSONÁLNEJ PRÁCE

Základnou funkciou manažéra je aj vedenie pracovníkov. Každému manažérovi je teda priznaná kompetencia (právomoc) organizovať, koordinovať a usmerňovať činnosť jemu podriadených spolupracovníkov, motivovať ich, hodnotiť výsledky ich práce a pracovného správania, participovať na ich rozvoji, atď. S kompetenciou riadiť úzko súvisí zodpovednosť za túto činnosť. Z uvedeného vyplýva, že zodpovednosť za riadenie ľudí (za manažment

ľudských zdrojov) prislúcha okrem manažérov špecialistov, aj všetkým ostatným manažérom, tzn. líniovým manažérom (generalistom, univerzalistom). Každý manažér je subjektom riadenia, riadi ľudí, a preto bez ohľadu na to, či to chce alebo nechce, je zodpovedný aj za prácu jemu podriadených spolupracovníkov, tzn. je zodpovedný za manažment ľudí. Línioví manažéri pri riadení pracovníkov vykonávajú celý rad personálnych aktivít a možno povedať, že praktickú časť MLZ vykonávajú práve oni.

Subjekty manažmentu ľudských zdrojov:

- vrcholové vedenie organizácie (top manažment),
- línioví manažéri (manažéri všetkých úrovní a oblastí riadenia organizácie),
- útvar MLZ (manažéri špecialisti).

Top manažment. Úlohou top manažmentu je kreovať víziu a poslanie organizácie, vymedziť strategické smerovanie, stanovovať strategické ciele, formulovať a implementovať stratégiu organizácie. Stratégia organizácie sa člení na funkčné stratégie, pričom jednou z nich je stratégia manažmentu ľudských zdrojov. Funkčné stratégie podmieňujú formuláciu jednotlivých politík (tzn. aj politiku manažmentu ľudských zdrojov) a ďalších nástrojov, ktoré musia podporovať stratégiu. V opačnom prípade sa stráca ich zmysel. Okrem toho – všetky strategické aktivity manažmentu súvisia s ľudskými zdrojmi, pretože len prostredníctvom nich je možné dosiahnuť ciele organizácie. Uvedené dokumentuje zodpovednosť top manažmentu za manažment ľudských zdrojov na strategickej úrovni riadenia.

Líniový manažment. Líniový manažment predstavuje manažérov všetkých úrovní a oblastí riadenia. V odbornej literatúre sú používané na ich označenie aj termíny generalisti, resp. univerzalisti. Pre účely popisu zodpovedností za manažment ľudských zdrojov berieme do úvahy manažérov strednej a prvej úrovne riadenia (zodpovednosť top manažmentu je uvedená vyššie). Podľa organizačnej štruktúry organizácie manažéri strednej úrovne riadia „vyššie“ vnútroorganizačné jednotky, ako napr. závod, divíziu, odbor, útvar. Manažéri prvej úrovne riadia najnižšie jednotky organizácie, ako napr. oddelenia, dielne. Líniový manažér je zodpovedný za chod a výsledky riadenej organizačnej jednotky. Jeho úloha – podľa definície manažéra – je „prostredníctvom iných ľudí dosahovať stanovené ciele“ (Kanterová, in Rudy, Piškanin, 2002).

Drucker hovorí, že medzi hlavné činnosti, ktoré vykonáva manažér, patrí stanovenie cieľov a ciest na ich dosiahnutie, organizovanie, motivácia a komunikácia, kontrola výsledkov, kvalifikačný, profesionálny a osobnostný rozvoj kolektívu a seba samého. Vodáček a Vodáčková (1999) uvádzajú, že manažéri organizácií berú do svojich rúk plnú zodpovednosť za úspechy i neúspechy podnikateľskej činnosti, a tým i za sociálno-ekonomickú prosperitu nimi vedených kolektívov. Možno teda konštatovať, že za pracovníkov (v zmysle jednotlivcov a pracovných kolektívov) je zodpovedný nadriadený manažér.

Vybrané úlohy líniového manažéra pri riadení ľudí (realizácia úloh je v spolupráci s personálnym manažérom):

- *personálne plánovanie* – predikcia počtu a štruktúry pracovníkov, zdrojov na ich zabezpečenie, predikcia výdavkov na zabezpečenie jednotlivých personálnych funkcií,
- *tvorba pracovných miest* – spolupráca pri stanovovaní úloh pracovnému miestu, pracovných postupov, špecifikácii požiadaviek na držiteľa pracovného miesta, pracovných náplní,
- *analýza pracovného miesta* – spolupráca pri realizácii analýzy práce ako aktér alebo ako respondent, identifikácia príčin pre redesign pracovných miest,
- *získavanie a výber z uchádzačov* na obsadenie pracovného miesta – spolupráca pri definovaní prediktorov na obsadenie pracovného miesta, formulácia informácie (napr. inzerátu) na obsadenie pracovného miesta, posudzovanie odbornej kompetentnosti uchádzačov, účasť na výberových pohovoroch a v niektorých organizáciách aj rozhodnutie o prijatí uchádzača,
- zabezpečovanie priebehu *adaptačného procesu* nových zamestnancov – tvorba adaptačného plánu, mentoring, vyhodnotenie adaptačného procesu,
- *vzdelávanie a rozvoj pracovníkov* – identifikovanie potreby vzdelávania a rozvoja, spolupráca pri personálnom plánovaní a tvorbe individuálnych plánov rozvoja kariéry, hodnotenie výsledkov vzdelávania, školiťel', poradca, tréner,
- *hodnotenie práce a pracovného správania* – spolupráca pri vymedzení kritérií hodnotenia pracovného výkonu a pracovného správania, vedenie záznamov o výkone, vykonávanie hodnotení podriadených spolupracovníkov, navrhovanie intervenčných opatrení a stanovovanie cieľov, smerovaných do oblastí vzdelávania, odmeňovania, pracovného povýšenia, prípadne prepustenia pracovníka),
- *odmeňovanie pracovníkov* – spolupráca pri tvorbe mzdového systému a systému odmien nefinančného charakteru, účasť na zisťovaní hodnoty pracovných miest pre organizáciu pre tvorbu tarifnej stupnice, dotváranie individuálnej odmeny na základe hodnotenia skutočného výkonu podriadených spolupracovníkov,
- vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov na pracovisku, uplatňovanie adekvátneho štýlu vedenia, podporovanie otvorenej komunikácie, riešenie konfliktov, adresná stimulácia,
- zhromažďovanie, spracovávanie a rozširovanie informácií pre spolupracovníkov, pre ostatné organizačné jednotky a pre personálny útvar.

Uvedený výpočet úloh naznačuje nutnosť profesionality líniového manažéra v oblasti personálnej práce (manažmentu ľudí), na poznanie personálnych postupov a ich aplikáciu do praxe. Predpokladom správne realizovanej personálnej práce líniovými manažérmi je získanie poznatkov a kompetentností v predmetnej oblasti – tzn. ide o absolvovanie vzdelávacích aktivít v oblasti správneho vedenia a motivovania ľudí, manažmentu pracovného výkonu a hodnotenia pracovníkov, atď.

Personálny útvar. Personálny útvar je **pracovisko špecializované na personálnu oblasť. Zabezpečuje odbornú, t. j. koncepčnú, metodickú, poradenskú, usmerňovaciu, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce, poskytuje v tejto oblasti špeciálne**

služby manažérom všetkých úrovní a oblastí riadenia a všetkým zamestnancom. Vo vymedzených oblastiach v mene organizácie spolupracuje aj s externým prostredím.

Vývoj názorov na človeka v pracovnom procese, vývoj manažmentu a organizácií, zmeny v internom a externom prostredí determinovali i vývoj personálneho útvaru, resp. útvaru manažmentu ľudských zdrojov (ďalej len „PÚ“).

Armstrong (2007) uvádza, že personálny manažér má byť priamo zodpovedný top manažérovi, personálne činnosti majú byť čo najviac decentralizované na líniových manažérov a osobitne zdôrazňuje profesionalitu výkonu personálnych činností.

V praxi sa vedú diskusie o potrebe zriadenia PÚ a o jeho veľkosti. Rozhodnutia sú často determinované zvyklosťami danej krajiny alebo sú využívané aj skúsenosti excelentných organizácií. Rozhodnutie organizácie o zriadení a veľkosti PÚ determinuje viacero faktorov.

Faktory majúce vplyv na zriadenie PÚ, na jeho organizačné začlenenie a na voľbu organizačnej štruktúry:

- *„priestorová lokalizácia* – veľkosť organizácie, členitosť a počet vnútroorganizačných jednotiek, vzdialenosť, kvalita infraštruktúry, charakter regiónu,
- *vlastnícka forma* – akciová spoločnosť, štátny podnik, družstvo a pod.,
- *širšie ekonomické a sociálne prostredie* – pracovnoprávna legislatíva, politika zamestnanosti,
- *charakteristika organizácie* – druh činnosti, typ výroby, špeciálne produkty, obchodná činnosť, služby,
- *organizačná štruktúra organizácie* – funkcionálna, divizionálna, maticová a miera centralizácie a decentralizácie, historické tradície,
- *stratégia rozvoja organizácie a jej odraz v požiadavkách na ľudské zdroje* – potreba zmien, expanzia, reštrukturalizácia, rekvalifikácia,
- *počet pracovníkov a ich štruktúra*,
- *kvalita a flexibilita informačných väzieb*, úroveň podnikovej kultúry,
- *formálna a neformálna autorita personálneho manažéra*,
- *nákladová náročnosť*“.

Funkcie a úlohy personálneho útvaru (napr. Bajžíková, 2013; Kachaňáková, 2007)

- *Funkcia koncepcná* – PÚ je zodpovedný za tvorbu personálnej a sociálnej politiky organizácie, ktorá je formulovaná na základe personálnej stratégie. Obsahom personálnej politiky je vymedzenie základných smerov a foriem personálneho riadenia a formulácia základných pravidiel a zásad ich uskutočňovania. Následne je to vypracovanie systémov a programov MLZ a ich implementácia do praxe.
- *Plánovacia funkcia* – PÚ zodpovedá za spracovanie plánov personálneho a sociálneho rozvoja v súlade s vývojom potrieb organizácie.
- *Funkcia riadiaca a koordinačná* – PÚ stanovuje hlavné smery, priority a úlohy celého systému MLZ (napr. formou smerníc pre líniových manažérov), čím koordinuje ich plnenie v celej organizácii.
- *Funkcia metodická* – PÚ poskytuje návody a metodické odporúčania, ktoré sa týkajú postupov a foriem zabezpečovania jednotlivých úloh z oblasti práce líniovými manažérmi. Ide o adaptačné plány, systémy hodnotenia a pod.

- *Funkcia informačná* – PÚ vytvára, riadi a zabezpečuje informačný systém. Jeho dokonalé fungovanie je predpokladom efektívneho rozhodovania o pracovníkoch. Súčasne ide o zabezpečenie informovanosti pracovníkov o všetkých skutočnostiach, ktoré majú nejaký vzťah k ich osobe.
- *Funkcia poradenská* – PÚ poskytuje poradenské služby líniovým manažérom v otázkach vedenia ľudí. Poskytuje tiež poradenské služby všetkým zamestnancom pri riešení rôznych pracovných i mimopracovných problémov.
- *Funkcia výskumná a expertná* – ide o získavanie spoľahlivých, relevantných informácií o skutočnostiach, ktoré často nie sú okamžite viditeľné. Ide o zisťovanie názorov a postojov pracovníkov, o mieru ich pracovnej spokojnosti, o hodnotenie náročnosti jednotlivých pracovných činností, o posudzovanie účinnosti uplatňovaných systémov odmeňovania, o posudzovanie psychickej spôsobilosti a pod.

Spolupráca PÚ s inštitúciami z interného a externého prostredia

PÚ spolupracuje s viacerými inštitúciami, pričom ide dosiahnutie obojstranného úžitku. Z interného prostredia organizácie je to napr. odborová organizácia. Z externého prostredia – PÚ ako zástupca organizácie – spolupracuje napr. s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, so samosprávou, so školami, atď.

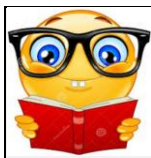
Spolupráca PÚ s odborovou organizáciou (so zamestnaneckou radou). PÚ vystupuje v roly zástupcu vedenia organizácie a odbory sú zástupcami pracovníkov. Tento partnerský vzťah existuje pri konkrétnych situáciách. Napr. pri vypracovávaní zásad pracovného poriadku, pracovnej doby, problematiky odmeňovania, vypracovávaní kolektívnej zmluvy a pod. Pri plnení kontrolnej funkcie: PÚ poskytuje odborom informácie, napr. o tom, ako je plnená povinnosť voči zamestnancom z hľadiska legislatívy a z hľadiska dodržiavania kolektívnej zmluvy.

Spolupráca PÚ s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny. Voči úradu práce, sociálnych vecí a rodiny má organizácia nahlasovací povinnosť – tzn., že PÚ nahlasuje úradu práce voľné pracovné miesta a tiež nahlasuje hromadné prepúšťanie zamestnancov. Úrad práce môže pomôcť pri obsadzovaní voľných pracovných miest prostredníctvom získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a ich predvýberu z evidovaných nezamestnaných. PÚ eviduje a poskytuje pracovné miesta aj pre občanov so zmenenou pracovnou schopnosťou a z tohto dôvodu môže žiadať o finančný príspevok na zamestnávanie týchto občanov.

Spolupráca PÚ so sídelnou jednotkou (mesto, obec). S obcou, kde sídli organizácia, PÚ spolupracuje napr. pri riešení otázok vhodnej dopravy pre zamestnancov do práce a z práce. Tiež je možné spoločne riešiť napr. otázky bývania, možnosti využitia voľného času, otázky služieb a zdravotnej starostlivosti.

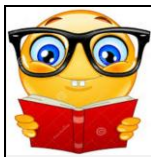
Spolupráca PÚ so strednými a vysokými školami. Spoluprácu PÚ so strednými a vysokými školami možno považovať za takmer nevyhnutnú. Školy sú zdrojom mladých, nadaných a talentovaných pracovníkov. Spolupracovať možno v oblastiach tvorby študijných programov, realizácií praxí a stáží, konzultovania záverečných bakalárskych, diplomových a doktorandských prác, prednáškových činností a pod.

Moderný PÚ má zamestnávať nie administrátorov, ale kvalifikačne kompetentných personálnych špecialistov, so schopnosťou pracovať koncepčne a tvorivo, pretože PÚ je nielen vstupnou bránou do organizácie, ale aj verným zrkadlom úrovne organizácie.



Úloha

Analyzujte prácu, resp. vybrané aktivity personálneho útvaru vo vybranej organizácii verejnej správy.



Úloha

Na príklade z praxe analyzujte činnosti personálneho manažéra.

1.5 PERSONÁLNY INFORMAČNÝ SYSTÉM

Každý rozhodovací proces sa uskutočňuje prostredníctvom informácií. Rozhodovanie v oblasti MLZ je podmienené využívaním vhodných personálnych informácií. Ide o informácie, ktoré majú byť pravdivé, presné, aktuálne, relevantné a dostatočne detailné.

V období personálnej administratívy sa informácie v organizáciách spracovávali ručne a uchovávali sa len v printovej forme. Od začiatku 80-tych rokov 20. stor. boli na spracovávanie informácií využívané už počítače a informácie sa uchovávali už aj v elektronickej podobe. V dôsledku toho sa zvýšila rýchlosť ich spracovania. Práca s informáciami na samostatných pracoviskách (počítače ešte neboli sieťovo prepojené), mala aj nedostatky, napr. rovnaké informácie boli spracovávané na viacerých pracoviskách, resp. boli spracovávané viacerými pracovníkmi. Rozvoj informačných technológií umožnil sieťové prepojenie počítačov, pričom môže ísť o jednosmernú alebo dvojsmernú komunikáciu. Informácie sú využívané efektívne (automatizácia, zvýšenie rýchlosti, jednoduchá aktualizácia, atď.). V súčasnej dobe je personálny informačný systém prepojený nielen s interným manažérskym systémom v organizácii, ale aj s externými systémami, napr. s daňovým úradom, sociálnou poisťovňou, štatistickým úradom. Personálny informačný systém (ďalej len „PIS“) poskytuje manažérovi jednak aktuálne informácie, ale aj historické informácie. Zber, uchovávanie, spracovávanie, analyzovanie a distribúciu personálnych informácií realizujú zvyčajne personálni špecialisti. Je teda dôležité, aby bol v organizácii vytvorený a rozvíjaný personálny informačný systém.

Podľa Koubeka predstavuje PIS „**usporiadaný počítačový systém zisťovania, uchovávania, spracovávania a poskytovania informácií o všetkom, čo sa týka personálnej práce v organizácii. Neoddeliteľnou súčasťou PIS je súbor metód a postupov používaných pri práci s informáciami, vrátane pravidiel týkajúcich sa prístupu k týmto informáciám**“ (2001, s. 339).

Funkciou PIS je zabezpečiť informácie v potrebnom obsahu, rozsahu, kvalite a v čase. Významom PIS je tieto informácie efektívne využívať. Medzi výhody PIS patrí (napr. Koubek, 2001; Kleibl, 2001):

- zhromažďovanie, uchovávanie a poskytovanie širokej škály personálnych informácií individuálneho a hromadného charakteru, ktoré sú využívané nielen pre evidenčnú činnosť (napr. evidencia počtu a štruktúry pracovníkov, práceneschopnosti, nadčasovej práce, dovolenky, absencií, fluktuácii, ďalej evidencia cudzích štátnych príslušníkov, žien na materskej dovolenke), ale aj spracovanie štatistík, výkazov, správ, resp. podkladov pre strategické rozhodovanie, tiež rôznych personálnych analýz (napr. analýza produktivity práce v reálnom čase, analýza odmeňovania),
- zautomatizovanie personálnej administratívy a zníženie nákladov na výkon rutinných činností,
- rýchlosť zabezpečenia personálnych služieb pre líniových manažérov, čím PIS v podstate prispieva k posilneniu ich právomocí v oblasti manažmentu ľudí,
- rýchlosť získania informácií,
- zjednodušenie aktualizácie informácií,
- uchovávanie a vyhľadávanie historických informácií potrebných napr. pre zistenie vývojových trendov, komparácií.

Personálne informácie sú citlivého charakteru. Z tohto dôvodu je potrebné zabezpečiť **ochranný systém**, ktorý sa riadi zákonom o ochrane osobných údajov. Podľa tohto zákona osobné údaje spracováva ich správca; zhromažďovať a spracovávať sa majú len potrebné údaje v zodpovedajúcom rozsahu; má byť vytvorený zvláštny režim pre tzv. citlivé osobné údaje (údaje o národnosti, rase, o etnickom pôvode, o politických postojoch, o náboženstve, o trestnej činnosti, o zdravotnom stave a sexuálnej orientácii); majú byť uplatnené špeciálne kódy (heslá), bez ktorých prístup k databanke nie je možný a osobné údaje je možné spracovávať len so súhlasom zamestnanca (okrem údajov, na ktoré povolenie nie je nutné – mzdové údaje).

Subsystémy PIS. PIS môže byť členený na jednotlivé subsystémy, a to subsystém informácií o pracovníkoch, subsystém informácií o pracovných miestach, subsystém informácií o personálnych činnostiach a subsystém informácií o vonkajšom prostredí.

Subsystém informácií o pracovníkoch. Vedenie dokumentácie o zamestnancoch je povinnosťou každého zamestnávateľa. PIS umožňuje uchovávanie informácií o pracovníkoch v elektronickej forme. V súčasnej dobe sú tieto informácie vo väčšine organizácií zhromažďované a uchovávané aj v printovej forme.

O zamestnancovi sa vedie tzv. osobný spis (osobná karta), ktorý obsahuje osobné identifikačné údaje a člení sa na osobnú evidenciu a pracovno-právnu evidenciu. Vedenie dokumentácie je povinnosťou každého zamestnávateľa.

Spis osobnej evidencie zamestnanca obsahuje napr. žiadosť o zamestnanie, životopis, osobný dotazník, identifikačnú kartu, doklady o vzdelaní, doterajšej kariére a praxi, referencie, pracovné posudky, informácie o osobitných schopnostiach, resp. limitoch.

Spis pracovno-právnej evidencie zamestnanca obsahuje napr. pracovnú zmluvu, pracovnú náplň, mzdový dekrét a mzdový list, zápočtový list (ak už bol pracovník zamestnaný), dohodu o hmotnej zodpovednosti, záznamy o hodnotení výkonu a pracovného správania, plány kariéry, záznamy o internej mobilitě (povýšenie, resp. preradenie na inú pozíciu), záznamy o podaných zlepšovacích návrhoch a postupoch, záznamy o pochvalách, resp. disciplinárnych konaniach, výsledky zdravotných prehliadok (ak ich držanie je zdôvodnené) a pod.

Zvláštny typ informácií tvoria tzv. mäkké dáta. Ide o informácie o pracovných postojoch, hodnotách, o pracovnej spokojnosti a tendenciách správania sa v prípade pracovnej nespokojnosti, o potenciálnej fluktuácii a pod.

Subsystém informácií o pracovných miestach. Subsystém poskytuje informácie o profile pracovného miesta, napr. kategória pracovného miesta, jeho zaradenie do organizačnej štruktúry organizácie, základné pracovné úlohy, popis právomocí a zodpovedností, miesto výkonu práce, zmennosť, sezónnosť, rizikovosť. Ďalej to môžu byť informácie o potrebe realizácie pracovných ciest, o potrebe komunikácie v cudzom jazyku, o vhodnosti pracovného miesta pre ženy alebo pre osoby so zmenenou pracovnou schopnosťou (pre mladistvých), atď. Uvádzajú sa aj informácie o pracovnom prostredí. Dôležité sú informácie o profile držiteľa daného pracovného miesta (napr. vzdelanie, prax, kompetentnosti). Zdrojom informácií sú predovšetkým produkty analýzy práce, a to popis práce a požiadavky na držiteľa pracovného miesta.

Subsystém informácií o personálnych činnostiach. Subsystém uvádza základné informácie o jednotlivých personálnych činnostiach potrebné jednak pre manažérov, ale aj pre pracovníkov. Napr. manažér má informácie o metodických postupoch pri výkone jednotlivých personálnych činností. A pracovník má napr. možnosť informovať sa o systéme odmeňovania, o kritériách na priznanie dodatkových mzdových foriem, o kritériách na hodnotenie výkonu a pracovného správania a pod. Príklady pre jednotlivé personálne činnosti (zvyčajne sú informácie spracované do podoby manuálov):

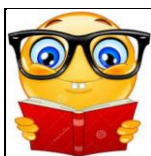
- oblasť analýzy práce – popis procesu, využívané metódy tvorby a analýzy pracovných miest,
- oblasť plánovania – personálny plán, používané metódy pri plánovaní počtu pracovníkov, pri plánovaní zdrojov na pokrytie počtu,
- oblasť získavania uchádzačov na obsadenie pracovného miesta a oblasť výberu z uchádzačov – použité metódy (vrátane informácií o efektívnosti metód), dotazníky, obsah, proces a plány adaptácie pracovníkov, manuály pre zabezpečenie procesu výberu a pod.,
- oblasť hodnotenia pracovníkov – metódy, dotazníky, efektívnosť, sledovanie výkonnosti a automatizované činnosti spojené s hodnotením,
- oblasť vzdelávania – metódy vzdelávania a ich účinnosť, plány pracovnej kariéry, plány nástupníctva,
- oblasť odmeňovania a mzdovej agendy – systém odmeňovania, dáta potrebné pre spracovanie miezd a sociálnych dávok a pre analýzu mzdových nákladov, metódy

- hodnotenia pracovných miest, evidencia neprítomnosti v práci, evidencia pracovnej doby, nadčasy, pracovná pohotovosť, nočná práca, dovolenky,
- oblasť starostlivosti o pracovníkov – starostlivosť v členení na povinnú a nepovinnú, možnosti, poskytovanie zamestnaneckých výhod (Cafeteria systém), automatizované činnosti spojené s identifikáciou nárokov na sociálne výhody a evidenciu ich čerpania, informácie o čerpaní sociálneho fondu,
 - pracovné normy – pracovný poriadok, disciplinárny poriadok, kolektívnu zmluvu + vzory dokumentov, ktoré sa používajú v personálnej práci.

Subsystém informácií o externom prostredí. Údaje o trhu práce, tzv. štrukturálne charakteristiky napr. o spádovom území, a to: napr. stav a vývoj obyvateľstva, školské a zdravotnícke štatistiky, mzdové šetrenia, sledovanie konkurenčných pracovných ponúk, výsledky sociologických výskumov. Pracovno-právna legislatíva – napr. zákonník práce a ostatná pracovno-právna legislatíva, atď.

E-personalistika v praxi organizácií. Personálny informačný systém umožňuje organizácii využívať aj možnosti e-personalistiky. Konkrétne ide o využívanie rôznych e-aplikácií. V praxi sú známe:

- elektronické výkazníctvo (e-reporting),
- elektronická dochádzka (e-attendance),
- elektronický nábor (e-recruitment),
- elektronické vzdelávanie (e-learning),
- elektronické zamestnanecké výhody (e-benefits),
- elektronické hodnotenie (e-assessment).



Úloha

Na príklade z praxe charakterizujte využívanie aplikácií e-personalistiky.

1.6 MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV A JEHO PRÍSPEVOK K ÚSPEŠNOSTI ORGANIZÁCIE

Manažment ľudských zdrojov je garantom výkonnosti a jeho kvalitu možno charakterizovať i zvládaním roly, ktorá je mu v organizácii prisúdená. Preto právom môže čitateľ očakávať faktografický výpočet jednotlivých príspevkov k celkovej úspešnosti organizácie, resp. vplyv ľudských zdrojov na napĺňanie stanovených cieľov.

Vzhľadom k tomu, že je používaný pojem **úspešná organizácia**, je potrebné ho terminologicky unifikovať. Úspešnosť, výnimočnosť, excelentnosť, alebo prosperitu je možné vyjadriť napr. personifikáciou atribútov charakterizujúcich vynikajúce spoločnosti, ktoré na

základe výskumu formulovali Peters a Watermana (1992), alebo je možné inšpirovať sa prácami Druckera, Portera, Sengeho, alebo zvoliť iný prístup.

Pri vymedzení pojmu možno tiež využiť viacdimenzionálnu charakteristiku, na základe ktorej pod úspešnou organizáciou rozumieme organizáciu, ktorá:

- a) vyrába maximálny objem produkcie pri minimálnych nákladoch a je konkurenčná, pretože tú je schopná realizovať na trhu (ukazovateľ trhového podielu),
- b) efektívne využíva zdroje a zvyšuje pridanú hodnotu (ukazovatele rentability a aktivity),
- c) je schopná plniť svoje záväzky, tzn. je platobne schopná a finančne disciplinovaná (ukazovatele likvidity),
- d) vo finančnej politike vykazuje stabilnú zadlženosť (cudzí kapitál cca do 30 %), resp. je schopná samofinancovania (vlastný kapitál cca nad 70 %) – ukazovatele finančnej závislosti a ukazovatele samofinancovania,
- e) maximalizuje zisk a zabezpečuje tempo jeho rastu, čo je podmienkou rozvoja a rastu organizácie, ale aj rastu životnej úrovne zamestnancov,
- f) je schopná regenerácie neživej, a hlavne živej sily, pretože sa vie učiť a adaptovať na dynamicky sa meniace podmienky.

Úspešnou (excelentnou) organizáciou je teda subjekt, ktorý aktívne a efektívne koná podľa toho, že vie využiť príležitosti trhu a vie, čo potrebuje zákazník / klient / odberateľ, preto maximálne uspokojuje jeho požiadavky, pričom podporuje podnikavosť vlastných zamestnancov, ktorých potenciál využíva.

Predpokladom úspešnosti, resp. životaschopnosti organizácie sú už spomínané zdroje a vplyvy vonkajšieho prostredia. Tieto determinanty úspechu majú objektívny a subjektívny charakter, pôsobia krátkodobo alebo dlhodobo, priamo alebo sprostredkovane. Ľudské zdroje sú pri dosahovaní úspešnosti organizácie závažnejšie z toho hľadiska, že mentálne ovplyvňujú konečný efekt podnikania.

Uvedené možno sumarizovať do podoby príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie, ktorý sa má prejavíť v kvalite ľudí (manažérov a ostatných zamestnancov), v ich schopnostiach a ochote plniť ciele organizácie. Samotná existencia ľudských zdrojov je síce podmienkou fungovania organizácie, ale to ešte nevypovedá o adekvátnej účasti zamestnancov na úspešnosti organizácie.

Armstrong, M. (1999, s. 119) uvádza, že „hlavné oblasti, v ktorých môže personálny útvar prispievať k úspešnosti organizácie, tvoria pomoc pri:

- budovaní dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily vytváraním stratégií, politiky a postupov v oblastiach, ako je motivovanie, vytváranie oddanosti a angažovanosti, formovanie pracovnej sily, rozvoj a odmeňovanie pracovníkov,
- vytváraní a rozvíjaní efektívnej organizácie,
- udržiavaní dobrých zamestnaneckých vzťahov,
- orientácii na hnacie sily výkonnosti organizácie tým, že zabezpečuje páky pre uskutočňovanie zmien, zúčastňuje sa programov zmien pripravovaných manažmentom a podporuje sústavné zlepšovanie a hnutie komplexného riadenia kvality“.

Príspevok manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie charakterizujeme podľa vyššie uvedených oblastí. Zdôrazňujeme, že zodpovednosť za manažment ľudských zdrojov nesie jednak personálny útvar, ale aj každý líniový manažér.

Budovanie dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily je oblasťou, kvalitu ktorej významne determinujú všetky procesy manažmentu ľudských zdrojov (proces získavania a výberu pracovníkov, proces vzdelávania a rozvoja, proces hodnotenia, proces odmeňovania, atď.). *Výstupom je* zamestnanec, vyznačujúci sa odbornou spôsobilosťou korešpondujúcou s požiadavkami konkrétneho pracovného miesta v organizačnej štruktúre, ktorý je spôsobilý plniť pracovné úlohy. *Príspevkom je*, až keď je možné k uvedenej charakteristike zamestnanca pripojiť znak oddaný (stotožnený s cieľmi organizácie) a znak motivovaný (ochotný plniť pracovné úlohy), pretože človek stráca záujem o lepší výkon, či mimoriadny prínos, ak nie je motivovaný, ak pracuje pod málo inšpiratívnym, nemotivujúcim manažmentom.

Vytváranie a rozvíjanie efektívnej organizácie je oblasťou, do ktorej sa premietajú činnosti súvisiace predovšetkým s personálnymi funkciami personálne plánovanie, tvorba pracovných miest, obsadzovanie pracovných miest a rozvoj zamestnancov v súlade so stratégiou organizácie. Konštrukcia pracovných miest, s čím súvisí vymedzenie obsahu práce, právomocí a zodpovedností a následná činnosť, obsadzovanie týchto miest sú objektívne potrebné a sú to činnosti realizované v každej organizácii. *Príspevkom k úspešnosti je* dosiahnutie konzistencie medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovných síl v zmysle, že pracovné úlohy budú zamestnancami plnené účelne a účinne, pričom bude využitý ich potenciál pri dosahovaní vyššej pridanej hodnoty a konkurenčnosti.

Udržiavanie dobrých pracovných vzťahov je oblasťou, do ktorej sa predovšetkým premietajú zvlášť citlivé personálne funkcie, a to hodnotenie a odmeňovanie. Účelom týchto funkcií je nielen ohodnotiť a oceniť minulé výkony, ale inšpirovať pracovníka k výkonu budúcemu. Takže požiadavkou na realizáciu spomínaných funkcií je nielen presnosť, ale aj spravodlivosť a objektívnosť. Nezanedbateľnou mierou sa na formovaní a udržiavaní zamestnaneckých vzťahov podieľa aj vnútorná mobilita pracovníkov (podmienky, možnosti a skutková realita) a v tejto súvislosti dodržiavanie psychologického kontraktu zúčastnenými stranami. Okrem uvedeného, vplyv na pracovné vzťahy vykazuje aj úroveň sociálnej starostlivosti a poskytované služby pre zamestnancov. Naznačené skutočnosti podmieňujú spokojnosť zamestnancov a ovplyvňujú pracovné aktivity a sociálne kontakty. *Príspevkom* bude spokojnosť pracovníkov.

Harmonizáciu zamestnaneckých vzťahov výrazne ovplyvňuje osoba manažéra. Manažérom uplatňovaný štýl vedenia voči spolupracovníkom je možné skvalitňovať napríklad prostredníctvom aktivít začlenených do personálnej funkcie vzdelávanie a rozvoj, pričom zohráva úlohu manažment ľudských zdrojov. Vedenie je schopnosť manažéra, spojená s koordináciou aktivít jednotlivých členov skupiny a s vytváraním podmienok pre efektívnu pracovnú činnosť. Je úzko spojené s poskytovaním informácií a s komunikáciou, ale aj s inými oblasťami uplatňovania právomocí a zodpovedností manažéra. Primárnou snahou manažéra má byť – v rámci plnenia stanovených úloh a cieľov – starostlivosť o priaznivý rozvoj spolupracovníkov a aktívny podiel na kreovaní noriem a hodnôt pracovnej skupiny.

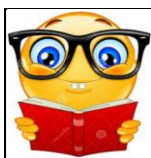
Pozitívom, ktoré možno považovať za *príspevok k úspešnosti je*, ak manažér bude lídrom a koučom pre spolupracovníkov, pretože kouč „spolu s pracovníkom zisťujú slabé

stránky a nedostatky, rozbiehavajú cieľavedomý proces rozvoja a spolu ho kontrolujú a zakončujú“ (Rudy, Piškanin, 2002, s. 212). Koučovanie „uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje maximalizovať jeho výkon“ (Whitmore, 1994, s. 12). *Príspevkom je tiež*, ak pôsobenie manažéra ovplyvní vzťahové zručnosti jednotlivcov a kultúru vzťahov v skupine tak, že ich bude možné označiť za synergetizujúce.

Orientácia na hnacie sily výkonnosti organizácie je oblasťou, do ktorej významne zasahujú všetky funkcie manažmentu ľudských zdrojov. Kontinuálne zmeny, ktorým sa organizácie prispôbujú, charakterizujú súčasné prostredie. Fungovanie organizácií predpokladá flexibilitu zamestnancov, manažérov nevynímajúc, ale stavajúc ich na prvé miesto. Relevantný *príspevok k úspešnosti* bude zjavný a akumulovaný, ak sa dosiahne synergický efekt v účasti manažérov špecialistov i manažérov generalistov na príprave zmien v súlade s požiadavkami hnutia komplexného riadenia kvality, ktorých nutná realizácia pozitívne osloví zamestnancov, ako ďalších účastníkov. Podľa Armstronga „personálny útvar zaujíma ideálne miesto k tomu, aby rozhodujúcim spôsobom prispieval k zlepšovaniu komplexnej kvality“ a dodáva, že odborná spôsobilosť personalistov v „kľúčových aspektoch riadenia kvality ... sa prejavuje v roly interných konzultantov a poskytovateľov služieb v oblastiach riadenia kultúry, riadenia zmien, formovania tímov, komunikácie, riadenia vzdelávania, metód vytvárania oddanosti k organizácii a modifikácie správania“ (1999, s. 122).

Jednotlivo popísané oblasti, kde je zrejмый príspevok manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie, sumárne zvyšujú pridanú hodnotu a konkurencieschopnosť organizácie. Dosiahnuť ho, znamená nielen kvalitne pripraviť procesy manažmentu ľudských zdrojov (zodpovednosť personálnych manažérov), ale aj kvalitne tieto procesy realizovať (zodpovednosť líniových manažérov všetkých úrovní riadenia).

V súčasnej dobe badať zmeny v správaní sa viacerých organizácií (aj organizácií verejnej správy). Manažment si uvedomuje rolu ľudského činiteľa pri zvyšovaní konkurenčnosti, čo je dôvodom zmeny prístupu k riešeniu problémov, ako je napríklad stagnácia rastu produktivity práce, vzťah k zamestnávateľskej organizácii, prístup a postoj k práci, pracovná morálka a demotivovanosť. Ich postupy sú profesionálnejšie pri využívaní nástrojov manažmentu ľudských zdrojov. Ide o organizácie, ktoré cesty k úspešnosti vymedzujú aj pripravenosťou pracovnej sily.



Úloha

Vytvorte politiku / program pre jednu z oblastí, v ktorej sa prejavuje príspevok manažmentu ľudských zdrojov na úspešnosť organizácie.

1.7 VYBRANÉ MOŽNOSTI HODNOTENIA MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dominantnosťou sa v organizácii vyznačuje ľudský faktor, a preto je pochopiteľné, že do pozornosti sa dostáva problematika možnosti lepšieho využitia tohto zdroja. Bez ohľadu na veľkosť organizácie, jej zameranie, druh vlastníctva, atď., právomoc a zodpovednosť za manažment ľudských zdrojov prislúcha manažérom generalistom i manažérom špecialistom, preto by bolo zúžené hodnotiť len prácu personálneho útvaru. Okrem toho je potrebné uviesť, že neexistuje len jeden ukazovateľ, ktorý relevantne hodnotí manažment ľudských zdrojov, ten je nutné posudzovať v komplexe viacerých meradiel.

Pri hodnotení manažmentu ľudských zdrojov je možné zvoliť viacero prístupov, metód a techník. Posudzovať ho možno na základe hodnotenia jednotlivých činností spadajúcich do náplne práce personálneho útvaru, ďalej z hľadiska merania príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie, z hľadiska hodnotenia práce zamestnancov (jednotlivcov a pracovných skupín), alebo podkladom môžu byť reakcie zákazníkov. Iný prístup môže byť založený na hodnotení subjektov manažmentu ľudských zdrojov a ich príspevku k splneniu cieľov organizácie, na hodnotení objektu manažmentu ľudských zdrojov (pracovníci) a jeho príspevku k splneniu cieľov organizácie a na hodnotení personálneho útvaru v porovnaní s ostatnými útvarmi a s príspevkom k úspešnosti (benchmarking interný, ale aj externý). Nazdávame sa, že syntéza možných zdrojov hodnotenia je výhodnejšia. V tejto súvislosti je ďalej potrebné určiť kritériá tvoriace základňu pre hodnotenie a vybrať ukazovatele vypovedajúce o sledovaných javoch a procesoch, ktoré môžu byť povahy kvantitatívnej a kvalitatívnej. Merania je nutné vykonávať v časovom rade, pretože na základe výsledkov jedného roka nemožno dospieť k relevantným záverom.

Hodnotenie personálneho útvaru

Personálny útvar je organizačnou zložkou a má vymedzený okruh svojej pôsobnosti. Pridelené úlohy, adresné podľa vnútornej politiky každej organizácie, sa potom stávajú predmetom hodnotenia. Útvar má stanovené ciele, tzn. verdiktom bude porovnanie plánu so skutočnosťou. Determinujúcimi faktormi úspešnosti sú aj výsledky hodnotenia jednotlivých personálnych činností. Napr. v súvislosti s mobilitou sa zvyčajne hodnotí demografická a ekonomická štruktúra prijatých a prepustených zamestnancov; v súvislosti s personálnym plánovaním, konkrétne pri plánovaní počtu, sa posudzuje skutočný počet (zabezpečenie pracovníkov) s potrebou na objem výkonov; pri získavaní a výbere uchádzačov o prácu v organizácii sa audítori zaujímajú o náklady spojené s uskutočnením procesu, o čas potrebný na prípravu procesu a na samotné získanie a zamestnanie, o kvalitu uchádzačov (miera splnenia požiadaviek), o mieru fluktuácie v priebehu skúšobnej doby a po roku. V súvislosti so vzdelávaním sú predmetom hodnotenia celkové aj priemerné náklady na vzdelávanie k nákladom organizácie, no hlavne zmena správania a konania po realizácii vzdelávacej aktivity, účinnosť procesu rozvoja. Odmeňovanie je citlivou oblasťou, a preto jej posudzovanie má byť nanajvýš profesionálne. Je potrebné sa zaujímať už o projekciu odmeňovacieho systému, sleduje sa objem personálnych nákladov a výška priemernej mzdy podľa kategórií pracovníkov k úrovni na trhu práce, ale aj vzhľadom k mzdovým reláciám v konkurenčných organizáciách. Ďalej sa posudzuje index rastu miezd k rastu produktivity práce, výška daní a poplatkov závislých od miezd. Prínosné je aj hodnotenie výkonu

pracovníkov po zavedení mzdových opatření. Nemá sa zabúdať ani na objem sociálneho fondu a jeho čerpanie. Súčasťou finančno-ekonomickej analýzy organizácie je analýza parciálnych výsledkov. Ide o analýzu počtu, štruktúry a pohybu zamestnancov, extenzívne využitie pracovnej sily, t. j. meranie využiteľného a využitého času a intenzívne využitie pracovnej sily (produktivita). Pri hodnotení personálneho útvaru, ako jedného zo subjektov manažmentu ľudských zdrojov, je nutné porovnávať aj jeho nákladovosť k iným organizačným zložkám, tiež obsadenosť, kvalitu a kvantitu poskytovaných služieb, účasť na organizačných projektoch a pod. V súvislosti s hodnotením personálneho útvaru nemožno zabudnúť na osobu personálneho manažéra, ktorý do veľkej miery svojimi odbornými a praktickými schopnosťami a sociálnou zrelosťou dáva punc kvality útvaru.

Hodnotenie príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie

Pri hodnotení príspevku manažmentu ľudských zdrojov k úspešnosti organizácie už nejde len o posudzovanie práce jedného subjektu zodpovedného za manažment ľudských zdrojov (personálny útvar), ale o posudzovanie práce všetkých zúčastnených. Príspevok možno rozčleniť do štyroch oblastí, a to budovanie dobre motivovanej, oddanej, kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily; vytváranie a rozvíjanie efektívnej organizácie; udržiavanie dobrých zamestnaneckých vzťahov a orientácia na hnacie sily výkonnosti organizácie.

Človek môže byť zdrojom znalostí, rozhodnutí, inovácií, úsilia, práce a spolupráce – preto má pre organizáciu hodnotu. Pripravená pracovná sila, inštalujúca svoj potenciál do dobre organizovanej práce, prejavuje sa ochotou, tvorivosťou a flexibilitou, je schopná zvyšovať pridanú hodnotu organizácie a konkurencieschopnosť, čím vlastne vytvára príspevok k úspešnosti organizácie. Pri hodnotení je možné využiť rôzne ukazovatele, ako napríklad počet podaných a realizovaných zlepšovacích návrhov a postupov a úsporu nákladov; počet podaných a oprávnených sťažností; mieru fluktuácie a stability hodnotenú z aspektu príčin; absenciu podľa dôvodov, aj k stratám času v dôsledku čoho môžu narastať nadčasy; disciplinárne riešenia; interest pracovníkov (skupín, tímov) o zmeny, inovácie, o projekty; spokojnosť pracovníkov s odmeňovaním, t. j. s rozsahom hmotnej a nehmotnej stimulácie, s politikou odmeňovania, s prístupom (spravodlivosť), s možnosťou participácie na riadení a rozhodovaní, s možnosťou kvalifikačného rastu a postupu (aj s využívaním vnútorných zdrojov, rovnosť príležitostí, sebarealizácia), s pracovným prostredím, s komunikáciou a s informovanosťou, s uplatňovaným štýlom vedenia, s režimom práce; spokojnosť zákazníkov. Na podklade analýz je možné hodnotiť: mieru zodpovednosti v organizácii, príjem nových objednávok, návratnosť investícií, atď. Obligátne sa používajú ukazovatele: produktivita práce na zamestnanca, pridaná hodnota na zamestnanca, zisk na zamestnanca, náklady na zamestnanca a ďalšie.

Hodnotenie zamestnancov

Pri hodnotení zamestnancov ide zvyčajne o hodnotenie ich výkonu, resp. výsledkov práce a pracovného správania. Univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia zadaných úloh. Indikátory, ktoré detailnejšie poukazujú na prácu zamestnanca sú stabilita výkonu v čase, zavinená nepodarkovosť, množstvo obslužených a spokojných zákazníkov / klientov, ochota prijímať úlohy, dodržiavanie inštrukcií a pravidiel,

hospodárnosť, dochádzka a disciplína, jednanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi. U zamestnancov je možné hodnotiť vlastnosti, ktoré by mohli mať vplyv na výsledok práce, napr. cieľavedomosť, samostatnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, vytrvalosť, verbálne a jazykové schopnosti a pod. Ich posudzovanie je ale náročné a často krát sa nie je možné vyhnúť subjektivismu.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Vysvetlite prečo je manažment ľudských zdrojov integrálnou súčasťou manažmentu organizácie.
2. Definujte manažment ľudských zdrojov.
3. Uveďte ciele a úlohy manažmentu ľudských zdrojov.
4. Charakterizujte jednotlivé vývojové etapy personálnej práce.
5. Definujte príspevok MLZ k úspešnosti organizácie.
6. Popíšte úlohu top manažmentu v oblasti MLZ.
7. Uveďte úlohy líniových manažérov v oblasti MLZ.
8. Definujte personálny útvar.
9. Charakterizujte spoluprácu personálneho útvaru s inštitúciami z externého a interného prostredia organizácie.
10. Charakterizujte personálny informačný systém a jeho úlohu v organizácii.
11. Charakterizujte jednotlivé subsystémy PIS.
12. Charakterizujte aplikácie e-personalistiky.

KAPITOLA 2

PERSONÁLNE PLÁNOVANIE

Už na začiatku 20. storočia vymedzil Fayol plánovanie ako základnú funkciu manažmentu. O niekoľko desaťročí neskôr významný americký teoretik a praktik v oblasti manažmentu považuje plánovanie za prioritnú funkciu manažmentu, ktorej podstatou je stanovovanie cieľov organizácie, zdrojov (*tzn. aj ľudských zdrojov*), ciest, prostriedkov a nástrojov na efektívne dosiahnutie týchto cieľov (Koontz, 1993).

Rudy a Piškanin (2002) uvádzajú, že ak organizácia / manažment neplánuje, nemá vytýčený smer činnosti, neredukuje neistotu prostredia, lebo manažérov nič nenúti myslieť dopredu, resp. predvídať zmeny, je pravdepodobné, že organizácia práce je zlá, tzn. dochádza k plytvaniu zdrojov (predovšetkým ľudských zdrojov) a ak organizácia nemá plán, nemá ani normy kontroly a teda nemá bázu na hodnotenie výsledkov.

Vyššie uvedené dostatočne zdôvodňuje potrebu a dôležitosť plánovania v organizácii. Súčasťou plánovania je aj personálne plánovanie, o ktorom pojednáva táto kapitola.

2.1 PODSTATA PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Personálne plánovanie je integrálnou súčasťou plánovania v organizácii. Realizuje sa ako posledné v poradí, no nie je „príveskom“ plánu organizácie za predpokladu, že rešpektuje stratégiu organizácie. Ak má organizácia zmysluplne fungovať, musí vedieť, čo a pre koho bude v budúcnosti robiť. Od tohto poznania sa odvíjajú všetky činnosti spojené s plánovaním. Spracováva sa plán produkcie (výkony), plán finančný, plán materiálny, atď. Až na základe plánu produkcie je možné plánovať v personálnej oblasti a tvoriť personálny plán.

Personálne plánovanie patrí k najťažším činnostiam manažmentu ľudských zdrojov, pretože ho ovplyvňuje množstvo faktorov externého a interného prostredia.

Personálne plánovanie je **systematicky uskutočňovaný proces pravdepodobného odhadu (predikcie) potreby ľudských zdrojov z hľadiska štruktúry a množstva, rozvoja ich potenciálu, kompetentností, spôsobilostí a z hľadiska ich stimulácie pre efektívne dosahovanie cieľov organizácie.**

Základným problémom, ktorý rieši personálne plánovanie je udržanie, resp. dosiahnutie konkurenčnosti prostredníctvom ľudí. Personálne plánovanie odpovedá na otázky týkajúce sa predovšetkým budúcej potreby kompetentností ľudských zdrojov. Odpovedá na otázku: „ako chápeme úspech, ako ho možno identifikovať a merať?“ (Armstrong, 2007).

Plánovanie kompetentností mení tradične chápané personálne plánovanie, ktoré riešilo na prvom mieste množstvo pracovníkov (kvantitu) a potom ich štruktúru (kvalitu) vo vzťahu k pracovným miestam. Okrem toho, kompetenčne orientované plánovanie predpokladá flexibilitu všetkých personálnych funkcií a samozrejme, predpokladá flexibilitu u

vykonávateľov personálnych funkcií. Napr. je možné, že na základe zmeny kompetentností, bude obsah pracovných miest častejšie menený.

Personálne plánovanie je proces, výsledkom ktorého je personálny plán. Personálni manažéri v priebehu plánovania môžu využívať buď postup neformálny alebo formálny. Výsledkom neformálneho postupu plánovania je plán v nepísanej forme. Neformálne plánovanie je intuitívne, nevyužíva štandardné postupy a metódy. Napriek takmer žiadnej administratívnej náročnosti a zdanlivo vysokej operatívnosti sa neodporúča ani pre malé organizácie. Formálne plánovanie, výsledkom ktorého je písomný plán, umožňuje doplniť intuíciu vhodnou metódou, umožňuje dokumentovateľnosť procesov a merateľnosť výsledkov.

Z hľadiska časovej dimenzie a významnosti sa rozlišuje niekoľko druhov personálnych plánov:

- strategický plán,
- operatívny plán,
- taktický plán.

Strategický personálny plán identifikuje príležitosti a zdôrazňuje problémy (napr. nedostatočná kompetentnosť, spôsobilosť, skúsenosti zamestnancov, vysoké náklady na získavanie uchádzačov o obsadenie pracovných miest, vzdelávanie zamestnancov, nízka flexibilita zamestnancov) v oblasti ľudských zdrojov, ktoré môžu ovplyvniť realizáciu cieľov organizácie. **Taktický** (strednodobý, resp. manažérsky plán) a **operatívny** (krátkodobý) plán ľudských zdrojov riešia potrebu a štruktúru zamestnancov na kratšie obdobie. Krátkodobé plánovanie je plánovaním do jedného roku. Krátkodobé plány sa skôr orientujú na potrebu zamestnancov nižších kategórií.

V priebehu personálneho plánovania manažéri získavajú informácie, tie analyzujú a na základe nich prognózujú personálne potreby. Ako uvádza Koubek (2001) je jednoduchšie pochopiť úlohy personálneho plánovania z otázok, ktorých odpovede reflektujú budúcu produkciu organizácie:

- a) Aké kompetentnosti, spôsobilosť a skúsenosti majú mať zamestnanci? (*kvalita ľudských zdrojov*)
- b) Koľko zamestnancov bude organizácia potrebovať? (*kvantita ľudských zdrojov*)
- c) V akom časovom horizonte budú zamestnanci potrební?
- d) Existuje dostatok vnútorných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov pre zabezpečenie cieľov organizácie alebo je potrebné získavať pracovníkov z externých zdrojov (z externého trhu práce)?
- e) Ako sa bude organizácia správať k prebytočným zamestnancom?
- f) Majú súčasní zamestnanci adekvátne vzdelanie, schopnosti, zručnosti a skúsenosti alebo je potrebné zabezpečiť ich ďalšie vzdelávanie a rozvoj?
- g) Aká je úroveň motivácie, pracovnej spokojnosti, lojality, flexibility a aký je vzťah zamestnancov k organizácii?
- h) Ako možno dosiahnuť potrebnú výkonnosť zamestnancov?
- i) Do akej miery možno ovplyvňovať celkové náklady organizácie?

2.2 PROCES PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Personálne plánovanie (obr. 2) vychádza zo stratégie organizácie. Stratégia organizácie sa člení na funkčné stratégie a jednou z nich je stratégia ľudských zdrojov. Je dôležité, aby stratégiu organizácie podporoval personálny plán tak, aby ciele organizácie boli dosiahnuté.

Na základe stratégie sa tvoria plány podľa jednotlivých oblastí (napr. plán finančný, plán produkcie). Až po vypracovaní týchto plánov sa tvorí personálny plán. Personálny plán, rovnako ako ostatné plány, je možné spracovať na základe kvalitných informácií, ich analýzy a prognóz.

Na základe plánu produkcie sa prognózuje dopyt po ľudských zdrojoch (ďalej len „LZ“). S využitím metód sú vypracované predikcie budúcej potreby z hľadiska počtu a štruktúry ľudských zdrojov na zabezpečenie plánovanej produkcie. Využitie môžu byť metódy, napr. delfská metóda, kaskádová metóda, metóda vývojových trendov, normy práce.

Organizácia už ale zamestnáva pracovníkov, preto je potrebné zistiť, či ich počet a štruktúra je dostatočná na zabezpečenie budúcej produkcie. Okrem toho je potrebné mať informácie o fungovaní ľudských zdrojov v organizácii, nákladovosti na ich fungovanie a informácie o celkovej efektívnosti LZ v organizácii.

Realizuje sa teda analýza interného prostredia (analýza práce a analýza interného trhu práce), pričom je potrebné analyzovať viaceré oblasti. **Analýza pracovných miest** zabezpečí informácie o obsahu a postupe pracovných miest a o pracovnom prostredí v kontexte obsadenosti pracovných miest. **Analýza počtu, štruktúry a pohybu súčasných zamestnancov**. Vypracováva sa inventúra súčasných ľudských zdrojov a klasifikácia podľa demografických údajov, vzdelania, praxe, povolania (funkčné obsadenie pracovných miest), podľa útvarov, podľa využitia zamestnancov, podľa mobility, aby bolo možné predpovedať úbytky a prírastky zamestnancov a pod. Zdrojom informácií je personálny informačný systém, manažéri, výsledky prieskumov v organizácii, atď. Zisťovať sa môžu údaje o priemernom evidenčnom počte pracovníkov, koeficient prírastkov, koeficient odchodov, koeficient fluktuácie, koeficient stálosti. Analyzuje sa kvalifikačná štruktúra zamestnancov vo vzťahu k požiadavkám pracovných miest. Využiť je možné napr. bilančnú metódu. **Analýza extenzívneho a intenzívneho využitia LZ**. Analýza extenzívneho využitia LZ zisťuje využitie fondu pracovného času. Analýza intenzívneho využitia LZ zisťuje produktivitu práce a pridanú hodnotu. **Analýza odmeňovania** zahŕňa analýzu finančného odmeňovania a analýzu nefinančného odmeňovania v kontexte zabezpečenia účinnej stimulácie zamestnancov a v kontexte zabezpečenia konkurencieschopnosti.

V priebehu procesu personálneho plánovania sa realizuje aj **analýza externého trhu práce**, na základe čoho sa spracováva prognóza ponuky práce. Využiť je možné analýzu SLEPT, pričom sa analyzuje **Sociálne prostredie** – minimálna mzda, podpora v nezamestnanosti, sociálny zmier, migrácie; **Legislatívne prostredie** – zákonník práce a súvisiace legislatívne normy; **Ekonomické prostredie** – miera nezamestnanosti, inflácia; **Politické prostredie** – štátne zriadenie, vplyv extrémistických síl, korupcia, lobistické skupiny, sila odborov; **Technologické a technické prostredie** – predikcie inovačných cyklov.

Na základe prognóz dopytu po ľudských zdrojoch, výsledkov analýz interného prostredia (analýza práce a analýza interného trhu práce) a výsledkov analýzy externého

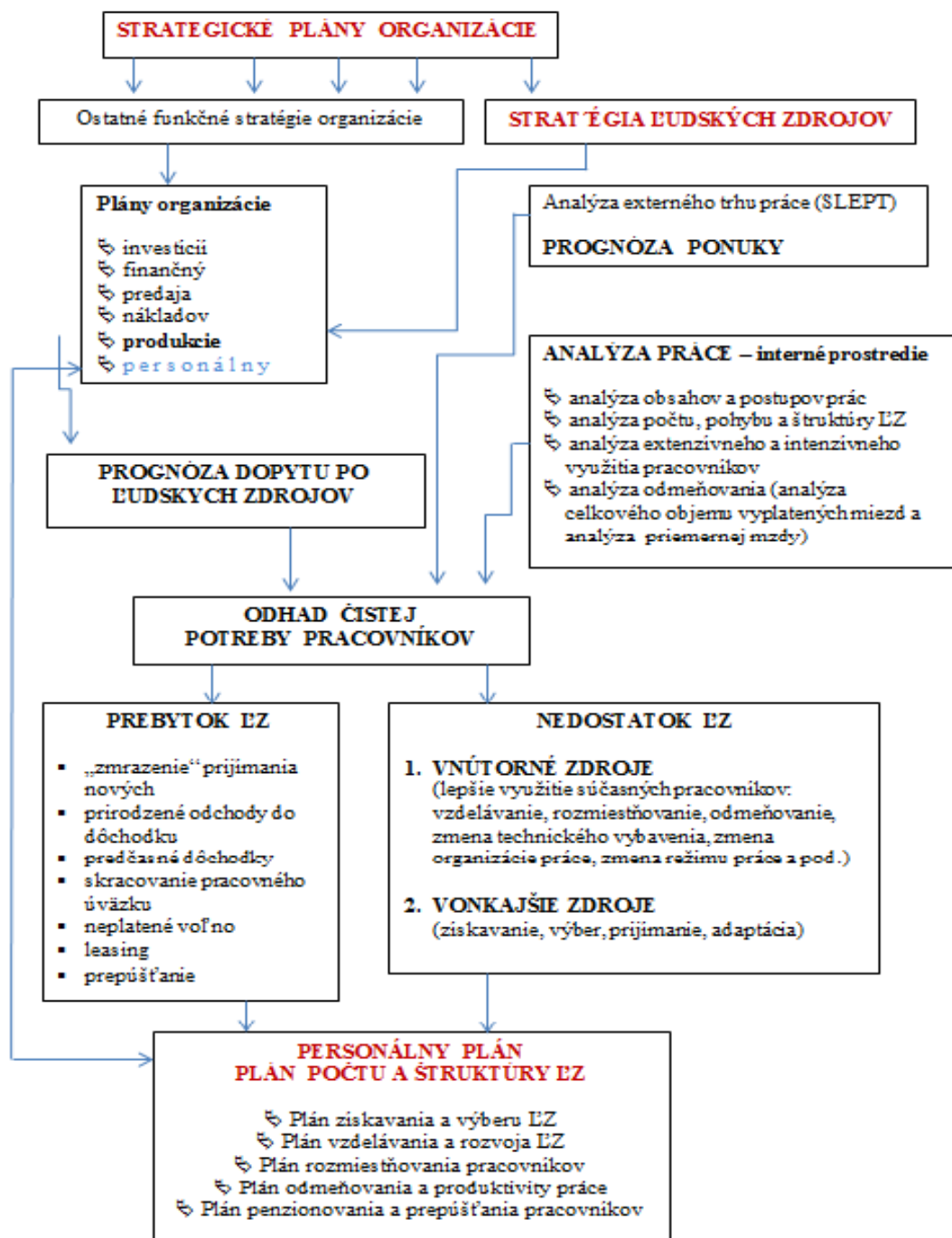
prostredia sa **predikuje čistá potreba ľudských zdrojov**, pričom sa zistí buď prebytok súčasných zamestnancov alebo nedostatok ľudských zdrojov.

Pri prognóze / odhade čistej potreby je potrebné brať do úvahy aj stav a predpovede vývoja na externom trhu práce (demografický a populačný vývoj, poznanie zákonitostí formovania ekonomickej a sociálnej štruktúry pracovnej sily, štruktúra ľudí v predproduktívnom, produktívnom a postproduktívnom veku, zamestnanosť, štruktúra evidovaných nezamestnaných, hodnotové orientácie ľudí, preferované povolania, migrácia, atď.).

Na základe analýz možno predikovať, či potreba pracovných síl bude zabezpečená z vnútorných alebo z vonkajších zdrojov. Rozhodne sa ako sa bude organizácia správať k prebytočným zamestnancom a ako bude postupovať pri zistení nedostatku ľudských zdrojov. Pri zistení prebytku LZ môže organizácia „zmraziť“ prijímanie nových zamestnancov, využiť prirodzené odchody do dôchodku, stimulovať k dobrovoľnému odchodu (aj do dôchodku), skrátiť pracovný čas alebo pracovné úväzky, využiť možnosť neplateného voľna, realizovať leasing vlastných zamestnancov, prepúšťať. Je možné využiť aj outsourcing a outplacement. Pri zistení nedostatku LZ sa organizácia správa aktívne. Predovšetkým ale uvažuje o lepšom využití súčasných zamestnancov a až potom o získavaní LZ z externého trhu práce (získavanie uchádzačov o obsadenie pracovných miest, výber z uchádzačov, prijímanie – uzatváranie pracovného pomeru, pracovná a sociálna adaptácia).

Zdôrazniť je potrebné, že sa vykonávajú len potrebné analýzy. Rozhodnutie o výbere analýz ovplyvňuje charakteristika a špecifiká organizácie (odbor činnosti, zapojenie sa do svetovej ekonomiky a pod.), druh aktuálne spracovávaného plánu, atď.

Na základe informácií získaných z vyššie uvedených postupov, sa spracováva **personálny plán**. Ide o plán počtu a štruktúry zamestnancov z hľadiska času a zdrojov na pokrytie potrebnej potreby. Ďalej sa vypracovávajú aj plány pre jednotlivé personálne činnosti (plán získavania a výberu pracovníkov, plán hodnotenia pracovníkov, plán vzdelávania pracovníkov a plán rozvoja kariéry, plán rozmiestňovania a plán nástupníctva, plán odmeňovania a produktivity práce, plán pracovnej, sociálnej a zdravotnej starostlivosti o pracovníkov, plán penzionovania).



Obrázok 2: Proces personálneho plánovania
Spracované a doplnené autorkou podľa Koubeka, 2001, s. 95.

2.3 PLÁNOVANIE PERSONÁLNEHO ROZVOJA A NÁSTUPNÍCTVA

Plánovanie personálneho rozvoja a nástupníctva vychádza z analýzy potrieb organizácie a z analýzy potrieb zamestnancov. Vypracovávajú sa plány pracovnej kariéry a plány nástupníctva.

Výsledkom plánovania personálneho rozvoja sú plány pracovnej kariéry. V podstate ide o dohodu uzatvorenú medzi organizáciou a konkrétnym zamestnancom. Zamestnanec posudzuje vlastné kompetentnosti a potenciál, motiváciu rozvoja, aspirácie, možnosti a na základe toho si stanoví individuálne ciele. Organizácia vychádza z politiky rozvoja LZ, z hodnotenia kompetentností (kompetentnosti odborné, sociálne, základné), hodnotenia spôsobilostí zamestnancov, posudzuje potenciál zamestnancov, lojalitu, vzťah k organizácii. Výsledkom je vymedzenie kľúčových zamestnancov, ktorí sú a budú pre organizáciu užitoční. Následne manažér zamestnanca informuje o možnostiach rozvoja jeho kariéry v organizácii. Na základe záujmu zamestnanca a organizácie je dohodnutý a spracovaný konkrétny plán pracovnej kariéry pre konkrétného zamestnanca.

Plán pracovnej kariéry rámcovo obsahuje: cieľ, popis vzdelávacích a rozvojových aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľa, hodnotiace termíny priebežnej kontroly plnenia jednotlivých aktivít.

Plány nástupníctva (schémy výmen). Ide o plány budúceho obsadenia pracovnej pozície kľúčovým zamestnancom. Kľúčový zamestnanec je držiteľom spravidla nižšej pracovnej pozície a v budúcnosti má obsadiť inú (vyššiu) pracovnú pozíciu, ktorá je v súčasnosti obsadená. Pri plánovaní nástupníctva sa uvažuje len o interných zdrojoch zamestnancov. Náležitosti plánu nástupníctva nie sú explicitne vymedzené v legislatíve. Organizácia si stanovuje vlastné štandardy.

Plány nástupníctva majú podobu schémy (zvyčajne sa využíva okienkový diagram), ktorá uvádza súčasného držiteľa pracovného miesta, možných náhradníkov a ich charakteristiky (napr. súčasné pracovné miesto náhradníka, úroveň jeho kompetentností, rýchlosť novej výmeny).

Je potrebné zdôrazniť, že zamestnanec v pozícii náhradníka si nemôže byť istý postupom. V prípade, že sa nájde vhodnejší kandidát, plán sa mení.

2.4 PLÁNOVANIE PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ

Plánovanie personálnych činností vychádza z plánu počtu a štruktúry pracovníkov. Plány personálnych činností konkretizujú postupy pre dosiahnutie cieľov. Viac informácií poskytujú jednotlivé kapitoly o personálnych činnostiach. Sú vypracovávané plány:

- a) získavania a výberu zamestnancov,
- b) vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- c) hodnotenia zamestnancov,
- d) rozmiestňovania zamestnancov,
- e) penzionovania a prepúšťania zamestnancov,
- f) odmeňovania a produktivity práce.

Plánovanie získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a plánovanie výberu z uchádzačov. Plánovanie predmetných procesov by mal byť orientované strategicky, nemá riešiť len krátkodobú potrebu. Obsah plánu sú vlastne rozhodnutia a ich finančná nákladovosť, napr. o zameraní sa na cieľovú skupinu externých alebo interných zdrojov

pracovních síl, účast aktérov realizujúcich dané procesy a zapojenie externých inštitúcií, využívané metódy, kontext pracovného miesta.

V súvislosti so získavaním pracovníkov je dobré spomenúť, že pri tejto činnosti sa využívajú marketingové postupy. Personálny marketing sa zameriava najviac na získavanie pracovníkov, no má svoje miesto pri realizácii každej personálnej činnosti.

Plánovanie vzdelávania pracovníkov. Odborná literatúra uvádza, že odborné poznatky rýchlo morálne zastarávajú (čas rozpadu je približne päť rokov). Je vecou a zodpovednosťou každého jedinca vzdelávať sa, získavať nové poznatky a zručnosti, aby bol konkurencieschopný na internom aj externom trhu práce. Organizácia by ale mala tiež participovať na vzdelávaní vlastných zamestnancov, pretože sa napr. mení technológia a zamestnanci by mali byť vyškolení pre výkon práce. Povinnosťou zamestnávateľa je podľa legislatívy zabezpečiť len vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Pri plánovaní vzdelávania sa organizácia rozhoduje napr. o oblastiach vzdelávania, skupinách pracovníkov, ktorí vzdelávanie absolvujú, o zabezpečení vzdelávacej aktivity z hľadiska lektorov, metód, organizácii a o finančnej nákladovosti.

Plánovanie hodnotenia pracovníkov. Hodnotenie práce a pracovného správania pracovníkov by malo byť systematické, pričom má byť dodržaná adekvátna miera formálnosti (závisí to od špecifik organizácie). Má byť realizované tak, aby bolo zdrojom informácií pre manažment, ale aj pre pracovníkov a tak, aby bolo možné stanoviť reálne ciele v oblasti LZ. Plán hodnotenia obsahuje o. i. časový harmonogram hodnotenia pracovníkov podľa kategórií.

Plánovanie internej mobility pracovníkov. Pod internou mobilitou rozumieme zmenu držiteľstva pracovného miesta buď z dôvodu povýšenia, preradenia na nižšiu pracovnú pozíciu, resp. preradenie na podobnú pracovnú pozíciu (transfer). Táto personálna funkcia obsahuje aj penzionovanie a prepúšťanie pracovníkov (zrušenie pracovného pomeru). Plán odpovedá na otázky týkajúce sa počtu a štruktúry preradených, penzionovaných a prepustených pracovníkov z hľadiska času a adekvátnu náhradu na obsadenie pracovných miest, resp. z týchto dôvodov vyvolanú organizačnú zmenu.

Plánovanie odmeňovania a produktivity práce. Personálne náklady tvoria v niektorých organizáciách aj 80 % celkových nákladov. Z tohto dôvodu, z dôvodu dosiahnutia konkurenčnosti a pozitívnej pracovnej motivácie je potrebné odmeňovaniu venovať náležitú pozornosť. Odmeňovanie závisí od dosahovanej produktivity práce. Je preto potrebné riešiť, ako má vývoj miezd odrážať produktivitu práce a aký podiel má mať zvýšenie produktivity práce na zmene odmeňovania. Plánovanie odmeňovania sa orientuje predovšetkým na finančné odmeňovanie, ale rovnako dôležité je zamerať sa na aj nefinančné hmotné odmeňovanie. Efektívnosť systému odmeňovania pracovníkov determinuje aj rozpočet, čo je predmetom plánovania v tejto oblasti. Pri plánovaní je dôležité dodržiavať pravidlá a zásady správneho odmeňovania (viac v kapitole o odmeňovaní).

Pri plánovaní (tvorbe) rozpočtu na odmeňovanie platí vzorec: hodnota pracovných miest pre organizáciu * výkonová zložka (variabilná) * odvody * počet zamestnancov.

2.5 METÓDY VYUŽÍVANE V OBLASTI PERSONÁLNEHO PLÁNOVANIA

Pri personálnom plánovaní sa využívajú kvantitatívne a kvalitatívne metódy. Metódy je možné klasifikovať podľa oblastí plánovania, kde sú využívané.

Plánovanie potreby (množstva a štruktúry) pracovníkov

1. Intuitívne metódy

- odborné predpovede,
- brainstorming,
- delphi metóda (delfská metóda),
- kaskádová metóda.

2. Kvantitatívne metódy

- analýza vývojových trendov,
- metódy založené na korelácii a regresii,
- sieťové plánovanie,
- modelovanie, simulácia,
- metódy založené na pracovných normách.

Plánovanie zdrojov na pokrytie potreby pracovníkov

- Bilančná metóda
- Markovova analýza
- Analýza trhu práce (analýza spádového územia)

Delphi metóda (delfská metóda)

Autormi Delphi metódy (ďalej len „DM“) sú Helmer a Dalkey (1963). DM je intuitívna, expertná metóda. Experti pri plánovaní môžu využívať ale aj kvantitatívne metódy. Cieľom tejto metódy je dosiahnutie konsenzus (zhody) v expertných odhadoch. Metóda je relatívne spoľahlivá pri predpovedi perspektívy na 1 až 2 roky. Nevýhodou metódy je časová a finančná náročnosť.

Plánovania sa zúčastňuje **tím expertov**. Expertmi môžu byť manažéri všetkých úrovní a oblastí riadenia z vnútra organizácie a tiež externí špecialisti. Odporúčaný počet expertov je 10 ± 2 . Počet expertov nemá klesnúť pod 5 a nemá byť vyšší ako 15.

Expert pracuje anonymne. Tým je zabezpečená významnosť odpovedí každého experta a odstraňujú sa tiež psychologické bariéry plynúce z bezprostrednej reakcie účastníkov v priamom kontakte.

Postup

1. Rozhodnutie o realizácii expertného odhadu s využitím delphi metódy.
2. Ustanovenie riadiacej komisie z interných zamestnancov organizácie.
3. Presná, jasná, konkrétna formulácia problému a z neho vyplývajúcich otázok, ktoré dostanú a riešia experti.

4. Zostavenie tímu expertov (vytypovanie expertov, získanie ich súhlasu, uzatvorenie dohôd).
5. Realizácia DM: sprostredkovateľ (môže to byť člen riadiacej komisie) doručí otázku a s ňou súvisiace informácie a dokumenty expertom a zadá termín na spracovanie odhadu. Expert doručí odhad sprostredkovateľovi. Ten zhromaždí odhady, spracuje ich, štatisticky vyhodnotí a zistí, či došlo k zhode medzi odhadmi. V prípade, že k zhode nedošlo, realizuje sa ďalšie kolo (max. 5 kôl). V priebehu ďalších kôl experti svoje odhady upravujú, resp. dopĺňajú. Ak sa zistí zhoda medzi odhadmi, spracuje sa správa o výslednom odhade.

Úloha sprostredkovateľa

1. Sprostredkovateľ má expertov oboznámiť s problémom a otázkou. Má im poskytnúť dostatočné množstvo informácií v dostatočnom časovom rade (zdroje: štatistické údaje, analýzy, t. j. historické údaje) a má im poskytnúť tiež potrebné dokumenty.
2. Od expertov má požadovať, aby na otázku odpovedali kvantitatívne. V prípade potreby má požadovať aj zdôvodnenie odhadu.
3. Má zabezpečiť, aby experti používali rovnakú terminológiu, definície, klasifikácie.
4. Má zabezpečiť, aby experti nepracovali v časovom strese.

Štatistické vyhodnotenie expertných odhadov

- Indikátorom skupinového názoru je medián (t. j. tá hodnota z radu hodnôt zoradených podľa veľkosti, ktorá delí tento rad na polovice).
- Zhoda sa vyjadruje kvartilovým rozpätím, ktoré zahŕňa len 50 % odhadov (s vylúčením 25 % najnižších a 25 % najvyšších odhadov, t. j. nevyhodnocujú sa odhady v 1. a 4. kvartile).
- Maximálne možné rozpätie (priateľná zhoda) medzi odhadmi je $\pm 10\%$ hodnoty mediánu.
- Skutočné rozpätie medzi odhadmi je rozdiel medzi max. hodnotou odhadu v 3. kvartile a min. hodnotou odhadu v 2. kvartile.
- Zhoda nastáva, ak skutočné rozpätie medzi odhadmi je menšie, alebo rovné, ako maximálne možné rozpätie.

Variantom delphi metódy je **metóda team delphi**. Táto metóda je vhodná pre aplikáciu v podmienkach projektových tímov. Rozdiel medzi DM: experti nepracujú anonymne, odhady sa uskutočňujú napr. na porade, pričom experti medzi sebou nemajú nediskutovať. Expert anonymne na lístok uvedie odhad. Sprostredkovateľ po vyhodnotení zverejní výsledok. O výsledku sa nediskutuje.

Kaskádová metóda

Kaskádová metóda je expertná, intuitívna metóda, založená na analýze vývojových trendov. Používa sa pri plánovaní potreby zamestnancov a pri plánovaní pokrytia tejto potreby. Tím expertov tvoria manažéri na jednotlivých úrovniach riadenia v organizácii.

Postup

1. Top manažmentu rozpíše ciele organizácie smerom dole, tzn. až po najnižšiu úroveň riadenia (napr. oddelenie).
2. Manažér na najnižšej úrovni riadenia na základe svojich skúseností a kvalifikácie robí expertný odhad potreby zamestnancov a odhad pokrytia tejto potreby pre pracovisko, ktoré riadi tak, aby pracovisko mohlo dosiahnuť stanovené ciele. Odhad (predikciu) poskytuje vyššej úrovni riadenia, tzn. v smere zdola hore, vždy o jednu úroveň riadenia vyššie.
3. Najbližšia vyššia úroveň manažmentu (napr. po oddelení útvar) odhady manažérov nižších úrovní sumarizuje a pridáva k nim odhad potreby LZ potrebných pre splnenie cieľov stanovených pracovisku, ktoré riadia (môže ísť o potrebu napr. špecialistov, administratívy, údržby). Takto sa postupuje ďalej až po najvyššiu úroveň manažmentu.

Metódy založené na pracovných normách

Pre potreby plánovania počtu pracovníkov, produktivity ich práce a miezd sa využívajú normy spotreby práce, ktoré **určujú množstvo živej práce potrebné na vykonanie určitej pracovnej úlohy**. Rozlišujú sa:

- **Výkonové normy**, ktoré sa určujú sa ako **normy času** (množstvo času potrebného na uskutočnenie určitej pracovnej úlohy), **normy množstva** (množstvo úkonov, ktoré má zamestnanec uskutočniť za jednotku pracovného času).
- **Normy obsadenia** – sú to **normy obsluhy** (počet strojových, resp. pracovných jednotiek, ktoré má obsluhovať jeden zamestnanec) a **normy počtu** (počet zamestnancov určitej kvalifikácie, ktorí sú potrební na určitom konkrétnom pracovisku).
- **Normy prácnosti** udávajú množstvo pracovného času potrebného na zhotovenie určitého produktu (výrobok alebo služba).

Metóda normohodín (výpočet počtu zamestnancov, ktorí pracujú na normovaných prácach)

$$R = Q_{nh} / E_f * k$$

Metóda noriem obsluhy – vychádza sa zo skutočnosti, že niektoré druhy prác nie je účelné normovať, pretože výkon zamestnanca viac-menej závisí od technického vybavenia.

$$R = D * s * h * n_o / E_f$$

Metóda obsluhovaných miest – je výhodná tam, kde je viac rovnorodých pracovných miest, ktoré treba obslúžiť.

$$R = D * s * h * O_m / E_f * N_o$$

Legenda

R = počet zamestnancov; Q_{nh} = potreba normohodín na plán. objem produkcie; D = počet dní prevádzky technol. zariadenia; s = počet zmien za deň; n_o = norma obsluhy technologického miesta; O_m = počet obsluhovaných technologických miest; N_o = počet technologických miest obsluhovaných 1 zamestnancom; h = dĺžka zmeny v hodinách; E_f = efektívny fond pracovného času; k = koef. plnenia výkonových noriem.

Výpočet efektívneho fondu pracovného času

Kalendárny fond – dni pracovného pokoja (soboty, nedele, sviatky) = **Nominálny fond** – dovolenky – choroby – plnenie verejných povinností – školenie = **Použiteľný fond** – prestoje – absencie = **Efektívny fond**

Metóda založená na analýze vývojových trendov

Metóda založená na analýze vývojových trendov je kvantitatívna. Pri jej použití je dôležité určiť faktor, ktorý v najvyššej miere ovplyvňuje potrebu pracovníkov. Takýmto faktorom je produktivita práce, alebo pridaná hodnota, tzn. je potrebné vychádzať z trendu jedného z týchto faktorov.

Rok	Produkcia (tovar, služby) v tis. ks.	Priemerný evidenčný počet pracovníkov v prepočítaných jednotkách	Výroba na 1 prac. (produktivita práce)	Index	
				Bazický	Ret'azový
2006	3456	1200	2880	1,00 (q_0/q_0)	
2008	3521	1206	2920	1,01388 (q_1/q_0)	1,01388 (q_1/q_0)
2010	3613	1214	2976	1,03333 (q_2/q_0)	1,01917 (q_2/q_1)
2012	3691	1238	2981	1,03506 (q_3/q_0)	1,00168 (q_3/q_2)
2014	3750				
2016	3820				
2018	3900				

Upravené podľa: Koubek, 2001, s. 101.

Spôsoby výpočtu potreby zamestnancov:

Index bazický:

1. Určenie bazického obdobia, napr. rok 2006. Výpočet indexu rastu produktivity práce a výpočet plánovanej produktivity. Postup: rok 2012 / rok 2006, t. j. v kusoch: $2981 / 2880 = 1,03506$; $2981 * 1,03506 = 3086$ ks / 1 prac. na rok 2014.
2. Plán produkcie na rok 2014 je 3750 tis. ks.
3. Potreba pracovníkov na rok 2014: $3750000 / 3086 = 1215$

Index reťazový (je presnejší a ukazuje na medziročný rast, resp. stabilitu, či pokles ukazovateľa produktivity práce):

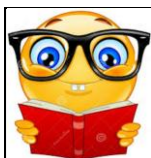
1. Výpočet indexu rastu produktivity práce a výpočet plánovanej produktivity. Postup: rok 2012 / rok 2010, t. j. v kusoch: $2981 / 2976 = 1,00168$; $2981 * 1,00168 = 2986$ ks / 1 prac. na rok 2014.
2. Plán produkcie na rok 2014 je 3750 tis. ks.
3. Potreba pracovníkov na rok 2014: $3750000 / 2986 = 1256$

Bilančná metóda

Bilančná metóda sa používa pri plánovaní pokrytia potreby zamestnancov, t. j. pri plánovaní zdrojov pracovných síl. Je založená na bilancii súčasného stavu zamestnancov a budúcej potreby zamestnancov. Vychádza sa z minulého vývoja a od manažéra sa vyžaduje poznanie zákonitostí pohybu (mobility) zamestnancov.

Postup

1. Zistenie súčasného stavu pracovníkov (spravidla k 31. 12.).
2. Odhad úbytkov, straty zamestnancov (predikcia tých, ktorí budú prepustení, preradení na iné pracovné miesto, odídu do dôchodku, odhad úmrtí a odchodov na vlastnú žiadosť).
3. Odhad prírastkov zamestnancov (predikcia povýšení, preradení), t. j. vnútroorganizačný pohyb.
4. Konfrontácia výsledkov s odhadom budúcich potrieb.



Úloha

Na základe príkladu z praxe organizácie verejnej správy popíšte proces personálneho plánovania.



Predpokladajme, že ste personálnym manažérom známej reštaurácie, ktorá je umiestnená v zimnej turistickej oblasti. V priebehu leta sa oplatí nechať reštauráciu otvorenú, ale je potrebný len polovičný počet kuchárov, čašníkov a barmanov. Čo urobíte pred začiatkom turistickej sezóny, resp. čo spravidla robíte, aby kvalita služieb neklesla?



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Definujte a charakterizujte personálne plánovanie.
2. Zdôvodnite prečo je personálne plánovanie integrálnou súčasťou plánovania organizácie.
3. Charakterizujte plánovanie potreby ľudských zdrojov.
4. Charakterizujte plánovanie zdrojov na pokrytie potreby I'Z.
5. Charakterizujte plánovanie personálneho rozvoja a nástupníctva.
6. Charakterizujte plánovanie personálnych činností (funkcií).
7. Popíšte proces personálneho plánovania.
8. Charakterizujte metódy využívané pri personálnom plánovaní.
9. Uveďte postup výpočtu efektívneho fondu pracovného času z kalendárneho fondu.

KAPITOLA 3

DIZAJN PRACOVNÝCH MIEST, ANALÝZA A REDIZAJN PRACOVNÝCH MIEST

Schopnosť organizácie obsadiť pracovné miesto a efektívnosť vykonávania úloh pridelených pracovnému miestu do značnej miery závisia od jeho dizajnu. Charakteristiky pracovného miesta determinujú všetky personálne činnosti. To sú dôvody, prečo sa má problematike tvorby pracovného miesta venovať náležitá pozornosť.

3.1 PRACOVNÉ MIESTO

Pracovné miesto je najmenší prvok organizačnej štruktúry a vymedzuje miesto jedinca v organizácii. Je zložené zo súboru pracovných úloh, ktoré sú si dostatočne podobné, aby mohli byť spojené a pridelené pracovníkovi, resp. pracovníkom. Okrem pracovných úloh je pracovnému miestu pridelená právomoc a zodpovednosť.

Armstrong (2007) definuje pracovné miesto ako súbor príbuzných úloh, ktoré vykonáva určitá osoba a naplňa tým účel pracovného miesta.

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.

Úlohy pridelené pracovnému miestu je možné členiť na menšie časti. Dôvodom rozkladu je napr. normovanie práce, výskum v oblasti ergonómie práce.

Elementárny prvok pracovného miesta, ktorý už nie je ďalej deliteľný je **mikropohyb** (základný pohyb), napr. uchopenie papiera, úder prstom na kláves klávesnice. Súbor viacerých mikropohybov, ktoré navzájom súvisia je **pracovný úkon**, napr. vloženie papiera do tlačiarne. Súbor viacerých pracovných úkonov je **pracovná operácia** (dokončená jednotka práce), ktorá sa vykonáva podľa stanoveného postupu. Súbor pracovných operácií tvorí **pracovnú úlohu**, čo je kľúčová charakteristika pracovného miesta. Pracovná úloha je určená konečným výsledkom alebo cieľom. Súhrn pracovných úloh tvorí **rozsah povinností pracovného miesta**. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

3.2 PROCES TVORBY PRACOVNÉHO MIESTA

Vytváranie pracovných miest je proces tvorby profilu (designu) pracovného miesta podľa jednotlivých komponentov (obsah, pracovný postup a pracovné prostredie). **Cieľom** je vytvoriť pracovné miesto tak, aby bolo zabezpečené efektívne plnenie požiadaviek

organizácie vzhľadom na náklady, produktivitu, kvalitu a spokojnosť zákazníkov / klientov a zabezpečiť uspokojovanie sociálnych a osobných potrieb držiteľov pracovných miest.

Kľúčovým problémom, ktorý je potrebné riešiť pred tvorbou pracovného miesta je vymedzenie účelu (zmyslu, poslaniu) pracovného miesta. Je dôležité vedieť a adekvátne argumentovať dôvody existencie pracovného miesta. Účel pracovného miesta (jeho potrebu), ktoré má byť vytvorené, spravidla vymedzuje manažér, ktorý o vytvorenie pracovného miesta žiada.

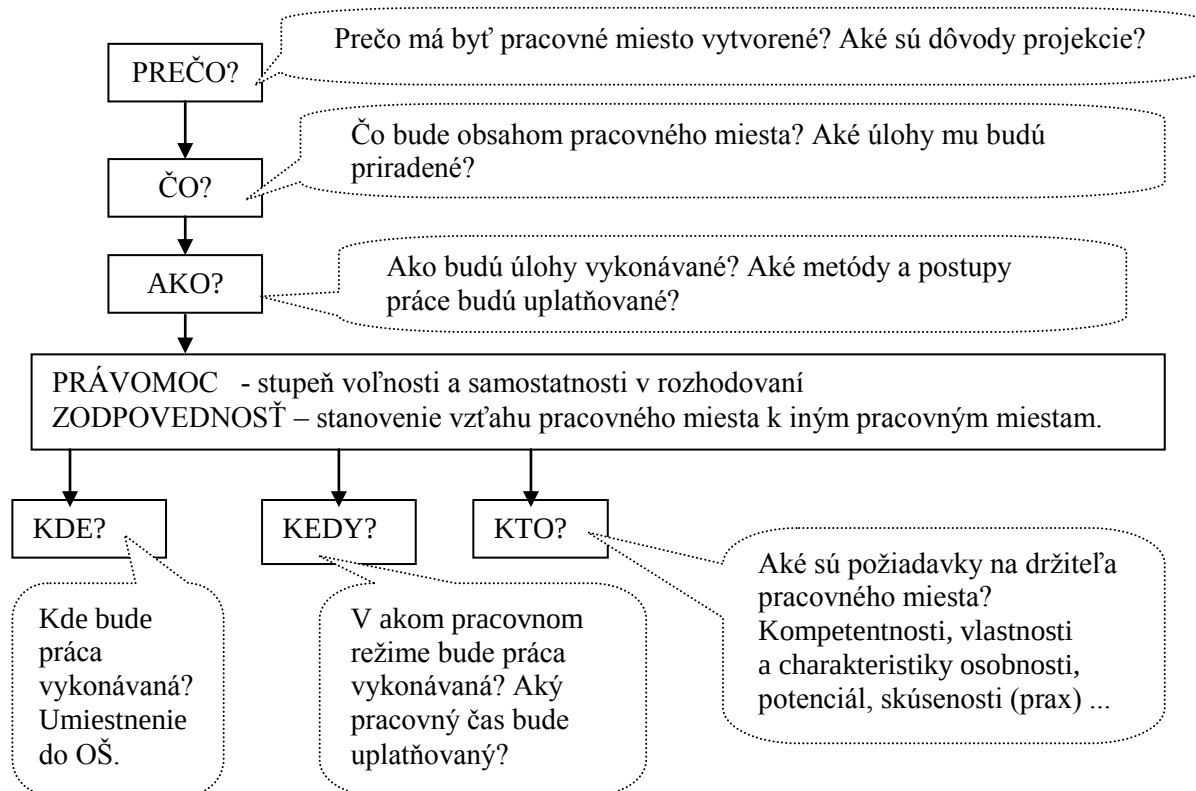
Proces tvorby pracovného miesta (obr. 3) je realizovaný v niekoľkých krokoch. Ide o tvorbu **obsahu práce** (čo sa bude robiť), pričom sa pracovnému miestu pridávajú úlohy tak, aby mohli byť zmysluplne zoskupené do jedného celku. Úlohy, ktoré sa v organizácii vykonávajú sú rôzne. Je preto nevyhnutná deľba práce podľa charakteru a typu úloh, vzájomnej nadväznosti a náročnosti. Následne sa vypracováva **pracovný postup** za účelom správneho vykonávania pracovných úloh. Niektoré práce si vyžadujú presný a podrobný pracovný postup a niektoré len rámcový. Závisí to od charakteru úloh (napr. práca manuálna, práca duševná).

Pracovnému miestu je ďalej pridelená **právomoc** (kompetencie) a s tým súvisiaca **zodpovednosť**. Samostatnosť v rozhodovaní je motivátorom a ovplyvňuje teda výkon pracovníka. Je preto dôležité zvážiť mieru právomocí tak, aby držiteľa pracovného miesta motivovala k výkonu a tak, aby bola v kontexte s ostatnými pracovnými miestami. S právomocou súvisí zodpovednosť. Miera právomoci a zodpovednosti musia korešpondovať. Je nesprávne, ak miera právomocí je vyššia ako miera zodpovednosti, resp. je obsahovo iná a opačne.

Ďalším krokom v procese tvorby pracovného miesta je rozhodnutie o **umiestnení pracovného miesta** do organizačnej štruktúry organizácie, čím bude vyriešená otázka hierarchických vzťahov voči iným pracovným miestam. V tomto kroku procesu tvorby pracovného miesta sa rozhoduje tiež o konkrétnom mieste výkonu práce. A s tým súvisí aj otázka pracovného prostredia a pracovných podmienok. Nadväzujúco sa rieši problematika časovej dimenzie, tzn. **kedy bude práca vykonávaná**. Rozhodnúť je potrebné o pracovnom režime a o pracovnom čase.

V poslednom kroku tvorby pracovného miesta sa tvorí **profil držiteľa daného pracovného miesta**. Ide o vymedzenie osobnostných vlastností a charakteristík, odborných a sociálnych kompetentností a o vymedzenie spôsobilostí potrebných (dôležitých, nenahraditeľných) na excelentný 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 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.



Obrázok 3: Proces tvorby pracovného miesta

Výsledkom tvorby dizajnu pracovného miesta je konkrétne pracovné miesto, ktoré má byť pre organizáciu užitočné. Očakáva sa teda úžitok, ktorý možno vyjadriť viacerými ukazovateľmi. Vonkajšou charakteristikou, ktorá zaujíma predovšetkým organizáciu, je produktivita práce, resp. pridaná hodnota. Práca je motivátorom, resp. môže byť motivátorom pre jej držiteľa. Mali by ju preto charakterizovať aj také znaky, ktoré sú pre pracovníka atraktívne. Pri tvorbe dizajnu pracovného miesta sa uplatňuje niekoľko prístupov. V praxi nejde o uplatnenie jediného prístupu, ale o ich kombináciu.

Prístupy uplatňované v procese tvorby dizajnu pracovného miesta

- mechanický prístup,
- motivačný prístup,
- biologický (ergonomický) prístup,
- percepčný prístup.

Mechanický prístup vychádza z Taylorovej koncepcie manažmentu a zo zásad organizácie a riadenia procesov. Cieľom je produktivita práce a efektívnosť pri využívaní zdrojov. Cieľ je zjavne orientovaný na organizáciu. Pri tvorbe pracovného miesta sa kladie dôraz na jednoduchosť práce a pracovných postupov a na špecializáciu práce. Pracovné miesto je tvorené explicitne, tzn. že úlohy a pracovný postup sú konštruované presne a podrobne.

V súčasnosti je vhodné tento prístup využiť tam, „kde sa organizácia orientuje predovšetkým na efektívnosť využívania zdrojov, kde sa práca opakuje a je dlhodobejšie predvídateľná, kde sa pri práci môžu vyskytovať časté chyby, a preto je potrebné dodržiavať stanovené postupy a tiež tam, kde organizácia nechce príliš investovať do vzdelania a rozvoja pracovníkov" (Koubek, 2001, s. 53).

Pre uplatnenie mechanického prístupu je potrebné dodržať podmienky (Koubek, 2001, s. 44):

- a) objem práce je veľký, napr. hromadná výroba,
- b) množstvo práce je relatívne stabilné, t. j. každý zamestnanec má dosť práce a je zabezpečený plynulý prísun materiálu,
- c) je dôkladne rozpracovaný technologický postup,
- d) je zabezpečená dostatočná prítomnosť zamestnancov na pracovisku, tzn. nesmie príliš kolísť práceneschopnosť, absencia a fluktuácia, pretože pri väčšej miere špecializácie je znížená možnosť zastupovania,
- e) je zabezpečená kontrola výrobkov, pretože každý zamestnanec sa na finálnom výrobku podieľa len čiastočne, teda nemá možnosť kontroly celého produktu.

Využitie mechanického prístupu pri tvorbe pracovného miesta má svoje výhody. Tie sú ale viac zamerané na organizáciu ako na pracovníka. Výhodami sú hospodárne využívanie zdrojov, zníženie personálnych nákladov, minimalizácia nákladov na vzdelávanie a zmenšenie možných chýb z nedodržania technologického postupu.

Nevýhody tohto prístupu ovplyvňujú skôr držiteľov takto zostrojených pracovných miest. Pre pracovníka je práca málo zaujímavá, miera autonómie je nízka, atď. Na základe toho sa zvyšuje miera nespokojnosti a demotivácie, čoho dôsledkom býva zvýšenie nezájmu, zdravotné problémy, absencia a fluktuácia pracovníkov.

Motivačný prístup (tiež nazývaný psychologicko-sociálny prístup). Základom tohto prístupu je Herzbergova dvojfaktorová teória a teória sociotechnických systémov, ktorá zdôrazňuje kolektívnu prácu. Kladie sa dôraz na sociálne potreby zamestnancov a dobré interpersonálne vzťahy. Herzberg na základe svojich výskumov konštatoval, že obsah práce je motivátor pracovnej spokojnosti. Odporúčal, aby pracovné úlohy boli zaujímavé a pestré a dodáva, že adekvátna právomoc a zodpovednosť pracovnú motiváciu zvyšuje. Hackman nadviazal na prácu Herzberga a vytvoril teóriu charakteristík pracovnej činnosti. Tvrdil, že pracovné miesto nemá charakterizovať len vonkajší dôsledok (produktivita), ale jeho charakteristiky majú byť pre zamestnanca zaujímavé, motivačné. Vymedzil základné charakteristiky pracovného miesta: **variabilita** (pracovné úlohy majú byť rozmanité, aby ich plnenie vyžadovalo rôznorodé zručnosti zamestnanca), **identita** (pracovné úlohy majú byť zmysluplné a ucelené, má ich charakterizovať výsledok), **významnosť** (práca má mať vplyv na iné práce a na iných ľuďoch), **autonómia** (výkon úloh má umožňovať adekvátnu mieru nezávislosti v organizácii a v rozhodovaní) a **spätná väzba** (zamestnanec má získavať bezprostrednú a neskreslenú informáciu o výkone). Na základe overovacích výskumov zistil, že motiváciu držiteľa pracovného miesta ovplyvňujú ďalšie faktory – **moderátory**. Týmito faktormi sú vedomosti a zručnosti, intenzita potreby sa rozvíjať a uspokojenie z kontextu pracovného prostredia, pretože ich intenzita rozhoduje o aktivizácii kritických

psychologických stavov a to je prežívanie zmysluplnosti práce a pociťovanie zodpovednosti za výkon práce. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Hackman a Oldham (1980) na základe vyššie uvedených zistení skonštruovali dotazník, nazvaný **diagnostický prehľad pracovného miesta**. Z údajov zistených dotazníkovým prieskumom sa vypočíta **skóre motivačného potenciálu práce** (MPS).

$$MPS = \frac{\text{var iabilita} + \text{identita} + \text{významnosť}}{3} \times \text{autonómnosť} \times \text{spätná väzba}$$

Biologický prístup. Jeho základom je ergonómia. Pre držiteľa pracovného miesta je dôležitá aj saturácia potrieb bezpečia. Zámerom tohto prístupu je zníženie fyzickej námahy pri práci, zníženie fyzickej únavy a eliminácia pracovných úrazov pri výkone práce. Cieľom je produktivita práce pri maximálnom zohľadňovaní bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Dôsledkom využitia biologického prístupu pri tvorbe dizajnu pracovného miesta je zvýšenie pracovnej spokojnosti zamestnancov, zníženie absencie a fluktuácie, zvýšenie produktivity v dôsledku zníženia chýb a nepodarkov. Zvýšenie pohodlia pri výkone práce môže mať aj motivačný účinok, čo smeruje k zvyšovaniu výkonu. Náklady spojené s prispôbením pracovného prostredia alebo s výmenou používaných pracovných prostriedkov a zariadení sa javia ako jediný nedostatok tohto prístupu.

Percepčný prístup. Zámerom využitia percepčného prístupu pri tvorbe pracovného miesta je zníženie duševnej záťaže, ktorú spôsobuje nadmerné množstvo informácií a potreba ich spracovávaní. Dôsledkom je zjednodušenie práce, zníženie pracovnej záťaže a stresu.

3.3 KOMPONENTY PRACOVNÉHO MIESTA

Už bolo spomenuté, že pri tvorbe dizajnu pracovného miesta sa tvorí jeho obsah, pracovný postup a pracovné prostredie. Tieto aspekty pracovného miesta nazývame komponenty pracovného miesta.

OBSAH PRÁCE tvorí množstvo a typ úloh, ich špecifikácia a kombinácia. Úlohy priradené pracovnému miestu majú tvoriť zmysluplný, vnútorne integrovaný, logický a funkčný celok. Pri tvorbe obsahu práce je možné využiť viacero metód. Špecializácia práce je tradičná metóda. Ostatné metódy sú humanizačné. Aj pri tvorbe obsahu práce platí, že v praxi sa využíva kombinácia metód.

Metódy používané pri tvorbe obsahu práce

- špecializácia práce,
- rotácia,
- rozširovanie práce,
- obohacovanie práce,
- tímová organizácia práce.

Špecializácia práce sa využíva pri uplatnení mechanického prístupu tvorby pracovného miesta. Zámerom je zvyšovanie produktivity práce, ktorá má byť docielená zjednodušením obsahu práce. Obsah práce netvorí teda úlohy (dokončená jednotka práce), ale operácie, resp. úkony. Zamestnanec vykonáva malý počet, často sa opakujúcich operácií, čím získava zručnosť, tzn. špecializuje sa. Dôsledkom využitia tejto metódy sú nižšie nároky na vzdelanie pracovníka a nižšie mzdové náklady.

Pracovné miesto charakterizuje monotónna, nudná a jednoduchá práca, ktorú pracovník vykonáva rýchlo. Pri výkone práce dochádza k jednostrannému zaťaženiu organizmu, zvyšuje sa výskyt možných chýb, nepodarkov a tým dochádza k možným pracovným úrazom. Taká práca nie je zaujímavá a je málo atraktívna. U držiteľov takých pracovných miest sa zvyčajne zvyšuje pracovná nespokojnosť, dochádza k dequalifikácii a sú odmeňovaní nízkou mzdou.

Rotácia práce (job rotation) je humanizačná metóda tvorby obsahu práce. Pod rotáciou práce rozumieme spôsob striedania pracovných miest. Pracovník teda istú dobu vykonáva úlohy jedného pracovného miesta a potom prechádza na iné pracovné miesto, ktoré vykonáva. Pracovník získava pracovné skúsenosti, rozširuje vlastné schopnosti a vytvára sieť kontaktov, rozširujú sa interpersonálne vzťahy. Stereotyp práce sa znižuje a detailnejšie sa poznávajú organizačné a pracovné podmienky.

Rotácia práce má z hľadiska času rôzny priebeh a realizuje sa na rôznych úrovniach. Zmenu, rotáciu práce je možné realizovať v rôznych časových intervaloch (dni, týždne, mesiace). Je dôležité zvážiť časový interval rotácie práce, aby mal pracovník čas na zapracovanie a adekvátny výkon práce. Pracovník môže rotovať po horizontálnej a/alebo vertikálnej úrovni. V horizontálnom smere ide o striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia. Vo vertikálnom smere ide o striedanie pracovných miest na rôznej úrovni riadenia.

Rozširovanie práce (job enlargement) znamená zvýšenie počtu pracovných úloh pridelených pracovnému miestu. Charakter novopridelenej pracovnej úlohy je z hľadiska náročnosti porovnateľný s ostatnými pracovnými úlohami. Ide teda o kombináciu úloh na horizontálnej úrovni. Ide o nepochopenie, ak výsledkom je skutočnosť, že „namiesto jednej nezaujímavej a nudnej činnosti, ktorú pracovník vykonával pred redizajnom, po redizajne vykonáva niekoľko nezaujímavých a nudných činností“ (Rudy, Piškanin a kol., 2002, s. 144).

Metóda rozširovania práce sa aplikuje pri využití biologického a motivačného prístupu tvorby pracovného miesta. Vychádza z poznatkov psychológie a fyziológie. Cieľom je zníženie jednotvárnosti práce a zamedzenie prílišnej špecializácii. Okrem toho možno očakávať rozšírenie odbornej kompetentnosti a pracovnej spôsobilosti držiteľa pracovného miesta.

Obohacovanie práce (job enrichment) znamená zoskupenie pracovných úloh vo vertikálnom smere. Metóda vychádza z Herzbergovej dvojfaktorovej teórie a aplikovaná je pri využití motivačného prístupu tvorby pracovného miesta. Herzberg tvrdil, že motiváciu neovplyvňuje špecializácia práce, ani jednoduché rozširovanie úloh, ani ich striedanie. Motiváciu pracovníka možno zvýšiť zabudovaním motivátorov do obsahu práce.

Motivátorom môže v tomto prípade byť zvýšenie rozhodovacích právomocí a zodpovedností, ucelenosť práce, ale aj príležitosti pre kariérový rast. (Rudy, Piškanin a kol., 2002)

Tímová organizácia práce je metóda, ktorá sa využíva ak organizácia neprideluje úlohy jednotlivcovi, ale tímu sa prideliť ucelený súbor prác.

PRACOVNÝ POSTUP znamená vypracovanie správneho pracovného a technologického postupu a spôsobu pre vykonávanie konkrétnych úloh v časovej postupnosti. Jednoducho – ide o spracovanie presných a jasných pracovných inštrukcií. Pracovné miesta sa od seba odlišujú, preto aj požiadavky kladené na pracovný postup sú iné. Existujú práce, kde je potrebné, aby pracovný postup bol detailný (napr. pracovný postup pri kladení dlaždíc, pracovný postup pri schvaľovaní, realizácii a vyúčtovaní pracovných ciest). Existujú ale aj práce, kde pracovný postup nemusí byť detailne spracovaný (napr. pedagogická a vedecko-výskumná práca vysokoškolského učiteľa).

Pri tvorbe pracovného postupu je možné využiť viaceré metódy, ako napríklad postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové štúdie, časové štúdie, pozorovanie, atď.

PRACOVNÉ PROSTREDIE. Rozhodovanie o pracovnom prostredí v súvislosti s tvorbou pracovného miesta, je rozhodovaním o umiestnení pracoviska a o pracovných podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva. Pri tvorbe pracovného prostredia je potrebné sa riadiť zákonom o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a ďalšími súvisiacimi legislatívnymi normami.

Pracovné prostredie je súhrn všetkých materiálnych a sociálne psychologických podmienok pracovnej činnosti. Ovplyvňuje zamestnanca pri výkone práce a determinuje jeho výkon, ovplyvňuje jeho vzťah k práci a k zamestnávateľovi. V procese tvorby pracovného miesta je potrebné sa zamerať na:

- a) priestorové riešenie pracoviska,
- b) fyzikálne podmienky práce,
- c) sociálno-psychologické podmienky práce.

Priestorové riešenie pracoviska tvorí pracovná poloha, zorné podmienky, pracovná plocha, pohybový priestor a prístup na pracovisko.

Pracovná poloha má umožňovať striedanie polohy, tzn. kompenzovať jednostrannú záťaž. Pracovná plocha má byť prispôsobená postave pracovníka, mala byť nastaviteľná výška a sklon pracovnej plochy a sedadla. Povrch sedadla a chrbtové operadlo by mali byť umývateľné a vyrobené z dýchavého materiálu. Manipulačný a pedipulačný priestor má byť stabilný, aby sa vytvoril návyk, má končatinám umožniť robiť prirodzené, nie fyziologicky nevhodné polohy.

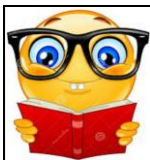
Fyzikálne podmienky práce tvoria mikroklimatické podmienky, osvetlenie, hluk a farebná úprava pracoviska. Mikroklimatické podmienky tvoria teplota, vlhkosť, čistota a prúdenie vzduchu, teplota okolitých plôch a predmetov na pracovisku.

Teplota vzduchu na pracovisku nemá narúšať tepelnú rovnováhu pracovníka, pretože to ovplyvňuje termoregulačné procesy a spôsobuje buď nadmerné potenie alebo bráni úniku tepla. Rýchlosť prúdenia vzduchu nemá pracovník pociťovať negatívne, nemá vznikáť prievan. Osvetlenie pracoviska má zabezpečiť optimálny svetelný režim, aby bola vytvorená optimálna zraková pohoda a zabránilo sa zrakovkej únave. Zrakové vnímanie je ovplyvňované intenzitou denného svetla, ktorá je kolísavá. Intenzita svetla sa mení v priebehu dňa, ročného obdobia, klimatických podmienok. V prípade potreby je potrebné doplniť denné svetlo svetlom umelým. Hluk je súbor rušivých a škodlivých zvukov, pričom sa rozlišuje hluk obťažujúci, rušivý a škodlivý. Hladina akustického tlaku od 65 do 95 dB je pásmo absolútneho hluku, ktorý má negatívny a škodlivý vplyv na psychiku človeka. Pri vyššom akustickom tlaku dochádza k poruchám sluchu až k poškodeniu vnútorného ucha.

Farebná úprava pracoviska má viacero psychologických a ekonomických účinkov. Farby sú nástrojom signalizácie, zlepšujú svetelné podmienky, ovplyvňujú psychickú pripravenosť, náladu, ale aj motiváciu k práci. Majú estetický účinok. Pri farebnom riešení interiéru je potrebné rešpektovať druh práce, tvar, veľkosť a polohu priestoru, tepelné pomery na pracovisku, osvetlenie, ale aj individualitu pracovníka.

Sociálno-psychologické podmienky práce – ich tvorba súvisí s frekvenciou potrebných kontaktov s ostatnými kolegami (zákazníkmi), s druhom práce (duševná, fyzická) a pod. Všeobecne platí, že duševné práce vyžadujú podmienky, pri ktorých nie je pracovník rušený prítomnosťou ostatných ľudí. Do úvahy by sa mala brať aj individualita jedinca. Prílišná izolácia pri práci môže vyvolávať psychickú nepohodu. Zohľadňovať je potrebné aj kontrolu pracovníka. V tomto kontexte nemožno zabudnúť na interpersonálne vzťahy, ktoré ovplyvňujú pracovnú atmosféru, náladu a výkon pracovníka.

Pri tvorbe dizajnu pracovného miesta je dôležité venovať náležitú pozornosť pracovným podmienkam. Výskumy ukázali, že nevhodné pracovné podmienky zvyšujú únavu, zhoršujú kvalitu vnímania, znižujú pozornosť, flexibilitu myslenia a narúšajú procesy zapamätávania a rozhodovacie procesy, atď. Negatíva sa prejavujú v zhoršení zdravia (dôsledkom je práceneschopnosť), v znížení pracovnej spokojnosti a pracovnej motivácie (dôsledkom je zníženie kvantity a kvality výkonu, nárast kontraproduktívneho správania, až fluktuácia).



Úloha

Pozrite si film *Cestujem sama* (Viaggio Sola, Taliansko, 2013) a popíšte pracovné miesto podľa jednotlivých komponentov.

Alternatíva. Pozorujte zamestnanca pri výkone práce a popíšte pracovné miesto, ktorého je držiteľom.

3.4 REDIZAJN PRACOVNÉHO MIESTA

Pod **redizajnom pracovného miesta** rozumieme zmenu v komponentoch pracovného miesta na základe objektívnych a zdôvodniteľných príčin. Po zmene pracovného miesta sa očakáva zvýšenie efektívnosti výkonu práce, zlepšenie produktivity práce, zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov, príspevok k personálnemu a sociálnemu rozvoju zamestnancov, atď.

Dôvody redesignu: výrobné, technické, personálne dôvody a dôvody vyplývajúce zo zmien v externom prostredí.

- **Výrobné dôvody** – zvýšenie produktivity práce, zníženie nákladov, zníženie prestojov, zlepšenie kvality produkcie, zníženie realizačného času.
- Dôvody vyplývajúce zo zmien **technického systému** – zmena techniky a technológie, zmena organizačnej štruktúry.
- **Personálne dôvody** – lepšie využitie potenciálu zamestnancov, zvýšenie pracovnej autonómie, zlepšenie pracovnej morálky, zníženie stresu, monotónnosti práce, absencie v dôsledku nedostatočnej bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, zlepšenie sociálnych vzťahov.
- **Dôvody vychádzajúce z externého prostredia** – zmena podmienok trhu práce, konkurenčnosť, legislatíva.

3.5 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Pracovné miesto nie je raz a navždy dané. Mení sa, tzn. dochádza k jeho redizajnu. Pracovné miesto sa mení v závislosti od času a od ostatných podmienok, medzi ktoré patria napr. zmeny výrobného programu, technického vybavenia, organizačnej štruktúry, počtu zamestnancov, podmienok práce a pod. Pred redizajnom pracovného miesta je potrebné vykonať analýzu tohto pracovného miesta. Až na základe zistených nedostatkov je vhodné meniť niektorý z komponentov pracovného miesta, resp. meniť celé pracovné miesto. Výsledky analýzy pracovného miesta môžu ale preukázať aj zbytočnosť analyzovaného pracovného miesta, čo je dôvodom na jeho zrušenie.

Analýza pracovného miesta je proces, v priebehu ktorého dochádza k starostlivému skúmaniu pracovného miesta (k diagnostike pracovného miesta) z hľadiska jeho obsahu, pracovného a technologického postupu a z hľadiska prostredia, v ktorom je práca vykonávaná v konkrétnom čase, priestore a za reálnych podmienok.

Analýza pracovného miesta nezisťuje ako by malo pracovné miesto vyzeráť, resp. ako to je v iných organizáciách. Zisťuje skutočný stav a identifikuje nedostatky.

Cieľom analýzy pracovného miesta je zistiť a analyzovať opodstatnenosť existencie pracovného miesta (účel), úlohy, zodpovednosť a právomoc pridelené pracovnému miestu

s osobitným zameraním sa na ťažiskové úlohy, spôsob výkonu práce a efektívnosť s tým spojenú, ďalej pracovné podmienky a požiadavky na držiteľa pracovného miesta.

Účelom analýzy práce je vytvoriť pravdivý, ucelený a zmysluplný obraz o pracovnom mieste.

Analýza pracovného miesta sa vykonáva na základe adekvátnych informácií. Informácie majú spĺňať kritériá dostupnosti, hospodárnosti, aktuálnosti, objektívnosti, presnosti a zrozumiteľnosti. Zdrojom informácií sú poznatky o organizácii, o vstupných zdrojoch transformačného procesu a o výstupných produktoch. Študujú sa napr. zákony, vyhlášky, nariadenia, výročné správy, organizačná štruktúra, syntetická a analytická evidencia, výkazy, rozbor, metodiky a pod. Zdrojom sú tiež pracovné postupy a denníky, štatistiky, technologické postupy, kvalifikačné katalógy, produkty naposledy realizovanej analýzy práce a pod. Zdrojom informácií je tiež držiteľ pracovného miesta, nadriadený, spolupracovníci, kolegovia, ktorí sú odberateľmi produktu pracovného miesta, zákazníci, ale aj samotný analytik práce v prípade, že je kompetentný prácu vykonávať, atď.

Proces analýzy práce

Vstupná (prípravná) fáza analýzy pracovného miesta

1. Určiť **účel a cieľ** analýzy pracovného miesta, získať podporu a súhlas vedenia organizácie.
2. Pripraviť **plán** analýzy pracovného miesta, ktorý schvaľuje top manažment organizácie.
3. **Vyškolit'** realizátorov analýzy pracovného miesta (napr. anketárov, líniových manažérov a pod.).
4. Rozhodnúť o výbere **metód**, pričom základnými **kritériami výberu metód** sú účel, na ktorý budú výsledky analýzy využité, efektívnosť pri získavaní informácií (časová, finančná), stupeň odbornosti analytika, dosiahnuteľnosť zdrojov a dostatok času.

Realizačná fáza analýza pracovného miesta:

5. **Oboznámenie zamestnancov**, držiteľov pracovných miest o analýze práce (poznámka: nie v prípade, ak bude použitá metóda skrytého pozorovania).
6. Získavanie a zhromažďovanie **informácií** o práci.
7. Samotná (vlastná) **analýza** pracovného miesta zameraná na spracovanie informácií o pracovnom mieste a zameraná na zisťovanie efektívnosti vykonávania práce a zameraná na analýzu pracovných podmienok prostredníctvom adekvátnych metód. Spracovanie informácií sa realizuje prostredníctvom kvantitatívnych a kvalitatívnych štatistických metód.

Výstupná (hodnotiacia) fáza analýzy pracovného miesta:

8. Vypracovanie **popisu práce** (produkt analýzy pracovného miesta).
9. Vypracovanie **špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta** (produkt analýzy pracovného miesta).
10. **Vyhodnotenie procesu** na základe ukazovateľov z hľadiska časovej a finančnej náročnosti a z hľadiska splnenia účelu a cieľa.

PRODUKTY ANALÝZY PRACOVNÉHO MIESTA (obr. 4, 5)

- **popis práce**
- **špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta**

Popis práce je písomná správa vyjadrujúca v termínoch správania sa profil pracovného miesta. Popisuje zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry (nadradenosť a podradenosť vzhľadom na iné pracovné miesta), účel pracovného miesta, ťažiskové, špecifické a základné úlohy, zodpovednosť a právomoc, používané pracovné prostriedky, nástroje a materiál, výkonové normy, podmienky práce (napr. pracovný režim, pracovný čas, riziká, kontakty, miesto výkonu práce, obsadenosť pracovného miesta a pod.). Spravidla sa popisuje aj pracovné prostredie. Popis práce nie je náplň práce. Náplň práce vychádza z popisu práce a spracováva sa pre každého zamestnanca osobitne po prijatí do pracovného pomeru a je prílohou pracovnej zmluvy.

Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta je písomná správa vyjadrujúca profil osoby kompetentnej na výkon daného pracovného miesta. Uvádza sa napr. vzdelanie, špecifické schopnosti, zručnosti a vlastnosti, prax (všeobecná, odborná, v odbore), fyzické a psychické predpoklady na výkon práce, dispozície, záujmy, emocionálna inteligencia (komunikácia, schopnosť interakcie, sebareflexia, sebakontrola, motivácia), schopnosť sebariadenia a pod. Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta uvádza charakteristiky vhodnej osoby v dimenzii preferované až základné (nenahraditeľné).

Význam produktov analýzy pracovného miesta

Zamestnanec má už v procese výberu jasnú predstavu o pracovnom mieste, môže signalizovať potrebu redizajnu práce, môže uvažovať o kariérovom rozvoji, vie, čo sa od neho očakáva, za čo bude hodnotený a odmeňovaný, pozná kompetencie, zodpovednosti a povinnosti, atď.

Líniový manažér podľa popisu práce rozdeľuje úlohy, organizuje prácu, čím ovplyvňuje aj produktivitu práce, hodnotí prácu a pracovné správanie zamestnancov, skvalitňuje pracovné i osobné vzťahy, eliminuje nebezpečenstvo pracovných úrazov. Špecifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta pomáha napr. pri získavaní a výbere uchádzačov na obsadenie pracovného miesta, pri plánovaní rozvoja kariéry.

Význam produktov analýzy práce pre **organizáciu** sa prejavuje i pri zefektívňovaní organizačnej štruktúry, vytváraní tímov, formovaní stratégie, politiky a plánovaní, reagovaní na potreby trhu, plánovaní výroby a technického rozvoja, tvorbe systémov manažmentu ľudských zdrojov (napr. systém hodnotenia, odmeňovania), je podkladom na spracovanie pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a pod.

POPIS PRÁCE	
Odbor: manažmentu ľudských zdrojov Názov pracovného miesta: personálny manažér Podriadenosť: generálnemu riaditeľovi	Pracovný kód: XX266-89 Autor: Ján Nový Dátum spracovania: 02.12.20XX
Základné poslanie: zabezpečiť potrebu pracovných síl (počet a štruktúra), zabezpečiť ochotu pracovať (motivovanosť zamestnancov) a zabezpečiť, aby kvalifikačný a osobnostný potenciál zamestnancov bol v najväčšej možnej miere využitý v prospech dosiahnutia cieľov organizácie. Hlavné povinnosti, právomoc a zodpovednosť: - zodpovedá za personálny plán (príprava, realizácia), - zodpovedá za spracovanie a realizáciu systému získavania, výberu a rozmiestňovania zamestnancov, systému hodnotenia zamestnancov, systému odmeňovania (mzdový a mimomzdový), systému vzdelávania, - plánuje, riadi a realizuje výberové konania na riadiace pozície od strednej úrovne riadenia, - participuje pri kolektívnom vyjednávaní, spracováva návrh kolektívnej zmluvy, - udržiava úzke a pevné väzby so spolupracovníkmi a s verejnosťou, - zodpovedá za dodržiavanie legislatívy a pracovno-právnych predpisov v oblasti práce, - pravidelne sleduje a vyhodnocuje produktivitu a efektivitu odboru (zamestnancov a personálnych funkcií), - koordinuje postupy a hodnotí analýzy, výskumy, výkazy, správy. Špecifické zodpovednosti: a) zodpovednosť za ľudí (podriadených) – [3] personálny špecialista pre zamestnávanie (plánovanie, analýza práce a tvorba pracovných miest a normovanie, získavanie, výber, adaptácia, rozmiestňovanie, ukončovanie pracovného pomeru), personálny špecialista pre manažment ľudí (hodnotenie zamestnancov, rozvoj, odmeňovanie, riešenie sťažností, návrhov a pripomienok, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, starostlivosť o zamestnancov), administratívny zamestnanec (THP) - asistent (evidencia zamestnancov, spracovávanie podkladov od personálnych špecialistov, agenda). b) zodpovednosť za materiálne prostriedky – za hmotné a nehmotné investičné prostriedky personálneho odboru, za drobný hmotný a nehmotný majetok personálneho odboru – zodpovedá, definuje potrebu. c) finančná zodpovednosť – za prípravu a čerpanie rozpočtu na fungovanie personálneho odboru, za prípravu a čerpanie rozpočtu na zabezpečenie jednotlivých personálnych funkcií. Používané pracovné prostriedky: informačná technológia a technika, osobné auto. Pracovné podmienky. Nadštandardné pracovné priestory v sídle riaditeľstva, bežné pracovné prostredie, práca zriedka v tempe a v časovej tiesni, práca si vyžaduje osobnú zodpovednosť za ľudí, flexibilná pracovná doba.	

Obrázok 4: Príklad popisu práce

ŠPECIFIKÁCIA POŽIADAVIEK NA DRŽITEĽA PRACOVNÉHO MIESTA

Požiadavky na vzdelanie:

- Základné – vysokoškolské vzdelanie, špecializácia riadenie ľudských zdrojov.
- Preferované – vysokoškolské vzdelanie, odbor ekonomika a manažment podniku v špecializácii personálny manažment.

Ďalšia odborná príprava a zručnosti:

- Základné – aktívna znalosť dvoch svetových jazykov, ovládanie programu MS OFFICE, vodičský preukaz typu B.
- Preferované – ukončené rozvojové programy a tréningy (napr. TQM, riadenie zmeny, komunikácia, motivácia, leadership a ostatné manažérske zručnosti, tímová práca).

Prax:

- Základné – minimálne päťročná prax v manažmente ľudí na strednej úrovni riadenia.

Všeobecná inteligencia a mentálne schopnosti:

- Základné – nadpriemerná úroveň emocionálnej inteligencie, strategické, riadiace a komunikačné schopnosti, schopnosť pracovať v strese a pod tlakom.
- Preferované – priemerná úroveň emocionálnej inteligencie, vodcovstvo.

Fyzické vlastnosti:

- Základné – dobrý zdravotný stav, decentný zovňajšok, schopnosť bezkonfliktne pracovať s ľuďmi.
- Preferované – výborný zdravotný stav, elegantný zovňajšok a príjemný dojem.

Záujmy:

- Preferované – spoločenské.

Sklony a dispozície:

- Základné – nie je návyk na používanie alkoholických nápojov, drog a na fajčenie.
- Preferované –

Iné okolnosti:

- Základné – pripravený pracovať v dlhých časových úsekoch.

Analýzu vykonal:

Analýzu schválil:

Obrázok 5: Príklad špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta

3.6 METÓDY ANALÝZY PRACOVNÉHO MIESTA

Pri analýze pracovného miesta sa využívajú viaceré metódy. Pri výbere vhodnej metódy, resp. metód je potrebné zohľadniť kritériá, ako napr. účel analýzy pracovného miesta, časová a finančná efektívnosť pri získavaní údajov, stupeň odbornosti analytika (jeho schopnosť použiť metódu), dosiahnuteľnosť zdrojov (schopnosť a ochota respondentov) a dostatok času.

Metódy analýzy práce (vybrané):

- rozhovor,
- dotazník,
- pozorovanie,
- metódy štúdia práce (pohybové a časové štúdie).

Rozhovor

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

- informácie o pracovnom mieste (účel, úlohy, zodpovednosť, právomoc, interné a externé vzťahy, vstupy a výstupy, pracovný postup, pracovné prostriedky, atraktivita, motivačný účinok, atď.),
- informácie o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta,
- informácie o pracovnom prostredí,
- informácie o režime práce a pracovnom čase a pod.

Základné zásady vedenia rozhovoru

- Otázky musia byť jasné, zrozumiteľné, majú mať 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 sa.
- 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, osobe zamestnanca, organizačnej kultúre, atď. Flexibilná metóda – výskumní môže pružne prispôbiť rozhovor situácii a potrebám zamestnanca. **Nevýhody rozhovoru:** časová náročnosť, nižšia miera objektivity, náročná interpretácia získaných údajov predovšetkým ak je analytik práce neskúsený.

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, resp. 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 práce má dopredu pripravené témy rozhovoru, jednotlivé otázky a preferované odpovede. Otázky v rovnakom slede kladie každému respondentovi.

Dotazník

Dotazník je písomné spracovanie otázok zameraných na analýzu práce a s tým spojených súvislostí, pričom sa zisťujú predovšetkým faktografické údaje o práci. Pre potreby analýzy pracovného miesta je možné 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 (napr. držitelia pracovného miesta, zákazníci, klienti, spolupracovníci, nadriadení a pod.).

Dotazník je tvorený otázkami, ktoré môžu mať rôznu podobu. Otvorené otázky vyžadujú vlastnú formuláciu odpovede respondentom. Uzatvorené otázky ponúkajú respondentovi možnosti, z ktorých správnu, resp. najvhodnejšiu si vyberá, resp. odpovediam sú priradené posudzovacie škály. Otázky môžu byť formulované ako výrok, pričom sa požaduje súhlas, resp. nesúhlas respondenta.

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, preto nedopovedá, resp. uvádza nepravdu. Odporúča sa preto pilotné šetrenie. Štatistické spracovanie výsledkov a ich interpretácia môžu byť náročné.

Existuje viacero **štandardných dotazníkov na analýzu pracovného miesta**. Koubek (2001) uvádza tieto dotazníky: Position Analysis Questionnaire, Management Position Description Questionnaire a Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse

Štandardný dotazník pre analýzu pracovného miesta (Position Analysis Questionnaire, PAQ). Dotazník vznikol v 60-tych rokoch 20. stor. a jeho autorom je McCormick s kol. PAQ je založený na štúdiu viac ako 3700 prác. Obsahuje 194 otázok – prvkov pracovného miesta. Otázky sú uzatvorené, pričom ponúkané možnosti sú stupnicou, podľa ktorej sa respondent vyjadruje k danému prvku pracovného miesta. Stupnica popisuje činnosti a obsahuje vzorové popisy pre každý stupeň hodnotenia konkrétneho prvku práce. Otázky sú rozčlenené do 6 hlavných kategórií. *Výhody dotazníka*: je všeobecne použiteľný, komplexný a obsahuje vzorové popisy. Poskytuje možnosť porovnávať obsah práce i nároky jednotlivých pracovných miest. Možno ho preto použiť ako východisko pre zisťovanie

informácií o pracovnom mieste. *Nevýhody dotazníka*: časová náročnosť na spracovanie a vyžaduje si niektoré špeciálne odborné znalosti. Koubek, 2001, s. 78

Kategória	Popis
informačné vstupy	Kde a ako dostáva zamestnanec informácie potrebné pre výkon práce?
mentálne procesy (napr. rozhodovanie)	Aké myslenie, rozhodovanie, plánovanie a spracovanie informácií je potrebné pre výkon práce?
fyzické činnosti (pracovné vstupy) – napr. riadenie strojov	Aké fyzické činnosti musí zamestnanec vykonávať a aké nástroje a prostriedky pritom používa?
vzájomné vzťahy s ostatnými ľuďmi	Aké vzťahy s ostatnými ľuďmi sa požadujú pri výkone práce?
pracovné prostredie	V akom fyzikálnom a sociálnom prostredí sa práca vykonáva?
iné charakteristiky	Aké činnosti, podmienky alebo charakteristiky (okrem uvedených) súvisia s pracovným miestom?

Príklad vzorového popisu bodovej stupnice jedného prvku práce

Zrakové rozlišovanie zblízka (zrakové rozlišovanie predmetov na dosah ruky)

- 0 Nerealizuje žiadne vizuálne rozlišovanie zblízka
- 1 Zametá ulice metlou
- 2 Natiera steny domu
- 3 Sleduje polohu noža pri krájaní mäsa
- 4 Zadáva vstupné údaje do predajných potvrdení
- 5 Odčíta údaje z meracích elektrárenských prístrojov
- 6 Robí korektúry novinových článkov pred tlačou
- 7 Kontroluje presnosť súčiastok hodínok z hľadiska poškodenia

Štandardný dotazník pre analýzu manažérskych pracovných miest (Management Position Description Questionnaire, MPDQ). Dotazník má 208 položiek o: zodpovednosti, právomoci a požiadavkách na držiteľa manažérskej funkcie. Položky sú zoskupené do 13 kategórií. Koubek, 2001, s. 79.

Kategórie MPDQ
1. Plánovanie výrobnnej, marketingovej a finančnej stratégie.
2. Koordinácia s ostatnými útvarmi a pracovníkmi organizácie.
3. Vnútropodniková kontrola.
4. Zodpovednosť za výrobu a služby.
5. Vzťahy k verejnosti a zákazníkom.
6. Konzultovanie vyššej úrovne.
7. Autonómia činností.
8. Schvaľovanie finančných záväzkov.
9. Služby poskytované zamestnancom.
10. Vedenie a kontrola pracovníkov.
11. Zložitosť práce a stres.
12. Zvýšená finančná zodpovednosť.
13. Široká zodpovednosť v oblasti personálnej práce.

Kontrolný zoznam (checklist) je druhom dotazníka. Respondent odpovedá len „áno – vykonávam danú činnosť“ alebo „nie – nevykonávam danú činnosť“. Kontrolný zoznam môže obsahovať aj viac ako 100 činností. Držiteľ pracovného miesta označuje len tie, ktoré sa týkajú jeho práce. Pred použitím kontrolného zoznamu je potrebné jeho pilotné overenie. Využíva sa vtedy, ak je k dispozícii väčší počet držiteľov pracovných miest (30 a viac zamestnancov). Existuje aj tzv. *vylepšený checklist*, ktorý je doplnený o zisťovanie časovej náročnosti na výkon danej činnosti a o subjektívne posúdenie dôležitosti danej činnosti. (Koubek, 2001)

Príklad otázky v checkliste

Popis činnosti	Čas potrebný na výkon činnosti	Dôležitosť činnosti
Telefonické vybavovanie žiadostí informácie	1. Takmer žiadny čas (menej ako 10 %)	1. Mimoriadne bezvýznamná
	2. Malá časť práce (10 - 24 %)	2. Veľmi málo významná
	3. Skôr menej ako 1/2 práce (25 - 44 %)	3. Nie príliš významná
	4. Približne polovica práce (45 - 54 %)	4. Primerane dôležitá
	5. Pomerne značná časť práce (55 - 74 %)	5. Dôležitá
	6. Veľmi značná časť práce (75 - 89 %)	6. Veľmi dôležitá
	7. Takmer celý rozsah práce (90 % a viac)	7. Mimoriadne dôležitá

Pozorovanie

Pozorovanie je výskumná metóda poznávania, zaznamenávania a posudzovania javov a objektov. Môže ísť napr. o „študovanie“ zamestnanca pri práci, zaznamenávanie toho čo robí, ako to robí a koľko času mu táto práca zaberie, o monitorovanie kooperácie v pracovnej skupine, atď. Je potrebné si uvedomiť, že pozorovanie môže byť využité na objekty a javy, ktoré sú pozorovateľné, tzn. výskumník ich môže sledovať. Pozorovateľom má byť skúsený výskumník, ktorý dokáže používať systematický prístup. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

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

Výhodou pozorovania je objektivita a spoľahlivosť. Nevýhody pozorovania sú časová náročnosť, finančná náročnosť, negatívny vplyv na prácu pozorovaného zamestnanca / pracovnej skupiny.

Typy pozorovania:

- pozorovanie iných** (extrospekcia, objektívne pozorovanie)
 - pozorovanie jednotlivcov,
 - pozorovanie pracovnej skupiny,
- sebapozorovanie** (introspekcia, autosnímka pracovného dňa),
- otvorené** (zjavné) – pozorovateľ neskrýva svoju úlohu pred respondentmi,
 - zúčastnené – pozorovateľ je súčasťou pracovnej skupiny, kde pozoruje predmet skúmania,
 - nezúčastnené (pohľad z okna) – pozorovateľ nie je súčasťou pracovnej skupiny, sleduje skupinu „zvonku“,

4. **skryté** (utajené) – respondenti nie sú informovaní o pozorovaní,
5. **štandardné** – cieľ, jednotka pozorovania a čas sú stanovené pred začatím pozorovania,
6. **neštandardné** – príprava pozorovania je rámcová, výsledky môžu byť skreslené, preto ho môže realizovať len skúsený pozorovateľ,
7. **celostné** (kompletné) – pozorovať sleduje objekt skúmania nepretržite, napr. v počas celej pracovnej zmeny,
8. **čiastkové** – vzorkové pozorovanie, napr. z hľadiska času, obsahu, atď.

Metódy štúdia práce

Metódy štúdia práce (pracovné štúdie) sú zamerané na zistenie ako efektívne je práca vykonávaná. Členia sa na pohybové štúdie, časové štúdie a komplexné štúdie. *Pohybové štúdie* sú zamerané na zistenie a analýzu pracovného postupu. *Časové štúdie* zisťujú čas potrebný na uskutočnenie pracovných úloh. *Komplexné štúdie* zisťujú pracovný postup a čas potrebný na jeho realizáciu.

Metódy štúdia práce sa využívajú na zachytenie, rozbor a riešenie problémov súčasného stavu, napr. na odhalenie príčin prestojov zamestnancov, na zistenie príčin vzniku nepodarkov a pod. Tiež sa využívajú vo fáze projektovania systémov, pracovných miest na modelovanie a výber najvhodnejšej varianty (pomáhajú vymedziť logický postup činností, rozdeliť činnosti medzi človeka a stroj, určiť adekvátne zaťaženie zamestnancov, koordinovať priebeh udalostí v čase a priestore).

Pohybové štúdie sledujú a grafickým spôsobom zachytávajú postupnosť (pohyb) uskutočňovaných činností. Zvyčajne sa pritom nesleduje časová dimenzia priebehu činnosti. Čas sa len predpokladá na základe zobrazenej postupnosti. Využíva sa grafický záznam pomocou ustálených symbolov (therblig). Z pôvodných 40-tich symbolov, ktoré zaviedli manželia Gilbrethovci bol vytvorený štandardizovaný súbor 5 základných symbolov. Pre znázornenie súčasne prebiehajúcich činností sa využívajú kombinované symboly.

Výhodami pohybových štúdií sú znázornenie postupu, definovanie jednotlivých činností, pomoc pri identifikovaní problému. Nedostatkami pohybových štúdií sú nezaznamenanie času potrebného na vykonávanie jednotlivých činností, ani celkový čas na uskutočnenie úlohy. Tým je obmedzená hĺbka analýzy. V súčasnej dobe je možné na záznam pohybu využiť kameru. K pohybovým štúdiám patria:

- a) postupové diagramy, grafy a schémy,
- b) metóda FAST,
- c) vývojové diagramy,
- d) diagram činnosti „čaty“ (pracovnej skupiny) a ďalšie.

Štandardizované symboly používané v postupových diagramoch

	Technologická operácia – cieľavedomá zmena pracovného predmetu, informácie alebo pracovníka
	Doprava – predmet, pracovník alebo informácia sa premiestňuje (alebo je premiestňovaná) z jedného miesta na druhé
	Kontrola – pracovný predmet, pracovník alebo informácia sa preverujú z hľadiska kvantity, kvality alebo sa identifikujú
	Prestoj – pracovný predmet, pracovník alebo informácia čakajú pred ďalšou plánovanou činnosťou
	Skladovanie – pracovný predmet, pracovník alebo informácia sú v stave pokoja a pre ďalšiu činnosť je potrebný vonkajší podnet
	Kontrola sa uskutočňuje súčasne s technologickou operáciou
	Technologická operácia sa uskutočňuje pri preprave

Poznámka:

Prvých 5 symbolov sú základné symboly. Posledné 2 symboly sú kombinované symboly.

Časové štúdie umožňujú zistiť skutočný čas spotrebovaný na uskutočnenie pracovnej činnosti (vybranej jednotky práce). Využívajú sa na stanovenie optimálnej spotreby času, tzn. na stanovenie normy času. Tiež na odvodenie požiadaviek na rozdelenie činnosti medzi ľudí a výrobné zariadenie a medzi jednotlivých zamestnancov. Umožňujú zistiť a znížiť rozsah prestojov, chýb, zbytočnú spotrebu času a naopak zvýšiť využitie zdrojov.

Časové štúdie vychádzajú zo systematického sledovania, merania a zaznamenávania spotreby času na vykonávanú činnosť. Rozoznávame snímok pracovného dňa a snímok pracovnej jednotky. Výsledky časových štúdií je možné využiť na výpočet ukazovateľov využitia času zmeny:

Ukazovatele využitia času zmeny

$$U_1 = \frac{T'_1 + T_2}{T} \times 100 \quad \dots\dots \text{Stupeň zamestnanosti zamestnanca}$$

$$U_2 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T} \times 100 \quad \dots\dots \text{Podiel zbytočbyt spotreby času spôsobenej zamestnancom}$$

$$U_3 = \frac{T_E}{T} \times 100 \quad \dots\dots \text{Podiel zbytočbyt spotreby času spôsobenej tech. a org. nedostatkami}$$

$$U_4 = \frac{T'_2 - T_2 + T_D}{T - (T'_2 - T_2 + T_D + T_E)} \times 100 \quad \text{.....Percento možného zvýšenia produk. práce}$$

odstránením strát spôsobených zam.

$$U_5 = \frac{T_E}{T - (T'_2 - T_2 + T_D + T_E)} \times 100 \quad \text{.....Percento možného zvýšenia produk. práce}$$

odstránením strát spôsobených tech.a org. nedostatkami

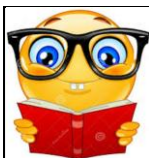
$$U_6 = U_4 + U_5 \quad \text{..... Celkové možné zvýšenie produktivity práce v percentách.}$$

Poznámky:

- T_1 = čas normovanej práce
- T_2 = čas všeobecne nevyhnutných prestávok
- T_3 = čas podmiennečne nevyhnutných prestávok
- T_A = čas jednotkovej práce
- T_B = čas dávkovej práce
- T_C = čas zmenovej práce
- T_E - Technicko-organizačné straty
- Čiarka v exponente sa používa na označenie skutočnej spotreby času na rozdiel od spotreby normovanej. Vyskytuje sa pri časových druhoch T'_1 čas práce a T'_2 čas všeobecne nevyhnutných prestávok.
- Bilancia normovanej spotreby času zmeny môže obsahovať len prvky času normovateľného, t. j. položky času práce T_1 , čase všeobecne nevyhnutných prestávok T_2 a času podmiennečne nevyhnutných prestávok T_3 . Rôzne straty času T_D a T_E predstavujú rezervy vo využívaní času zmeny, ktoré sa po realizovaní opatrení na ich odstránenie objavujú v položke času práce T_1 , najmä v čase T_{A1} .

Legenda:

- T_1 = čas normovanej práce
- T_2 = čas všeobecne nevyhnutných prestávok
- T_3 = čas podmiennečne nevyhnutných prestávok
- T_A = čas jednotkovej práce
- T_B = čas dávkovej práce
- T_C = čas zmenovej práce
- T_E - Technicko-organizačné straty
- Čiarka v exponente sa používa na označenie skutočnej spotreby času na rozdiel od spotreby normovanej. Vyskytuje sa pri časových druhoch T'_1 čas práce a T'_2 čas všeobecne nevyhnutných prestávok.
- Bilancia normovanej spotreby času zmeny môže obsahovať len prvky času normovateľného, t. j. položky času práce T_1 , čase všeobecne nevyhnutných prestávok T_2 a času podmiennečne nevyhnutných prestávok T_3 . Rôzne straty času T_D a T_E predstavujú rezervy vo využívaní času zmeny, ktoré sa po realizovaní opatrení na ich odstránenie objavujú v položke času práce T_1 , najmä v čase T_{A1} .



Úloha

Zostrojte dotazník na analýzu pracovného miesta a analyzujte prácu starostu.



Predstavte si, že ste analytikom práce. Máte analyzovať prácu študijnej referentky na vysokej škole. Ako by ste realizovali takú úlohu?



Predpokladajme, že ste bol poverený vypracovaním popisov práce a špecifikácií požiadaviek na držiteľa pracovného miesta v textilnej firme, kde sú zamestnaní prevažne ľudia zle hovoriaci slovensky. Ako by ste realizovali takú úlohu?



◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Definujte pracovné miesto a jeho jednotlivé časti a uveďte príklad.
2. Charakterizujte jednotlivé komponenty pracovného miesta.
3. Popíšte proces tvorby dizajnu pracovného miesta.
4. Popíšte proces analýzy pracovného miesta.
5. Charakterizujte popis práce ako produkt analýzy práce a uveďte aké znaky spravidla uvádza.
6. Charakterizujte špecifikáciu požiadaviek na pracovníka ako produkt analýzy práce a uveďte aké znaky spravidla uvádza.
7. Charakterizujte rozhovor ako metódu analýzy práce.
8. Charakterizujte dotazník ako metódu analýzy práce.
9. Charakterizujte pozorovanie ako metódu analýzy práce.
10. Súhrne charakterizujte pohybové štúdie ako metódy analýzy práce.
11. Uveďte čo označujú jednotlivé štandardizované symboly („therbligi“) používané v postupových diagramoch.

KAPITOLA 4

ZÍSKAVANIE UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu je začiatočnou etapou obsadzovania pracovného miesta v organizácii. Od profesionality tejto personálnej činnosti do značnej miery závisí kvalita uchádzačov o prácu, odvíjajú sa možnosti výberu a v konečnom dôsledku táto personálna činnosť ovplyvňuje aj charakteristiky LZ.

4.1 PODSTATA ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu v organizácii je **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.**

Cieľom procesu získavania je včas zabezpečiť uchádzačov o obsadenie pracovného miesta v dostatočnom počte, v potrebnej štruktúre a adekvátne motivovaných.

Úlohami procesu získavania sú:

- rozhodnúť o vhodných zdrojoch, t. j. o segmente interného a / alebo externého trhu práce,
- informovať vybraný segment trhu práce o požiadavkách pracovného miesta, o podmienkach súvisiacich s prácou a o organizácii,
- prilákať, vyvolať záujem o uchádzanie sa o prácu v danej organizácii,
- sústrediť potrebné informácie (dokumenty) o uchádzačoch,
- zabezpečiť proces získavania po organizačnej a administratívnej stránke.

Získavanie uchádzačov začína prípravou a následne samotným vyhľadávaním uchádzačov a proces končí predložením žiadosti o zamestnanie a ďalších požadovaných dokumentov uchádzačmi o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu. **Výsledkom** je dostatočný počet uchádzačov s požadovanými kompetentnosťami, spôsobilosťou, skúsenosťami a osobnostnými charakteristikami, aby bolo možné následne realizovať proces výberu z hľadiska požiadaviek pracovného miesta, kolektívu a organizácie.

V procese získavania sa teda buď vyhľadávajú a lákajú tí najvhodnejší na obsadenie pracovného miesta, alebo sa vyhľadávajú a lákajú talentovaní, flexibilní – „výnimoční“ ľudia a ich danostiam sa prispôbujú úlohy pracovného miesta.

Proces získavania uchádzačov má byť **orientovaný predovšetkým strategicky**. Má teda reagovať na stratégiu LZ, ktorá vychádza a podporuje stratégiu organizácie. Užšie vnímanie problematiky znamená len obsadenie voľného / neobsadeného pracovného

miesta. Prejavuje sa tu teda kratšia časová dimenzia. Existujú ale aj praktiky, ktoré je možné označiť ako „plátanie dier“ v obsadenosti pracovných miest.

Za proces získavania uchádzačov je **zodpovedný** personálny útvar (personálny manažér), prípadne oddelenie zamestnávania alebo náborový pracovník. V menších organizáciách – línioví manažéri alebo zamestnanec poverený výkonom personálnych prác.

Proces získavania uchádzačov môže organizácia zabezpečovať vlastnými silami, alebo môže využiť služby **personálnych spoločností** typu recruitment, executive search, alebo osloviť agentúry zaoberajúce sa personálnym leasingom. **Ak organizácia proces zabezpečuje sama, výhodami sú:** dokonalé poznanie organizácie, organizačnej kultúry, pracovného miesta, atď'. **Ak proces zabezpečuje externá organizácia, najčastejšie personálna agentúra, výhodami sú:** kvalitnejšie informácie o externom trhu práce a schopnosť ich využiť. Služby externých personálnych spoločností sú relatívne finančne náročné a často si ich organizácia nemôže dovoliť.

Význam procesu. Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu má výrazný podiel na formovaní pracovnej sily v organizácii z kvantitatívnej a z kvalitatívnej stránky (staffing) a jeho kvalita podstatne ovplyvňuje úspešnosť organizácie, pretože ide o zabezpečenie kľúčového zdroja transformačného procesu.

Zdroje získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta

Interný trh práce predstavujú súčasní zamestnanci organizácie, ktorých schopnosti, motiváciu, aspirácie a pod. možno využiť. Spravidla sú to zamestnanci, ktorých organizácia dlhodobo pripravovala na obsadenie pracovnej pozície (napr. s využitím kariérových plánov a plánov nástupníctva). Môžu to ale tiež byť zamestnanci, ktorí si kvalifikáciu rozširovali alebo prehľbovali z vlastnej iniciatívy. Ďalej môže ísť aj o takých zamestnancov, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku reorganizácie, racionalizácie alebo ukončenia projektu a organizácia má záujem ich zamestnávať naďalej. Možno tu zaradiť aj zamestnancov, ktorí majú iné osobné dôvody na zmenu pracovnej pozície (napr. snaha o zvýšenie platu, konflikty v medziľudských vzťahoch, nevyhovujúci pracovný režim, zdravotné dôvody atď').

Na **externom trhu práce** sa nachádzajú potenciálni zamestnanci. Ide o zamestnancov iných organizácií, absolventov, nezamestnaných, študentov, učňov, ženy (mužov) na materskej dovolenke, dôchodcov, atď'. Tieto zdroje je z hľadiska praxe možné rozdeliť do dvoch skupín. Ide o takých uchádzačov, ktorí už prax majú z minulého zamestnania a takých, ktorí prax ešte nemajú (usilujú o prvé zamestnanie sa).

Dôvody snáh o zmenu zamestnávateľa. Dnes hlavne u mladších ľudí sa na popredné miesta dostáva nespokojnosť s možnosťou rozvoja a kariérového rastu, tiež nespokojnosť so štýlom vedenia zamestnancov a nízke ocenenie za prácu spojené s pocitom nespravodlivosti. Ďalšími dôvodmi sú „ekonomická labilita, medziľudské vzťahy na pracovisku, nevhodná vnútroorganizačná atmosféra, zlá úroveň pracovného prostredia, náročnosť práce, po príchode niektorých zahraničných vlastníkov sa objavuje problém s násilnou implementáciou ich diametrálne odlišnej národnej alebo firemnej kultúry, štýlu riadenia a pracovných metód“.

Vnútorne zdroje pracovných síl – **výhody:**

- organizácia pozná silné a slabé stránky uchádzača,
- uchádzač pozná organizáciu (pravidlá, normy, kultúru atď.), má vybudovanú sieť kontaktov,
- pozitívny vplyv možnosti kariérového rastu na motiváciu zamestnancov ako dôsledok uplatňovania takto smerovanej politiky zamestnávania a v konečnom dôsledku aj vplyv na pracovnú morálku,
- návratnosť investícií vložených do rozvoja zamestnancov,
- nižšie náklady spojené s procesom získavania,
- čas na obsadenie pracovného miesta je kratší.

Vnútorne zdroje pracovných síl – **nevýhody:**

- obsadenie pracovného miesta, ktorého úlohy zamestnanec nezvláda (môže ísť až napr. o Peterov princíp),
- nezdravé súťaženie medzi zamestnancami, rivalita, zhoršenie morálky a medziľudských vzťahov,
- absencia nových netradičných prístupov a nápadov pri riešení programových a neprogramových problémov, nízka až žiadna skúsenosť z iných (aj konkurenčných) organizácií – organizačná slepota, pasivita často vedúca k zníženiu konkurenčnosti,
- vyššie náklady spojené s „dovzdelaním“ zamestnanca, so zapracovaním,
- obmedzený počet uchádzačov.

Vonkajšie zdroje pracovných síl – **výhody:**

- väčšie množstvo uchádzačov,
- možné zavádzanie do pracovného procesu nových prístupov, pohľadov, nápadov, názorov, myšlienok, poznatkov, skúseností atď.,
- nižšie náklady spojené so vzdelávaním, pretože uchádzač je spravidla vysoko kvalifikovaný a presne spĺňa požiadavky pracovného miesta.

Vonkajšie zdroje pracovných síl – **nevýhody:**

- čas a náklady spojené so získavaním sú relatívne vyššie,
- adaptácia nových zamestnancov je dlhšia,
- možný vznik konfliktov na pracovisku kvôli obsadeniu pracovného miesta z vonkajších zdrojov, možný nárast fluktuácie.

4.2 PROCES ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta má svoju postupnosť (je to proces, nejde o jednorazový akt). Tento proces, rovnako ako každý iný, sa člení na fázu prípravy, fázu realizácie a fázu hodnotenia. Je vhodné, ak má organizácia proces zdokumentovaný, aby sa vždy postupovalo správne. Zdokumentovanie procesu, resp.

vypracovanie systému pre získavanie uchádzačov môže zabezpečiť aj externá organizácia (personálna agentúra) a organizácia sa riadi podľa vypracovaného systému, resp. manuálu.

A. Prípravná fáza procesu získavania uchádzačov

1. Konfrontácia a verifikácia plánu počtu a štruktúry zamestnancov s výsledkami analýzy pracovných miest – tzn. posúdenie oprávnenosti a opodstatnenosti požiadavky. Na základe toho rozhodnutie o potrebe obsadiť pracovné miesto(a).
2. Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces získavania uchádzačov realizovať a ktoré budú za tento proces zodpovedať.
3. Na základe produktov analýzy pracovného miesta (popis práce a špecifikácia požiadaviek na držiteľa daného pracovného miesta) definovanie prediktorov, ktoré majú spĺňať uchádzači.
4. Identifikácia zdrojov a segmentu trhu práce.
5. Voľba dokumentov a ich formálna príprava zo strany organizácie, ktoré budú požadované od uchádzačov.
6. Voľba formy a metód získavania uchádzačov.

B. Realizačná fáza procesu získavania

7. Formulácia a uverejnenie informácie na obsadenie pracovného miesta vo vhodnom masmediálnom prostriedku(och), resp. elektronicky – prilákanie uchádzačov.
8. Ďalšia komunikácia s uchádzačmi (písomné, telefonické, osobné, elektronické podávanie ďalších potrebných informácií neuvedených v požadovaných dokumentoch) – v prípade potreby doplnenia, resp. overenia údajov.
9. Zhromažďovanie požadovaných dokumentov od uchádzačov.

C. Hodnotiaci fáza procesu získavania pracovníkov

10. Zistenie úspešnosti procesu z hľadiska posúdenia uchádzačov (výpočet ukazovateľov na základe dokumentov a informácií – komparatívna analýza s prediktormi). Vypracovanie predbežného zoznamu uchádzačov.
11. Zistenie úspešnosti z hľadiska vyhodnotenia procesu získavania uchádzačov (účinnosť).

Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces získavania realizovať a ktoré budú za tento proces zodpovední

Subjektom získavania uchádzačov môže byť organizácia (personálni špecialisti, líniový manažér) alebo to môže byť externá organizácia (personálna agentúra).

Základná charakteristika náborového pracovníka (resp. pracovníka vykonávajúceho získavanie uchádzačov). Jeho úlohou – okrem iného – je vzbudiť záujem potenciálnych pracovníkov o prácu. Z tohto dôvodu – hlavne pri osobnom styku s uchádzačmi – sú dôležité vlastnosti náborového pracovníka. Ide napríklad o schopnosť komunikovať s ľuďmi, schopnosť pôsobiť dôveryhodne a pod. Dôležité sú jeho presné a úplné poznatky o organizácii a o pracovnom mieste. Je potrebné si uvedomiť, že uchádzači prostredníctvom hodnotenia náborového pracovníka hodnotia organizáciu. Takže organizácia usiluje o získanie kvalitných

zamestnancov a potenciálni pracovníci sa rozhodujú, v ktorej organizácii budú realizovať svoj potenciál.

Definovanie prediktorov, ktoré majú uchádzači spĺňať

Na základe popisu práce (produkt analýzy práce) sa vymedzujú jasné **kritériá** (normy), na základe ktorých je možné posúdiť, či úlohy pracovného miesta sú vykonávané na požadovanej úrovni. Pojem kritériá sa teda viaže na hodnotenie výkonu a pracovného správania zamestnanca.

V procese získavania uchádzačov sa používa pojem prediktor, tzn. predpoklad. Keďže u uchádzača ešte organizácia nepozná jeho skutočný výkon, môže len predpokladať aký výkon podá. Vychádzajúc z vymedzených kritérií sa definujú **prediktory**, tzn. podstatné „znaky, ktoré možno u uchádzača vidieť, merať, registrovať v súčasnosti a o ktorých je organizácia presvedčená, že úzko súvisia s kritériami (očakávanou neskoršou mierou úspešnosti či kompetentnosti zamestnanca)“ (Ferjenčík, Bosáková, 2001).

Rodgerov sedembodový plán, ktorý v procese získavania uchádzačov je možné využiť:

1. fyzický vzhľad (výzor, úprava, make-up),
2. kvalifikácia (vzdelanie, prax, absolvované kurzy, tréningy, ocenenia),
3. všeobecná inteligencia,
4. špecifické schopnosti a spôsobilosti (napr. jazyková zručnosť, ovládanie PC softvéru, vodičský preukaz atď.),
5. záujmy,
6. sklony a dispozície (najmä osobnostné, charakterové vlastnosti),
7. iné okolnosti (iné definované znaky, ktoré súvisia s daným pracovným miestom).

Prilákание uchádzačov – kreovanie informácie o potrebe obsadiť pracovné miesto (informácia o dopyte po ľudských zdrojoch)

Informácia o potrebe obsadiť pracovné miesto má byť presná, jasná, pútavá, zaujímavá a atraktívna, aby bola účinná a čo najadresnejšia vzhľadom na segment trhu, ktorý má osloviť. Táto informácia by mala obsahovať (štruktúra):

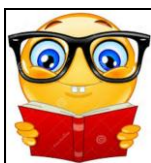
1. názov organizácie, resp. stručná deskripcia organizácie, prípadne produkcia,
2. názov pracovného miesta, popis práce a požiadavky organizácie na uchádzača,
3. deklarácia výhod / benefitov (kariéra, kolektív, práca, zamestnanecké výhody, plat a pod.),
4. vymedzenie dokumentov požadovaných od uchádzača,
5. termín zaslania dokumentov a kontakt na subjekt získavania uchádzačov.

Dokumentácia požadovaná od uchádzačov

Organizácia potrebuje uchádzačov poznať. Každá organizácia a každé pracovné miesto si ale vyžaduje poznanie iných aspektov o uchádzačovi. Organizácia sa teda má rozhodnúť, aké informácie bude požadovať, ako a kde (v akých dokumentoch) majú byť uvedené.

Informácie majú byť také, aby ich organizácia dokázala overiť. Najčastejšie sú požadované tieto dokumenty:

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- motivačný list,
- životopis (štruktúrovaný, pracovný, voľný),
- osobný dotazník,
- doklady o vzdelaní a ďalšom vzdelaní,
- doklady o praxi,
- doklady o spôsobilosti vykonávať prácu (napr. zdravotný posudok),
- pracovný posudok,
- referencie (od odborníkov, zo školy a pod.).



Úloha

Analyzujte inzeráty na stránkach profesia.sk, jobs.cz a na internetovom sprievodcovi trhu práce (istp.sk) za posledný pol rok.

4.3 METÓDY ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Metód získavania je viacero a ich účinnosť je overená praxou. Metódou sa pre túto personálnu činnosť chápe spôsob oslovenia ľudských zdrojov na internom alebo externom trhu práce, resp. je to spolupráca s inou inštitúciou, ktorá môže osloviť a zabezpečiť uchádzačov o obsadenie pracovného miesta (resp. môže osloviť vhodné zdroje).

Zoznam metód:

- uchádzači sa ponúkajú sami,
- odporúčania zamestnancov organizácie,
- vývesky v organizácii (alebo mimo nej),
- informácie v médiách organizácie (rádio, interná televízia, časopis, bulletin),
- vzdelávacie agentúry alebo školy,
- úrady práce,
- organizácie špecializované na získavanie uchádzačov (agentúry),
- inzercia,
- stavovské združenia a vedecké spoločnosti,
- spolupráca s odbormi,
- študentské spolky a združenia.

Pred rozhodnutím o výbere metód je potrebné zvážiť kritériá výberu týchto metód. Kritériá môžu byť: orientácia na zdroje, požiadavky na držiteľa pracovného miesta, situácia na trhu práce, finančná a časová náročnosť, atď.

Uchádzači sa ponúkajú sami

Organizácie, ktoré majú dobrú povesť, ponúkajú zaujímavú, dobre platenú alebo svojim spôsobom prestížnu prácu, majú pre zamestnancov výhodnú personálnu a sociálnu politiku atď., používajú zvyčajne pasívnu metódu získavania uchádzačov. Uchádzači sú aktívni a ponúkajú svoju pracovnú silu sami, tzn. prichádzajú alebo sa písomne obracajú na organizáciu.

Výhodou tejto metódy je finančná nenáročnosť. Nevýhodou môže byť, že uchádzači majú často nepresnú predstavu o potrebách organizácie, a preto môžu byť „nepoužiteľní“. Ponuka od uchádzačov je plynulá v čase, nie je kampaňovitá, preto môže narúšať prácu personalistovi. Okrem toho neposkytuje dostatočnú možnosť výberu (žiadosti sú rozptýlené v čase a pri výbere obvyčajne nemožno použiť jedno z dôležitých kritérií, t. j. porovnávanie schopností a kvalít väčšieho množstva uchádzačov.

Napriek tomu je dobré vážiť si záujem uchádzačov (v budúcnosti môžu byť vhodní). Takýchto aktívnych uchádzačov je vhodné požiadať o súhlas, aby informácie o nich mohli byť uložené v databáze organizácie.

Odporúčania súčasného alebo minulého zamestnanca

Táto metóda je viac pasívna. Dôležitým predpokladom je vytvoriť informačné predpoklady, a to informácie o profile práce a požiadavkách na držiteľa pracovného miesta. Niektoré organizácie v situácii vysokého dopytu po pracovnej sile uplatňujú stimulačné nástroje.

Výhodou tejto metódy sú nižšie náklady, uchádzači bývajú väčšinou vhodní po stránke odbornej i osobnostnej, pretože zamestnanec, ktorý odporúča uchádzača si väčšinou nechce pokaziť vlastnú povesť. Nevýhodou je obmedzená možnosť výberu a porovnávania uchádzačov, určité nebezpečenstvo vzniku „rodinných klanov“, subjektivismus (až strata zdravého úsudku). Okrem toho neskôr môže nastať problém pri riadení „známeho“.

Táto metóda sa častejšie používa pri obsadzovaní zodpovednejších pracovných pozícií. Niektoré organizácie „ťažia“ z výhod, ktoré prináša akési dedenie pracovných skúseností v rodinách.

Výveska

Relatívne nenáročnou a lacnou metódou je výveska. Vývesky sú spravidla umiestnené na takých miestach v organizácii, kde prechádzajú všetci zamestnanci, resp. väčšina zamestnancov. Ak má organizácia záujem o získavanie uchádzačov z vonkajších zdrojov, bývajú vývesky umiestnené tak, aby k nim mala prístup i verejnosť.

Rozsah informácií vo výveske je spravidla široký. Uvádza sa podrobný popis pracovného miesta, pracovných podmienok i prediktorov (požiadaviek) na uchádzača.

Výhody tejto metódy sú nižšie náklady, redukcia nevhodných uchádzačov (podrobné informácie – zhodnotenie schopností – autoselekcia), kampaňovitosť, preto existuje širšia možnosť výberu. Nevýhodami vývesiek je, že informácie sú dostupné len ľuďom, ktorí sa dostanú k informácii, pretože metóda oslovuje len obmedzený počet uchádzačov, spravidla len z najbližšieho okolia organizácie. Táto metóda nie je vhodná na získavanie kvalifikovaných odborníkov s praxou. Pomerne časté je využívanie vývesky na získavanie absolventov – vývesky sú umiestňované tam, kde sú študenti (školy, internáty a pod.).

Pútače

Pútače sú variantom vývesiek. Sú umiestnené tak, aby si ich verejnosť všimla. Pútače ale poskytujú málo informácií, pretože sa pripravujú a inštalujú na dlhšie časové obdobie. Informujú a dokumentujú verejnosti rozvoj a prospech organizácie a tým aj záujem o kvalitných a lojálnych zamestnancov. Ich účelom je podnietiť verejnosť, aby vyhládala ďalšie potrebné informácie o možnosti pracovať pre danú organizáciu.

Priama spolupráca organizácie so školami (vzdelávacími inštitúciami)

Úspešné organizácie často spolupracujú so vzdelávacími inštitúciami. Existujú organizácie, ktoré sa podieľajú na prevádzke škôl pripravujúcich študentov na robotnícke povolania a tým si zabezpečujú prísun mladých manuálnych pracovníkov (napr. automobilky). Spolupráca so strednými a vysokými školami uľahčuje získavanie odborníkov príslušného vzdelania. Existujú možnosti ako si do určitej miery zaviazat' vytypovaného študenta (napr. zmluvne dohodnuté podpory študenta, kde možno požadovať i jeho vyprofilovanie tým, že si vyberá vhodné voliteľné predmety, tému záverečnej práce a pod.).

Výhodou tejto metódy sú relatívne nízke náklady na jej realizáciu. Okrem toho môže škola poskytnúť adekvátne informácie o profile a študijných výsledkoch študenta, čím v podstate urobí predvýber. Nevýhodou je sezónnosť nástupu absolventov, ktorú možno riešiť napr. prijatím študenta na dohodu, dohodou so súčasným držiteľom pracovného miesta o termíne odchodu z organizácie a pod.

V USA a už aj v krajinách EU je obľúbenou metódou „Campus Recruiting“ (univerzitný areál, burzy práce, dni kariéry). Získavanie študentov končiacich ročníkov je spravidla realizované priamo na pôde vysokej školy. Vysoká škola vytvorí podmienky (napr. umiestnenie propagačných stánkov), aby sa mohli zástupcovia organizácie stretnúť so študentmi a usporiadať s nimi predbežné pohovory. Študenti získavajú pritom dostatočné množstvo informácií o organizácii, o pracovnom mieste a zástupcovia organizácie si môžu vytypovať vhodných študentov. Po realizácii krokov výberového procesu manažment rozhodne o možnom zamestnaní študenta.

Spolupráca s odborovou organizáciou

Pri získavaní uchádzačov z interného trhu práce môže organizácia využiť spoluprácu s odborovou organizáciou (zamestnaneckými radami). Predpokladom je, aby odborová organizácia mala vytvorenú informačnú databázu o zamestnancoch (o zamestnancoch, ktorí sú členmi odborovej organizácie).

Výhodou je, že organizácia udržiava dobré vzťahy s odborovou organizáciou a ona do istej miery zaručuje, že uchádzač bude mať požadované kompetentnosti, tzn. bude spĺňať požadované prediktory. Nevýhodou sú obmedzené možnosti výberu uchádzačov a možnosť získať len členov odborov.

Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny

Spolupráca s úradmi práce je metóda nenáročná na finančné zdroje, ale jej úspešnosť závisí od situácie na trhu práce v príslušnom regióne. Úrady práce sprostredkovávajú zamestnanie úplne bezplatne. Výdavky sú hradené z prostriedkov štátneho rozpočtu. Použitie tejto metódy si vyžaduje podrobné formulovanie požiadaviek na uchádzačov zo strany

organizácie i záujem o spoluprácu s úradom práce. Informovať úrad práce o voľných pracovných miestach plyní organizácii zo zákona.

Výhody využitia spolupráce s úradom práce pri získavaní uchádzačov sú, že úrady práce zisťujú potrebné informácie o uchádzačoch, môžu zabezpečiť predbežný výber, poskytnúť materiály o uchádzačoch a pod. V niektorých prípadoch môže zamestnávateľ získať i príspevok na zamestnávanie určitého zamestnanca (napr. pre osobu so zmenenou pracovnou schopnosťou). Nevýhodou je obmedzený výber len z uchádzačov registrovaných na úrade práce. Väčšinou ide o osoby s nižšou kvalifikáciou, alebo z nejakého dôvodu ťažko zamestnateľné osoby. Okrem toho, nezamestnaní (spravidla s vyššou kvalifikáciou) dávajú prednosť iným formám hľadania zamestnania, často sa na úrade práce neregistrujú.

Získavanie uchádzačov prostredníctvom komerčných personálnych agentúr

Získavanie prostredníctvom personálnych (sprostredkovateľských) agentúr je využívanie komerčných služieb. 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. Využitie služieb agentúry uľahčuje získavanie hlavne tých uchádzačov, o ktorých je na trhu práce núdza, zvyčajne ide o expertov v odbore. Je výhodné, ak organizácia spolupracuje s agentúrou aj po získaní uchádzačov, vytvára tak agentúre priestor na vyhodnotenie jej odporúčania (agentúra má spätnú väzbu a prípadne aj možnosť korekcie svojho odporúčania). Spomenúť je možné aj istú nevýhodu vyplývajúcu zo skutočnosti, že kvalitní uchádzači radšej reagujú na adresnú (nie anonymnú, resp. sprostredkovanú) ponuku príslušnej organizácie.

Personálne agentúry (ďalej len „PA“) sa členia podľa služieb, ktoré ponúkajú objednávateľským organizáciám:

1. PA sprostredkujúce prácu,
2. PA vyhľadávajúce uchádzačov formou inzercie,
3. PA vyhľadávajúce uchádzačov formou inzercie s následným vyhodnotením,
4. PA zamerané na priame vyhľadávanie uchádzačov (executive search),
5. PA ponúkajúce pracovníka na určitý čas (temporary help, personálny leasing).

Spomedzi výhod pri získavaní uchádzačov prostredníctvom personálnych agentúr možno spomenúť časovú nenáročnosť, kvalitu uchádzačov, predvýber uskutočňovaný agentúrou a záruku poskytovanú agentúrou. Nevýhodou sú relatívne vysoké finančné prostriedky na úhradu za služby agentúre.

E-recruitment (získavanie uchádzačov prostredníctvom internetu)

Internet môže byť nástrojom získavania jednak personálnej agentúry, ale aj organizácie, ktorá na vlastnej internetovej stránke zverejňuje informáciu o potrebe obsadenia pracovného miesta, pričom môže zverejňovať aj formulár životopisu, resp. dotazníka, ktorý vyplňa uchádzač a elektronicky zasiela na vyhodnotenie.

Získavanie sa teda realizuje prostredníctvom náborových serverov, internetových stránok organizácii alebo aj na tzv. mikrostránkach. Mimotextové časti, logo organizácie

a atraktívne odkazy umožňujú uchádzačovi prepnúť sa na stránku, kde je zverejnená informácia o potrebe obsadenia pracovného miesta.

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

Uviesť je potrebné aj pravidlá, ktoré by mal uchádzač dodržať. Uchádzač si musí uvedomiť, že informácie o sebe sprístupňuje „virtuálnemu neznámemu“. Z tohto dôvodu by si mal prv zistiť informácie o zadávateľovi. Nie vždy pri prvom kontakte musí uviesť všetky životopisné informácie (vhodná je selekcia informácií o sebe), pretože elektronické dokumenty si môže pozrieť aj neoprávnená osoba.

Pozri: <http://www.linkedin.com/>. LinkedIn – profesionálna sieť, kde (okrem iného) zamestnávateľia a personálne agentúry vyhľadávajú uchádzačov o prácu.

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

Predovšetkým 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 je pomerne náročný, pretože experti sú zvyčajne zamestnaní a je nutné ponúknuť im lepšie podmienky.

Inzercia

Inzercia je najrozšírenejšou metódou získavania uchádzačov, pričom ide o zverejnenie informácie o potrebe obsadenia pracovného miesta v masovokomunikačnom prostriedku (printové, zvukové, obrazové prostriedky). Inzercia môže mať rôzny záber – regionálny, celoštátny, medzinárodný. Výhodou je, že inzerát sa pomerne rýchlo dostane k adresátovi a o voľnom mieste sa dozvie väčšie množstvo ľudí. Nevýhodou inzerátu je jeho cena, ktorej výška ale závisí od kvality textu. Inzerát, ktorý má za následok „tisícky“ ponúk je zlý (a drahý), pretože organizácia bude musieť venovať značné úsilie a prostriedky na vyhodnocovanie ponúk, korešpondenciu s uchádzačmi, triedenie uchádzačov, atď. Dobrý inzerát je zaujímavý, stručný, využíva jednoduché vety, je pravdivý a nevtieravý, dokáže upútať pozornosť a záujem, je presný a výstižný a je nástrojom prvej selekcie, nevhodných uchádzačov má odradiť a vhodných povzbudiť.

Zásady inzercie. Obsah informácie o potrebe obsadiť pracovné miesto bol uvedený vyššie. K ďalším zásadám patrí výber masovokomunikačného prostriedku, pričom je potrebné zvážiť kritériá, ako napr. územná pôsobnosť prostriedku, periodicita, náklad periodika, cieľová skupina, cena, doterajšia skúsenosť. Ďalej je to forma a frekvencia inzercie. Pod formou sa rozumie veľkosť inzerátu, typ tlače, umiestnenie inzerátu na stránke, deň v týždni atď. Jednorazový inzerát môže byť prehliadnutý, či prepočítaný. Častejšia frekvencia je drahšia, ale zabezpečí oslovenie väčšieho množstva záujemcov. Je vhodné, ak si organizácia vedie záznamy o inzercii kvôli možnosti zisťovania účinnosti inzercie a pre budúcnosť. Slušné a profesionálne je, ak organizácia oznámi nevhodným uchádzačom svoje rozhodnutie, pretože nezdvorilosť môže pokaziť povesť organizácie a nepriaznivo sa prejaví pri budúcom inzerovaní.

Deň otvorených dverí

Možnou metódou získavania uchádzačov je aj deň otvorených dverí. V tento deň organizácia prezentuje vlastné úspechy, ktoré môžu podnietiť záujem verejnosti. Metóda je organizačne i časovo náročná, primárne ide o zvýšenie image organizácie a sekundárne o získanie možných zamestnancov. Ľudia, ktorí prejavia o túto akciu záujem, sú srdečne privítaní, majú možnosť si prehliadnuť organizáciu, porozprávať sa so súčasnými zamestnancami i s manažmentom, zvyčajne dostanú drobné propagačné materiály, môže im byť premietnutý propagačný film. Účastníci si na základe toho vytvárajú vlastný obraz o organizácii.

Tabuľka 1: Prehľad spôsobov získavania a vyhľadávania uchádzačov o prácu

	INTERNÉ		EXTERNÉ ZDROJE								
	Kariérové plány a príprava	Vnútro organizačný konkurz	Odporúčania	Úrad práce	Priame oslovenie	Databáza organizácie	Inzercia	Sponzor ring študentov a učňov	Záverečné práce	Executive search	Recruitment
TOP manažment	***				***		*			**	*
Stredný manaž.	**	**			**		**			***	**
Prvostupňový manažment	*	***	**			***	***			*	**
Predajcovia		*	**	*	**	*	***			*	***
Administratíva			**	***		***	**	*	*		*
Špecialisti podpory			***	**	**	***		**	**	*	**
Špecialisti produkcie			***	**	***	***		**	**	*	**
Výkonní prac.			**	**		***		*			
Pomocní prac.			**	**		***					

Zdroj: Horník, 1999, s. 90.

Legenda:

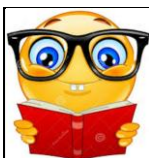
*, **, *** - vyjadruje orientačnú mieru vhodnosti použitia metódy. Jedna hviezdička označuje mierne vhodnú metódu, tri hviezdičky označujú veľmi vhodnú metódu.

4.4 HODNOTENIE ÚSPEŠNOSTI ZÍSKAVANIA UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Úspešnosť procesu získavania uchádzačov je posudzovaná **z hľadiska kvality uchádzačov a z hľadiska kvality realizovaného procesu**. Kvalita uchádzačov je posudzovaná podľa stanovených požiadaviek uvedených v informácii o potrebe obsadenia pracovného miesta a podľa informácií uvedených v zaslaných dokumentoch (napr. požadovaná a skutočná kvalifikácia uchádzačov, atď.). Kvalita procesu získavania je posudzovaná podľa stanovených kritérií, napr. časová a finančná náročnosť.

Pri hodnotení úspešnosti získavania uchádzačov o prácu je možné využiť napr. tieto údaje a **ukazovatele**:

- **miera úspešnosti zdroja**: počet uchádzačov s požadovanou kvalifikáciou k celkovému počtu uchádzačov (možné rozlíšenie podľa metódy získavania), počet uchádzačov pozvaných na vstupný pohovor k celkovému počtu uchádzačov,
- **náklady na jedného uchádzača**: náklady na získavanie a výber k počtu prijatých uchádzačov, počet prijatých uchádzačov k počtu zamestnaných po skúšobnej dobe, počet prijatých uchádzačov k počtu zamestnaných po jednom roku (tu sa hodnotí aj výber prediktorov),
- **náklady** na získavanie a výber k celkovej výške odmien pre prijatých zamestnancov,
- **čas** potrebný na vyhľadávanie záujemcov a tiež počet voľných pracovných miest k počtu pracovných miest obsadenými internými zamestnancami,
- štruktúra a **motivovanosť** uchádzačov,
- priemerná **doba**, počas ktorej sú voľné pracovné miesta neobsadené.



Úloha

Analyzujte proces získavania uchádzačov vo vybranej organizácii verejnej správy.



V malých organizáciách často nie je zriadený personálny útvar a línioví manažéri sami vykonávajú aj personálne aktivity, napr. získavajú uchádzačov. Aké metódy a prečo by ste použili v nasledujúcich situáciách?

- Nočný vrátnik odchádza na tri týždne na dovolenku.
- Vaša sekretárka má chrípku.
- Potrebuje ďalších 2 obchodných zástupcov – jeden má vykonávať dilerскую činnosť a druhý má otvoriť pobočku obchodnej kancelárie.
- Váš jediný chemik odchádza do dôchodku a musí byť nahradený vysoko kvalifikovaným človekom.



V organizácii sa uvoľnilo pracovné miesto účtovníčky, ktoré má byť čo najskôr obsadené. Vy ste vedúcim oddelenia a vašou povinnosťou je zorganizovať a realizovať túto akciu. Popíšte v jednotlivých krokoch ako by ste postupovali, resp. riešili uvedenú situáciu vrátane metód, ktoré by ste použili. (Vychádzajte z vami zostavených produktov analýzy práce.)



1. Charakterizujte personálnu funkciu získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
2. Charakterizujte interné zdroje získavania uchádzačov a uveďte výhody a nevýhody obsadzovania pracovných miest z týchto zdrojov.
3. Charakterizujte externé zdroje získavania uchádzačov a uveďte výhody a nevýhody obsadzovania pracovných miest z týchto zdrojov.
4. Charakterizujte proces získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
5. Definujte prediktory.
6. Charakterizujte dokumenty, ktoré sú požadované od uchádzačov na obsadenie pracovného miesta.
7. Uveďte aké náležitosti má obsahovať informácia o potrebe obsadenia pracovného miesta.
8. Charakterizujte metódy získavania uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
9. Uveďte ukazovatele, ktoré je možné využiť pri hodnotení úspešnosti procesu získavania uchádzačov.

KAPITOLA 5

VÝBER Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA A O PRÁCU PRE ORGANIZÁCIU

Výber je proces rozhodovania. S týmto druhom rozhodovania má zrejme každý človek nejakú skúsenosť. V detstve sme počúvali rozprávku Soľ nad zlatom, kde si kráľ vyberal zo svojich dcér kráľovnu, ako náhradu za seba. Kardináli vyberajú pápeža. Tréner vyberá člena do tímu. Človek si vyberá životného partnera. Každý z uvedených výberových procesov sa uskutočňuje na základe informácií a kritérií a má vlastné špecifiká. Predmetom kapitoly je výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu. Výberový proces bezprostredne nadväzuje na výsledky získavania uchádzačov.

5.1 PODSTATA VÝBERU Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

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.**

Cieľom výberu je vybrať najvhodnejšieho zo súboru vhodných (možných) uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.

Úlohou výberu je na základe kvantitatívnych a kvalitatívnych metód rozpoznať, ktorý z uchádzačov bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám organizácie, teda ktorý spĺňa kritériá celoorganizačné, kritériá pracovného kolektívu a kritériá pracovného miesta.

5.2 PROCES VÝBERU Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta je proces, ktorý má viac stupňov (stupňovitý proces výberu). Aj tento proces (ako všetky ostatné) je potrebné pripraviť, realizovať a vyhodnotiť. Proces výberu z uchádzačov zvyčajne realizuje viacero subjektov z interného, ale aj externého prostredia a v jeho priebehu sa využíva viac metód. Dôležité je proces kriticky a objektívne vyhodnotiť.

PRÍPRAVNÁ FÁZA

1. Rozhodnutie o **subjektoch** realizujúcich a účastných na výberovom procese,
2. potvrdenie **prediktorov** – charakteristík osoby na profesionálny výkon pracovných úloh, na úspešné zaradenie do pracovného kolektívu a na zdieľanie organizačnej kultúry,
3. rozhodnutie o **metódach** výberu uchádzačov,

4. výber **modelu** preukazujúceho vhodnosť uchádzačov.

REALIZAČNÁ FÁZA

5. Vstupný **informatívny rozhovor** s uchádzačom – napr. v prípade, že nie je zverejnená informácia o potrebe obsadiť pracovné miesto a uchádzač aktívne prichádza do organizácie zaujímať sa o pracovné miesto,
6. posúdenie **dokumentácie**, ktorú organizácia požadovala od uchádzačov,
7. analýza získaných informácií a selekcia uchádzačov,
8. posúdenie **kompetentností** (schopnosti a spôsobilosti) uchádzača prostredníctvom odborných metód výberu,
9. analýza získaných informácií a selekcia uchádzačov,
10. **výberový rozhovor** (interview),
11. analýza získaných informácií a zoradenie uchádzačov,
12. **zoradenie uchádzačov podľa dosiahnutej úspešnosti** a informovanie štatutárneho zástupcu organizácie o výsledku výberového procesu.

HODNOTIACA FÁZA

13. **Hodnotenie výberového procesu** podľa kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov preukazujúcich časovú a nákladovú efektívnosť.
14. **Hodnotenie uchádzačov** o obsadenie pracovného miesta.

Rozhodnutie o subjektoch výberu. Subjektmi výberu uchádzačov môžu byť líniový manažér (budúci priamy nadriadený), manažér vyššej úrovne riadenia, personálny špecialista, experti na hodnotenie kompetentností uchádzača (napr. psychológ, expert hodnotiaci jazykovú zručnosť, počítačovú gramotnosť a pod.), zástupca odborovej organizácie, tiež špecialisti z externého prostredia a ďalší potrební špecialisti.

Prediktory ako znaky (charakteristiky) osoby odhadujúce vhodnosť jedinca na plnenie úloh pridelených pracovnému miestu, na začlenenie sa do kolektívu pracovnej skupiny (tímu) a na zdieľanie organizačnej kultúry boli stanovené v procese získavania uchádzačov. V prípravnej fáze procesu výberu je potrebné tieto prediktory potvrdiť (opätovne odobriť) a určiť postupy na overenie prediktorov u jednotlivých uchádzačov.

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

Metódy základné sa môžu použiť pri obsadzovaní pracovných miest na všetkých úrovniach organizácie. Ide o minimálny aparát, resp. informačný zdroj na skúmanie predpokladov uchádzačov. Patria tu metódy personálnej anamnézy (napr. posudzovanie životopisu, osobného dotazníka) a rozhovor (interview). Personálna anamnéza uchádzača je zisťovaná predovšetkým podľa životopisu a osobného dotazníka, ktoré poskytujú informácie o profesnej minulosti uchádzača.

Metódy odborné skúmajú kompetentnosť uchádzača (schopnosti a spôsobilosti). Skúmané sú napr. kľúčové kompetentnosti, a to odborné, sociálne a základné. Skúmané sú tiež napr. **rozumové schopnosti** (racionálna inteligencia, ktorá je predpokladom kognitívnych schopností), **všeobecná inteligencia** (analytická inteligencia, ktorá je predpokladom mentálneho výkonu), **emocionálna inteligencia** (schopnosť sebareflexie, sebakontrola, motivácia, empatia a sociálna inteligencia) alebo aj **špeciálne schopnosti**, ktoré sú zisťované napr. prostredníctvom grafologických testov, assessment testov. Ďalej je skúmaná **spôsobilosť zdravotná, psychická, morálna, fyzická, odborná** (spôsobilosť je pripravenosť na výkon práce – miera súladu medzi požiadavkami a predpokladmi uchádzača).

Metódy doplnkové. K týmto metódam patria napr. referencie od minulých zamestnávateľov alebo od osobností, s ktorými uchádzač spolupracoval (napr. v prípade absolventa to môže byť učiteľ), projekt na vopred zadanú tému (napr. v prípade vysokoškolského učiteľa to môže byť projekt zaoberajúci sa témami vyučovacieho predmetu. Ďalej to môže byť manažérska vízia a esej, ktorú uchádzači spracovávajú priamo v organizácii na zvyčajne absurdnú tému, napr. slon v porceláne.

Modely výberu uchádzača na obsadenie pracovného miesta. Existujú tri základné modely používané v procese výberu uchádzačov, a to kompenzačný model, model viacnásobného kritického skóre a konfiguračný model. Nižšie charakterizované modely môžu byť a zvyčajne sú používané aj kombinovane. (Ferjenčík, Bosáková, 2001)

Kompenzačný model výberu. Každý prediktor má stanovenú váhu významnosti (dôležitosti). Celkové skóre sa zistí súčtom súčinov nameranej hodnoty prediktorov a ich váhy významnosti. Odhad kompetentností uchádzača predstavuje jedno číslo (výhoda), čo umožňuje jednoduché zoradenie všetkých uchádzačov. Nevýhodou je možnosť kompenzovať získanú nižšiu hodnotu jedného prediktora získaním vyššej hodnoty iného prediktora.

$$Y = a + (b_1 * x_1) + (b_2 * x_2) + \dots$$

a - konštanta

b - váha prediktorov (dôležitosť)

x - zistená (nameraná) hodnota prediktora

Model viacnásobného kritického skóre. Nedostatky kompenzačného modelu (možnosť kompenzovateľnosti prediktorov) odstraňuje model viacnásobného kritického skóre. Prediktorom je stanovená minimálna hodnota, ktorú musí uchádzač dosiahnuť. V opačnom prípade nepostupuje ďalšími krokmi výberu. Minimálna hodnota prediktora nemusí byť stanovená pre každý prediktor, zvyčajne ide o kľúčové prediktory, ktorých neplnenie môže ohroziť plnenie pracovných úloh, resp. môže ohroziť bezpečnosť a zdravie pri práci. Poradie uchádzačov je stanovené podľa najvyššieho dosiahnutého skóre.

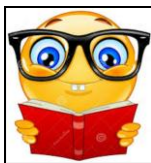
Konfiguračný model výberu. Model nelineárnej predikcie. Pre každý prediktor je dopredu určený optimálny rozsah (pásmo). Poradie uchádzačov sa stanoví podľa dosiahnutých hodnôt nachádzajúcich sa v určených pásmach.

Vstupný informatívny rozhovor je vedený s uchádzačom, ktorý sa o prácu v organizácii iniciatívne zaujíma, tzn. organizácia nezverejnila informáciu o potrebe obsadenia pracovného miesta. Úspešné organizácie zvyčajne aktivitu uchádzača oceňujú.

Vstupný informatívny rozhovor vedie buď personálny špecialista, alebo líniový manažér. Účelom tohto rozhovoru je získať základné informácie o uchádzačovi a poskytnúť mu informácie o organizácii a práci. Výhodou je, že zástupca organizácie dokáže za krátky čas zhodnotiť uchádzača, pričom bez ďalších finančných a časových nákladov eliminuje uchádzačov, ktorí sa do organizácie určite nehodia. Okrem toho zámerom zástupcu organizácie je udržať dobré vzťahy s verejnosťou a dobré meno organizácie.

Posúdenie dokumentácie, ktorú organizácia požadovala od uchádzačov. Medzi základné dokumenty patrí napr. žiadosť, životopis, osobný dotazník, motivačný list, doklady o vzdelaní a praxi. Spravidla personálny špecialista posudzuje úplnosť a formálnu stránku dokumentov a zisťuje relevantnosť informácií. Na základe zistení sa vytvorí **základný profil uchádzača**, ktorý sa po ďalších stupňoch výberu dopĺňa o ďalšie informácie v prípade, že uchádzač vyhovuje ďalším požiadavkám.

Životopis je možné hodnotiť posúdením odpovedí na vopred pripravené otázky, pričom odpovede môžu posudzovateľa inšpirovať k formulácii otázok, ktoré budú kladené v priebehu výberového rozhovoru. Posudzovať je možné napr.: *Vypracoval uchádzač životopis pre organizáciu, kde sa uchádza o zamestnanie? Reaguje text životopisu na požiadavky uvedené v informácii o potrebe obsadenia pracovného miesta? Je životopis vhodne štruktúrovaný? Aký je rozsah životopisu? Je text životopisu gramaticky správny a esteticky vhodný? Čo konkrétne o sebe prezrádza uchádzač? Súvisí profesná história uchádzača s obsadzovaným pracovným miestom (požiadavkami kolektívu a organizácie)? Súvisí vzdelanie a ďalšie vzdelávacie aktivity uchádzača s požiadavkami? Korešpondujú záujmy uchádzača s preferovanými záujmami? Akú fotografiu uchádzač predložil?*



Úloha

Vyhľadajte inzerát na obsadenie pracovného miesta v organizácii verejnej správy, vypracujte životopis podľa Europasu a motivačný list ako reakciu na inzerát.

5.3 METÓDY VÝBERU Z UCHÁDZAČOV O OBSADENIE PRACOVNÉHO MIESTA

Vybrané metódy posúdenia odbornej kompetentnosti. Do skupiny týchto metód patria napr. pracovné skúšky, zisťovanie záujmov uchádzača, testy fantázie, testy porovnávania dvoch písomností, testy odborných medzier, testy manuálnych zručností. Nižšie uvedené metódy sú zamerané na overovanie schopností, znalostí a poznatkov k výkonu určitej činnosti. Výsledky získané prostredníctvom týchto metód tvoria súčasť pokladov, ktoré sú zhromažďované k rozhodnutiu o prijatí, resp. odmietnutí uchádzača.

Pracovné skúšky sú simuláciou skutočných úloh pridelených pracovnému miestu. Overujú výkon potenciálneho pracovníka. V priebehu skúšky sa sleduje plnenie úlohy a hodnotí sa úroveň jej plnenia (napr. vypracovanie účtovnej správy, príprava obchodného

rozhovoru v cudzom jazyku a pod.). Tiež sa hodnotí postoj uchádzača k prevzatíu a plneniu úlohy, pochopenie úlohy (rýchlosť, úplnosť) a súvisiace problémy, dôslednosť a tempo realizácie úlohy, správanie v záťažovej situácii.

Zisťovanie záujmu. Pri zisťovaní záujmov uchádzača sa využíva súpis napr. názvov kníh z rôznych tematických oblastí, pričom tituly môžu byť súčasne obsahovo diferencované s ohľadom na intelektuálnu úroveň predpokladaných čitateľov. Uchádzač dostane súpis, kde vyznačí prečítané tituly, resp. tituly, ktoré prečítať mieni.

Testy fantázie sú používané pri obsadzovaní pracovných miest v oblastiach vyžadujúcich obrazotvornosť, predstavivosť, invenciu, tvorivosť. Môže ísť o oblasti ako napr. propagácia, reklama, grafika, kultúra, umenie. Skúma sa tvorivé myslenie a invencia. Jednou z diagnostických metód je kreslenie. Uchádzačovi je predložená kresba, ktorá obsahuje určitý počet políčok. Každé políčko má jednoduchý grafický záznam, ktorý sa má stať základom kresby posudzovaného uchádzača, teda on na základe svojho momentálneho nápadu zakresľuje obrázok alebo ak sa nepokladá za zdatného „kresliča“, píše do políčka to, čo mu práve prechádza hlavou. Inou možnosťou je napr. „tvorivý erb“.

Test porovnávania dvoch písomností. Týmto testom sa zisťuje pomer medzi tempom a dôslednosťou. Uchádzač dostane originál textu a jeho opis (kópiu), kde je určitý počet rôznych zámerných chýb. Ich zistenie si vyžaduje pomerne značnú sústredenosť. Povinnosťou uchádzača je označiť chyby v texte za presne vymedzenú dobu (časový limit).

Test odborných medzier. Princíp testu spočíva v tom, že uchádzačovi je predložená správa o určitej aktivite, ktorá prebieha v organizácii – práve v tom odbore, kde má byť uchádzač zamestnaný. V texte sú vynechané niektoré, alebo všetky odborné výrazy, ktoré má uchádzač doplniť. Výsledky testu naznačujú, nakoľko uchádzač ovláda odbornú terminológiu a tak je možné (nepriamo) posúdiť i jeho odbornú kvalifikáciu.

Testy manuálnych zručností sú určené pre zisťovanie motorických schopností. V praxi sa často využíva preskúšanie uchádzača pri manipulácii s materiálom. Uchádzač má napr. vytvárať predmet z ohýbacieho materiálu. Sleduje sa istota pohybu, presnosť, pokoj (pohoda) pri práci, koordinácia pohybov ruky a oka, trpezlivosť, presnosť a vytrvalosť. Tieto vlastnosti sú potrebné všade tam, kde uchádzač prichádza do styku s monotónnou, opakujúcou sa prácou.

V súčasnej praxi organizácií sa čoraz viac využíva metóda assessment center. Organizácie si túto metódu prispôbujú rôzne. **Assessment Center** (ďalej len „AC“) je odborná metóda zisťujúca špeciálnu spôsobilosť uchádzačov.

AC sa najčastejšie používa pri výbere uchádzačov na manažérske pozície a na pozície špecialistov, na hodnotenie výkonu manažérov, výcvik (vzdelávanie) manažérov, rozvoj potenciálu manažérov (v tomto prípade sa používa termín **Development Centre**). Účelom metódy je tiež rozpoznanie množstva a kvality potenciálu pre riadiacu prácu.

„AC je diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulácií typických manažérskych pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača o manažérsku funkciu“ (Koubek, 1998, s. 139).

Stručná charakteristika postupu. Vytvorenie **skupiny účastníkov** (20 – 25 osôb), ktorí riešia skupinové i individuálne úlohy (prípadové štúdie / case study) analogické práci manažéra. Vytvorenie skupiny hodnotiteľov. Celý proces je sledovaný a **hodnotený poradcami a skúsenými manažérmi** (assessor / hodnotiteľ) a má pevne stanovené pravidlá. Vyhodnotenie je prijímané ako konsenzus assessorov. Následne je vyhodnotenie diskutované s jednotlivými účastníkmi v priebehu osobného rozhovoru a súčasne sa konzultuje priebeh ich ďalšej kariéry. Spätnú väzbu účastníkovi by mal poskytnúť psychológ.

Princípy práce AC:

- konkrétne pozorovanie konania a správania účastníkov zamerané na kvalifikačný profil,
- spoluúčasť manažérov na procesoch AC,
- objektivita a viacnásobné posúdenie výsledkov práce účastníkov za použitia objektívnych hodnotiacich postupov,
- spätná väzba a výstupy pre ďalší profesný a osobný rozvoj. Spätná väzba je poskytovaná predovšetkým v priebehu rozhovoru, ktorý sleduje napr. tieto ciele:
 - a) ujasniť uchádzačovi jeho úlohu, ciele, kompetencie a potrebné odborné znalosti,
 - b) zoznámiť uchádzača s hodnotiacim stanoviskom o jeho doterajšej práci a výsledkoch,
 - c) uskutočniť vzájomne porovnanie silných a slabých stránok uchádzača,
 - d) dohodnúť s manažérom podporu pri jeho ďalšom rozvoji a zlepšiť vzájomnú komunikáciu,
 - e) prijať potrebné personálne opatrenia (ak je potrebné).

Prínos metódy pre uchádzača (zamestnanca v prípade, keď sa AC používa ako metóda vzdelávania). Uchádzač / pracovník si dokáže utvoriť obraz o sebe samom, vyjasnia sa vzájomné očakávania medzi pracovníkom a organizáciou, zoznámi sa s názorom nadriadeného na vlastné silné a slabé stránky, na základe čoho dokáže realizovať korekcie odchýlok v pracovných výkonoch, posilní sa partnerský vzťah medzi nadriadeným (organizáciou) a pracovníkom.

Prínos metódy pre organizáciu. Organizácia má možnosť ovplyvňovať cieľavedomý priebeh rozvoja uchádzača na podklade zistených silných a slabých stránok, v sústredení sa na dohodnuté ciele, pozitívne ovplyvňuje motiváciu a stupňuje výkonnosť, v účinnom nasadení pracovníkov zvyšuje hospodárnosť s pracovnými silami, rozvíja otvorené partnerstvo medzi nadriadenými a pracovníkmi.

Proces realizácie AC (podľa Montaga, In Moderní řízení, 7/99):

1. **Zistenie príčin a potrieb vedúcich k realizácii AC.** Stanovenie účelu a rozhodnutie, či AC nie je možné nahradiť jednoduchším postupom, kvôli nevýhodám (prácnosť, finančná a časová náročnosť).
2. **Prípravná fáza.** Je dôležitá, zvyčajne trvá niekoľko týždňov a je vhodné, aby táto fáza prebiehala tímovo. Zloženie tímu: personálni špecialisti alebo experti poradenskej firmy a interní manažéri. Postupnosť krokov prípravnej fázy:

- a) Zhrnutie predstáv manažmentu a zamestnancov o danej pracovnej pozícii (vypracovanie popisu práce a požiadaviek na držiteľa daného pracovného miesta kvôli stanoveniu prediktorov a kritérií na následné hodnotenie). Využívajú sa workshopy, dotazníky, brainstorming a pod. Posudzujú sa hlavne také predpoklady a vlastnosti ako napr. schopnosť pracovať v tíme, koncepcnosť myslenia a prístupov, zmysel pre tvorivosť a originálne riešenia, schopnosť presviedčať a získavať iných, schopnosť komunikácie a práce s informáciami, pracovný štýl, schopnosť pracovať pod tlakom.
 - b) Výber primeraných techník na zisťovanie a hodnotenie vymedzených charakteristík, ktorým sa priradia váhy určujúce dôležitosť pre úspešný výkon práce.
 - c) Výber tém pre diskusiu.
 - d) Výber a zaškolenie tímu hodnotiteľov, ktorí sa zúčastnia AC. Zloženie tímu: interní a externí pozorovatelia (psychológ, manažéri zvyčajne o 2 úrovne vyššie, externí špecialisti) v pomere 1:1 a v počte 6-8 (min. rovný polovici počtu účastníkov) – dôvod: zaručenie objektivity a kvality. Zaškolenie tímu: praktický nácvik priebehu (cca 2 dni).
3. **Realizačná fáza.** Časovo najkratšia fáza a zahŕňa aj voľbu miesta AC a voľbu techník personálnej práce. Miesto: ak vlastná organizácia – výhoda: reálne prostredie, kde sa ľahšie modelujú pracovné situácie, nevýhoda: účastníci AC môžu byť vyrušení, preto sa odporúča organizovať AC mimo organizáciu.
- Uchádzačovi (resp. hodnotenému, školenému), alebo skupine sú predkladané úlohy na riešenie písomnou formou, telefonicky a pod. **Využívané techniky:** skupinová diskusia, individuálne a skupinové riešenie problémov, riadené porady, triedenie pošty, manažérske hry (riešenie prípadových štúdií, riešenie sťažností zamestnancov alebo občanov z okolia organizácie, tlačové konferencie), riadený rozhovor s účastníkom, psychodiagnostické techniky (testy osobností, schopností), individuálna prezentácia pred hodnotiteľmi, pred účastníkmi spracovaných tém, ktoré si účastník losuje alebo mu ich generuje počítač. Individuálna prezentácia sa uskutočňuje s predchádzajúcou prípravou alebo bez nej. Časový limit na vlastný prejav je 5-10 minút a ďalších 5-10 minút je vyhradených na diskusiu a otázky. Prezentácia by nemala trvať dlhšie ako 15 minút. Hodnotitelia sa zameriavajú na hodnotenie presvedčivosti pri oznamovaní informácií, na schopnosť vysvetľovať, obhajovať svoj názor. Ďalej sa zisťuje odolnosť voči stresu, komunikačné zručnosti, úroveň vyjadrovania, dominancia a pod. Je vhodné pri každej z týchto techník používať videokamery, ktoré poslúžia pri spätnej väzbe.
4. **Vyhodnotenie zistených údajov.** Vyhodnocovanie trvá niekoľko dní až týždňov (podľa množstva spracovávaného materiálu). Názory hodnotiteľov na posudzované osoby sa musia zjednotiť. Jednotlivým charakteristikám, ktorých je 20 – 25, napr. organizačné a plánovacie schopnosti, schopnosť úsudku a rozhodovania, tvorivosť, odolnosť voči stresu, verbálne a komunikačné schopnosti, schopnosť argumentovať, vystupovanie vo vzťahu k partnerom, schopnosť viesť a pod., hodnotitelia priradia získané hodnoty, čím sa vytvorí profil účastníkov AC. Skutočný profil je porovnávaný s „ideálom“ (profil držiteľa pracovného miesta). Následne sú porovnávané profily jednotlivých účastníkov navzájom a vytvorí sa poradie.

5. **Spätná väzba účastníkom.** Spätnú väzbu poskytuje psychológ v priebehu AC pri záverečnom riadenom rozhovore a po spracovaní výsledkov sa tieto prerokujú so všetkými účastníkmi individuálne.
6. **Transformácia získaných údajov do praktickej podoby a ich využitie podľa zadania.** Ak je AC určený na výber pracovníkov, končí sa porovnaním účastníkov, zostavením poradia a písomný komentár sa predloží objednávateľovi. Ak je AC organizované za účelom hodnotenia a vzdelávania, nasledujú aktivity: s účastníkom sa preberú jeho silné a slabé stránky, podnecuje sa tu jeho aktivita a dochádza k uzatvoreniu dohody, napr. spracuje sa plán osobného rozvoja, individuálny plán vzdelávania a pod.

Výhody AC

- Komplexnosť pohľadu na hodnoteného z viacerých uhlov pohľadu.
- Možnosť priblížiť sa reálnym situáciám, v ktorých bude hodnotený skutočne pôsobiť.
- Poskytnutie možnosti rýchlej spätnej väzby.
- Má vzdelávací účinok (význam).

Variantom a rozšírenou verziou AC je **Outdoor Assessment Centre** (ďalej len „OAC“), ktorý „obohacuje“ AC o intelektuálne, fyzické a psychicky náročné aktivity prebiehajúce v prírode. Napríklad skupina OAC musí prekonať vzdialenosť niekoľkých kilometrov členitým terénom a v priebehu presunu riešiť úlohy nevyhnutné pre ďalší postup. Účastníci môžu byť vystavení psychickej záťaži pri zlaňovaní zo skaly, natáčajú tvorivý videoklip a pod. Tieto aktivity sú kombinované s technikami personálnej práce v AC.

OAC má všetky znaky klasického AC, počet posudzovaných charakteristík je 8 – 10, avšak počas každej aktivity sa hodnotia zvyčajne 3 – 4 vlastnosti. Rozdielna je aj dĺžka programu, OAC trvá 3 až 4 dni.

5.4 VÝBEROVÝ ROZHOVOR

Výberový rozhovor (interview) je základnou metódou výberu z uchádzačov, ktorú majú ovládať subjekty procesu, osobitne personálni špecialisti a rovnako tiež líniovní manažéri, pretože každý z nich má v určitej fáze výberu svoje nezastupiteľné miesto.

Podmienkou správneho priebehu rozhovoru je jeho dôsledná **príprava**. Manažéri majú preštudovať **personálnu anamnézu a motiváciu uchádzača** (Prečo sa chce uchádzač zamestnať? Rieši núdzovú situáciu, je to jeho dávna túžba a pod.) a uvážiť, čo je potrebné doplniť, resp. overiť – aj preto je rozhovor záverečnou fázou celého postupu výberového procesu. Dôležité je stanoviť **cieľ rozhovoru** a špecifické ciele osobitne pre rozhovory vedené s jednotlivými uchádzačmi.

Do prípravnej fázy rozhovoru patrí aj **príprava prostredia** (miestnosť a interiér miestnosti), v ktorom sa bude rozhovor konať. Miestnosť má byť príjemná a v daný čas určená len pre tento účel. Priestorové usporiadanie interiéru nemá byť podceňované.

Vhodnejší je stôl do tvaru písmena „U“ alebo okrúhly stôl, ako „sedenie oproti sebe“, pretože uchádzač môže mať dojem „výsluchu“.

V prípravnej fáze je potrebné venovať pozornosť aj **času na rozhovor a prestávky** medzi rozhovormi. Na rozhovor je potrebné si vyhradiť dostatok času. Tiež sa oplatí v pláne rozvrhu počítať s 10 minútovým odstupom na oddych a zápis dôležitých skutočností. Platí, že „jednoduchšie rozhovory“ s osobami uchádzajúcimi sa o nižšie pracovné miesta by nemali trvať kratšie ako 15 minút. Pri obsadzovaní strednej kategórie pracovných miest rozhovor trvá cca pol hodiny až hodinu. Rozhovor pri obsadzovaní kľúčových pracovných pozícií trvá viac ako hodinu a v niektorých prípadoch môže byť spojený s pracovnými skúškami, pričom tieto môžu trvať aj niekoľko týždňov (napr. obsadzovanie pozície top manažéra).

Súčasťou prípravy rozhovoru je i **výber aktérov**. Platí zásada, že o konečnom prijatí, resp. odmietnutí uchádzača má rozhodovať štatutárny zástupca organizácie a jeho budúci bezprostredný nadriadený. Nie je podmienkou, že rozhovor má viesť budúci priamy nadriadený. **Vedúci rozhovoru** má byť schopný dobrej komunikácie, má to byť pružná osobnosť, ktorá dokáže rýchle reagovať a navodiť i modelové situácie. Má mať dostatočné znalosti o danej práci, má mať analytické schopnosti, hlavne myslenie a schopnosť uvažovať v súvislostiach, má byť sociálne citlivý, má mať porozumenie pre ľudí a má byť schopný objektivizovať informácie (napr. ak tvrdí uchádzač, že je ochotný sa vždy pre organizáciu angažovať a z jeho personálnej anamnézy vyplýva, že podával iba priemerné výkony a nebol ochotný pracovať nadčas – tieto informácie je potrebné objektivizovať).

Pri príprave rozhovoru sa nemá zabudnúť ani na **scenár** rozhovoru, súčasťou ktorého je i časové rozdelenie obsahu. Rozhovor nie je monológ, ale dialóg, pričom obe strany sú si rovné. Odporúča sa rozdelenie času rozhovoru v pomere 40 : 60 (alebo 30 : 70) v prospech uchádzača. Scenár sa osvedčil ako komunikácia, ktorá je z polovice štruktúrovaná. Je dobré, ak si predovšetkým aktér s nedostatočnými skúsenosťami urobí sebakontrolu, aby sa vyvaroval možných omylov pri premiére rozhovoru.

Priebeh rozhovoru nie je vždy úplne štandardný. Nedá sa preto formulovať všeobecne platný algoritmus (recept). Na základe empirických poznatkov možno priebeh rozhovoru viac-menej zovšeobecniť. Potrebné je riadiť sa stanovenými špecifickými cieľmi, ktoré vyjadrujú napr. otázky: Aká je motivácia uchádzača obsadiť pracovné miesto a pracovať pre organizáciu? Ako bude uchádzač schopný sa prispôbiť pracovnému a spoločenskému prostrediu organizácie? Ako zvládne pridelenú prácu? Aký pracovný výkon bude schopný podávať? Aký bude jeho skutočný záujem o prácu? Aké sú jeho predpoklady ďalšej adaptability a mobility? Aké sú predpoklady jeho ďalšieho odborného rozvoja?

Postup rozhovoru. Rozhovor zahajuje a ďalej vedie na to určený vedúci, ktorého povinnosťou je predstaviť seba a ostatných členov výberového rozhovoru, nastoliť uvoľnenú atmosféru, pretože si musí byť vedomý, že uchádzač je v neľahkej pozícii, ide mu o veľa, chce uspieť a presvedčiť. Na začiatok je vhodná rekapitulácia účelu návštevy a štartujúca otázka, teda taká, na ktorú uchádzač určite odpovie a ešte priamo nemieri k veci (i napriek tomu, že sme si to mohli prečítať v životopise), napr. „Z ktorého mesta pochádzate? ... je to pekné mestečko, príjemná krajina, bol som tam ...“. Každý účastník rozhovoru má načúvať, nemá byť křčovitý, ale uvoľnený a pokojný. Otázky majú byť kladené v priateľskom tóne a odpovede nemajú byť nemiestne komentované – rozhovor nie je krížový výsluch.

Nasledujú informácie o organizácii, jej histórii a výsledkoch (cca 5-6 min.). Následne je uchádzač vyzvaný, aby rozprával o sebe. Vedúci rozhovoru vstupuje otázkami do jeho prejavu, aby uchádzača usmerňoval podľa vlastného zámeru (mieni dosiahnuť stanovený cieľ). Vedúci rozhovoru informuje podrobnejšie o profile pracovného miesta a môže tiež o špecifikácii požiadaviek na držiteľa pracovného miesta. Uchádzač môže klásť otázky k uvedeným informáciám.

V závere rozhovoru sa jeho vedúci vyjadruje k celkovému dojmu. Nezachádza ale do podrobností, nerozoberá chybné odpovede, nepolemizujeme o odlišných názoroch. Neinformuje uchádzača o konečnom výsledku. Výsledok môže ale naznačiť, napr. uchádzač zanechal dobrý dojem a vzájomná spolupráca vyzerá nádejne, alebo môže uviesť obavu súvisiacu s neplnením požiadaviek (prediktorov). Vedúci rozhovoru informuje uchádzača, že vyjadrenie (zvyčajne písomné, ale aj elektronické alebo telefonické) mu bude doručené spravidla do 14 dní. Následne je potrebné urobiť záznam z rozhovoru pre ďalšie vyhodnocovanie.

Vybrané zásady vedenia rozhovoru

Ľudia so slabým stiskom ruky nemusia byť vždy nesmelí alebo nečestní. Môžu nám byť menej sympatickí, pretože mi sami stláčame ruku pevne. Tiež ľudia s nízkym čelom nemusia byť nositeľmi nižšieho IQ a naopak ľudia s vysokým čelom nemusia byť geniálnymi osobnosťami. Rovnako ani efekt sympatie alebo antipatie a prvý dojem by nás nemal ovplyvňovať.

Je dobré si zapamätať, že informácie, ktoré sú poskytnuté na začiatku rozhovoru ovplyvnia posudzovateľov silnejšie, ako informácie získané neskôr. Ak budete absolvovať viac rozhovorov krátko po sebe, nie je vhodné preceňovať alebo podceňovať priemerných uchádzačov podľa toho, ako prídu po veľmi dobrých alebo podpriemerných uchádzačoch. Tiež nie je vhodné preceňovať účinnosť rozhovoru tým, že o sebe tvrdíme, že „vidíme“ do človeka a dokážeme odhaliť jeho silné a slabé stránky. Pri podceňovaní techniky rozhovoru sa obyčajne stretávame s námietkami: časová náročnosť, nemožnosť „vidieť do človeka“ (ale načúvať človeku sa dá naučiť).

Rozhovor je časovo náročný, no v jeho priebehu je možné zistiť potrebné a kvalitné informácie o uchádzačovi. Vedúci rozhovoru si musí byť vedomý, že výberový rozhovor nie je vzájomné „pokecanie si“ s uchádzačom a prerozprávanie životopisu. Je dôležité stanoviť ciele rozhovoru, pripraviť otázky, resp. okruhy tém a ostatné náležitosti, ktoré sú uvedené vyššie. V tomto kontexte je tiež dôležitá schopnosť posúdenia neverbálnej komunikácie a schopnosť posúdenia motivácie uchádzača.

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 (klasický) rozhovor, resp. 1 + 1 rozhovor.** Rozhovor spravidla vedie priamy nadriadený, ktorý na základe poznania profilu uchádzača zisťuje jeho ďalšie predpoklady podľa stanovených cieľov pre rozhovor, pričom hodnotí aj neverbálnu komunikáciu, správanie, ktoré je už po 15 – 20 minútach spontánne, schopnosť adaptability, verbálnej komunikácie atď.
- **Panelový rozhovor** (rozhovor pred komisiou, konkurz) – je pre uchádzača náročný, pretože komisiu tvorí viacero členov, pričom každý mu môže položiť otázku zo svojho odboru a každý ho „skúma“. 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 napr. 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** / úlohu (individuálna skúška) – uchádzač má v priebehu rozhovoru vyriešiť problém (napr. predať pohár vody stojaci na stole).
- **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 „zážitkoch“ z minulého zamestnania.
- **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 (stress 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.

Vybrané otázky kladené pri výberových rozhovoroch

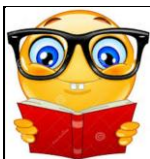
1. Kto ste? (autoprezentácia za často 2 minúty)
2. V čom ste zvláštny (jedinečný)?
3. Akých 5 prídavných mien vás najlepšie vystihuje?
4. Ako by vás popísal váš najlepší priateľ (spolubývajúci, profesor, mama ...)?
5. Prečo ste lepší ako ostatní uchádzači?
6. Čo pre nás môžete urobiť, čo nikto iný nemôže?
7. Ktoré mimoškolské aktivity vás najviac (najmenej) bavili a prečo?
8. Prečo ste si vybrali danú školu (odbor, predmety)? Ktoré predmety ste mali najradšej a prečo?
9. Prečo sa uchádzate o miesto v odbore, ktorý sa odlišuje od vášho absolvovaného odboru?
10. Čo ste sa naučili v priebehu praxí, ktoré uvádzate v životopise?
11. Z akých predmetov ste získali najhoršie známky a prečo. Ako myslíte, že to ovplyvní váš výkon práce, o ktorú sa uchádzate?
12. Porozprávajte o najhoršom / najlepšom učiteľovi.
13. Najväčší neúspech? Čo ste urobili, aby sa niečo podobné už nestalo?
14. S akými typmi ľudí máte problémy?
15. Organizujete si dobre svoj čas?
16. Ako postupujete keď máte urobiť dôležité rozhodnutie?
17. Ako sa správate, keď máte problém s kolegom?
18. Ako motivujete ľudí?
19. Aké máte informácie o našej organizácii?
20. Má vami absolvovaný odbor štúdia budúcnosť?
21. Podieľali ste sa na financovaní vášho štúdia?
22. Čo vám bráni v rozvoji vašej vysnívanej kariéry?
23. Menili by ste úmyselne svoje správanie, aby ste lepšie vychádzali so svojimi kolegami? Popíšte tieto možné zmeny. Ako často by ste boli ochotní zmeniť vaše správanie?
24. Pracujete radšej v tíme alebo sám? Domnievate sa, že vaša sila (silné stránky) spočíva v individualite?
25. Myslíte si, že máte schopnosť viesť ľudí? Prečo – uveďte príklady.
26. Ako si predstavujete svojho nadriadeného? Stretli ste niekedy takéhoto človeka vo vašej praxi?
27. Predstava o vašej kariére súvisí skôr s peniazmi, s postavením alebo s osobným uspokojením?

28. Aký význam prikladáte rodine pri napĺňaní svojich životných predstáv?
29. Čomu pripisujete doterajšie úspechy?



Úloha

Vypracujte scenár výberového rozhovoru. Vyskúšajte si výberový rozhovor v študijnej skupine.



Úloha

Vypracujte odpovede na vyššie uvedené otázky kladené v priebehu výberového rozhovoru. Odpovede analyzujte v študijnej skupine.



Na začiatku rozhovoru s uchádzačom o obsadenie pracovného miesta si všimnete, že je veľmi nervózny. Podľa hodnotenia dokumentov, ktoré uchádzač predložil, je zrejmé, že ide o vysoko kvalifikovaného adepta. Čo by ste robili, aby výberový rozhovor prebehol v súlade s pravidlami kladenými naň?



Na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny ste personálnym manažérom. Potrebuje obsadiť pracovné miesto vedúceho oddelenia. Rozhodli ste sa využiť metódu inzercie. Napíšte text inzerátu a rozhodnite, kde bude uverejnený. Svoje rozhodnutie zdôvodnite.



◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
2. Charakterizujte jednotlivé kroky stupňovitého procesu výberu z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta.
3. Charakterizujte metódy výberu z uchádzačov podľa štruktúry (základné, odborné a doplnkové metódy).
4. Charakterizujte modely využívané v procese výberu.
5. Charakterizujte metódu výberu – assessment centre.
6. Charakterizujte výberový rozhovor.
7. Charakterizujte typy výberových rozhovorov.

KAPITOLA 6

PRIJÍMANIE PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU A ADAPTÁCIA PRACOVNÍKOV

Výsledkom výberového rozhovoru je zoznam uchádzačov podľa dosiahnutej úspešnosti. Následne začína proces prijímania vybraného uchádzača(ov) do pracovného pomeru. Nie vždy sa tento proces začína bezprostredne po procese výberu. Rozhodnutie o prijatí vydáva štatutárny zástupca organizácie. Môže sa riadiť podľa zoznamu uchádzačov, ktorý spracovala výberová komisia. Uchádzač, s ktorým je uzatvorený pracovný pomer, absolvuje adaptačný proces. Uvedené podrobnejšie prezentuje táto kapitola.

6.1 PODSTATA PRIJÍMANIA PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU

Prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru je proces, v priebehu ktorého po splnení podmienok vyplývajúcich z predzmluvných vzťahov je založený pracovný pomer medzi zamestnávateľom a zamestnancom.

Cieľom založenia a vzniku pracovného pomeru je prijať kompetentného zamestnanca, ktorý bude organizácii prinášať úžitok.

Úlohy založenia a vzniku pracovného pomeru:

- a) splniť podmienky predzmluvných vzťahov na založenie a vznik pracovného pomeru,
- b) dohodnúť pracovný pomer v prospech oboch účastníkov,
- c) dodržať záväzky, ktoré sú obsahom psychologického kontraktu,
- d) dodržať zásadu rovnakého zaobchádzania a ostatných legislatívnych predpisov.

6.2 PROCES PRIJÍMANIA PRACOVNÍKOV DO PRACOVNÉHO POMERU

Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru sa člení do fázy predzmluvných vzťahov, fázy založenia pracovného pomeru a fázy vzniku pracovného pomeru. Proces je spracovaný podľa Zákonníka práce.

PREDZMLUVNÉ VZŤAHY

1. Najvhodnejší z uchádzačov, resp. najvhodnejší uchádzači (podľa počtu pracovných pozícií) sú pozvaní na **rozhovor**. Cieľom rozhovoru je oboznámiť uchádzača s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovnej zmluvy, s pracovnými podmienkami a mzdovými podmienkami, za ktorých bude prácu vykonávať. Rozhovor vedie štatutárny zástupca organizácie a / alebo budúci priamy nadriadený (líniový manažér).
2. **Preukázanie spôsobilosti uchádzača na prácu** v prípade, že si to vyžaduje osobitný právny predpis. Uchádzač absolvuje prehliadky, ktoré preukážu zdravotnú spôsobilosť na prácu, psychickú spôsobilosť na prácu alebo iný predpoklad.

3. **Dokladovanie ďalších informácií.** Zamestnávateľ môže požadovať predloženie pracovného posudku a potvrdenia o zamestnaní od uchádzača, ktorý už bol zamestnaný. Od uchádzača, ktorý sa uchádza o prvé zamestnanie, môže vyžadovať len informácie, ktoré súvisia s prácou, ktorú má vykonávať. Zamestnávateľ nesmie vyžadovať informácie o tehotenstve, rodinných pomeroch, o bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, alebo ak požiadavku bezúhonnosti vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzická osoba vykonávať, o politickej príslušnosti, odborovej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.
4. Uchádzač je povinný informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť ujmu, a o dĺžke pracovného času u iného zamestnávateľa, ak ide o mladistvého.

ZALOŽENIE (UZATVORENIE) PRACOVNÉHO POMERU

5. S najvhodnejším uchádzačom, ktorý potvrdil súhlas s výkonom práce u zamestnávateľa a s obsadením daného pracovného miesta a splnil podmienky vyplývajúce z predzmluvných vzťahov je uzatvorený pracovný pomer.
6. **Pracovný pomer** sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.
7. **Doba pracovného pomeru.** Pracovný pomer môže byť dohodnutý na neurčitý čas alebo môže byť dohodnutý na určitú dobu alebo môže byť dohodnutý na kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas.
8. **Pracovná zmluva.**
Explicitné podstatné náležitosti pracovnej zmluvy:
 - a) druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika,
 - b) miesto výkonu práce (obec, časť obce alebo inak určené miesto),
 - c) deň nástupu do práce,
 - d) mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.
 Ďalšie pracovné podmienky: výplatné termíny, pracovný čas, výmera dovolenky a dĺžka výpovednej doby. Ak sú tieto podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy.
9. **Skúšobná doba.** V pracovnej zmluve možno dohodnúť skúšobnú dobu, ktorá je najviac 3 mesiace (6 mesiacov u zamestnancov, ktorí sú držiteľmi vedúcich pozícií). Skúšobnú dobu nemožno predlžovať. Skúšobná doba sa predlžuje o čas prekážok v práci na strane zamestnanca. Skúšobná doba sa musí dohodnúť písomne, inak je neplatná. Skúšobnú dobu nie je možné dohodnúť v prípade opätovne uzatváraných pracovných pomerov na určitú dobu.
10. **Psychologický kontrakt.** Nepísaná zmluva uzavretá medzi zamestnancom a zamestnávateľom, ktorej predmetom sú vzájomné recipročné očakávania.
„Pojem psychologической zmluvy naznačuje, že existuje nepísaná množina očakávaní neustále prítomných medzi každým členom organizácie a rôznymi manažérmi a ostatnými ľuďmi v organizácii“ (Schein, 1969).
Očakávania – sľuby a záväzky – ľudia môžu interpretovať rozlične, tzn. môžu mať rozličné pohľady na špecifické očakávania.

Očakávania – čo dám a čo dostanem – majú „otvorený koniec“, tzn. v čase sa vyvíjajú (sú dynamické) a recipročné.

Plnenie očakávaní si nemôže vynútiť žiaden zo subjektov.

Náležitosti psychologickej zmluvy (Armstrong, 2007):

- **z hľadiska zamestnanca:** slušné, spravodlivé a zásadové zaobchádzanie, istota zamestnania, priestor pre uplatnenie kompetentností, možnosť rozvoja kariéry, participácia na rozhodovaní, dôvera, že organizácia dodrží sľuby, bezpečné pracovné prostredie,
- **z hľadiska zamestnávateľa:** kompetentnosti, úsilie, ochota, oddanosť, lojalita.

Ideálny psychologický kontrakt by mal uvádzať podrobné očakávania oboch subjektov. Platí ale princíp obmedzenej racionality, podmienky často nemožno predikovať, prostredie je turbulentné ..., preto ideálny psychologický kontrakt neexistuje.

Niektoré organizácie sa pokúšajú psychologický kontrakt formalizovať (dať mu písomnú podobu).

Význam psychologickej zmluvy podľa Simsa (1994): „Vyvážená psychologická zmluva je nutná pre trvalé, harmonické vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Porušenie psychologickej zmluvy môže subjektom signalizovať, že už nezdievajú (alebo nikdy nezdievajú) spoločný súbor hodnôt alebo cieľov“.

Nedodržanie psychologického kontraktu jednou alebo oboma účastníkmi znižuje úroveň pracovnej spokojnosti. Možné dôsledky: kontraproduktívne až deštruktívne správanie (zníženie výkonu, psychologický ústup, absencie, fluktuácia, zneužívanie prostriedkov zamestnávateľa, nevyužívanie pracovnej doby, sabotáž, ...).

VZNIK PRACOVNÉHO POMERU

11. **Pracovný pomer vzniká** odo dňa, ktorý bol dohodnutý v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce.
12. **Povinnosti zamestnávateľa** vyplývajúce z pracovného pomeru. Zamestnávateľ je povinný prideľovať zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy, platiť mu za vykonanú prácu mzdu, utvárať podmienky na plnenie pracovných úloh a dodržiavať ostatné pracovné podmienky ustanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou. Zamestnávateľ je povinný zamestnanca oboznámiť s pracovným poriadkom, s kolektívnou zmluvou, s právnymi predpismi vzťahujúcimi sa na prácu ním vykonávanú, s právnymi predpismi a ostatnými predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktoré musí zamestnanec pri svojej práci dodržiavať, a s ustanoveniami o zásade rovnakého zaobchádzania.
13. **Povinnosti zamestnanca** vyplývajúce z pracovného pomeru. Zamestnanec je povinný podľa pokynov zamestnávateľa vykonávať práce osobne podľa pracovnej zmluvy v určenom pracovnom čase a dodržiavať pracovnú disciplínu.

Pri založení a vzniku pracovného pomeru je zamestnávateľ povinný dodržiavať **zásadu rovnakého zaobchádzania** v kontexte antidiskriminačného zákona. Zakazuje sa diskriminácia zamestnancov z dôvodu pohlavia, manželského stavu a rodinného stavu, sexuálnej orientácie, rasy, farby pleti, jazyka, veku, nepriaznivého zdravotného stavu alebo

zdravotného postihnutia, genetických vlastností, viery, náboženstva, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, majetku, rodu alebo iného postavenia. (Zákonník práce)

Pri založení pracovného pomeru sa rieši aj otázka režimu práce. **Režim práce** predstavuje organizáciou stanovené **časové podmienky práce, a to dĺžku, štruktúru, striedanie práce a oddychu**. Odborná literatúra rozlišuje štandardný, neštandardné a inovatívne pracovné režimy.

Neštandardné pracovné režimy

Skrátený pracovný čas (neúplný) – pracovná zmluva je uzatvorená na kratší čas, ako je maximálne možný, t. j. určený v Zákonníku práce. Zamestnanci využívajú tento režim hlavne z rodinných a zdravotných dôvodov. Prospech organizácie je v lepšom využívaní pracovného času a vo zvýšení produktivity práce.

Predĺžené pracovné zmeny sa uplatňujú ako **tzv. turnusová práca**, napr. v doprave, v službách a pod. Dochádza ku kumulácii voľných dní, no na druhej strane tento režim negatívne ovplyvňuje zdravie zamestnanca. Okrem toho je potrebné dôsledne rešpektovať predpisy o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.

Pružný pracovný čas – začiatok a koniec pracovnej zmeny je flexibilný. Organizácia vymedzuje len časový úsek, počas ktorého musí byť zamestnanec na pracovisku. Môže sa uplatňovať ako pružný pracovný deň, týždeň a mesiac. Jeho zavedenie predpokladá presnú evidenciu a kontrolu odpracovaného času. Skúsenosti ukazujú, že tento pracovný režim významne prispieva k zlepšovaniu pracovných a životných podmienok.

Inovatívne pracovné režimy

Podielový pracovný čas (job sharing, delená práca) – svojou podstatou pripomína skrátený pracovný čas. Ide o to, že pracovný čas určený pracovnému miestu(am) sa podelí medzi dvoch, resp. viacerých zamestnancov napr. podľa vlastnej dohody o čase a delbe práce. Zamestnancom tento pracovný režim vyhovuje hlavne z rodinných a osobných dôvodov.

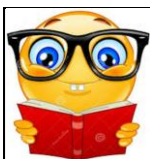
Stlačený pracovný týždeň (komprimovaný) – je režim, v ktorom zamestnanec pracuje menej ako päť dní v týždni, tzn. že dĺžka pracovnej zmeny je viac ako 8 hodín. Pozitíva a negatíva tohto režimu sú podobné ako pri turnusovej práci (predĺžené pracovné zmeny).

Práca na zavolanie (on-call contract) – je prácou pre zamestnávateľa za predpokladu, že zamestnanec bol zamestnávateľom požiadaný (zavolaný) na jej výkon. Odmena je závislá od reálneho množstva práce a od reálnej dĺžky pracovného času. Tento pracovný režim viac vyhovuje zamestnávateľom, no pre zamestnanca znamená nerovnomerné pracovné zaťaženie s negatívnym dôsledkom na odmenu a na poistenie.

Práca na diaľku (dištančná práca, telework, domácky zamestnanec) – je prácou, ktorá sa vykonáva na mieste mimo lokality organizácie, najčastejšie doma, resp. na vzdialenom mieste. Predpokladom zavedenia tohto režimu práce je kvalitná spojovacia a výpočtová technika. Inštitút domáceho zamestnanca definuje i Zákonník práce. Prácu na diaľku u nás využívajú napr. právnici, účtovníci, architekti, matky s deťmi, ľudia so zmenenou pracovnou schopnosťou a pod. Zavedenie tohto režimu práce sa prejavuje v znížení nákladov, v eliminácii problémov spojených s dopravou zamestnancov a v možnosti využiť kvalifikačný potenciál ľudí bývajúcich v odľahlejších oblastiach. Pozitíva sú v lepšom využití pracovného času, pričom zamestnanec môže samostatne rozhodovať o jeho rozložení. Boli preukázané i negatíva nielen na strane zamestnávateľa (zvýšenie nákladov spojených s prenosom dát), ale aj na strane zamestnanca (zdravotné riziko vyplývajúce zo snahy zvládnuť domáce i pracovné povinnosti – stres, osamelosť a tiež nižšia odmena).

Uplatňovanie neštandardných a inovatívnych režimov práce vo všeobecnosti vykazuje pozitívny účinok najmä pri „využívaní pracovného času, pri zvýšení pracovnej disciplíny, zlepšení životných a pracovných podmienok, zvýšení výkonu, lepšom využívaní individuálnych schopností, zvýšení tvorivosti, znížení fluktuácie, zlepšení interpersonálnych vzťahov“ (Kachaňáková, 2001, s. 180). Motivačný účinok vyplýva hlavne z možnosti samostatne sa rozhodnúť o rozvrhnutí času medzi časom pracovným a časom osobným, väčšej zodpovednosti za výsledok práce, väčšej miery samostatnosti, pocitu inovatívnosti a flexibility (zamestnanec sa cíti inovátorom pri vykonávaní práce) a pocitu slobody.

Neštandardné a inovatívne pracovné režimy sa prejavujú aj negatívne. Corwin a kol. (2002) výskumom v USA a v Kanade zistili, že väčšina ľudí začína pracovať na skrátený úväzok preto, aby si vyriešila osobné a rodinné problémy (malé deti, zvyšovanie kvalifikácie, starostlivosť o rodičov). Respondenti poukazovali i na negatíva a uvádzali, že práca sa im vkradla do súkromia a je ťažké urobiť hranicu medzi prácou a domovom (vzniká stres), pracujú viac hodín, ako mali pôvodne v úmysle (dopad na plat), no organizácia napriek tomu, že súhlasila so zmenou režimu práce, nevytvárala adekvátne podmienky, respondenti neboli v organizácii príliš vážení a rešpektovaní (vnímaná bola priama diskriminácia, nespravodlivosť, napr. pri rozdeľovaní odmien) a často krát pociťovali osamelosť. Jedným zo záverov výskumu bolo, že skrátený pracovný čas nie je vhodné ponúkať tým zamestnancom, ktorí v organizácii ešte nič „nedokázali“. Neštandardný režim možno skôr ponúknuť úspešným zamestnancom, teda má byť považovaný za stimul pre tých, ktorí majú svoju prácu radi, poznajú organizáciu a sú stotožnení s vnútroorganizačnými normami, pretože takíto zamestnanci v menšom rozsahu poukazovali na negatíva.



Úloha

V študijnej skupine urobte prieskum. Zistite čo očakávajú vaši kolegovia od budúceho zamestnávateľa. Zistenia štatisticky spracujte a výsledky analyzujte.

6.3 PRACOVNÁ ADAPTÁCIA

Adaptácia je všeobecne chápaná ako proces aktívneho prispôsobovania sa človeka životným podmienkam a ich zmenám (Bedrnová, Nový, 2004).

Rymeš (1985, 1998) uvádza, že 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, Růžicka, 2000; Štikar, Rymeš a kol. 2003).

Úrovne sociálnej adaptácie (Štikar, Rymeš a kol., 2003):

- **adaptácia na organizačnú kultúru** (vo forme identifikácie sa 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).

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

Pracovná adaptácia je prispôbenie sa jednotlivca jeho práci, pracovnej role a pracovnému prostrediu. Tureckiová (2004) pod pracovnou adaptáciou rozumie aktívne prispôbenie sa jednotlivca práci, pracovnej činnosti a požiadavkám, kladeným na zamestnanca pri zvládaní pracovných rolí vyplývajúcich z jednotlivcovej pracovnej pozície.

Pojem pracovná adaptácia je charakterizovaný v 3 významoch (Štikar, Rymeš a kol., 2003):

1. **adaptabilita**, t. j. predpoklady jedinca zvládať nároky pracovnej činnosti,
2. **adaptovanie**, t. j. proces zvládania nárokov pracovnej činnosti,
3. **adaptovanosť**, t. j. výsledný stav vyrovnávania sa s prácou.

Za **indikátory (ukazovatele) úrovne adaptovanosti** sú považované (Štikar, Rymeš a kol., 1998):

- miera pracovnej spokojnosti,
- identifikácia (stotožnenie) s prácou a s organizáciou,
- potenciálna stabilita zamestnanca.

Pracovná adaptácia sa v kontexte globalizácie trhov a otvárania pracovných trhov (medzinárodný MLZ) vymedzuje ako **kroskultúrna adaptácia** (adaptácia zohľadňujúca inú kultúru). Kroskultúrna adaptácia je vnímaná ako kľúčový indikátor, ale aj determinant úspechu zamestnanca pracujúceho v cudzine (Templer a kol. 2006).

Black (1990, s. 122) definuje kroskultúrnú adaptáciu ako „**stupeň psychického komfortu a oboznámenia sa jednotlivca s novým prostredím**“.

Kroskultúrna adaptácia zahŕňa tri dimenzie:

- a) **všeobecná adaptácia** – prispôsobenie sa hostujúcej kultúre a životným podmienkam hostujúcej spoločnosti,
- b) **interakčná adaptácia** – komfortné fungovanie v interpersonálnych vzťahoch s príslušníkmi hostujúcej krajiny,
- c) **pracovná adaptácia** – zapadnutie do pracovnej kultúry, očakávaní a požiadaviek danej krajiny.

6.4 TEÓRIE PRACOVNEJ ADAPTÁCIE

Teória pracovnej prispôsobivosti (Lofquist, Dawis, 1991) vysvetľuje dosahovanie súladu medzi zamestnancom a celým kontextom jeho pracovného prostredia (pracovné miesto, skupina / tím, manažment, normy a pravidlá, organizačná kultúra, ...).

Jednotlivci sa usilujú dosiahnuť rovnováhu medzi ich osobnostnými charakteristikami a kontextom pracovného prostredia. Ako? Zamestnanec naplňa požiadavky pracovného prostredia, ktoré stanovuje organizácia a pracovné prostredie naplňa finančné, sociálne a psychologické potreby (očakávania) zamestnanca.

Podľa teórie pracovnej prispôsobivosti je možné:

- a) **predikovať výsledky zhody** medzi jednotlivcom a pracovným prostredím (prediktívny model),
- b) **popisovať proces interakcie** (pracovnej prispôsobivosti) medzi zamestnancom a pracovným prostredím (interakčný model). (Eggerth, 2008)

Prediktívny model predpokladá, že **jednotlivci sa správajú tak, aby uspokojovali svoje potreby**.

Podnety z prostredia, ktoré uspokojujú potreby sa nazývajú posilňovače. Pre teóriu pracovnej prispôsobivosti (ďalej „TPP“) bolo použitých 20 posilňovačov súvisiacich s prácou.

Pracovné miesta sú charakteristické odlišnými úrovňami posilňovačov dostupnými pre zamestnancov (držiteľov týchto pracovných miest). (Odlišná úroveň posilňovačov, pretože aj pracovisko má isté behaviorálne požiadavky na zamestnancov, t. j. požiadavky na kompetentnosť, spôsobilosť, pracovné správanie a konanie).

Jednotlivci sa odlišujú o. i. aj potrebami a očakávaniami od zamestnávateľa. Úroveň zhody medzi potrebami zamestnancov a posilňovačmi / podnetmi pracovného prostredia možno použiť na predikciu pracovnej spokojnosti.

Interakčný model vychádza z predpokladu, že jednotlivci sa snažia dosiahnuť a udržať súlad s ich prostredím.

Tu možno hovoriť priamo o **prispôsobovaní sa práci**. Po tom ako je zamestnancovi pridelené pracovné miesto (pracovná funkcia, pozícia), je zvyšok jeho pôsobenia v tejto funkcii venovaný prispôsobovaniu sa pracovným požiadavkám a okolnostiam. Prispôsobovanie tu môže prebiehať dvoma spôsobmi: **aktívnym a reaktívnym**.

Aktívny spôsob znamená, že zamestnanci sa snažia dosiahnuť **súlad s prostredím tým, že ho menia**. Napríklad, požiadajú zamestnávateľa o možnosti teleworkingu (taká organizácia práce, pri ktorej zamestnanci pracujú hocikedy a na hocijakom mieste, ktoré im umožňuje odvieť pracovnú úlohu).

Re-aktívny spôsob je charakteristický tým, že zamestnanci sa snažia dosiahnuť súlad s prostredím tým, že **sami podstupujú zmeny**. Napríklad, zúčastnia sa školenia za účelom zlepšenia pracovných zručností. (Eggerth, 2008)

Hulinova teória pracovnej adaptácie. Charles L. Hulin (1991) popisuje pracovnú adaptáciu ako **súhrn navzájom súvisiacich reakcií na pracovnú spokojnosť s potenciálom zvýšiť spokojnosť s prácou alebo znížiť pracovnú nespokojnosť**.

Hulin sa osobitne venoval behaviorálnym reakciám súvisiacim s pracovnou nespokojnosťou. Za dominantné označil: dobrovoľné absencie v práci, neskoré príchody na pracovisko, dobrovoľná fluktuácia, odchod do dôchodku. Tieto formy adaptívneho správania pomenoval ako **vyhýbanie sa práci** (job withdrawal). Takéto správanie je Hulinom ďalej popisované ako také, ktoré časovo redukuje pobyt jednotlivca na pracovisku a tak znižuje zaradenie jednotlivca do pracovnej role alebo zvyšuje nezávislosť zamestnanca, čo by v konečnom dôsledku hypoteticky mohlo prispieť aj k zníženiu pracovnej nespokojnosti.

Z pohľadu pracovnej adaptácie je z modelu Hulina podstatnejšia časť **konzekventov, t. j. dôsledkov správania**. Špecifikované sú štyri skupiny popisujúce istý typ správania. Sú to:

1. úsilie zmeniť pracovnú situáciu / rolu,
2. úsilie obmedziť zaradenie do pracovnej role,
3. úsilie zvýšiť zisky zo zamestnania,
4. úsilie znížiť vklady do zamestnania.

Úsilie zmeniť pracovnú situáciu / rolu. Formálne úsilie jednotlivcov zmeniť vlastnú pracovnú situáciu. Nespokojní zamestnanci majú väčšiu tendenciu hlasovať v prospech odborov. Do tejto skupiny správania patrí napr. tiež úsilie zmeniť alebo zlepšiť bezpečnostné nariadenia, platenie nadčasov, systém bonusových platieb, atď. Tento typ správania by bolo možné nazvať aj úsilie získať kontrolu nad pracovnou situáciou.

Úsilie obmedziť zaradenie do pracovnej role. V rámci tejto skupiny autori rozlišujú:

- a) vyhýbanie sa pracovným povinnostiam, tzn. správanie smerujúce k tomu, aby neobľúbeným pracovným povinnostiam zamestnanec venoval čo najmenej času,
- b) vyhýbanie sa práci / zamestnaniu vo formách: nedochvilnosť, absencia, fluktuácia, túžba po dôchodku, zvažovanie odchodu do dôchodku.

Úsilie zvýšiť zisky zo zamestnania. O tomto type správania hovoríme v súvislosti s používaním pracovných zariadení, náradia a techniky na súkromné účely, s fuškárčením, s dopisovaním si odpracovaných hodín, atď.

Úsilie znížiť vklady do zamestnania. Ide o psychické vyhýbanie sa práci. Správanie tohto typu je zamerané na vytvorenie psychického odstupu samotného zamestnanca od organizácie / pracoviska, kde pôsobí. Príkladmi tohto správania je napr. práca na čiastočný úväzok, delenie pracovných povinností medzi zamestnancami, ktorí môžu pracovať naplno.

6.5 ADAPTAČNÝ PROCES A ADAPTAČNÝ PLÁN

Black (1988) zdôrazňuje význam adaptácie pri stotožňovaní sa s pracovnou rolou. Popisuje pritom tri primárne dimenzie procesu adaptácie: **stupeň adaptácie, spôsob adaptácie a kontext adaptácie.**

Stupeň adaptácie možno vnímať dvojako – ako subjektívny aj ako objektívny koncept. Subjektívne ide o stupeň komfortu, aký zamestnanec pociťuje v novej role ako aj o to, do akej miery sa cíti byť prispôsobený požiadavkám z role vyplývajúcim. Objektívne ide o stupeň zvládnutia rolových požiadaviek zamestnancom a o schopnosť preukázať stupeň prispôsobenia v pracovnom výkone.

Spôsob adaptácie je prezentovaný postupom, akým sa zamestnanec adaptuje na novú pracovnú rolu. Black (1988) uvádza tieto štyri spôsoby:

Replikácia (obnovenie, opätovné uvedenie, rozmnoženie, zdvojenie) – osoba konfrontujúca sa s novou rolou uskutočňuje niekoľko adaptačných zmien vo svojom správaní a identite, no rovnako tak prispôsobuje niekoľkými zmenami pracovnú rolu sebe.

Absorpcia – pri preberaní novej roly zamestnanec uskutočňuje len minimálne alebo vôbec žiadne modifikácie roly, skôr, ak je to potrebné prispôsobuje svoje postoje a správanie požiadavkám pracovnej pozície.

Determinácia – zamestnanec preberá týmto spôsobom rolu tak, že jeho osoby sa zmena pracovnej roly nedotýka, zmenu podstupuje rola samotná.

Explorácia – ide o spôsob adaptácie, keď zamestnanec prispôsobuje seba aj pracovnú rolu požiadavkám do takej miery, do akej je to potrebné.

Kontext adaptácie sa najčastejšie spomína ak do úvahy prichádza aj iný aspekt adaptácie, t. j. ak so zmenou pracovnej pozície, roly, dochádza aj k inej zmene napr. prostredia (kultúry, krajiny). V takomto prípade sa posudzujú dva kontexty adaptácie: pracovná adaptácia a celková (všeobecná) adaptácia.

Objekty adaptačného procesu. Štikar, Rymeš a kol. (2003,1998), Bedrnová a Nový (2004) a ďalší uvádzajú, že objektmi adaptačného procesu sú zamestnanci v týchto situáciách:

- a) noví zamestnanci (t. j. novonastupujúci),
- b) vracajúci sa na pracovisko po dlhodobej neprítomnosti (napr. po rodičovskej dovolenke, po dlhšej chorobe),

- c) meniaci pracovné zaradenie (napr. z jednej prevádzky do druhej, zmena zaradenie z dôvodu zmeny funkcie, zmena zaradenie z dôvodu zmeny zdravotného stavu, nástup do novej prevádzky),
- d) prechádzajúci zmenami v pracovnej skupine (napr. v dôsledku inovačných zmien),
- e) prechádzajúci inovačnými zmenami na pracovisku (napr. rekvalifikácia).

Faktory ovplyvňujúce pracovnú adaptáciu. Rymeš (2003) podotýka, že zložitosť a rozmanitosť vyrovnávania sa s pracovnou situáciou je daná variabilitou faktorov, ktoré ovplyvňujú priebeh adaptácie a dosiahnutý stav adaptovanosti. Popisuje dve skupiny faktorov ovplyvňujúcich pracovnú adaptáciu, a to objektívne a subjektívne faktory.

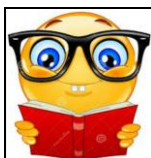
- **Objektívne faktory:** obsah a charakter práce, vonkajšie pracovné podmienky, spôsob vedenia zamestnancov, pracovná skupina, hodnotenie zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov, pracovný režim, organizácia práce, sociálne vybavenie pracoviska, mimopracovné vplyvy.
- **Subjektívne faktory:** odborná pripravenosť, výkonová dispozícia, osobná vyhranenosť, hodnotová orientácia, postojevé zameranie, motivačné vyladenie, zvládnutie pracovnej roly.

Adaptačný plán je ucelený súbor opatrení a postupov zameraný na:

- aktívne ovplyvnenie pracovného konania, správania,
- na vytvorenie / upevnenie pozitívnych postojov,
- posilnenie identifikácie záujmov zamestnanca so záujmami organizácie (lojalita),
- formovanie záujmu zamestnanca o rozvoj vlastných kompetentností,
- najrýchlejšie prispôsobenie zamestnanca práci, kolektívu a organizácie.

Náležitosti adaptačného plánu:

- určenie doby adaptácie,
- určenie tútora,
- stanovenie cieľov,
- určenie spôsobov hodnotenia adaptácie prostredníctvom kritérií výkonu a pracovného správania,
- určenie vzdelávacích aktivít.



Úloha

Program pracovnej adaptácie vybranej organizácie verejnej správy analyzujte podľa teoretických poznatkov o tejto problematike.

6.6 VYBRANÉ METÓDY VYUŽÍVANÉ V PROCESE PRACOVNEJ A SOCIÁLNEJ ADAPTÁCIE

Metódy, ktoré sú uvedené v tejto subkapitole sa využívajú aj v oblasti vzdelávania zamestnancov.

Mentorovanie (mentoring; mentor / tútor)

Mentorovanie je finančne nenáročná, no účinná metóda. Mentorom je interný zamestnanec, ktorý je novému zamestnancovi pridelený. Ak je v adaptačnom procese zamestnanec, ktorý zmenil pracovné miesto, môže si mentora vybrať sám spomedzi skúsených zamestnancov, ktorý mu radí, stimuluje ho a usmerňuje (Koubek, 2003, s. 105).

Mentor (tútor) - učí zamestnanca osvojovať si konkrétne poznatky a zručnosti, pomáha pri osobnom a profesijnom rozvoji zamestnancovi a hrá rolu ochrancu, ktorý chráni a presadzuje svojho chránenca. Mentor môže mať na starosti aj viacero zamestnancov, ale ku každému pristupuje individuálne. Zamestnanec si mentora vyberá skôr na základe emocionálnych, ako racionálnych kritérií. Medzi mentorom a zamestnancom vzniká a existuje neformálny vzťah. Mentori poskytujú svojmu chránencovi (Armstrong, 2002, s. 794):

- radu, ako vypracovať program svojho seba vzdelávania alebo zmluvu o vzdelávaní;
- všeobecnú pomoc s programom vzdelávania;
- vedenie v tom, ako dosiahnuť nevyhnutné vedomosti a zručnosti, potrebné pre výkon novej práce;
- radu o tom, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné i medziľudské problémy, s ktorými sa jedinec stretáva, hlavne v počiatočných fázach svojej kariéry;
- informácie o tom „ako to tu chodí“ – o organizačnej kultúre a jej prejavoch v podobe základných hodnôt a správania v organizácii (štýl riadenia);
- koučovanie týkajúce sa špecifických zručností;
- pomoc v záležitostiach projektu – nemyslí sa tým to, aby ich pre svojich chránencov vypracovávali, ale aby ich správnym spôsobom orientovali, t. j. pomáhať ľuďom, aby si sami pomohli;
- sú akýmsi „otcovským priateľom“, s ktorým môže chránenec hovoriť o svojich aspiráciách a starostiach a ktorý je mu ochotný so sympatiami naslúchať.

Využitie mentoringu. Táto metóda sa využíva v adaptačnom procese, tiež pri vzdelávaní manažérov, vedúcich zamestnancov, analytikov a ďalších špecifických profesií, pri výkone ktorých sa uplatňujú viac psychické procesy ako manuálne zručnosti.

Limitujúce (brzdíace) faktory úspešnosti mentoringu: nevhodný mentor, nadmieru úzky vzťah medzi mentorom a jeho chránencom, vo väčšine prípadov so sklonom nezodpovedne pristupovať k procesu vzdelávania.

Asistovanie

Školený zamestnanec je pridelený ako pomocník ku skúsenému zamestnancovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa na práci podieľa

stále vo väčšej miere a stále samostatnejšie až konečne získa také vedomosti a schopnosti, že je schopný vykonávať prácu samostatne.

Sústavnosť pôsobenia a dôraz na praktickú stránku vzdelávania sa považuje za najlepšiu výhodu tejto metódy. Na druhej strane školený sa môže naučiť aj nie príliš vhodným pracovným návykom. Nevýhodou je aj to, že informácie plynú len z jedného zdroja a napodobňovanie školiteľa môže oslabovať vlastný tvorivý prístup a nadanie robiť veci ináč.

Demonštrovanie (ukážka pracovného postupu)

Podstata demonštrovania spočíva v predvedení a okomentovaní pracovného postupu zo strany školiteľa a odpozorovaní, imitácii a osvojení si daného pracovného postupu zo strany školených.

Prednosťou metódy je jej individuálne i skupinové použitie, bezprostrednosť a aktívne zapojenie účastníkov vzdelávania. Demonštrovanie umožňuje rýchly zácvik a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi školeným(i) a školiteľom.

Nevýhody:

- umožňuje zácvik skôr jednoduchých postupov alebo čiastkových operácií,
- existuje aj problém prejavujúci sa v napodobňovaní a osvojovaní si nevhodných návykov zo strany školenej osoby, preto je veľmi dôležité, kto je školiteľom,
- limitom môže byť aj pracovné prostredie s rušivými vplyvmi (hluk, osvetlenie, teplotné rozdiely a pod.) alebo vzdelávanie pod tlakom pracovných úloh.

Využitie metódy – hlavne pri osvojovaní si manuálnych zručností, technických operácií (pri práci so strojovým zariadením) a niektorých administratívnych postupov. Demonštrovanie nie je vhodné pre vzdelávanie zamestnancov, ktorých práca spočíva v analytickom myslení, tvorivosti a pod.

Inštruktáž pri výkone práce

Demonštrovanie je len súčasťou inštruktáže, resp. inštruktáž je zdokonalením demonštrovania. Inštruktáž pri výkone práce sa zakladá na analýze vedomostí, zručností a schopností a teórií učenia sa a jej postup sa člení na štyri fázy:

- príprava,
- prezentácia,
- precvičovanie a testovanie,
- používanie a zdokonaľovanie.

Príprava inštruktora: plán prezentácie a výber vyučovacej metódy a učebných pomôcok. Príprava vzdelávaných osôb: sebamotivácia k vzdelávaniu.

Prezentácia sa skladá z vysvetlenia a demonštrovania. Vysvetlenie musí byť jednoduché, ale zároveň jasné a konkrétne. Používajú sa schémy, grafy, tabuľky, filmy a iné audiovizuálne pomôcky. Demonštrovanie je spočiatku zamerané na osvojenie si základných operácií a až potom sa zameriava na zložitejšie a špecifické operácie. Demonštrovanie je podstatnou časťou inštruktáže a prebieha v troch krokoch:

- 1) predvedenie celej operácie inštruktorom takou rýchlosťou, akou sa daná operácia vykonáva v praxi;

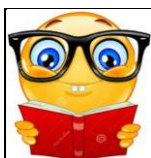
- 2) pomalé prevedenie operácie v postupnom slede úkonov, aby zamestnanci porozumeli ako sa jednotlivé úkony vykonávajú;
- 3) opakované pomalé predvádzanie operácie pre zdôraznenie: ako, kedy a prečo sa vykonávajú jednotlivé po sebe nasledujúce úkony.

Precvičovanie a testovanie spočíva v zamestnancovej imitácii inštruktora a v sústavnom opakovaní operácie pod vedením inštruktora s cieľom dosiahnuť pri každom úkone stanovenú úroveň výkonu.

Zdokonaľovanie môže prebiehať počas celého obdobia inštruktáže, až kým vzdelávaný zamestnanec nedosiahne úroveň pracovného výkonu zodpovedajúcu úrovni výkonu skúseného zamestnanca z hľadiska kvality, času a bezpečnosti. Aj v tejto fáze môže školený zamestnanec potrebovať pomoc pri prekonávaní prekážok a problémov negatívne ovplyvňujúcich celkový výkon. Inštruktor by mal zopakovať prevedenie jednotlivých úkonov a monitorovať ich prevedenie do tej doby, kým zamestnanec nebude schopný vykonávať prácu samostatne.

Výhodou inštruktáže je: učenie sa zamestnancov presne vykonávať operácie potrebné pre výkon ich práce a možnosť vrátiť sa k nejasnému alebo neporozumenému úkonu. Inštruktor sa venuje zamestnancovi dovtedy, kým nedosiahne požadovanú úroveň a zamestnanec nie je stresovaný tým, že v určitom časovom intervale nepodal taký výkon ako iní vzdelávaní zamestnanci. Utvára sa tak pozitívny vzťah medzi inštruktorom a školenými zamestnancami.

Nevýhody inštruktáže: časová náročnosť, komunikačné a odborné nedostatky inštruktora.



Úloha

Premyslite si a porozprávajte, čo by ste očakávali od mentora.



Predpokladajme, že ste líniový manažér, ktorý práve prijal výpoveď od jedného veľmi dôležitého zamestnanca. Ako by ste mohli pomôcť personálnemu oddeleniu, aby obsadzovanie a obsadenie pracovného miesta bolo efektívne.



1. Charakterizujte proces prijímania pracovníka do pracovného pomeru.
2. Charakterizujte neštandardné a inovatívne pracovné režimy.
3. Charakterizujte pracovnú a sociálnu adaptáciu.
4. Charakterizujte teóriu pracovnej prispôsobivosti podľa Lofquista a Dawisa.
5. Charakterizujte Hulinovu teóriu pracovnej adaptácie.
6. Vymenujte náležitosti adaptačného plánu.

Kapitola 7

Hodnotenie práce a pracovného správania zamestnancov

Organizácia od zamestnanca očakáva excelentný výkon a dobré pracovné správanie. Organizácia zisťuje, hodnotí a koriguje výkon a pracovné správanie zamestnanca a zamestnanec dostáva spätnú väzbu o svojom fungovaní v organizácii. Úžitok z tejto personálnej činnosti majú teda všetky zúčastnené strany. Hodnotenie zamestnancov je trvalý proces. Začína v momente prijatia zamestnanca do pracovného pomeru a končí odchodom zamestnanca z organizácie. Sústavné hodnotenie zamestnancov je dôležitým predpokladom úspešnej personálnej práce.

7.1 VÝKON A VÝKONNOSŤ ZAMESTNANCOV

Výkonnosť je definovaná ako schopnosť jednotlivca podať výkon. **Pracovný výkon** zamestnanca je vyjadrením množstva a kvality práce v konkrétnych pracovných podmienkach za určitú časovú jednotku. Determinovaný je odbornou, osobnostnou a základnou kompetentnosťou a spôsobilosťou, motiváciou a technicko-technologickou, organizačnou a manažérskou podporou organizácie. Tento vzťah vyjadruje vzorec:

$$\text{výkon} = \text{kompetentnosť} * \text{motivácia} * \text{podpora organizácie}.$$

Excelentný výkon nepodmieňujú len subjektívne, ale aj objektívne faktory a nemožno ich považovať za menej dôležité. V odbornej literatúre sa determinanty výkonu členia na objektívne (externé, stojace na strane organizácie) a subjektívne (interné, stojace na strane jedinca). Môžu pôsobiť dlhodobo alebo krátkodobo a môže ísť o vplyv priamy alebo sprostredkovaný. Poznanie faktorov a ich účinku zefektívňuje snahy manažérov pri ich ovplyvňovaní žiaducim smerom.

Subjektívne faktory na strane zamestnanca:

- individuálne predpoklady, t. j. odborné schopnosti a spôsobilosti, sociálne schopnosti a spôsobilosti, fyzické a duševné vlohy, osobnostné vlastnosti a charakteristiky,
- spôsob prijímania podnetov z okolia a reagovania na ne,
- úroveň, rozsah a členitosť poznávacích procesov a tiež zložité, nie vždy celkom reálne vedomé prežívanie poznávania,
- postoje k pracovnej činnosti, morálny profil a hodnotový systém jedinca, záujmy,
- motivačná dimenzia (potreby, túžby, záujmy, aspirácie),
- vnímanie spoločenského postavenia a vplyv na spolupracovníkov.

Objektívne faktory na strane organizácie:

- pracovné podmienky ekonomické, štrukturálno-organizačné, technické a technologické – napr. úroveň technického vybavenia pracoviska, používané technologické postupy, inovácie, reorganizácia, organizácia práce, systém a reálny výkon personálnych funkcií: mobilita zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, systém odmeňovania, pracovná doba a zmennosť a pod.

- b) pracovné prostredie a interpersonálne vzťahy – priestorové riešenie pracoviska, fyzikálne podmienky, psychologicko-sociálne podmienky, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, kvalita medziľudských vzťahov, pracovná atmosféra, atď.,
- c) manažment – napr. spôsob práce s ľuďmi, úroveň a kvalita vedenia, komunikácia a pod.

Okrem uvedených faktorov výkon ovplyvňujú aj situačné faktory, vonkajšie pracovné podmienky, mimopracovné vplyvy, mimoriadne okolnosti, či udalosti.

Situačné podmienky zahŕňajú: celospoločenské významné udalosti, mimoriadne rodinné či osobné udalosti (náhle ochorenia, úrazy, konflikty a pod.).

Determinanty výkonu, ktoré nesúvisia so zamestnancom, ale majú vplyv na jeho prácu, zamestnanec ich nemôže ovplyvniť, a predsa môžu modifikovať výsledný efekt pracovnej činnosti: nedostatočné využívanie pracovného času alebo jeho nadmerná záťaž, čo súvisí s prideľovaním úloh, zariadenie a vybavenie, ktoré je neprimerané práci, nejasné pravidlá a metódy riadenia, nedostatočné vysvetlenie práce, zlá inštrukcia, nedostatky v školení, nevhodné pracovné podmienky a usporiadanie pracoviska, životné podmienky (rodina, bydlisko, dochádzka do zamestnania, choroba ap.) a šťastie.

7.2 PODSTATA HODNOTENIA VÝKONU A PRACOVNÉHO SPRÁVANIA ZAMESTNANCOV

Hodnotenie zamestnancov je proces, v priebehu ktorého organizácia (subjekt hodnotenia) hodnotí kompetentnosť a spôsobilosť zamestnancov (do akej miery pracovná spôsobilosť zodpovedá požiadavkám pracovného miesta), ich pracovný výkon a pracovné správanie a výsledky hodnotenia využíva v kontexte zabezpečenia cieľov organizácie a zabezpečenia potrieb a očakávaní zamestnancov.

Hodnotenie zamestnancov spočíva v:

- zisťovaní toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta a aké je jeho pracovné správanie,
- poskytovaní zistených výsledkov jednotlivým zamestnancom a v diskusii o nich,
- hľadaní ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť (Koubek, 2007, s. 126).

Typy hodnotení zamestnancov

- **Formálne hodnotenie** – je systematické, štandardizované, periodické, racionálne, plánované, realizované v pravidelných intervaloch a podľa presne zvolených kritérií. Vychádza zo systému hodnotenia v organizácii. Záznamy o hodnotení sú súčasťou pracovného spisu zamestnancov. V praxi sa realizuje tak často, ako je to potrebné. Periodicitu ovplyvňujú špecifiká organizácie a pracovného miesta. To znamená, že v jednej organizácii môže byť zvolená iná periodicitu hodnotenia pre robotnícke pracovné miesta, iná pre administratívne pracovné miesta a iná pre manažérske pracovné miesta.

- **Neformálne hodnotenie** – predstavuje priebežné hodnotenie zamestnanca nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu, vykonáva sa aj každodenne a spravidla nebýva formálne zaznamenávané (napr. Cejtmár, Džedína, 2010, s. 230). Na výsledok vplýva aj pocit a dojem manažéra. Je výhodné, ak si manažér robí záznam o práci a pracovnom správaní zamestnancov, ktorý následne použije ako zdroj informácií pri formálnom hodnotení zamestnancov.
- **Komplexné** – realizuje sa pri skončení pracovného pomeru, pričom sa vypracováva pracovný posudok.
- **Sebahodnotenie**. Hodnotenie seba samého. Využíva sa ako zdroj informácií pri formálnom hodnotení zamestnancov.

Význam (účel, ciele) hodnotenia. Hodnotenie pracovného výkonu umožňuje najmä (Koubek, 1995, s.168):

1. rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu jednotlivca,
2. poznať silné a slabé stránky zamestnanca,
3. umožniť zamestnancovi zlepšiť svoj výkon,
4. vytvoriť základňu pre odmeňovanie zamestnanca podľa jeho príspevku k dosahovaniu cieľov organizácie,
5. motivovať zamestnancov,
6. identifikovať potrebu vzdelávania, resp. rekvalifikácie,
7. rozpoznať potenciál pracovného výkonu zamestnanca,
8. poskytovať potrebné informácie pre plánovanie osobného rozvoja zamestnancov,
9. vytvoriť predpoklady pre hodnotenie efektívnosti vzdelávania zamestnancov a účinnosti vzdelávacích programov,
10. vytvoriť predpoklady na posudzovanie efektívnosti výberu uchádzačov o prácu a vhodnosti metód výberu,
11. vytvárať predpoklady na plánovanie potreby zamestnancov,
12. vytvárať predpoklady na stanovovanie budúcich pracovných úloh organizácie,
13. identifikovať nedostatky v dizajne pracovných miest.

Hodnotenie má význam pre organizáciu, pre personálny útvar, pre manažéra, i pre hodnoteného zamestnanca.

Organizácia využíva hodnotenie zamestnancov na:

- zvýšenie osobného výkonu jednotlivcov,
- využitie a rozvoj potenciálu zamestnancov,
- zlepšenie komunikácie medzi riadiacimi a riadenými zamestnancami, komunikačnému spojeniu jednotlivých úrovní riadenia.

Manažérom umožňuje hodnotenie pracovného výkonu:

- motivovať zamestnancov k dosahovaniu vyššieho výkonu,
- dávať zamestnancom spätnú väzbu a tým usmerňovať ich činnosť,
- pochopiť záujmy a prania zamestnancov, týkajúce sa ich ďalšieho rozvoja,
- rozvíjať silné stránky zamestnancov a eliminovať tie slabé,

- plánovať rozvojové aktivity (vzdelávanie, výcvik ...),
- stanovovať spravodlivú mzdu, hlavne jej pohyblivú zložku.

Zamestnanec si odnáša z hodnotenia:

- ocenenie vlastnej práce a podnet k ďalšiemu úsiliu,
- pohľad nadriadeného na svoju prácu,
- možnosť prezentovať svoje potreby a osobné ciele,
- príležitosť k vyjadreniu svojich rozvojových nárokov (Bělohávek, 2000, s. 58).

Personálny útvar (personálny špecialista):

- kontrola a tvorba pracovných miest,
- stanovovanie výkonových noriem (cieľov, ...).

Hodnotenie zamestnancov by malo poskytovať aktuálne informácie a malo by sa teda 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.

Funkcie hodnotenia

- **poznávacia** – znamená priebežné sledovanie pracovného výkonu a správania sa zamestnancov,
- **porovnávacia** – umožňuje porovnávať pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca s normami, stanovenými cieľmi, resp. vykonať komparáciu v čase,
- **regulačná (formatívna)** – možnosť realizovať zmeny na základe zistených výsledkov hodnotenia,
- **stimulačná** – t. j. podnecovanie zamestnancov k žiaducim výkonom (Stýblo, 2003, s. 297).

Kritériá hodnotenia pracovného výkonu a správania

Nevyhnutným predpokladom na vypracovanie efektívneho systému hodnotenia zamestnancov je definovanie adekvátnych kritérií hodnotenia. Aby toto hodnotenie malo komplexný charakter, používajú sa rôzne kombinácie kritérií. Ich výber je podmienený zvoleným typom hodnotenia a účelom hodnotenia. To znamená, že hodnotenie pracovného výkonu vychádza z konkrétneho pracovného miesta, z existujúceho popisu práce a špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta. (Vetráková, 2011, s. 133).

Kritériá musia byť efektívne, spoľahlivé, ľahko použiteľné, objektívne a musia byť orientované na kľúčové činnosti pracovného výkonu.

Kachaňáková (2001, s. 144) uvádza nasledujúce kritériá hodnotenia pracovného výkonu:

- a) hodnotenie výsledkov práce: množstvo vyrobených výrobkov / poskytnutých služieb, kvalita výrobkov / služieb, objem predaja, počet obslužených zákazníkov, spokojnosť zákazníkov / klientov, počet reklamácií, atď.

- b) odborná kompetentnosť a spôsobilosť a charakteristiky jedinca: odborné vedomosti a zručnosti, jazykové znalosti, fyzická zdatnosť a odolnosť, schopnosť viesť iných, zodpovednosť, tvorivosť, samostatnosť, prispôsobivosť, cieľavedomosť, atď.,
- c) pracovné správanie: pracovná aktivita, dodržiavanie pracovných postupov, dodržiavanie pracovného režimu, dodržiavanie nariadení, hospodárnosť, zaobchádzanie so zariadením, vedenie potrebnej dokumentácie, atď.,
- d) sociálne správanie: ochota spolupracovať, prístup k zákazníkom / klientom a ostatným spolupracovníkom, správanie voči nadriadeným a podriadeným, vystupovanie navonok.

Stanovenie kritérií však samo o sebe k hodnoteniu zamestnanca a jeho výkonu nestačí. Je potrebné definovať, aký výkon je žiaduci, aký je prijateľný a aký neprijateľný. To znamená, že je potrebné stanoviť určité normy (ciele) výkonu.

Objektom hodnotenia je zamestnanec. **Subjektom** hodnotenia je ten, kto hodnotí (priamy nadriadený, vyšší nadriadený, psychológ, kolegovia, personálny manažér, nezávislý externý špecialista). Výber správnej hodnotiacej osoby má prinajmenšom rovnakú mieru dôležitosti ako ostatné požiadavky. Predpokladom kvalitnej práce hodnotiteľa je splnenie kritérií: hodnotiaci zamestnanec musí mať možnosť sledovať výkony zamestnancov, musí byť schopný previesť pozorovanie do použiteľnej podoby, musí byť motivovaný zodpovedajúcim spôsobom (Vetráková, 2011, s. 138). Hodnotiteľom môže byť:

- priamy nadriadený – je najkompetentnejšou osobou na hodnotenie, navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia,
- nadriadený bezprostredne nadriadeného – funguje ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia, ale môže tiež hodnotenie realizovať,
- zamestnanec personálneho útvaru – používa sa pokiaľ nie je k dispozícii priamy nadriadený alebo ak má hodnotenie slúžiť účelom rozvoja zamestnancov,
- nezávislý externý hodnotiteľ – napríklad psychológ,
- zákazník – hodnotí zamestnancov, s ktorými prichádza do kontaktu,
- spolupracovník alebo skupina spolupracovníkov,
- hodnotenie podriadeným – používa sa málo a len k hodnoteniu správania sa nadriadeného,
- sebahodnotenie – predstavuje zapojenie sa zamestnanca do procesu hodnotenia. Je vhodné aj ako príprava na hodnotiaci rozhovor (Cejtmar, Dědina, 2010, s. 231).

7.3 PROCES HODNOTENIA ZAMESTNANCOV A HODNOTIACI ROZHOVOR

Správne hodnotenie predpokladá spracovanie **systému hodnotenia zamestnancov**. Systém má byť efektívny, zrozumiteľný, všeobecne prijatý, nesmie diskriminovať a má byť spoľahlivý. Jeho účelom je predchádzať zotrvačnosti, stagnácii a podpriemernosti. (Vetráková, 2011, s. 141)

Systém hodnotenia zamestnancov je účelovo spracovaný pre konkrétnu organizáciu. Je to usporiadaný komplex zásad, pravidiel a postupov pre efektívne hodnotenie všetkých

kategórií zamestnancov. Obsahuje tiež kritériá hodnotenia pre jednotlivé kategórie pracovných miest, schémy formulárov používaných pri hodnotení zamestnancov a manuály pre hodnotenie. Jeho spracovaniu predchádzajú analýzy interných dokumentov, prieskumov, atď., napr. strategické ciele a politiky organizácie, audit manažmentu ľudských zdrojov, audit sociálneho prostredia, produkty analýzy práce, pracovná spokojnosť a postoje u zamestnancov, názory manažérov na hodnotenie a pod.

Príprava hodnotiteľov. Cieľom dôslednej prípravy subjektov hodnotenia je pozitívne ovplyvnenie postoja k hodnoteniu a pochopenie metodiky hodnotenia. Príčiny osobných chýb pri hodnotení možno zosumarizovať takto:

- hodnotiteľ nemá dostatočné znalosti v oblasti psychológie práce s ľuďmi,
- nebol poučený o dôsledkoch týchto chýb vzhľadom na výsledky hodnotenia,
- podceňuje priebeh rozhovoru,
- nevenuje hodnoteniu dostatok času.

Niektoré organizácie odbornú prípravu hodnotiteľov realizujú spracovaním príručky pre hodnotiteľov, s vysvetlením základných pojmov a obsahu kritérií hodnotenia.

Proces formálneho hodnotenia zamestnancov je realizovaný podľa systému hodnotenia a je viacfázový, resp. viackrokový. Proces hodnotenia popisuje viacero autorov, ktorí sa problematike manažmentu ľudských zdrojov venujú (napr. Horváthová, Čopíková, 2011).

1. **Prípravné obdobie**

Rozhodnutie o hodnotení, o subjektoch a objektoch hodnotenia a stanovenie termínu (zodpovedá top manažment). Postup v kontexte systému hodnotenia:

- stanovenie predmetu hodnotenia, zásad, pravidiel a postupov hodnotenia a vytvorenie potrebných formulárov, (zdroj: systém hodnotenia),
- formulovanie a výber kritérií hodnotenia, voľba metód hodnotenia, (zdroj: systém hodnotenia),
- určenie subjektu hodnotenia,
- informovanie zamestnancov o pripravovanom hodnotení.

2. **Obdobie získavania informácií a podkladov**

- zisťovanie informácií potrebných pre hodnotenie zamestnanca,
- štúdium a analýza dokumentov, ktoré sú zdrojom informácií pre hodnotenie zamestnanca.

V tejto fáze je kladený veľký dôraz na objektivitu a presnosť informácií.

3. **Obdobie vyhodnocovania informácií, ktoré má tri fázy:**

- vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania, kompetentností, spôsobilostí a ďalších charakteristík hodnotených zamestnancov. Výstupy v tejto fáze hodnotenia musia mať písomnú podobu,
- realizácia **rozhovoru** s hodnotenými zamestnancami o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach, ktoré z neho vyplývajú a o možných spôsoboch riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom,

- skúmanie efektívnosti hodnotenia.

Prepojením vyššie uvedených, relatívne samostatných súčastí celkového procesu hodnotenia sa získava funkčný celok, ktorý predstavuje jeden zo systémových nástrojov manažmentu ľudských zdrojov v organizácii. Efektívna implementácia systému pravidelného hodnotenia pracovného výkonu však predpokladá vytvorenie presnej stratégie implementácie.

Zásady hodnotiaceho rozhovoru

1. Zamestnanec (objekt hodnotenia) a vedúci (subjekt hodnotenia) prichádzajú na hodnotiaci pohovor **pripravení**. Vedúci si zrekapituluje prácu zamestnanca za posledné obdobie, prechádza záznamy o plnení úloh, dochádzku, atď. Zamestnanec musí byť o termíne hodnotenia upovedomený dopredu. Mal by poznať štruktúru problémov, resp. otázky, ktoré budú predmetom hodnotenia, aby sa aj on mohol pripraviť.
2. Pre rozhovor je nutné pripraviť **pokojnú miestnosť**, bez vyrušovania osobami, telefónmi.
3. Vhodným začiatkom sú **otázky o práci**. Zamestnanca sa pýtame na jeho prácu a problémy s ňou spojené, na množstvo času, ktoré venuje jednotlivým činnostiam. Ide o emocionálne neutrálnu tému, o ktorej zamestnanec rád hovorí a ktorá ho na začiatok upokojí.
4. Nasleduje **uznanie pozitívnych výsledkov** práce. Pozitívne hodnotenie by malo prevažovať nad hodnotením negatívnym. Opomenutie úspechu totiž znižuje pracovné úsilie.
5. Až následne sa riešia **negatívne skutočnosti**. Opačné poradenie demotivuje. Je dôležité začať pozitívnymi výsledkami, inak sa zamestnanec môže domnievať, že vedúci je zaujatý a nebude príliš vnímať ďalšie preberané skutočnosti.
6. Každá výčitka, musí byť doložená **konkrétnymi faktami**. V opačnom prípade sa dáva priestor pre výrečnejších zamestnancov pre neplodnú diskusiu. Konkrétna kritika však vyžaduje dôkladnú prípravu rozhovoru.
7. Nehodnotí sa človek (v zmysle „si nezodpovedný“ a nehodnotia sa jeho osobnostné charakteristiky), ale konkrétne **pracovné výsledky a pracovné správanie**. Tak sa vyhneme zbytočnému zraneniu citov zamestnanca a súčasne bezvýslednému dohadovaniu.
8. Výsledky práce zamestnanca **neporovnávame s ostatnými zamestnancami** a nedovoľíme to ani hodnotenému zamestnancovi. V opačnom prípade sa zamestnanec stavia na úroveň vedúceho a dovoľuje si hodnotiť svojho kolegu. Vedúci nie je povinný dôvody rozdielného hodnotenia vysvetľovať. Výkonnosť iných členov pracovnej skupiny je len vecou vedúceho.
9. Hodnotiaci rozhovor sa vzťahuje k výsledkom práce, k úrovni výkonu zamestnanca, k pracovnému správaniu, ku kompetentnostiam, spôsobilosti, k potenciálu a k možnostiam zlepšenia a **nie k finančnej odmene**. O tej rozhoduje vedúci bez účasti zamestnancov.
10. Hodnotíme **celé sledované obdobie**, nielen posledných niekoľko dní. Ľudská pamäť má obmedzenú kapacitu – potláča staršie zážitky, aby uvoľnila miesto zážitkom novším. Mnohí zamestnanci si to uvedomujú a zvyšujú svoje pracovné úsilie týždeň alebo dva

pred nadchádzajúcim hodnotením v snahe ovplyvniť manažéra v svoj prospech. Aby sa manažér týmto vplyvom vyhol, potrebuje zaznamenávať aspoň stručnými poznámkami úroveň plnenia úloh v priebehu stanoveného obdobia.

11. Hodnotenie má byť **zakončené konkrétnymi úlohami (cieľmi)** k zlepšeniu výkonu zamestnanca a k odstráneniu nedostatkov v jeho práci. Rozhovor bez konkrétneho výstupu stráca zmysel (Bělohlávek, 2000, Čopíková, 2008).

7.4 METÓDY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Hodnotenie zamestnancov sa zameriava na sledovanie ich výkonu v rôznych časových horizontoch a na hodnotenie pracovného správania. Z časového hľadiska delíme metódy hodnotenia na:

- metódy zamerané na minulosť,
- metódy zamerané na súčasnosť,
- metódy zamerané na hodnotenie budúceho pracovného výkonu.

Tabuľka 2: Matica metód hodnotenia

	Hodnotenie vstupov	Hodnotenie procesu	Hodnotenie výstupov
Metódy zamerané na minulosť	Zhodnotenie vzdelania a praxe (certifikáty)	Metóda kľúčovej udalosti	Záznam výsledkov Porovnanie výsledkov
Metódy zamerané na súčasnosť	Assesment Centre Developement Centre Manažérsky audit Skúška	Sociogram 360 stupňová spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
Metódy zamerané na budúcnosť	Hodnotenie potenciálu	Supervízia Intervízia	Riadenie podľa výsledkov (MBO) Balanced Scorecard (BSC)

Zdroj: Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 54

Tabuľka 3: Stručná charakteristika vybraných metód hodnotenia

Názov metódy	Definícia	Výhody	Nevýhody
Motivačno-hodnotiaci rozhovor	V prvej časti zamestnanec hodnotí seba samého. Hodnotí svoje minulé pracovné výsledky podľa cieľov a navrhuje ciele pre budúce obdobie v kontexte cieľov organizácie. V druhej fáze je zamestnanec hodnotený svojim nadriadeným. Dosiahnuté ciele sa komparujú s plánovanými. Dohodnú sa ciele pre budúce obdobie. Pri rozhovore je dôležitý motivačný akcent s cieľom podnietiť hodnoteného k rozvoju jeho potenciálu.	Metóda pokrýva všetky oblasti a časové horizonty hodnotenia a zároveň je možné integrovať aj iné metódy hodnotenia.	
Riadenie podľa cieľov (MBO)	Ide o metódu zameranú na budúcnosť. Môže sa orientovať na všetky oblasti – vstup, výstup i proces. Najviac je však využívaná pri hodnotení výstupov. Pozostáva z nasledujúcich hlavných fáz: 1. stanovenie cieľov, 2. plánovanie úloh, 3.	Pri správnom formulovaní cieľov a ich rozpracovaní na jednotlivé úlohy môže byť veľmi	Administratívne náročná. Zameranie len na plnenie cieľov, nedáva

	sebariadenie, 4. priebežná pravidelná kontrola, koučovanie. Dôležitá je fáza stanovenia cieľov, ktoré musia byť následne rozpracované do čiastkových cieľov a úloh.	efektívna.	priestor na odhalenie potenciálu.
Metóda kľúčovej udalosti	Ide o metódu, ktorá je zameraná na sledovanie prístupu zamestnanca k jednotlivým úlohám. Model spočíva v zaznamenávaní jednej pozitívnej a jednej negatívnej udalosti počas stanoveného intervalu, napr. 14 dní. Každé udalosti pripisuje hodnotiteľ v momente hodnotenia jej váhu. Patrí medzi doplnkové metódy hodnotenia, ktoré je možné aplikovať pri využití motivačno-hodnotiaceho pohovoru alebo pri riadení podľa cieľov.	Malá časová a administratívna náročnosť. Efektom môže byť identifikácia opakujúcich sa udalostí. Zameriava sa na minulosť, no je podnetom pre zmenu a rozvoj. Spája neformálne hodnotenie s formálnym.	
AC a DC	Tieto metódy využívajú rôzne skupinové metódy. Predovšetkým sú to skupinové modelové situácie, individuálne situácie a psychodiagnostické metódy. Sú považované za najpresnejšie vo svojej predpovedi. Dôležité je vytvorenie modelových situácií a úloh. V súčasnosti sú tieto metódy obľúbené a nájdeme ich v ponuke viacerých poradenských spoločností pôsobiach v oblasti MLZ.	Poskytuje informácie, ktoré vedú k efektívnemu rozvoju zamestnancov.	Finančne náročné metódy.
360° spätná väzba	Metóda sa nazýva aj viac-zdrojové hodnotenie. Spočíva v tom, že podľa rovnakých kritérií je zamestnanec hodnotený viacerými ľuďmi. Spätná väzba je postavená na kompetenčnom modeli. Do hodnotenia vstupuje ľubovoľný počet hodnotiteľov, ktorí sú zaradení do 7 základných skupín – sebahodnotenie, hodnotenie nadriadeným, kolegom (láskavým a prísny), podriadeným, interným dodávateľom a interným zákazníkom. Formy vstupov hodnotiteľov: dotazníková forma, hodnotenie podľa jednotlivých kompetencií, mini 360 stupňová väzba (ako podklad pre zaradenie do DC). Forma výstupu pre hodnoteného: plne anonymná, čiastočne anonymná, odkrytá.	Koncentrovateľnosť a systematické usporiadanie informácií od viacerých hodnotiteľov, ktoré predstavujú dobrý podklad pre konkrétne zacielenie rozvojového plánu. Objektívne zistenia.	Potreba zainteresovania viacerých osôb do procesu hodnotenia.
Sociogram	Metóda zameraná na aktuálny stav interpersonálnych vzťahov na pracovisku. Pre hodnoteného môže predstavovať veľmi účinnú spätnú väzbu o jeho postavení v pracovnej skupine. Umožňuje tiež zistiť prítomnosť podskupín v rámci kolektívu a vzájomné vyhranenie.	Rýchlejšia a pružnejšia alternatíva 360 stupňovej spätnej väzby.	
Manažérsky audit	Metóda zameraná na hodnotenie vstupov a na prítomnosť. Manažérsky audit väčšinou obsahuje: kompetenčný hĺbkový rozhovor, biznis esej, psychologické zhodnotenie. Metódu je vhodné realizovať raz za 2-3 roky. Využíva sa u vyšších manažérskych pozícií, kde môže byť problém s využitím DC. Je vhodné manažérsky audit realizovať nezávisle od dosiahnutých výsledkov, aby bolo následne možné porovnať pracovné	Identifikácia potrieb rozvoja manažérov.	Výsledok závisí na osobe audítora a jeho skúsenostiach, do procesu musí byť zaangażovaných viacero

	výsledky s výsledkom MA. Na základe tohto porovnania je možné zostaviť adekvátny rozvojový plán.		hodnotiteľov, aby bola zabezpečená objektivita hodnotenia.
Hodnotenie potenciálu	Hodnotenie potenciálu sa realizuje pre vybranú skupinu zamestnancov, najčastejšie pri výbere kandidátov do programu talent manažment. Sleduje sa rozumová zložka potenciálu, postojová zložka, flexibilita, emocionálna a motivačná zložka potenciálu.	Na základe opakovaného merania je možné ovplyvniť úroveň rozvíjaných kompetencií.	

Porovnávacie a neporovnávacie metódy hodnotenia zamestnancov (Bláha a kol., 2013)

Porovnávacie metódy. Založené sú na porovnávaní zamestnancov medzi sebou podľa stanovených hodnotiacich kritérií. Porovnávajú sa zamestnanci, ktorí vykonávajú rovnakú, resp. podobnú prácu. Metódy: metóda stanovenia poradia, bodová metóda, metóda párového porovnávania, metóda nútenej distribúcie.

Metóda nútenej distribúcie. Povinnosťou hodnotiteľa je rozmiestniť danú časť zamestnancov do výkonnostných skupín (napr. E-nedostatočná úroveň 10 %, D-nízka úroveň 20 %, C-minimálna úroveň s miernymi výhradami 40 %, B-optimálna úroveň 20 %, A-excelentná úroveň 10 %). Účelom je odstrániť hodnotenie priemerom (strednými hodnotami). Výsledkom hodnotenia je zistenie, ktorí zamestnanci podávajú nedostatočný výkon a realizovať intervencie (napr. školenia) a ktorí zamestnanci podávajú výkon excelentný a môžu byť zaradení do rozvojových programov.

Neporovnávacie metódy. Zaradené sú tu metódy: hodnotenie podľa cieľov, hodnotenie podľa hodnotiacej (klasifikačnej) stupnice, metóda BARS (*Behaviourally Anchored Rating Scales*), metóda BOS (*Behavioural Observation Scales*), metóda kľúčových udalostí, AC, Mystery shopping.

Metóda BARS hodnotí správanie sa zamestnanca podľa požadovaného správania pre kvalitný výkon. Založená je na tvorbe hodnotiacich stupníc pre jednotlivé aspekty pracovného správania. Podstata: pracovné správanie je zaradené do hodnotiacich stupňov na škále od „excelentné“ až po „nevyhovujúce“. Každému stupňu je priradený slovný popis. Na tvorbe hodnotiacej stupnice spolupracujú personálni špecialisti, manažéri aj držitelia pracovných miest. Tento postup zvyšuje prijatie stupnice. Metóda zabezpečuje dostatočnú spätnú väzbu. Nevýhodou je časová náročnosť.

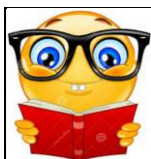
Behaviorálne observačné škály (BOS). Hodnotitelia bodmi hodnotia ako často sa zamestnanci správajú určitým spôsobom (napr. často, niekedy, nikdy). Dosiahnuté body sú priemerované za účelom poskytnutia celkového zhodnotenia výkonnosti zamestnancov.

7.5 NAJČASTEJŠIE CHYBY PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV

Existuje viacero príčin prečo sa hodnotitelia dopúšťajú chýb pri hodnotení. Hodnotiteľ je napríklad presvedčený o bezvýznamnosti a neužitočnosti hodnotenia, nemá adekvátne poznatky z oblasti hodnotenia, resp. nemá naštudovaný systém a metodiku hodnotenia, nie je dostatočne pripravený na hodnotenie, nezvládol, resp. zanedbal zber informácií o hodnotenej osobe, nechce narušovať stav medziľudských vzťahov, má voči niektorým skupinám ľudí predsudky, jeho osobnostné vlastnosti a charakteristiky nie sú vhodné na výkon hodnotenia zamestnancov a pod. Tieto a ďalšie príčiny sú dôsledkom chýb, ktorých sa hodnotiteľ pri hodnotení dopúšťa.

Časté chyby pri hodnotení zamestnancov

- **Chyba zhovievavosti**, resp. miernosti. Tendencia hodnotiť zamestnancov radšej lepšie, zhovievavo. Všetci zamestnanci sú hodnotení vyšším stupňom ako by mali byť. Príčinou môže byť aj nízka autorita hodnotiteľa, ktorý sa obáva o svoju budúcnosť a uprednostňuje hodnotenie „ruka ruku umýva“.
- **Chyba favoritizmu**. Hodnotiteľ vedome alebo nevedome preferuje istého zamestnanca. K niekomu je zhovievavý, k inému príliš prísny. Neuplatňuje rovný, spravodlivý prístup.
- **Logická chyba**. Hodnotiteľ posudzuje rovnako menej významné pracovné výsledky a celkové pracovné výsledky, ktoré nie sú identické.
- **Chyba prísnosti**. Tendencia hodnotiť zamestnancov príliš prísne. Všetci zamestnanci sú hodnotení nižším stupňom ako by mali byť.
- **Chyba centrálnej tendencie** („dobromyseľný šéf“). Všetci zamestnanci sú hodnotení ako priemerní.
- **Efekt nedávnosti**. Hodnotiteľ posudzuje výkonnosť zamestnanca pod vplyvom nedávnych výsledkov a neberie do úvahy výsledky za celé obdobie.
- **Zaujatosť vyplývajúca z rozdielnosti kultúr a osobné predsudky**. Zaujatosť, resp. neznášanlivosť voči určitým skupinám ľudí.
- **Chyba kontrastu**. Hodnotiteľ porovnáva zamestnanca s iným zamestnancom viac, ako s normami výkonnosti.
- **Sebaprojekcia**. Hodnotiteľ lepšie hodnotí tých zamestnancov, ktorí majú podobné postoje, záujmy či hodnoty ako on sám.
- **Horn efekt**. Hodnotiteľ je ovplyvnený dobrým výsledkom v jednej oblasti hodnotenia a potom aj ostatné oblasti (kritériá) hodnotí pozitívne.



Úloha

Predstavte si, že po ukončení semestra, resp. akademického roku, budú študenti vysokej školy hodnotení prodekanom pre pedagogickú činnosť. Vy budete v roly tohto prodekana. Aké zdroje informácií by ste využili, aké kritériá by ste stanovili, ako by prebiehal proces hodnotenia a hodnotiaci rozhovor?



Dekan fakulty vám, ako odborníkovi v oblasti personálnej práce, ponúkol účasť v tíme, ktorý má pre fakultu vytvoriť systém hodnotenia vysokoškolských učiteľov. Hodnotenie má byť využité na ďalší rozvoj učiteľov. Navrhnite merateľné kritériá:

- a) na hodnotenie pracovného správania učiteľov,
- b) na hodnotenie pedagogickej činnosti učiteľov,
- c) na hodnotenie vedecko-výskumnej činnosti učiteľov.

Popíšte postup hodnotenia, uveďte subjekty hodnotenia a uveďte metódy hodnotenia. Svoj návrh zdôvodnite.



◀◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte výkonnosť a pracovný výkon zamestnanca.
2. Charakterizujte hodnotenie zamestnancov ako funkciu manažmentu ľudských zdrojov.
3. Uveďte a analyzujte rozdiely medzi formálnym a neformálnym hodnotením zamestnancov.
4. Vysvetlite požiadavky kladené na subjekt hodnotenia zamestnancov.
5. Ako, resp. v čom sa prejavuje význam hodnotenia zamestnancov.
6. Popíšte proces hodnotenia zamestnancov.
7. Popíšte hodnotiaci rozhovor.
8. Charakterizujte metódy hodnotenia zamestnancov.

KAPITOLA 8

MOBILITA ZAMESTNANCOV, PENZIONOVANIE A UVOĽŇOVANIE ZAMESTNANCOV Z PRACOVNÉHO POMERU

Cieľom manažmentu zamestnávania je zabezpečiť pre organizáciu kompetentných, motivovaných a spokojných zamestnancov. Systém manažmentu zamestnávania sýti niekoľko personálnych funkcií: získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu, výber z uchádzačov o obsadenie pracovného miesta, prijímanie a adaptácia zamestnancov. Významnú úlohu v kontexte manažmentu zamestnávania plnia ďalšie personálne funkcie, a to interná mobilita zamestnancov, penzionovanie a uvoľňovanie zamestnancov z pracovného pomeru. Realizáciou týchto funkcií organizácia uplatňuje personálnu politiku, ktorú deklarovala voči zamestnancom. Napr. že organizácia podporuje a umožňuje rozvoj zamestnancov a že vzdelanie (poznatky, know-how) sú kritériom na posun v kariére (napr. presun na vyššiu pracovnú pozíciu). Poslaním (zmyslom) mobility zamestnancov je dať správneho človeka na správne miesto, optimálne využiť jeho pracovný potenciál, formovať tímy a rešpektovať pritom potrebu kvalifikačného a sociálneho rozvoja jedinca a profil pracovného miesta.

8.1 MOBILITA ZAMESTNANCOV

Mobilita (rozmiestňovanie) zamestnancov znamená vytvorenie súladu medzi profilom pracovného miesta a profilom zamestnanca, pričom profil pracovného miesta je v tradičných organizáciách prioritný (snahou organizácie je nájsť najvhodnejšieho zamestnanca na obsadenie pracovného miesta). V súčasnosti organizácie „šijú“ pracovné úlohy na „mieru“ kľúčovému zamestnancovi (tailoring). Kľúčový zamestnanec je pre organizáciu dôležitý, je to napr. expert, talent. V tomto prípade je primárny profil zamestnanca pred profilom pracovného miesta.

Mobilita zamestnancov je definovaná ako **nepretržitý proces zlad'ovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovných síl, je to proces kvalitatívneho, kvantitatívneho, časového a priestorového súladu medzi zamestnancom a pracovným miestom.**

Cieľom mobility je optimalizovať obojstranný vzťah medzi zamestnancom a vykonávanou prácou, zamestnancom a pracovnou skupinou, zamestnancom a organizáciou, a tým zabezpečiť zlepšenie individuálnej, skupinovej (tímovej) a organizačnej výkonnosti.

Mobilita („spájanie“ zamestnanca s pracovným miestom) je súčasťou činnosti, ktorú poznáme pod pojmom **staffing** – ide o **formovanie ľudských zdrojov organizácie zo stránky kvantitatívnej i kvalitatívnej.**

Pod kvantitatívnou stránkou rozumieme mobilitu zamestnancov mimoorganizačnú a vnútroorganizačnú, ktorá je výsledkom bilancovania vstupov a výstupov zamestnancov, tzn. ide o počet zamestnancov.

Pod kvalitatívnou stránkou formovania pracovnej sily sa rozumieme zmena v kompetentnostiach zamestnancov z organizácie odchádzajúcich a do organizácie prichádzajúcich.

Na základe toho možno **staffing definovať** ako **formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností ľudských zdrojov organizácie, riadenie kvantitatívnej a kvalitatívnej stránky jej mobility**. Riadenie nie je samoúčelné, ale cielené a jeho cieľom je zabezpečenie úspešnosti organizácie nielen v súčasnej dobe (v tomto prípade ide skôr o rozmiestňovanie), ale zabezpečenie úspešnosti a konkurencieschopnosti v budúcnosti.

Mobilita sa môže uskutočňovať vo vnútri organizácie, tzn. ide o vnútroorganizačnú (internú) mobilitu, ale môže ísť aj o mimoorganizačnú, resp. vonkajšiu (externú) mobilitu.

8.2 INTERNÁ MOBILITA ZAMESTNANCOV

Formy internej (vnútroorganizačnej) mobility:

- preradenie zamestnanca na vyššiu pracovnú pozíciu (povýšenie),
- transfer zamestnanca na inú, podobne náročnú prácu,
- preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto.

Pohyb zamestnancov vo vnútri organizácie možno chápať aj ako možné situácie, ktoré môžu nastať v ich kariére. Vnútroorganizačný pohyb vychádza z požiadavky, aby každý zamestnanec vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Táto požiadavka je žiadatel'ná nielen pre organizáciu, ale aj pre zamestnancov.

V krajinách s vyspelou ekonomikou sa spravidla uplatňuje zásada, že pracovné miesta vyššej kategórie sa obsadzujú zamestnancami zvonku len výnimočne. Je to prejav úsilia lepšieho hospodárenia s vlastným ľudským kapitálom.

Rozmiestňovanie má byť systematický proces a má vyjadrovať dynamiku zmien organizácie, ktoré sa môžu odvíjať od strategických koncepcií, alebo môže ísť o riešenie situačných potrieb.

Preradenie zamestnanca na „vyššie“ pracovné miesto (povýšenie)

Povýšenie znamená postup zamestnanca v hierarchii pracovných funkcií, zahŕňa väčšiu mieru zodpovedností a právomocí a zvyčajne je to jedna z najpríjemnejších udalostí, ktoré sa môžu zamestnancovi prihodiť. Organizácia tým prejavuje uznanie zamestnancovi za vykonanú prácu a za výsledky v oblasti jeho kariérového rozvoja. Tento vnútroorganizačný pohyb nie je živelný, ale je výsledkom zámernej a plánovitej starostlivosti o optimalizáciu stavu zamestnancov.

K povýšeniu zamestnanca môže dôjsť: na základe **priameho rozhodnutia** top manažmentu alebo po úspešne zvládnutom **výberovom konaní** na voľné pracovné miesto vo vnútri organizácie.

Priame rozhodnutie o povýšení zamestnanca sa využíva skôr v malých organizáciách, pretože zamestnanci sa navzájom poznajú. Využíva sa tiež v byrokratických organizáciách ako **priame menovanie do funkcie**. Rozhodnutie manažmentu o povýšení zamestnanca má vychádzať z podrobného hodnotenia možných kandidátov.

Povýšenie na základe výkonu, resp. na základe zásluh. Ide o „odmenu“ za excelentne vykonávanú prácu. Pri takomto povýšení možno naraziť na dva problémy. Prvým problémom je otázka, či osoba, ktorá prijíma také rozhodnutie je schopná objektívne rozlíšiť „dobrých a zlých“ zamestnancov. Povýšenie podľa zásluh má odrážať skutočný výkon a nie zaujatosť pri výbere alebo osobné predsudky voči niektorým skupinám ľudí, lobbying, či nepotizmus (uprednostňovanie rodinných príslušníkov). Druhým problémom je tzv. „Peterov princíp“, ktorý hovorí, že v hierarchii majú ľudia tendenciu stúpať až na úroveň svojej nespôsobilosti, tzn. že dobrý výkon v jednej funkcii ešte neznamená podanie dobrého výkonu aj v inej funkcii.

Povýšenie podľa služobných rokov (princíp seniority). „Služobne starší“ znamená, že zamestnanec pracuje v organizácii dlhšiu dobu ako porovnávaný zamestnanec. Výhodou takéhoto povýšenia je objektivita – stačí porovnať služobné roky kandidátov, ďalej je to eliminácia zaujatosti. V takomto prípade je ale vhodná, resp. potrebná ďalšia odborná príprava, aby u služobne najstaršieho zamestnanca bola zabezpečená potrebná kompetentnosť na zastávanie vyššej funkcie.

Vo veľkých organizáciách sa povýšenie uskutočňuje skôr na základe **vnútroorganizačného výberového konania**, aby bola daná možnosť viacerým zamestnancom uchádzať sa o voľné pracovné miesto. Interné výberové konanie je síce drahšie a časovo náročnejšie ako priame rozhodnutie o povýšení, no vytvára priestor a rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov a umožňuje postup najvhodnejšiemu z nich. Realizuje sa skôr vtedy, ak na voľné pracovné miesto je vhodných viacero kandidátov. Povýšenie zamestnanca sa má realizovať na základe premyslene stanovených prediktorov, aby bol zaručený objektívny a profesionálny priebeh interného výberového konania. Prediktory musia byť jasné a merateľné a uplatňované spravodlivo. Zvyčajne sa vyskytujú tieto prediktory: individuálne schopnosti a vlastnosti, tvorivosť, angažovanosť, dĺžka zamestnania v organizácii (seniorita) a pod.

Postup a zásady pre vnútroorganizačné výberové konanie sú podobné ako pre výberové konanie z externých zdrojov.

Príklad. *V japonských organizáciách sa zvyčajne vedúce pozície obsadzujú internými zamestnancami, ktorí nastúpili do pracovného pomeru v organizácii hneď po ukončení štúdia. Do úvahy sa pritom berú dve základné kritériá, a to vek a schopnosti. Tieto kritériá musia byť vo vzájomnom súlade, ale väčšiu váhu má kritérium veku a zdôvodňuje sa to nielen väčšími skúsenosťami, ale aj charakterom vzťahov medzi nadriadeným a podriadenými.*

Transfer zamestnanca na iné pracovné miesto, resp. na iné pracovisko

Transfer zamestnanca znamená jeho **preradenie na podobne náročné pracovné miesto na iné pracovisko**, tzn. **presun zamestnanca po horizonte pracovných funkcií**. Takže obsah práce, význam i plat sú približne rovnaké. Ide o prípady, kedy zamestnanec

nemôže vykonávať doterajšiu prácu z objektívnych dôvodov, a preto je premiestnený na iné pracovisko (napr. pre reorganizáciu). V tomto prípade je dôležité vysvetliť zamestnancovi dôvody preradenia. Tiež môže ísť o subjektívne dôvody (napr. nespokojnosť, zlé medziľudské vzťahy). V tomto prípade je potrebné žiadosť o preradenie dobre preskúmať a zistiť skutočné dôvody. Uskutočňovanie transferu má byť odborne pripravené, pretože v podstate ide o obsadenie pracovnej pozície novým zamestnancom.

Preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto

Preradenie zamestnanca na nižšie pracovné miesto znamená, že zamestnanec postupuje smerom dole v hierarchii pracovných miest. Táto situácia je zvyčajne sprevádzaná negatívnymi reakciami zamestnanca. Následkom toho zvyčajne dochádza aj k zníženiu platu. K takejto situácii môže dôjsť z dôvodu organizačných zmien (miesto sa ruší), alebo pre nekompetentnosť (schopnosť, spôsobilosť) samotného zamestnanca, ktorá môže byť spôsobená zhoršeným zdravotným stavom alebo nedostatočným pracovným výkonom. Následným efektom môže byť nespokojnosť daného zamestnanca alebo možnosť straty dôvery zo strany ďalších zamestnancov.

K preradeniu zamestnanca na nižšiu pracovnú funkciu dochádza z **dôvodov**, ak:

- a) práca, resp. pracovná funkcia zamestnanca sa **prestala vykonávať** v dôsledku zmien výrobného programu, zmien v technike, organizácii výroby a pod. (tzn. organizačné dôvody). Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce,
- b) zamestnanec **nemôže** vykonávať doterajšiu prácu **zo zdravotných dôvodov, pre chorobu, vzhľadom na vek alebo z dôvodu tehotenstva ženy**. Môže to byť aj preto, že práca vyžaduje jednostranné zaťaženie, resp. jednostrannú polohu, napr. sedenie, státie, stále zohnutá ruka, atď., a preto dochádza k redesignu pracovného miesta. Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce,
- c) zamestnanec **zastupuje dlhodobo neprítomného zamestnanca** (choroba, pracovné voľno bez náhrady mzdy, stáž a pod.). Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce,
- d) ak je to potrebné podľa **právoplatného rozhodnutia súdu**, napr. sprenevera peňazí pokladníka a na jeho miesto preradíme iného zamestnanca. Spôsob takého premiestnenia upravuje Zákonník práce.

Vnútroorganizačná mobilita a prax

Nie v každej organizácii je sledovanie vnútroorganizačnej mobility rovnaké. Vo veľkých organizáciách môže byť zriadená funkcia referenta pre mobilitu. V malej organizácii takáto funkcia neexistuje, jej vytvorenie by nebolo efektívne.

Premiestnenie zamestnanca znamená zmenu v jeho pracovnej zmluve. Tieto otázky spravidla rieši Zákonník práce (§ 54). Na znak súhlasu zamestnanca s premiestnením (znamená teda, že po dohode oboch strán), personálny útvar (personálny manažér) vypracováva zmenu pracovnej zmluvy písomne, resp. jej dodatok a túto zmenu zaeviduje.

Vnútroorganizačný pohyb ukazuje, že potreby majú všetci zamestnanci, rozdiel je ale v ich hierarchii. Jedni chcú lepší plat, iní pracovať v kolektíve, kde sú dobré interpersonálne vzťahy, viac voľného času (vyhýbajú sa viaczmennnej prevádzke) a pod. V každom prípade je vnútroorganizačný pohyb funkčný, umožňuje sebarealizáciu zamestnancov. Naproti tomu vysoký stupeň takéhoto pohybu (ako každý extrém) je neželateľný, svedčí napr. o neúspechu zamestnancov pri vyrovnávaní sa s problémami pri práci, ale aj o neúspechu manažéra (organizácie) v práci s ľuďmi. Vnútroorganizačný pohyb je preto potrebné sledovať a analyzovať personálnym manažérom i riadiacim aparátom organizácie, lebo má svoje príčiny, priebeh, formy i dôsledky. Cieľom analýzy je hľadanie možností, ako využiť pozitívna mobility v prospech fungovania organizácie.

8.3 EXTERNÁ MOBILITA ZAMESTNANCOV

Externá (mimoorganizačná) mobilita je riešená z dvoch uhlov pohľadu (z dvoch stránok), a to:

- aktívna stránka – t. j. získavanie uchádzačov o obsadenie pracovného miesta a o prácu pre organizáciu, výber a prijímanie nových zamestnancov z externého trhu práce,
- pasívnu stránku tvorí niekoľko foriem odchodu z organizácie, resp. ukončenia pracovného pomeru:
 1. penzionovanie,
 2. prepustenie (skončenie pracovného pomeru zo strany organizácie),
 3. rezignácia, t. j. výpoveď zo strany zamestnanca,
 4. úmrtie.

Penzionovanie zamestnancov

Penzionovanie znamená **odchod zamestnanca z organizácie na základe dosiahnutia dôchodkového veku**. Ide o zavŕšenie pracovnej kariéry človeka. Podniková personálna politika môže byť orientovaná tak, že takýmto zamestnancom je daná možnosť naďalej pracovať v organizácii a zastávať pôvodné pracovné miesto alebo je zamestnanec preradený na iné pracovné miesto (**flexibilný odchod do dôchodku**). Napr. zamestnanec môže zastávať pracovné miesto kouča, čím sú využité jeho pracovné skúsenosti a sociálne kontakty. Zamestnanec vníma, že je pre organizáciu stále dôležitý. Politika organizácie ale nemusí umožniť zamestnancovi, ktorý dosiahol dôchodkový vek zotrvať v organizácii v pracovnom pomere (**fixný odchod do dôchodku**).

Skončenie pracovného pomeru (prepustenie zamestnanca)

Skončenie pracovného pomeru so zamestnancom je v kompetencii organizácie a výpoveď musí byť písomná a doručená druhému účastníkovi, inak je neplatná. Dôvod výpovede sa musí skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom a nemožno ho dodatočne meniť – aj v tomto prípade by bola výpoveď neplatná.

Organizácia iniciatívne dáva **výpoveď zamestnancovi** iba z príčin, ktoré sú uvedené v Zákonníku práce a ide o **dôvody**, ktoré sú na strane organizácie alebo na strane zamestnanca:

- ak sa organizácia alebo jej časť sa **ruší alebo premiestňuje (a zamestnanec nesúhlasí so zmenou dohodnutého miesta výkonu práce)**,
- ak sa **zamestnanec stáva nadbytočným**, pretože došlo k zmene úloh, technického vybavenia alebo došlo k iným organizačným zmenám,
- ak zamestnanec **stratil spôsobilosť** vykonávať doterajšiu prácu **zo zdravotných dôvodov**,
- ak zamestnanec stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, teda **nesplňa predpoklady** a podáva neuspokojivé výsledky a organizácia ho v posledných 6 mesiacoch písomne vyzvala na ich odstránenie a zamestnanec ich neodstránil,
- ak zamestnanec závažným spôsobom **porušil pracovnú disciplínu** alebo pre **sústavné menej závažné porušovanie pracovnej disciplíny**, ale v posledných 6 mesiacoch musel byť písomne upozornený na možnosť výpovede.
- Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď, ak nejde o hore uvedené podmienky, aj vtedy, ak:
 - a) organizácia nemá možnosť zamestnanca ďalej zamestnávať, a to ani na kratší pracovný čas v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce,
 - b) zamestnanec nie je ochotný prejsť na inú pre neho vhodnú prácu, ktorú mu zamestnávateľ ponúkol v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce alebo sa podrobiť predchádzajúcej príprave na túto inú prácu.

Organizácia môže **pracovný pomer so zamestnancom zrušiť i okamžite**, ale sú to výnimočné prípady a upravuje ich Zákonník práce, a to:

- ak bol zamestnanec **právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin** na nepodmienečný trest odňatia slobody na čas dlhší ako 1 rok, alebo ak bol právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin spáchaný pri plnení pracovných úloh, alebo v priamej súvislosti s ním na nepodmienečný trest odňatia slobody najmenej na 6 mesiacov,
- ak zamestnanec **porušil pracovnú disciplínu zvlášť hrubým spôsobom**.

Organizácia nemôže okamžite skončiť pracovný pomer:

- so zamestnankyňou na materskej dovolenke,
 - so zamestnankyňou / zamestnancom na rodičovskej dovolenke,
 - s tehotnou zamestnankyňou,
 - s osamelým zamestnancom (ak sa stará o dieťa mladšie ako 3 roky),
 - so zamestnancom osobne sa starajúcim o blízku osobu, ktorá je osobu s ťažkým zdravotným postihnutím
- } možné však výpoveďou

Organizácia môže **pracovný pomer so zamestnancom zrušiť i v skúšobnej dobe**. Oznámenie o zrušení má byť písomné a dôvod môže a nemusí byť uvedený. Druhej strane má byť oznámenie doručené aspoň 3 dni pred ukončením pracovného pomeru.

Skončenie pracovného pomeru dohodnutého na určitú dobu sa končí uplynutím tejto doby. Pracovný pomer sa skončí tak, že organizácia aspoň 3 dni pred skončením pracovného pomeru upozorní zamestnanca na skončenie pracovného pomeru. Ak ale zamestnanec pokračuje po uplynutí dojednanej doby s vedomím organizácie ďalej vo vykonávaní prác, platí, že sa tento pracovný pomer zmenil na pracovný pomer uzavretý na neurčitú dobu, pokiaľ sa organizácia nedohodne so zamestnancom inak.

Právny rámec znižovania počtu zamestnancov v štátnej službe – výpovedné dôvody

Podľa § 46 zákona o štátnej službe možno rozdeliť dôvody do týchto oblastí:

- strata zdravotnej spôsobilosti pre výkon štátnej služby (§ 47 ods. 1 písm.a/),
- zrušenie štátnozamestnaneckého miesta (§ 47 ods. 1 písm.b/),
- odvolanie z funkcie vedúceho štátneho zamestnanca (§ 47 ods. 1 písm.c/ až f/),
- neuspokojivé plnenie služobných povinností (§ 47 ods.1 písm.g/),
- porušenie služobnej disciplíny (§ 47 ods. 1 písm.h/ a i/).

Skončenie štátnozamestnaneckého pomeru je možné:

- dohodou o skončení štátnozamestnaneckého pomeru,
- výpoveďou,
- okamžitým skončením,
- skončením v skúšobnej dobe.

Skončenie je možné aj na základe zákona – táto právna úprava vyplýva z osobitnej právnej regulácie štátnozamestnaneckých vzťahov. Ide predovšetkým o tieto situácie:

- potvrdenie podozrenia zo spáchania úmyselného trestného činu,
- odsúdenie zamestnanca za úmyselný trestný čin,
- nepodmienečné odsúdenie zamestnanca za trestný čin spáchaný z nedbanlivosti,
- vyhostenie z územia SR,
- obmedzenie alebo strata spôsobilosti na právne úkony,
- zamestnanec z vlastnej viny nezíska kvalifikačný predpoklad,
- strata oprávnenia na oboznamovanie sa s utajovanými skutočnosťami,
- strata občianstva,
- uplynutie doby dočasnej štátnej služby.

Hromadné prepúšťanie podľa Zákonníka práce

O hromadné prepúšťanie ide, ak zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa rozviaže pracovný pomer výpoveďou alebo ak sa pracovný pomer skončí iným spôsobom z dôvodu, ktorý nespočíva v osobe zamestnanca, počas 30 dní:

- a) najmenej s 10 zamestnancami u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva viac ako 20 a menej ako 100 zamestnancov,
- b) najmenej s 10 % zamestnancov z celkového počtu zamestnancov u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 100 a menej ako 300 zamestnancov,
- c) najmenej s 30 zamestnancami u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 300 zamestnancov.

Zamestnávateľ je povinný vykonať opatrenia na zmiernenie nepriaznivých dôsledkov hromadného prepúšťania. Predovšetkým má prerokovať so zástupcami zamestnancov, resp. priamo s dotknutými zamestnancami možnosť ich umiestnenia vo vhodnom zamestnaní na iných svojich pracoviskách.

8.4 METÓDY ZNIŽOVANIA STUVU ZAMESTNANCOV

Downsizing – metódy znižovania stavu zamestnancov (metódy sú zoradené podľa sociálnej záťaže na zamestnancov)

1. Umiestnenie zamestnanca vo vhodnom zamestnaní (pracovnom mieste) na iných pracoviskách zamestnávateľa (vo vnútri organizácie). Ak je medzi nadbytočnými zamestnancami kompetentný a kvalitný, organizácia by mu mala ponúknuť iné vhodné pracovné miesto (premiestnenie na iné pracovisko organizácie) aj za cenu výpovede súčasnemu zamestnancovi, s ktorým je možné skončiť pracovný pomer podľa ustanovení Zákonníka práce. Predpokladom je ale objektívnosť manažérov a ich profesionálne hodnotenie zamestnancov.

2. Outsourcing – aktívne vytvorenie nových pracovných miest pre súčasných zamestnancov podporou ich vlastných podnikateľských aktivít a dodávaním služieb a výrobkov, ktoré predtým boli náplňou ich pracovnej činnosti v organizácii. Takže, organizácia sa „zbaví“ činnosti, ktorá pre ňu nie je hlavná (vedľajšie činnosti) a zabezpečuje si ich dodávateľsky, pričom dodávateľmi sú zamestnanci, s ktorými organizácia skončila pracovný pomer. Zvyčajne ide o činnosti, ako napr. strážna služba, stravovacie služby, doprava, upratovacie služby, účtovníctvo a pod.

Organizácia s bývalým zamestnancom uzatvorí a) dohodu o ďalšej spolupráci, b) zmluvu o prenájme v prípade, že bývalý zamestnanec si od organizácie prenajíma výrobné prostriedky, napr. automobil, stroje a pod., c) zmluvu o dodávke prác a služieb (vymedzia sa činnosti a doba poskytovania činností).

Pre zamestnávateľa je tento vzťah výhodný, pretože znížil personálne náklady, neposkytuje benefity, nezabezpečuje starostlivosť o zamestnanca, „neplatí za prípadné prestoje“, atď. Okrem toho organizácia znížila náklady na vedľajšiu činnosť, nezabezpečuje prevádzku prostriedkov, ktoré prenajala, resp. predala prepustenému zamestnancovi.

Výhody outsourcingu:

- činnosť / službu poskytuje špecializovaný subdodávateľ (bývalý zamestnanec), ktorý ju spravidla dokáže vykonať efektívnejšie a kvalitnejšie ako interní zamestnanci, ktorí vykonávajú aj iné množstvo úloh,
- vhodná metóda pre úsporu finančných a časových nákladov (organizácia „neplatí pracovne nevyťaženeho“ zamestnanca),
- zmluvne dohodnutá cena za outsoursovanie je spravidla konečná a obsahuje aj ďalšie skryté náklady ako napr. náklady na vzdelávanie zamestnancov, ktoré v tomto prípade hradí subdodávateľ,

- organizácia sa môže plne sústrediť na hlavnú činnosť a nemusí sa venovať vedľajším činnostiam, ktoré možno vyriešiť subdodávateľským spôsobom.

Riziká outsourcingu:

- manažér nemá v prípade outsoursovania možnosť priebežnej kontroly vykonávanej činnosti,
- vykonávanie úloh subdodávateľom je štandardizované a v prípade neadekvátnej komunikácie nemusí spĺňať konkrétne potreby organizácie,
- pri rozhodovaní o subdodávateľovi má organizácia zohľadňovať požiadavky na činnosť, porovnávať ponuky subdodávateľov, aby sa vyhol nekvalitným výkonom a neadekvátnym cenám,
- rozhodnutiu outsoursovať činnosti by mala predchádzať komplexná analýza interných možností; ak si dokáže organizácia činnosť zabezpečiť interne za nižšie náklady, výhody outsourcingu sa stierajú.

3. Outplacement – pomoc pri umiestňovaní zamestnancov mimo organizáciu.

Outplacement predpokladá plánovanie a riadenie celého procesu skončenia pracovného pomeru. Potreba znižovania stavu zamestnancov by sa nemala pred zamestnancami tajiť. Predpokladá sa pritom aj poskytnutie pomoci pri hľadaní nového uplatnenia uvoľneným zamestnancom. Dôležitú úlohu majú personálni manažéri, ktorí by sa mali proaktívne a aktívne realizovať pri skončení pracovného pomeru. Môžu napr. školiť líniových manažérov ako viesť rozhovor pri skončení pracovného pomeru. Môžu zabezpečovať poradenstvo pre uvoľňovaných zamestnancov. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, s. 116)

Ako uvádza Armstrong (2007, s.404, 406) **outplacement je proces pomáhania nadbytočným zamestnancom pri hľadaní iného zamestnania a pri zahajovaní novej kariéry.** Ide o rôzne konzultácie, aby sa nadbytoční zamestnanci vyrovnali s duševným otrasom spôsobeným skončením pracovného pomeru, pomoc súvisiaca so zmenou kariéry a pracovných cieľov a pomoc v podobe inteligentných, ale citlivých pokynov, ako tieto ciele dosiahnuť. Môže zahŕňať aj konzultácie, ktoré môžu poskytovať organizácie, ktoré sa na túto oblasť špecializujú.

Organizácia (personálny špecialista, manažér, tím vytvorený pre tento účel) pomáha zamestnancovi, s ktorým bude skončený pracovný pomer pri umiestnení sa na trhu práce. Pomoc môže organizácia realizovať v súčinnosti s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny, príp. s inou organizáciou (napr. s personálnou agentúrou). Pomoc môže pozostávať z činností:

- analýza možných zamestnávateľov na lokálnom trhu za účelom zistenia pracovných príležitostí pre zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer,
- analýza a posúdenie ponuky rekvalifikačných kurzov s ohľadom na potreby budúcich (nových, potenciálnych) zamestnávateľov,
- rekvalifikácia – zabezpečuje ju organizácia na vlastné náklady,
- školenia pre zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer za účelom ľahšieho umiestnenia sa na trhu práce (napr. ako sa „predať“, spracovať životopis, motivačný list, ako sa správať na výberovom pohovore a pod.),

- školenia manažérov v oblasti skončenia pracovného pomeru so zamestnancom (manažéri získajú poznatky o postupoch, metódach, naučia sa ako zamedziť nežiaducim prejavom emócií, atď., školenia majú viesť psychológovia),
- príprava a realizácia rozhovoru/ov o skončení pracovného pomeru a outplacemente, účelom ktorého je (okrem iného) informovať o pomoci.

Metódy znižovania stavu zamestnancov pri nadbytočnosti

Pri nadbytočnosti organizácie riešia otázku výberu zamestnancov, s ktorými bude skončený pracovný pomer. Kritériom výberu je spravidla buď minulý výkon zamestnanca alebo je kritériom dĺžka zamestnania v organizácii.

1. Metóda LIFO (Last In First Out)

Kritériom je dĺžka zamestnania, čo je objektívne zistiteľné kritérium. Metóda je založená na zásade, že pracovne starší zamestnanci majú väčšie morálne právo na prácu. V podstate ide o veľmi pohodlnú metódu, ľahko zdôvodniteľný dôvod, v organizácii ostávajú skúsenejší zamestnanci. Riziko: prepustený zamestnanec môže byť výkonnejší, tvorivejší, iniciatívnejší a pod.

2. Metóda založená na pracovnom výkone

Kritériom výberu je pracovný výkon. Uplatňuje sa zásada, že výkonnejší zamestnanci majú väčšie morálne právo na prácu. Toto kritérium je možné uplatniť len v prípade, že organizácia systematicky hodnotí prácu (výkon) a správanie sa zamestnancov formálnym typom hodnotenia. V opačnom prípade je výkon nepreukázateľným, ľahko spochybiteľným kritériom. Riziko: manažéri môžu túto metódu ľahko zneužiť pri snahe zbaviť sa „nepohodlného“ podriadeného.

Uvoľňovací rozhovor

Uvoľňovací rozhovor nemusí byť rituálom, ale jeho priebeh má byť dôstojný. Zamestnanec, s ktorým je skončený pracovný pomer, sa o organizácii vyjadruje aj po odchode z nej a okrem toho – proces prepúšťania sledujú aj ostávajúci zamestnanci.

Rozhovory sú vedené so zamestnancami, s ktorými je skončený pracovný pomer a sú vedené so zamestnancami, ktorí na istú dobu prestanú vykonávať prácu pre organizáciu („prerušia“ pracovný pomer). V prvom prípade je vedený **pološtrukturovaný rozhovor** a ide o zamestnancov, s ktorými je skončený pracovný pomer pre odchod do starobného alebo invalidného dôchodku, pre výpoveď, pre okamžité skončenie pracovného pomeru. V druhom prípade je vedený **voľný rozhovor** a ide o zamestnancov, ktorí odchádzajú na materskú dovolenku, na stáž, na zahraničný pobyt, atď.

Pri pološtrukturovanom rozhovore je dôležité vypracovať jeho osnovu, formulovať ťažiskové otázky, venovať sa alternatívnym otázkam, pripraviť sa na reakcie zamestnanca, s ktorým je skončený pracovný pomer, spracovať záznamový hárok, vyškolit' manažéra, ktorý bude rozhovor viesť.

Voľný rozhovor má byť tiež pripravený. Je dôležité navodiť uvoľnenú atmosféru, klásť priame otázky, orientovať zamestnanca na budúcnosť, viac počúvať ako hovoriť, nesľubovať, udržiavať rozhovor vo vecnej rovine.

Rozhovor vedie spravidla manažér (priamy nadriadený) a je dôležité, aby bol odborne pripravený na vedenie uvoľňovacieho rozhovoru. Manažér má mať pripravené otázky, má mať „cit“ pre situáciu, má navodiť situáciu všeobecného porozumenia, má vystupovať otvorene a taktne, má zhodnotiť pôsobenie zamestnanca v organizácii reálne a objektívne, má vyzdvihnúť pozitívne výsledky a poďakovať za prácu pre organizáciu, má sa vyhnúť výčitkám, nesmie podceňovať zamestnanca, má zvládať aj pravidlá neverbálnej komunikácie. Zamestnanec, s ktorým je skončený pracovný pomer, má pochopiť dôvody skončenia pracovného pomeru a mal by pochopiť, že nová situácia môže byť pre neho novou príležitosťou. Nesprávnu a neprofesionálnu taktiku volia organizácie, ktoré sú voči odchádzajúcemu zamestnancovi agresívne, prejavujú nezáujem, vzbudzujú ilúzie. Docielia tým antipatiu voči zamestnávateľovi a šírenie negatívnej reklamy.

Uvoľňovací rozhovor nemá byť dlhý, mal by trvať približne 20 – 30 minút. Manažér (priamy nadriadený) sa rozhovoru zúčastňuje preto, aby bolo zrejmé, že uvoľňovaných zamestnancov vybral on a že on je zodpovedný za to, že ostávajúci zamestnanci sú najvhodnejší pre plnenie cieľov organizácie.

8.5 REZIGNÁCIA – VÝPOVEĎ ZO STRANY ZAMESTNANCA

Zamestnanec sa môže rozhodnúť skončiť pracovný pomer so zamestnávateľom pre rôzne dôvody, napr. pre nespokojnosť. Pracovný pomer zo strany zamestnanca **môže byť skončený rôznymi spôsobmi** a tieto situácie tiež upravuje Zákonník práce. Môže ísť o:

- dohodu,
- výpoveď,
- okamžité zrušenie,
- zrušenie v skúšobnej dobe.

8.6 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV

Fluktuáciu možno definovať ako **zámerný odchod zamestnanca z organizácie** alebo ako mobilitu zamestnancov so zámenou pracovného miesta. V tomto kontexte môže nastať viacero situácií:

1. **zámena organizácie** – zamestnanec odchádza z jednej organizácie a prijme prácu v inej organizácii,
2. **odchod** zamestnanca (spontánny, resp. svojvoľný),
3. **„obrat“** – tzn. uvoľnenie jedného zamestnanca a prijatie iného zamestnanca na jeho pracovné miesto.

Ak zamestnanec odchádza z organizácie z vlastnej vôle, je veľmi dôležité skúmať príčiny odchodov, aby sme spoznali problémy, ktorými je potrebné sa zaoberať. **Príčin fluktuácie** je veľa, sú rôzne a zložité. Zvyčajne ide o syntézu viacerých príčin, ako sú napríklad:

1. **osobné** (lepšia perspektíva, pomalá kariéra),
2. **technické, resp. organizačné** (nespokojnosť s pracovnými podmienkami, s manažérmi, zlé medziľudské vzťahy, napr. aj šikanovanie),
3. **rodinné** (istota zamestnania, migrácia – odsťahovanie sa, nasledovanie partnera),
4. **finančné** (neadekvátny plat, nespravodlivosť v odmeňovaní).

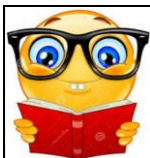
Fluktuácia môže mať rôzne **formy, resp. druhy**:

1. podľa **spôsobu skončenia pracovného pomeru**, t. j. formy rezignácie (dohoda, výpoveď, okamžité zrušenie pracovnej zmluvy, zrušenie v skúšobnej dobe),
2. podľa **frekvencie výskytu** – pravidelná, sporadická, sezónna,
3. podľa **počtu fluktuujúcich zamestnancov** – individuálna, hromadná,
4. podľa **smeru odchodov zamestnancov** – vnútroorganizačná, medziorganizačná, vnútrorezortná, medzirezortná, vnútroštátna, medzištátna, fluktuácia spojená s migráciou.

Meranie fluktuácie:

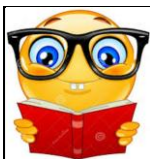
1. meranie na úrovni organizácie (**mikrorovina**):
 $F = \frac{\text{počet zamestnancov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo organizáciu}}{\text{priemerný počet zamestnancov v tom istom čase v organizácii}} \cdot 100 (\%)$
2. meranie na úrovni štátu (**makrorovina**):
 $F = \frac{\text{počet zamestnancov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo organizácie celého štátu}}{\text{priemerný počet zamestnancov v tom istom čase v štáte}} \cdot 100 (\%)$

$$F = \frac{\sum \text{odídení pracovníci mimo podnik}}{\text{priemerný stav pracovníkov podniku v tom istom čase}} \times 100$$



Úloha

Vytvorte program pomoci pri umiestňovaní zamestnancov mimo organizáciu – outplacement.



Úloha

Napíšte scenár rozhovoru vedeného pri skončení pracovného pomeru. Zahrajte scénu podľa scenára v študijnej skupine. Analyzujte rozhovor.



Keby ste mali zamestnanca, ktorý rovnakú prácu vykonáva už viac ako šesť rokov, na čo by ste sa zamerali a aké metódy by ste použili pri zisťovaní, či u neho nedochádza k stagnácii (t. j. neschopnosť uspokojivo ďalej vykonávať prácu)? Svoje rozhodnutie zdôvodnite.



◀◀ ZOPAKUJTE SI

1. Charakterizujte mobilitu zamestnancov.
2. Definujte staffing.
3. Charakterizujte internú mobilitu zamestnancov.
4. Charakterizujte externú mobilitu zamestnancov.
5. Charakterizujte penzionovanie (fixné, flexibilné).
6. Charakterizujte skončenie pracovného pomeru.
7. Charakterizujte metódy využívané pri skončení pracovného pomeru.
8. Charakterizujte rozhovor vedený pri skončení pracovného pomeru.

KAPITOLA 9

ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Jednou zo závažných funkcií MLZ je odmeňovanie. Táto funkcia patrí medzi najstaršie personálne činnosti. Jej realizácia je veľmi citlivá a nepochybne púta pozornosť zamestnávateľov, zamestnancov a odborov. Z tohto dôvodu má mať organizácia stanovené jasné pravidlá v oblasti odmeňovania, ktoré vychádzajú z vytvoreného systému odmeňovania a ten determinuje personálna politika, ktorá vychádza z personálnej stratégie. Odmeňovanie je jeden z najefektívnejších nástrojov ovplyvňovania motivácie zamestnancov. Výsledkom odmeňovania je odmena, ktorou organizácia hodnotí výkon zamestnanca a súčasne táto odmena determinuje budúci výkon. Odmena je to, čo zamestnanci dostávajú od zamestnávateľa výmenou za svoju prácu a čo im garantoval pri uzatvorení pracovného pomeru. Garancia odmeny nesmie byť nižšia ako minimálna mzda (resp. zaručená mzda). V prípade, že je v pracovnej zmluve dojednaná nižšia, než minimálna mzda, alebo nižšia ako dojednaná v kolektívnej zmluve, v tej časti je pracovná zmluva neplatná. Výška odmeny a subjektívne vnímaná spravodlivosť v odmeňovaní je najčastejšou príčinou odchodu zamestnanca z organizácie. Odmena nesmie diskriminovať zamestnancov.

Výsledkom odmeňovania nie je len mzda (plat), alebo iná forma peňažnej odmeny. Je to tiež nefinančné hmotné odmeňovanie. Ide o zamestnanecké výhody, napr. zľavy na organizačné produkty, telefón aj na súkromné účely, dôchodkové pripoistenie, atď.

9.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Mzda (wage)

- je cena práce manuálnych zamestnancov. Mení sa s počtom odpracovaných hodín (pri časovej mzde) a s intenzitou práce (pri úkolovej mzde). (Ekonomická encyklopédia, 1995)
- odmena za skutočne vykonanú prácu, ktorú zamestnanec vykonáva v pracovnom pomere. (Zákonník práce)

Plat (salary, pay)

- cena práce nemanuálnych (resp. niektorých skupín manuálnych) zamestnancov, vyplácaný zvyčajne v mesačných intervaloch. Nemení sa s intenzitou práce, ani s počtom odpracovaných hodín, ak výkon neklesol pod určité dohovorené minimum. (Ekonomická encyklopédia, 1995)

Mzda nominálna – množstvo peňažných jednotiek, ktoré zamestnanec dostáva ako cenu práce. Nedáva predstavu o zabezpečení životnej úrovne.

Mzda reálna – množstvo tovarov a služieb, na ktoré je možné premeniť mzdu nominálnu. Závisí od výšky nominálnej mzdy, úrovne cien tovarov a služieb, daní.

Peňažná mzda – peňažné plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Naturálna mzda – poskytovanie výrobkov, výkonov, prác a služieb zamestnávateľom zamestnancovi za prácu po dohovore so zamestnancom. Výška naturálnej mzdy sa vyjadruje v peňažnej forme v predajných cenách pre konečného spotrebiteľa podľa cenových a daňových predpisov. Naturálnou formou môže byť poskytnutá zamestnancovi len časť mzdy s výnimkou minimálnej mzdy. Formou naturálnej mzdy nesmú byť poskytnuté návykové látky.

Minimálna mzda – štátom stanovená najnižšia výška celkovej peňažnej odmeny, na ktorú má zamestnanec nárok nezávisle od jeho pracovného zaradenia, vykonávanej pracovnej činnosti, výsledkov práce a platobnej schopnosti zamestnávateľa.

Zaručená mzda – mzda dohodnutá v kolektívnej zmluve alebo ustanovená v mzdových predpisoch (v podnikateľskej sfére), na ktorú má zamestnanec nárok nezávisle od hospodárskych výsledkov organizácie. Nesmie byť nižšia ako minimálna mzda.

Poznámka: v tomto texte budeme používať pojmy mzda a plat ako synonymá.

9.2 MZDOVÁ POLITIKA A SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Odmena za prácu znamená pre každú zúčastnenú stranu niečo iné – iný význam má pre zamestnávateľa a iný pre zamestnanca. Každá strana očakáva niečo iné a správa sa na základe svojich potrieb a požiadaviek. Zamestnanci môžu vnímať odmenu ako kompenzáciu za úsilie, za finančné a časové investície vložené do vzdelania, za kvalitnú prácu, atď. Pre väčšinu ľudí je odmena za prácu hlavným zdrojom príjmu a dôležitým ukazovateľom životnej úrovne. Mzda je tiež hlavným stimulom podnecujúcim k pracovnému výkonu.

Odmena môže byť viazaná na povahu a význam práce, na kvalitu odvedenej práce, na výkon zamestnanca, na kvalifikáciu, alebo odmena vyplýva z pracovného pomeru. Odmena je pre zamestnávateľa nákladom, a to je dostatočný dôvod na to, aby sa odmeňovaniu venovala náležitá pozornosť. Zamestnávateľ by mal tento náklad zhodnotiť.

V kontexte významu mzdy je potrebné ešte uviesť ekonomické hľadisko, pretože mzda je ekonomická kategória. Z ekonomického hľadiska plní mzda funkciu smerovacia, vyrovnávaciu a selektívnu.

- **Smerovacia funkcia** – mzda vytvára tlak na pohyb pracovných síl tým smerom, kde je mzdová úroveň najvyššia.
- **Vyrovnávacia funkcia** – ide o stanovenie ceny práce v súlade s ponukou a dopytom na trhu práce v danom časovom úseku tak, aby vytvorená cena bola cenou rovnovážnou pre dané časové obdobie a na danom segmente trhu práce.
- **Selektívna funkcia** (rozlišovacia, výberová). Z hľadiska zamestnávateľa: ide o selekciu na trhu na základe tvorby nákladov (personálne náklady ovplyvňujú celkové náklady,

a tým aj cenu produktu). Z hľadiska zamestnanca: ide o selekciu na základe kvantity a kvality odvedenej práce.

Mzdové rozdiely a mzdová diskriminácia

Vysvetliť mzdové rozdiely medzi odvetviami alebo jednotlivcami možno po preskúmaní (analýze) vplyvu 4 faktorov: kompenzačné rozdiely, rozdiely v kvalite práce, výnimočné schopnosti, resp. jedinečné prvky a rozdelenie trhu práce.

- **Kompenzačné rozdiely** (mzdové kompenzácie) - slúžia na kompenzáciu nepeňažných rozdielov medzi prácami. Zamestnania, ktoré sú spojené so špinou, nudou, zvýšeným nervovým vypätím, únavnou, zodpovednosťou, nízkym spoločenským ocenením, zlým sociálnym vybavením, nepravidelnou prácou, sezónnou výpoveďou, krátkym pracovným životom a dlhým otravným výcvikom, sú menej atraktívne. Ponuka práce je nízka, ľudia o také práce nemajú záujem. Pracovné miesta je ale potrebné obsadiť. Zamestnávateľ preto také pracovné miesta oceňuje vyššou mzdou.
- **Kvalifikačné rozdiely** sú rozdiely na základe rozdielneho vzdelania, kompetentností, spôsobilostí a skúseností.
- **Výnimočné schopnosti** – nadanie, talent (špičkoví športovci, umelci, herci, vedci a pod.). Aj to sú faktory mzdových rozdielov.

Mzdové rozdiely medzi jednotlivými skupinami ľudí sa budú v ekonomikách vždy vyskytovať. Ak ale existujú rozdiely v mzdách z dôvodu nepodstatnej osobnostnej charakteristiky, ako sú rasa, pohlavie, náboženstvo, atď. – ide o **diskrimináciu**, a to je nelegálne.

POLITIKA ODMEŇOVANIA V ORGANIZÁCIÍ

Politika odmeňovania v organizácii predstavuje zásady a opatrenia v oblasti odmeňovania, ktorými subjekt manažmentu realizuje transakčný vzťah so zamestnancami a ktorými subjekt manažmentu ovplyvňuje a usmerňuje zamestnancov so zámerom dosiahnuť ciele organizácie.

Determinanty ovplyvňujúce tvorbu politiky odmeňovania:

1. externé (mimoorganizačné) – situácia na trhu práce, mzdové predpisy, dane, odvody, fázy hospodárskeho cyklu, intenzita konkurencie,
2. interné (vnútroorganizačné) – životný cyklus organizácie a ekonomické podmienky, organizačná kultúra, odbory, zamestnanci, atď.

Tvorbu mzdovej politiky a jej transformáciu do praxe je možné vysvetliť napr. podľa **mzdového modelu** Milkovicha a Boudreauxa (1993):

- **Determinanty ovplyvňujúce mzdovú politiku** (ďalej len „MP“) – konkurencieschopnosť, vnútorná konzistencia (vzájomné vnútorné väzby systému), prínos zamestnancov, riadenie systému.
- **Postupy**, na základe ktorých sa prevádza (transformuje) MP do praxe.
- **Ciele MP**, ktoré majú spĺňať kritériá efektívnosti, etiky, súladu so zákonmi a spravodlivosti z hľadiska vnútornej konzistencie.

Príklady možných cieľov v oblasti politiky odmeňovania:

Získať kvalifikovaných zamestnancov.

Udržať si súčasných zamestnancov.

Zabezpečiť internú a externú rovnováhu.

Regulovať náklady.

Administratívna efektívnosť.

Determinanty mzdovej politiky a jej transformácia do praxe

- a) Vonkajšia konkurencieschopnosť – vyjadruje schopnosť vyplácať mzdy na takej úrovni, aby ich výška a štruktúra boli konkurenčné.

Postup. *Definícia trhu. Prieskumy trhu. Orientácia mzdovej politiky (ciele). Mzdová štruktúra.*

- b) Vnútorná konzistencia – je výsledkom porovnávania pracovných miest a zohľadňuje ich relatívnu hodnotu pre organizáciu.

Postup. *Analýza práce. Produkty analýzy práce. Hodnotenie pracovných miest. Štruktúra práce.*

- c) Prínos zamestnancov – zodpovedá dôrazu, ktorý organizácia kladie buď na senioritu, alebo na výkon zamestnancov.

Princíp seniority. Orientácia na výkon. Pravidlá pre rast miezd. Výkonové odmeňovanie.

- d) Riadenie systému – sú postupy plánovania, realizácie a hodnotenia účinnosti systému odmeňovania.

Postup. *Plánovanie. Rozpočet. Komunikácia. Hodnotenie.*

Pri tvorbe MP je potrebné brať do úvahy všetky uvedené determinanty. Snaha o dosiahnutie žiaducej rovnováhy medzi nimi a o elimináciu disproporcií je súčasťou rozhodovania o MP.

SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Zo zásad, pravidiel a opatrení mzdovej politiky sa tvorí **systém odmeňovania**, ktorý sa člení na:

- a) mzdový subsystém,
- b) subsystém odmien mimomzdového charakteru.

Mzdový systém organizácie predstavuje súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa tvorí mzda zamestnancom (individuálna mzda) podľa vopred

stanovených kritérií. Mzdový systém je časťou systému odmeňovania v organizácii a predstavuje iba peňažnú formu odmeňovania.

Mzdový systém plní svoju funkciu iba v interakcii s ostatnými nástrojmi personálnej práce, ktoré spolu vytvárajú kvalitu ľudských zdrojov organizácie a kvalitu pracovného života. Ak sú mzdové opatrenia izolované od ostatných personálnych nástrojov alebo sú s nimi v rozpore, sú odsúdené k neúspechu.

Systém odmien mimomzdového charakteru je súhrn nástrojov, ktoré majú hmotnú podstatu a zamestnávateľ nimi dodatočne zvyšuje zamestnancov. V odbornej literatúre sú uvádzané pod názvom stimulačné prostriedky (širšie označenie) alebo zamestnanecké výhody (behefity).

9.3 INDIVIDUÁLNA MZDA ZAMESTNANCA

Mzda sa v organizácii tvorí v určitom štruktúrovanom systéme, v tzv. mzdovom systéme organizácie.

Modely mzdy. V priebehu času bolo vytvorených niekoľko modelov mzdy, pričom každý preferoval iný aspekt ovplyvňujúci mzdu. Existuje tradičný model štruktúry individuálnej mzdy (obr. 6), model odmeňovania zamestnanca podľa kvalifikácie (schopností), odmena za prínos (odmena za výkon, resp. výsledky plus odmena za budúcu úspešnosť, pričom predpokladom sú schopnosti), odmena podľa zručností, odmena podľa dĺžky zamestnania, tímové odmeňovanie.

INDIVIDUÁLNA MZDA		
Mzdová tarifa ↑ Tarifný stupeň Hodnotenie práce (metódy) Požiadavky práce (popis práce)	Výkonová nadstavba k mzdovej tarife ↑ Mzdová forma Porovnanie s plánovaným výkonom Meranie a hodnotenie výkonu (priamy nadriadený) Individuálny výkon	Príplatky tarifnej a netarifnej povahy

Obrázok 6: Tradičný model štruktúry individuálnej mzdy

V ostatnom období sú v odborných zdrojoch zaznamenané zmeny v mzdových systémoch organizácií západnej Európy a USA. Účelom zmien je prekonať tradičný model odmeňovania za vykonanú prácu. Ukazuje sa, že kvalifikačná mzda môže prekonať nedostatky výkonových miezd. (Horváthová, 2011)

Kvalifikačná mzda (mzda za schopnosti). Zamestnancovi je ponúknutá možnosť získať stabilizovanú mzdu za to, že je schopný získať a rozširovať svoju kvalifikáciu podľa požiadaviek pracoviska. Mzda zohľadňuje požiadavky práce v menšej miere ako tradičná mzda. Za základ mzdovej diferenciácie sa berie dosiahnutá kvalifikácia (vzdelanie a prax), a to bez ohľadu na rozsah jej uplatňovania pri aktuálnom výkone činností. Tieto systémy sa

označujú ako tzv. kvalifikačná mzda na rozdiel od tradičného modelu, od tzv. požiadavkovej mzdy.

Tento trend môže cieľavedome formovať vnútroorganizačný trh práce v súlade s plánovanými požiadavkami na pracovnú silu. Okrem toho tieto zmeny reagujú na pochybnosti o funkčnosti tzv. požiadavkových miezd vzhľadom k častým a nutným zmenám v organizačných stratégiách a reagujú na nespokojnosť zamestnancov. Dôvodom nespokojnosti je zníženie mzdových taríf z dôvodu technicko-organizačnej modernizácie transformačného procesu – čo teda znamená zníženie požiadaviek na zamestnanca (veľkú časť práce vykonáva „stroj“).

Mzdový model merit – rating

Model kombinuje mzdovú tarifu, ktorá je určená podľa požiadaviek práce, s príplatkom. Príplatok zohľadňuje rôzne faktory, ktoré sa väčšinou vzťahujú na individuálny výkon zamestnanca a tiež na ponúkanú kvalifikáciu a celkové pracovné správanie. Okrem kritérií, ktoré sa používajú pri tradičnom modeli, používajú sa kritériá ako napr.:

- profesionálna skúsenosť,
- pripravenosť na kooperáciu,
- schopnosť riešiť problémy,
- využívanie pracovnej doby,
- schopnosť vykonávať aj iné úlohy na iných pracoviskách,
- rýchlosť a kvalita práce.

Váha vybraným faktorom a väzba medzi faktormi je závislá na špecifikách každej organizácie rovnako, ako dĺžka obdobia, za ktoré môže byť ešte priznaný aj osobitný merit príplatok.

Mzdový model skill – based – pay

Model vychádza zo zásady, že v organizačnej jednotke kladú všetky výkonové činnosti rovnaké požiadavky na zamestnancov – aj keď sa obsahovo od seba líšia. Jednotná úroveň náročnosti požiadaviek vedie k tomu, že každý zamestnanec dostane na začiatku tzv. nástupnú tarifu. Táto môže narastať, ak zamestnanec preukáže, že je schopný vykonávať ďalšie činnosti popri práci, s ktorou v organizácii začínal. Mzdová tarifa sa môže zvyšovať až do okamžiku, kým zamestnanec nezvládne všetky práce, ktoré sú pre neho „voľné“ k zaučeniu.

Jedným z parametrov systému je vymedzenie pracovných úloh, ktorých zvládnutie je základom pre hodnotenie schopností a znalostí zamestnanca, aby bolo možné rozhodnúť, či zvláda prácu a či má nárok na vyššiu mzdu.

Zamestnanec napr. pri skúškach schopností a znalostí predvedie všetky operácie, ktoré patria do príslušnej pracovnej úlohy. Rozhodnutie o zvládnutí, resp. nezvládnutí úlohy realizuje priamy nadriadený sám, alebo v súčinnosti s kolegami hodnoteného. Iniciatíva k absolvovaniu skúšky môže vychádzať od hodnoteného. Skúška sa koná v pravidelných intervaloch.

K spomaleniu tempa v získavaní kvalifikácie a k odstráneniu situácie, pri ktorej by väčšia časť zamestnancov bola zamestnaná zaučaním sa na nových úlohách a teda „naplno“

by pracoval iba malý počet zamestnancov, predpisujú niektoré organizácie minimálnu dobu, počas ktorej musí zamestnanec pracovať na jednom pracovisku. Kleibl, 2001

9.4 MZDOVÝ SYSTÉM AKO SUBSYSTÉM SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

Nástroje mzdového systému

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

Mzdovotvorné faktory:

- a) pracovné miesto v organizácii – hodnotia sa požiadavky pracovného miesta z hľadiska nárokov na schopnosti a zručnosti,
- b) výsledok práce a pracovné správanie – oceňuje sa výsledok plnenia pracovných úloh a prínos zamestnanca k dosiahnutiu cieľov,
- c) mimoriadne okolnosti práce – sú podmienené osobou zamestnanca, pracovno-právnymi podmienkami a kompenzačnými faktormi v závislosti na povahe práce,
- d) situácia na trhu práce.

Zoznam **mzdovotvorných faktorov** podľa **Medzinárodného úrad práce**. Analýza a úsudok, zodpovedný prístup k práci, bystrosť, plánovanie a koordinácia, robenie chýb a ich dopad, plnenie úloh, schopnosti, pracovné podmienky, duševné úsilie, presnosť, duševná záťaž, rizikovosť práce, fyzické požiadavky, rozhodovanie, hospodárenie so zdrojmi, riešenie problémov, iniciatíva, riadenie a kontrola ľudí, komplexnosť v prístupe, sociálne zručnosti, kontakt s ľuďmi a diplomacia, súdnosť (rozhľadnosť), obratnosť, stresovosť práce, náročnosť práce, tvorivosť, odborná príprava a skúsenosti, úsilie, zodpovednosť za peniaze, vzdelanie, materiál, informácie, zariadenie, znalosť práce.

Projektovanie mzdového systému:

- stanovenie cieľov a určenie východiskového stavu,
- tvorba tarifnej sústavy a mzdových foriem,
- organizačné predpisy,
- vykonávací metodika.

KVALIFIKAČNÝ KATALÓG

- Je spracovaný na základe metód hodnotenia pracovného miesta (sumárne metódy: metóda poradia, metóda klasifikačná a analytické metódy: metóda faktorového porovnania, metóda bodovacia) a následného prevedenia hodnoty práce do mzdovej čiastky, do tarify (podľa: lineárneho progresu, geometrického progresu, smerného tarifného stupňa, mzdovej rovnice). Vhodnosť uplatnenia metód.
- Dokument charakterizuje tarifné stupne, zatriedenie pracovných miest do tarifných stupňov a kvalifikačné požiadavky na zatriedenie do tarifného stupňa.

STUPNICA MZDOVÝCH TARÍF

- Stupnicu tvoria odstupňované mzdové tarifné triedy podľa náročnosti práce, pričom každá trieda môže byť členená do stupňov podľa dosiahnutej praxe. Mzdové tarify sú diferencované tak, aby zohľadnili relatívne rozdiely medzi prácami.
- DIZAJN tarifnej stupnice (TS):
 - a) TS s pevnými mzdovými tarifami,
 - b) TS so mzdovými tarifami s rozpätím,
 - c) TS so širokým rozpätím,
 - d) jednotná integrovaná TS.

PRÍPLATKY TARIFNEJ A NETARIFNEJ POVAHY A MZDOVÉ ZVÝHODNENIA

- určené sú Zákonníkom práce,
- alebo sú uvedené v kolektívnej zmluve.

Obrázok 7: Tarifná sústava

Organizácia sa môže rozhodnúť pre viacero tarifných stupníc alebo môže uplatňovať len jednu. Ak ich má niekoľko, rozlišujú sa podľa kategórií zamestnancov alebo podľa úrovni riadenia. Vrcholoví zamestnanci spravidla nie sú zahrnutí do tarifnej stupnice – ich platové podmienky sú dohodnuté v individuálnej zmluve.

9.5 METÓDY HODNOTENIA PRACOVNÝCH MIEST

Organizácia by mala poznať hodnotu každého pracovného miesta. Je to dôležitý faktor tvorby tarifnej sústavy. Hodnota pracovných miest sa zisťuje s využitím metód. V praxi sa používajú štyri metódy, ktoré sú zaradené do dvoch skupín, a to:

1. sumárne metódy,
2. analytické metódy.

Pri použití sumárnych metód sa pracovné miesta porovnávajú ako celok a výsledok sa dosiahne ako konsenzus subjektívneho posúdenia jednotlivých členov expertného tímu. Medzi sumárne metódy patrí: metóda poradia a klasifikačná, resp. katalógová metóda.

Analytické metódy pracovné miesta systematicky posudzujú podľa kritérií (faktorov), ktorým sú priznané rôzne váhy dôležitosti. Počet kritérií (faktorov) je rôzny. Organizácie v snahe o objektivitu stanovujú aj veľa kritérií, no sú organizácie, ktoré stanovujú a posudzujú 3 až 5 kritérií. Kritériá (faktory) sa môžu členiť na subfaktory. Medzi analytické metódy patrí: metóda porovnávania faktorov a bodovacia metóda.

Pri rozhodovaní sa, ktorú metódu si organizácia vyberie, zohľadňuje viacero skutočností, najčastejšie ide o: mieru diferenciácie mzdových taríf, rôznorodosť druhov pracovných miest, zrozumiteľnosť výsledkov hodnotenia, finančná náročnosť.

ZARAĐOVACIA METÓDA (METÓDA PORADIA)

- Pracovné miesta sa porovnávajú ako celok, pričom zdrojom informácií je popis práce.
- Obsah každého pracovného miesta je porovnávaný s obsahom štandardného (kľúčového) pracovného miesta.
- Na základe zistenej hodnoty práce (relatívnej dôležitosti pre organizáciu) je práca zaradená do stupnice.
- Metóda vyhovuje malým organizáciám, resp. organizáciám s malým počtom pracovných miest.
- Výhody: jednoduchá, finančne a časovo nenáročná metóda.
- Nevýhody: subjektívna metóda (zaradenie prác podľa názoru expertov), hodnotenie práce na základe neúplných informácií.
- Metóda sa niekedy používa ako kontrolná, tzn. kontroluje výsledky analytických metód a zisťuje, či hierarchické zatriedenie kľúčových prác pri použití oboch metód je zhodné.

Variant: **Metóda párového porovnania**

- Porovnávajú sa 2 pracovné miesta navzájom.
- Dôležitejšie (hodnotnejšie, prináša vyššiu pridanú hodnotu, je užitočnejšie) pracovné miesto je ohodnotených 2 bodmi. Ak sú pracovné miesta rovnakej hodnoty, získavajú po 1 bode.
- Poradie sa zostaví na základe súčtu získaných bodov.

KLASIFIKAČNÁ METÓDA (KATALÓGOVÁ)

- Personálny manažér alebo expertný tím zostrojí tarífnú stupnicu, tzn. stanoví počet platových tried a prípadne aj počet stupňov. Platí, že najnižšia trieda je určená pre najjednoduchšie pracovné miesta, resp. najjednoduchšie pracovné úlohy.
- Následne je spracovaný kvalifikačný katalóg, ktorý opisuje jednotlivé triedy podľa náročnosti pracovných úloh (pracovných miest) a podľa požiadaviek na výkon týchto úloh (pracovných miest).
- Experti v oblasti manažmentu ľudských zdrojov posudzujú náročnosť pracovných úloh (pracovných miest) podľa popisov práce a požiadaviek na držiteľa pracovného miesta. Na základe posúdenia sú pracovné úlohy (pracovné miesta) zaradené podľa kvalifikačného katalógu do tarífnej triedy.

- Pri zaradzovaní sa môže vyskytnúť problém. Opis pracovných úloh je v kvalifikačnom katalógu je stručný a opisy sa môžu sčasti prekrývať, preto je niekedy zložité zaradiť pracovnú úlohu (pracovné miesto) do konkrétnej tarifnej triedy.
Riešenie: pracovné miesta sa zaraďujú do tarifnej triedy podľa najnáročnejšej pridelenej úlohy.
- Výhody: metóda je jednoduchá, zrozumiteľná, finančne a časovo nenáročná.
- Použitie: administratívne práce.

METÓDA POROVNÁVANIA FAKTOROV

- **Podstata:** zostavenie poradia kľúčových pracovných miest na základe posudzovania faktorov, ktorých hodnota je vyjadrená finančnou jednotkou.
- **Výhody:** viac objektívna ako sumárne metódy; posudzované faktory sa považujú za určujúce vo vzťahu k hodnote pracovného miesta; hodnota faktora je vyjadrená v peňažných jednotkách (nie je nutný ďalší prevod hodnoty do peňažnej jednotky); metóda je flexibilná.
- **Nevýhody:** časovo náročná, zložitá na vysvetlenie pre zamestnancov; v súčasnosti nie je táto metóda populárna.
- **Postup využitia metódy**
 1. Určenie kľúčových faktorov
Kľúčové faktory sú spoločné pre všetky pracovné miesta (napr. zodpovednosť, kvalifikácia, fyzická a duševná námaha, pracovné podmienky).
 2. Stanovenie kľúčových pracovných miest
Kľúčové pracovné miesto má dostatok styčných bodov s inými pracovnými miestami, s ktorými sa porovnáva.
 3. Stanovenie finančnej čiastky jednotlivým prácam podľa ceny každého faktora.
 4. Umiestnenie kľúčových prác do porovnávacej stupnice.
 5. Ohodnotenie všetkých ostatných prác.

ROZDELENIE MIEZD KLÚČOVÝM ZAMESTNANIAM (FUNKCIÁM)

Kľúčové Faktory	Strojník	Vodič vozika	Sekretárka	Strážnik	Pracovník v evidencii
Zodpovednosť	£ 2,20	£ 1,80	£ 1,80	£ 0,60	£ 0,95
Kvalifikácia	4,-	1,50	1,60	0,60	1,20
Duševná námaha	2,-	0,80	1,30	0,60	0,90
Fyzická námaha	2,-	1,10	0,70	1,70	1,-
Pracovné pod.	0,70	0,60	0,60	1,50	0,60
Spolu	£ 10,90	£ 5,80	£ 6,-	£ 4,70	£ 4,65
MZDA	£ 10,90	£ 5,80	£ 6,-	£ 4,70	£ 4,65

Pri rozdeľovaní hodinovej mzdy pre jednotlivé faktory, sa musia zrealizovať dve porovnania. **1)** Čiastka pridelená každému faktoru by mala odrážať jeho význam v porovnaní s inými faktormi daného zamestnania. Napr. ak je faktoru kvalifikácia pridelená čiastka 4£ a faktoru fyzická námaha čiastka 2£, znamená to, že u daného zamestnania je 2-krát dôležitejšia kvalifikácia. **2)** Suma pridelená každému faktoru by mala odrážať jeho relatívny význam v porovnaní s tým istým faktorom iného zamestnania. Napr. ak je miera zodpovednosti sekretárky 3-krát vyššia ako strážnika, potom by mala čiastka určená pre zamestnanie sekretárky (pri faktore zodpovednosť) zodpovedať 3-násobku čiastky stanovenej pri rovnakom faktore zamestnania strážnika.

POROVNÁVACIA STUPNICA FAKTOROV

Čiastka	Zodpovednosť	Kvalifikácia	Duševná námaha	Fyzická <u>námaha</u>	Pracovné podmienky
4,00		strojník			
3,00		mechanik			
2,50	strojník		mechanik		
2,00	vodič vozíka sekretárka		strojník	<u>strojník</u> <u>strážnik</u>	
1,50	mechanik	sekretárka vodič vozíka		<u>mechanik</u>	strážnik mechanik
1,00	<u>prac.v evidencii</u>	<u>prac.v evidencii</u>	<u>prac.v evidencii</u> vodič vozíka	vodič vozíka	
0,50	strážnik	<u>strážnik</u>		strojník sekretárka	vodič
0,00		strážnik			

Zdroj: Milkovich, Boudreau. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.

BODOVACIA METÓDA

- Bodovacia metóda je najčastejšou používanou analytickou metódou.
- Posudzovaným faktorom sa pridávajú body, pričom je možné posudzovať najmenej 3 faktory (až napr. po 40 faktorov).
- Faktory pre manuálne práce podľa Ženevskej schémy: duševné požiadavky, fyzické požiadavky, zodpovednosť, pracovné podmienky.
- Faktory pre manažérske pozície a THP práce podľa autorizovaných systémov hodnotenia: Know-how (odborné znalosti a zručnosti), cenené originálne riešenia problémov,

zodpovednosť za veci, financie, ľudí, výsledok práce, za útvár. Faktory sú odvodené od zložitosti riešených problémov a zodpovednosti.

- Výhody: viac objektívna ako sumárne metódy – hodnotitelia posudzujú viac faktorov, hodnotí sa stupeň náročnosti, zrozumiteľná, zaoberá sa bodmi, nie peniazmi, preto jej aplikovanie neovplyvňuje existujúce finančné možnosti.
- **Postup**
 1. Stanovenie kľúčových faktorov a subfaktorov.
 2. Stanovenie stupňov (váha subfaktorom, pretože sa ich rozsah mení podľa jednotlivých prác).
 3. Pridelenie bodov faktorom a rozdelenie bodov subfaktorom (začína sa od poslednej úrovne, od najnáročnejšej práce); vymedzenie váhy napr. podľa minulého systému odmeňovania, výsledku kolektívneho vyjednávania, expertného odhadu, výsledkov mzdového prieskumu.
 4. Vypracovanie bodovej príručky.
Bodová príručka je písomný výklad každého subfaktora.
 5. Implementácia bodového systému.

Príklad

Platený faktor	Maximum bodov	Subfaktory	Body pridelené jednotlivým stupňom			
			I.	II.	III.	IV.
Schopnosti	260	Poznanie práce	35	70	105	140
		Skúsenosti	20	40	60	80
		Iniciatíva	10	20	30	40
Úsilie	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševné	40	80	120	160
Zodpovednosť	320	Za politiku organizácie	20	40	60	80
		Za prácu iných	40	80	100	120
		Za dobré vzťahy so zákazníkmi a verejnosťou	20	40	60	80
		Za peňažné výdavky v hotovosti	10	20	30	40
Podmienky práce	180	Pracovné podmienky	20	40	80	100
		Riziko	15	30	55	80
CELKOM BODOV		1000				

Zdroj: Milkovich, Boudreau. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.

Po zistení hodnoty pracovného miesta prostredníctvom metód hodnotenia pracovných miest, je potrebné túto hodnotu (napr. zistenú v bodoch) **previesť do finančnej čiastky**, čím vzniká tarifná stupnica a teda čiastka pre mzdovú tarifu. Pri prevádzaní hodnoty práce do peňažnej formy sa zvyčajne používajú jednoduché prepočty.

Lineárny progres, resp. pravidlo aritmetickej rady

Pri použití tohto postupu je zabezpečené, že mzdové rozpätie medzi jednotlivými tarifami je konštantné. Ak organizácia pozná z objemu plánovaných mzdových prostriedkov minimálnu a maximálnu mzdovú tarifu, potom je možné použiť lineárny progres.

Postup:

Rozdiel (d) medzi tarifami (n = počet tarifných stupňov) zistíme:

$$d = (\text{mzdová tarifa max} - \text{mzdová tarifa min}) / n - 1$$

mzdová tarifa pre 2. platovú triedu = mzdová tarifa min + d

mzdová tarifa pre 3. platovú triedu = mzdová tarifa min + 2d

všeobecne: mzdová tarifa v n-tom stupni = mzdová tarifa min + (n-1) d

Geometrický progres, resp. pravidlo geometrickej rady

Organizácia považuje za vhodné zvýhodňovať práce vo vyšších tarifných stupňoch, tzn. mzdové úrovne rastú progresívne. V tomto prípade sa využíva geometrický progres, resp. pravidlo geometrickej rady.

Tento postup sa používa v organizáciách, kde s rastúcou náročnosťou práce (resp. k vyšším tarifným triedam) klesá počet zamestnancov. To znamená, tento postup stimuluje zamestnancov k zvyšovaniu si kvalifikácie.

Postup:

Stanovenie koeficientu rastu:

$$q = n - 1 \sqrt[n-1]{\frac{\text{mzdový tarif max}}{\text{mzdový tarif min}}}$$

Mzdová tarifa pre 2. platovú triedu = mzdová tarifa min * q

Mzdová tarifa pre 3. platovú triedu = mzdová tarifa min * q²

všeobecne : mzdová tarifa v n-tom stupni = mzdová tarifa min * qⁿ⁻¹

Smerná tarifná trieda

Expertí určujú smernú tarifnú triedu. Zvyčajne je to uprostred platových tried. Smernej tarifnej triede je priradená hodnota 1,00 alebo 100 %. Ostatné mzdové tarify sú k smernému tarifu v nejakej relácii, tzn. ďalej sa postupuje buď podľa lineárneho progresu alebo podľa geometrického progresu. Tento postup sa zvyčajne používa pri použití klasifikačnej, resp. katalógovej metódy a tiež v organizáciách, kde sa stanovujú presne len smerná tarifa a ostatné tarify sa stanovujú vo vzťahu k smernej tarifnej triede.

Mzdová rovnica

Mzdová rovnica sa používa pri hodnotení pracovných miest bodovacou metódou. Tzn. jednotlivé kritériá (faktory a subfaktory) boli ohodnotené bodmi a bodu je priznaná určitá finančná čiastka.

Postup:

Suma bodov je vynásobená peňažným koeficientom a získaný súčin je pripočítaný k základu.

$$MT = z + (k * x)$$

kde: MT – mzdová tarifa

z – základná čiastka za prácu nulovej hodnoty

k – peňažný koeficient (ocenenie 1 bodu)

x – hodnota práce v bodoch

Základná čiastka za prácu nulovej hodnoty (z) je sociálna časť mzdy a zabezpečuje uspokojenie minimálnych reprodukčných potrieb zamestnanca. Súčin ($k * x$) je výkonovou časťou mzdy.

9.6 MZDOVÉ FORMY

Mzdové formy (ďalej len „MF“) sú variabilnou zložkou mzdy. Je to výkonová zložka, ktorá jasne odmeňuje výsledok, posilňuje výkonnostne orientovanú organizačnú kultúru, stabilizuje ľudské zdroje v organizácii, diferencuje podľa výkonu (mzdová konkurencia).

Funkciou MF je stimulácia k výkonu, či už individuálnemu alebo skupinovému. **Úlohou** je oceniť výsledky práce zamestnanca. **MF je účinná, ak:**

- bola vybraná na základe vhodných kritérií a za spoluúčasti zamestnancov,
- používajú sa spoľahlivé a spravodlivé štandardy (normy), presné postupy výpočtu mzdy a dodržiavajú sa dopredu stanovené pravidlá,
- mzda je vyplácaná bezprostredne po splnení úlohy,
- sú vyškolení manažéri,
- zamestnanci poznajú svoje úlohy a normy,
- zamestnancom sú vytvorené podmienky na to, aby pridelené úlohy mohli plniť rovnomerne, v priebehu celého obdobia,
- zamestnanci môžu ovplyvniť svoj výkon zmenou svojho správania (ale nie na úkor kvality).

Poznáme dve základné členenia mzdových foriem. Mzdové formy základné a dodatkové alebo mzdové formy klasické (za dosiahnutý výsledok) a novšie (za očakávaný výsledok, penzumné mzdy).

Základné MF:

- časová mzda a plat,
 - úkolová mzda,
 - podielová mzda,
 - zmiešaná mzda,
 - viacfaktorová mzda,
 - systémy odmeňovania s diferencovanými sadzbami za výkon (novšie typy, pôvod: USA),
-
- zmluvná mzda,
 - mzda s meraným denným výkonom,
 - programová mzda.
- }

→
- MF za očakávaný výsledok (penzumné mzdy)

Dodatkové MF:

- prémie,
- osobné ohodnotenie,
- príplatky,
- ostatné výplaty,
- tantiémy,
- odmeny, bonusy,

Za dodatkovú MF možno považovať aj finančnú participáciu na výsledkoch organizácie a na majetku.

Charakteristika jednotlivých mzdových foriem je spracovaná podľa napr.: Kleibl, 2001, 1998, 1996; Koubek, 2001, 1996; Kachaňáková, 2007, 2001; Milkovich, Boudreau, 1993.

ČASOVÁ MZDA / PLAT

Časová mzda je najpoužívanejšou MF. Je to pevná mzda za stanovenú jednotku. Osobitne je výhodné ju použiť v organizáciách (prácach) kde:

- je ťažké merať množstvo i kvalitu výkonu,
- výkon alebo chod výrobného zariadenia nie je možné ovplyvniť,
- od zamestnanca sa očakáva iné, ako výkon (napr. kvalita, tvorivosť).

Pre koho? Technicko-hospodárskych pracovníkov, robotníkov v pomocných a obslužných procesoch, ale aj u výrobných robotníkov v hromadnej výrobe, kde výkon ovplyvňuje výrobné zariadenie.

Nevýhody: málo stimulačná ku kvantite výkonu, preto je zvyčajne doplnená príplatkom. Najčastejšie sa využíva osobný príplatok. Často sa používajú aj mzdové tarify s rozpätím.

Výhody: stabilná, jednoduchá, zrozumiteľná mzda; umožňuje plánovať mzdové náklady; pri kolektívnom vyjednávaní najmenej problémová; znižuje stres a napätie u zamestnancov.

Ako sa stanovuje? Ako súčin mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Mzdová tarifa môže byť hodinová, týždenná, mesačná a ročná.

Vzorec výpočtu: $M_{\xi} = t_s * M_t$

M_{ξ} – časová mzda, t_s - odpracovaný čas, M_t - mzda v príslušnej tarifnej triede

ÚKOLOVÁ MZDA

Úkolová mzda (M_u) je jednoduchá, často používaná základná mzdová forma za dosiahnuté výsledky, tzn. je jednostranne zameraná na množstvo produkcie.

Je vhodná najmä pre odmeňovanie robotníckych kategórií zamestnancov. Zvyčajne sa používa vo väčších výrobných organizáciách, má ale svoje miesto aj v oblasti služieb. Uplatniť ju možno aj na odmeňovanie technicko-hospodárskych zamestnancov, napr. pri

účtovníckych prácach (sadzba za zaúčtovanie účtovného dokladu, spracovanie mzdy, zákazky atď.). V súčasnosti sa využíva napr. aj v zdravotníctve.

Predpoklady použitia M_u :

- pracovné úlohy sú pridelené vopred a sú vyjadrené kvalitnými výkonovými normami,
- je stanovený technologický a pracovný postup,
- sú zabezpečené technické a organizačné požiadavky na plynulý výkon práce (materiál, suroviny, nástroje, výrobná dokumentácia atď.),
- je zabezpečená spoľahlivá kontrola práce (množstvo, kvalita atď.),
- zamestnanec môže ovplyvniť vlastný výkon (dosiahnuť, príp. prekročiť normy),
- nedochádza k ohrozeniu bezpečnosti práce a zdravia zamestnancov.

Úkolová mzda (M_u) je priamo závislá od výkonu, alebo je odvodená od pracovného výkonu zamestnanca, ktorý je vyjadrený určitým stupňom plnenia stanovenej výkonovej normy. Zamestnanec je platený určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú odvedie, tzn. silný stimul k výkonu (pobádací účinok).

Je ale zjednodušená predstava, že použitie M_u motivuje k zvyšovaniu výkonu. Často krát sú výkonové normy stanovené nepresne (odhadom, resp. sú zastarané), preto môže dochádzať k ich vysokému prekračovaniu, alebo normu nie je možné splniť. Zamestnanci – kvôli obave zo sprísnenia noriem – spomaľujú prácu, lebo tieto normy im neposkytujú zárobkovú istotu.

Vo vyspelých krajinách je postup iný. Práca sa normuje efektívnymi metódami, ale normy neslúžia priamo k odmeňovaniu zamestnancov. Sú viazané k zlepšeniu organizácie práce na pracovisku (t. j. k splneniu zadaných úloh), za čo sa poskytuje zamestnancovi stabilná mzda.

Nevýhody:

- môže vzniknúť riziko precenenia fyzických schopností,
- môže vzniknúť riziko prílišného kolísania mzdy podľa výkonu, čo vytvára rezervy vo výkone,
- zamestnanec, ktorý vysoko prekračuje výkonové normy, môže byť skupinou odmietaný, pretože narúša skupinou prijaté pravidlá a skupina sa obáva, že výkonové normy budú „spevnené“ (pomerne častý jav vyvolávajúci konflikt na pracovisku),
- zrýchľovanie tempa práce môže nepriaznivo ovplyvniť výsledok (kvalitu produkcie, neehospodárne nakladanie s materiálom, energiou, atď.),
- pomerne vysoké náklady na zavedenie, aktualizáciu a objektivizáciu výkonových noriem (tvorba kvalitných noriem v súčasnej dobe stagnuje).

Príklady využitia mzdy úkolovej (M_u):

- malosériová a sériová výroba – priama M_u
- viacstrojová obsluha (jeden zamestnanec obsluhuje viac automatizovaných strojov) - M_u doplnená prémie za kvalitu,
- údržba a zoraďovanie (cieľom je zabezpečiť optimálny chod obsluhovaného zariadenia) – nepriama M_u podľa plnenia noriem výrobných robotníkov, o ktorých stroje sa údržbári starajú,

- opravy (opakované) – ak je zabezpečená evidencia a kontrola skutočne odvedenej práce a ak existujú spoľahlivé podklady pre tvorbu noriem.

Formy úkolovej mzdy (M_u):

- individuálnej M_u – ak prevažuje záujem na kvantite výkonu, výkon jednotlivca je možno presne kvantifikovať a je vhodnejšie oceniť individuálne úsilie,
- skupinovej (kolektívnej) M_u – ak prevažuje záujem na stimulácii kolektívneho úsilia pri dosahovaní výkonu; výkonové normy nemožno určiť na jednotlivca a ich plnenie nie je možné merať u jednotlivca.
 - Operačná M_u – sa používa na odmeňovanie skupiny zamestnancov s rovnakou (homogénnou) kvalifikáciou pri rovnakej pracovnej operácii.
 - Akordná M_u – sa používa na odmeňovanie skupiny zamestnancov s rozdielnou (heterogénnou) kvalifikáciou za rozdielne na seba nadväzujúce pracovné operácie. Často sa používa v stavebníctve (stavba na kľúč, montáže, stavebnomontážne práce).

Druhy úkolovej mzdy v závislosti na plnení výkonových noriem

- M_u za kus,
- M_u za normohodiny (M_u s diferencovaným priebehom progresívne alebo degresívne rastúca).

PODIELOVÁ MZDA

Vysoko pobádacia MF. Mzda je stanovená ako percentuálny podiel alebo stanovená pevnou províziou čiastkou na dosiahnutom výsledku – z peňažne vyjadrených výkonov, tržieb alebo obratu za určité obdobie. Môže byť poskytnutá k základnej mzde (zvyčajne: ak je zamestnanec v hlavnom pracovnom pomere) alebo je použitá ako jediná zložka odmeny za prácu, tzn. bez garancie základnej mzdy (zvyčajne: ak nejde o hlavný pracovný pomer, napr. dohody).

Využíva sa na pracoviskách, kde ide o výkon, ktorý možno merať a kontrolovať iba súhrnnými ekonomickými ukazovateľmi a ktorý môžu zamestnanci výrazne ovplyvniť. Hlavne na pracoviskách, kde nie je možné spoľahlivo určiť pracovné postupy a normy spotreby práce a zabezpečovať využitie pracovného času a kde zamestnanec samostatne organizuje svoju prácu a určuje využitie pracovného času. Vhodné je uplatniť ju v odboroch zabezpečujúcich služby – pri externých opravách a montážach v priestoroch zákazníkov, v obchodnej činnosti, pri príležitostnom stánkovom a pojazdnom predaji, atď.

Výhoda: priamy vzťah k výkonu, tzn. je stimulačná. **Nevýhoda:** môžu ju ovplyvniť faktory nezávislé od správania sa zamestnanca, napr. predaj drahšieho produktu ako má konkurencia.

ZMIEŠANÁ MZDA (kombinovaná)

Najčastejšia kombinácia: časová mzda + podielová mzda alebo časová mzda + úkolová mzda.

VIACFAKTOROVÁ MZDA (osobitná forma zmiešanej mzdy)

Táto mzda oceňuje dopredu určené faktory. Cieľom je stimulácia napr. ku kvalite, k efektívnosti prevádzky a pod. Variant: odmena za hodnotenie zamestnanca je stanovená % zo mzdovej tarify (++ / +-).

ZMLUVNÁ MZDA

Zmluvná mzda je dopredu dohodnutá na určitý čas. Povinnosť zamestnanca je podávať kvalitný a požadovaný výkon. Povinnosťou organizácie je vyplácať zmluvne dohodnutú mzdu.

MZDA S MERANÝM DENNÝM VÝKONOM

Je pevná mzda za časovú jednotku (diferencovaná podľa relatívnej hodnoty práce, môže byť doplnená individuálnou odmenou, resp. prémieu za výkon). Výkon zamestnanca je meraný denne a porovnávaný k normovaným časom (líniový manažér). Špecialisti vypracovávajú pracovné metódy a postupy, na základe ktorých sú vykonávané pracovné úlohy robotníkov vo výrobe a ktoré sa v prípade preukázaných neakceptovateľných diskrepancií skvalitňujú.

Výhoda: nie je nátlaková smerom k výkonu zamestnanca. **Nevýhoda:** neexistuje bezprostredný podnet k výkonu.

PROGRAMOVÁ MZDA

Je pevná mzda za časové obdobie pri plnení úlohy (programu) skupinou zamestnancov. Vyšší výkon nie je mzdovo zvýhodnený. Nižší výkon – mzda sa znižuje až o 20 %. **Výhoda:** zaručený zárobok, administratívna nenáročnosť, nie je potrebná ďalšia stimulácia. **Nevýhoda:** absencia mzdy pri neplnení programu. Ako? uzatvára formou dohody medzi vedením organizácie a skupinou zamestnancov a platia tu určité zásady.

PRÉMIE

Typická a často používaná variabilná forma odmeňovania. Prémie sú zaradované do skupiny výkonnostne orientovaných miezd, pretože sú viazané na dosiahnutie určitých výsledkov, ktoré závisia od zamestnanca. Základňou pre výpočet je časová alebo úkolová mzda. Nie sú samostatnou formou mzdy. Ich cieľom je hmotne zainteresovať zamestnancov na kvalitnom, včasnom a iniciatívnom plnení pracovných úloh pri maximálnej hospodárnosti.

Kritériá na priznanie prémie musia byť stanovené vopred a až po ich splnení si môže zamestnanec uplatniť nárok na prémie. Musia byť konkrétne a kvantifikovateľné. Kontrolu plnenia ukazovateľov vykonáva priamy nadriadený. Zvyčajne ide o 1-3 ukazovatele (napr. kvantita, kvalita, využívanie zdrojov, úspory, splnenie termínu). V prípade, že ukazovatele splnené nie sú, môže organizácia uplatňovať politiku znižovania prémie (základná prémie * koeficient zníženia, pričom koeficient zníženia prémie je závislý na %-tuálnom neplnení ukazovateľov, alebo na %-tuálnom prekročení limitu stanovenej normy napr. za odpad).

Môže ísť o: 1) jednorazové mzdové zvýhodnenia, 2) za určitých podmienok ich možno poskytovať v pravidelných intervaloch (periodicky sa opakujúce prémie). Periodicky sa opakujúce prémie môžu byť poskytované individuálne alebo kolektívne. Pri kolektívnych premiách je potrebné v prémiovom poriadku organizácie stanoviť aj kritériá rozdeľovania prémie pre jednotlivých zamestnancov.

Jednorazové prémie (bonus, mimoriadna prémie) sa poskytujú za mimoriadny výkon, za iniciatívu, za stupeň celkovej výkonnosti, za ukončenie projektu a pod.

Bonus môže byť aj kolektívnou formou mzdy a môže byť dopredu odstupňovaný v závislosti od miery splnenia úlohy. Pri robotníckej kategórii bonus nahradzuje prémie, a to hlavne tam, kde sú zavedené nové technológie a nové formy organizácie práce, napr. TQM, just-in-time. Poskytuje sa plošne všetkým zamestnancom v organizácii. Ak je bonus poskytovaný individuálne, manažment organizácií tvrdí, že má účinok na výkon, je teda stimulačný, pretože:

- je vyplácaný bezprostredne po odvedení dobrého výkonu,
- zamestnanci ho často „utrácajú“ na celkom odlišné veci ako napr. medziročné nárasty miezd, a preto si ho lepšie pamätajú a vnímajú ho silne,
- je odmenou za minulý výkon a zároveň pohnútkou do budúcnosti, pretože sa viaže na splnenie budúcich cieľov,
- je doplnkovou odmenou a možno ho poskytnúť len v obmedzenom rozsahu, hlavne výnimočne výkonným zamestnancom, čo nespôsobuje nežiaduce reakcie v organizačnej mzdovej diferenciacii,
- je administratívne nenáročný,
- pri povolaníach, ktoré sú na trhu nedostatkové, umožňuje pružne reagovať na vonkajšiu mzdovú konkurenciu.

Negatívne prejavy bonusu poskytovaného individuálne:

- nadmerne zdôrazňuje individuálny úspech a znižuje záujem jednotlivca o tímovú prácu,
- ak zamestnanci nemajú istotu pracovného miesta, zameriavajú sa skôr na plnenie operatívnych úloh ako na inovácie, rozvojové a dlhodobejšie úlohy, ktoré sú viac rizikové,
- nemusí existovať transparentná väzba medzi výsledkom a bonusom, čo vyvoláva nezhody a pocity nespravodlivosti (napr. kto sa akou mierou podieľal na výsledku).

Skupinový bonus býva uplatňovaný vo výskume a vývoji a v odboroch informačnej technológie, kde výsledok závisí na spoločnom úsilí. Nevýhodou pri tom môže byť:

- oslabenie individuálnej motivácie, pretože je menej zreteľný vzťah medzi individuálnym prínosom a vyplatenou čiastkou,
- tlak skupiny voči členom, ktorí neodvážajú výkon podľa ich predstáv.

Príklady ukazovateľov na priznanie prémie:

Splnenie výrobných úloh v technických jednotkách, splnenie termínu dokončenia akcie podľa zmluvy, dodržanie predpísanej kvality práce, neprekročenie plánovaných materiálových nákladov, vyššie využívanie výrobných kapacít, dodržanie noriem pohonných hmôt, splnenie ukazovateľov hospodárnosti, objem a štruktúra dodávok pre trh, včasná a kvalitná realizácia objednávok (cieľov, úloh, práce ...), zníženie neproduktívnych výdajov (pokuty, penále), atď.

OSOBNÉ OHODNOTENIE (osobný príplatok)

Je individuálna dodatková mzdová forma, ktorá sa používa k ohodnoteniu náročnosti práce a k ohodnoteniu dlhodobu dosahovaných dobrých výsledkov práce. Osobné ohodnotenie sa stanoví ako určité percento k základnému platu. Zvyčajne je stanovené percentuálne maximum, ktoré môže zamestnanec dosiahnuť pri zaradení do platovej triedy. Osobné ohodnotenie sa zvyčajne určuje na isté časové obdobie, po uplynutí ktorého by sa mal výkon zamestnanca prehodnotiť a na tomto základe znova stanoviť osobné ohodnotenie.

PRÍPLATKY

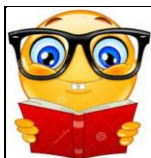
- **povinné** – ich vyplácanie stanovuje zákon. Tu patria mzdové náhrady za: prácu nadčas, cez sviatok, za prácu v sťažených a zdraviu škodlivých podmienkach, za prácu v noci, príplatky za vedenie a zastupovanie a pod.,
- **nepovinné** – tie sú výsledkom kolektívneho vyjednávania, teda vyplývajú z dohody medzi zamestnávateľom a odbormi, resp. organizácia ich poskytuje dobrovoľne. Ide napr. o príplatky na odev, na ubytovanie, na dopravu a pod.

OSTATNÉ VÝPLATY

Ide o ďalšie dodatočné zvýhodnenie zamestnanca. Do tejto skupiny zaraďujeme napr. 13. plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, príspevok k životnému alebo pracovnému výročiu, náborový príspevok. Tiež tu možno zaradiť vecné dary pri odchode do dôchodku a lokálne príplatky, tzn. také príplatky, ktoré sa poskytujú zamestnancom žijúcim v oblastiach so zhoršeným životným prostredím.

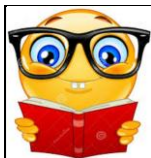
TANTIÉMA

Je to osobitný druh odmeny, ktorá sa zvyčajne poskytuje TOP manažmentu, ale to nie je podmienka. Jej výška je odvodzovaná od zisku organizácie, nie od výkonu. Výška tantiémy môže byť vyjadrená: a) v absolútnej výške, b) podielom z disponibilného zisku a pod. Môže byť diferencovaná podľa funkcie, rozsahu zodpovednosti, ročného platu, dĺžky pracovného pomeru, seniority. Samotná výška môže byť dohodnutá zmluvne, môže to byť prejav dobrej vôle a tiež môže byť každoročne upravovaná.



Úloha

Analyzujte mzdy vybranej skupiny zamestnancov verejnej správy vo vzťahu k mzdám v hospodárstve SR.



Úloha

Porovnajte základné mzdové formy z hľadiska ich stimulačného účinku.

9.7 SUBSYSTÉM ODMIEN MIMOMZDOVÉHO CHARAKTERU

Úlohou subsystému odmién mimomzdového charakteru 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,
- využiť možnosti daňových predpisov pri poskytovaní niektorých stimulov a tým dosiahnuť navýšenie čistého príjmu jednotlivca.

Odmeny mimomzdového charakteru majú hmotnú podstatu a zamestnávateľ nimi dodatočne zvýhodňuje zamestnancov. V odbornej literatúre sú uvádzané pod názvom stimulačné prostriedky (podstatne širšie označenie), alebo zamestnanecké výhody (benefity). Zvyčajne nie sú poskytované vo finančnej forme, nie sú súčasťou mzdy, no majú svoju hodnotu, a to znamená, že zvyšujú príjem zamestnanca. Hodnotou benefitov je potrebné sa zaoberať nielen z aspektu ich účinku, ale aj z aspektu nákladovosti, hoci nie vždy je jednoduché vyjadriť cenu finančne. V každom prípade musí zamestnanec poznať paletu benefitov a je vhodné, ak vie oceniť a porovnať starostlivosť a reálne úsilie zamestnávateľa s ponukou konkurencie, ak vie určiť mieru modifikácie odmeny pri uplatnení benefitov, ak pozná dôvody realizácie benefitov a pod.

Takéto správanie potom podporí u zamestnanca pochopenie očakávaní zo strany organizácie a protihodnotu za využívanie benefitov bude vnímať prirodzene. Hodnota benefitov má byť transformovaná do podoby podmienok, po splnení ktorých je možné benefity realizovať. Ide o vymedzenie ukazovateľov, po splnení ktorých si môže zamestnanec uplatniť nárok na využívanie benefitov. Vymedzenie ukazovateľov má byť výzvou pre zamestnanca na dosiahnutie benefitu (niečoho chceného). Prístup plošného uplatňovania benefitov motiváciu buď nemení, alebo ju oslabuje. Preto len pri poskytovaní niektorých je vhodné použiť tento prístup.

Benefity zahŕňajú rozmanité pôžitky, služby a sociálnu starostlivosť. Ide napr. o penzijné pripoistenie, životné a úrazové pripoistenie, nadštandardnú zdravotnú starostlivosť, príplatok na stravovanie nad rámec Zákonníka práce, predĺženú dovolenku na zotavenie, pracovné voľno z dôvodu dôležitých osobných prekážok (s alebo bez náhrady mzdy) nad rámec zákonnej povinnosti, jednorazové odškodnenie vyššie ako ukladá Zákonník práce, organizačné zájazdy a rekreácie, bezúročné pôžičky (napr. na zakúpenie bytu, zariadenia), príspevkov na ubytovanie, príspevky na kultúrne a športové akcie, poskytnutie služobného automobilu na súkromné účely (aj telefón), študijné voľno a úľavy spojené s úhradou nákladov na školu, právne a psychologické poradenstvo, zlacnený nákup organizačných produktov a poskytovanie organizačných mechanizmov, atď.

Benefity motivujú ku **krátkodobému výkonu**. Skôr **motivujú k formovaniu dlhodobého záväzku voči organizácii a výkon stabilizujú v čase a v kvalite**.

Benefity sú priznávané na základe: a) kolektívnej zmluvy, b) zásad o čerpaní prostriedkov sociálneho fondu, c) iných organizačných dokumentov.

Všeobecne platí, že množina benefitov pre kľúčových zamestnancov a manažérov zohľadňuje aktuálnu situáciu na trhu práce. Dôvod: stabilita, lojalita a schopnosť získať kvalitné ľudské zdroje. Problémom môže byť porušenie zásady organizačnej spravodlivosti.

Pri uplatňovaní benefitov je potrebné hodnotiť účinnosť. Napr. súvislosť s fluktuáciou, absenciou, pracovnou neschopnosťou, produktivitou a pod. Je možné zisťovať tiež súvislosti so štrukturálnymi charakteristikami zamestnancov. Je vhodné realizovať dotazníkové šetrenia, rozhovory a pod.

CAFETERIA SYSTÉM

Systém Cafeteria má svoj pôvod v USA. Jeho podstata spočíva v tom, že organizácia poskytne svojim zamestnancom príspevok v určitej výške a tí sa potom sami rozhodujú o tom, na ktorú z ponúkaných možností ju využijú. Myšlienkou Cafeteria systému je vlastne zavedenie spravodlivého a motivujúceho systému nepeňažných výhod pre zamestnancov. Cafeteria systémy sú považované aj za akúsi budúcu alternatívu k tradičným tarifným systémom.

Charakteristiky Cafeteria systému:

- individualizácia zložiek odmeny podľa rozhodnutia zamestnanca na čo použije rozpočet; výšku rozpočtu stanovuje organizácia,
- periodicky sa opakujúca možnosť voľby výhod pre príslušný okruh zamestnancov,
- ponuka voľby, ktorá závisí od finančných možností organizácie.

Cafeteria systém je podľa personalistov typický najmä pre organizácie s rozvinutou firemnou kultúrou. Atraktivita tohto systému poskytovania zamestnaneckých výhod je daná najmä týmito skutočnosťami:

- zamestnanec si môže vybrať takú skladbu odmeny 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.

Úlohou Cafeteria systému je brať ohľad na subjektívnu, individuálne rozdielnu úroveň nárokov a prispieť k tomu, aby boli zaznamenané skutočné výsledky v motivácii a stimulácii zamestnancov. Pri tomto systéme je teda potrebné, aby zamestnanec sám rozhodol o štruktúre svojej odmeny. To však predpokladá, aby bol dostatočne informovaný o rôznych službách. Tu zohráva veľmi dôležitú úlohu organizačný intranet, ktorý vie prehľadne komunikovať sociálny program spoločnosti a uľahčiť čerpanie všetkých zamestnaneckých výhod. Dôležité je pritom uviesť, aké výhody ľudia majú, kedy majú na ne nárok a ako majú postupovať pri uplatňovaní si nároku. Umiestniť na sieť možno informácie o príspevku na stravovanie či na regeneráciu pracovnej sily, ale aj ponúkať zamestnancom voliteľné benefity. Samostatnou sekciou môžu byť informácie o zvýhodnených produktoch pre zamestnancov, ale i to, aké zľavy môžu využiť v iných organizáciách.

V praxi sa rozlišujú tri varianty Cafeteria systému, ktoré sa odlišujú stupňom voľnosti vo výbere. Ide o systém jadra, systém menu a systém bufetu.

Systém jadra - benefity sú rozdelené na dve hlavné časti, a to na pevné jadro, ktoré je pre všetkých zamestnancov rovnaké a potom na voliteľný blok, z ktorého si zamestnanci môžu vyberať. V niektorých firmách rozdeľujú benefity na základné a voliteľné. Medzi základné, celoplošné, patria napríklad stravné lístky, preventívna zdravotná starostlivosť, zľavy vo vybraných obchodoch alebo týždeň dovolenky navyše. Medzi voliteľné zaraďujeme benefity v oblasti športu, relaxácie, kultúry, jazykových kurzov, príspevok na mestskú hromadnú dopravu, benzín a veľa ďalších.

Systém menu - princíp tohto systému spočíva v tom, že organizácia rozdelí ponúkané benefity do určitých blokov, o ktorých je presvedčená, že zodpovedajú potrebám jednotlivých skupín zamestnancov. Zamestnanci sa potom môžu rozhodnúť, ktorú z ponúkaných benefitových skupín budú využívať. Výhodou tohto systému je menšia organizačná náročnosť pre organizáciu. Nevýhodou je malá možnosť voľby a nízka individualizácia benefitov.

Systém bufetu - ponúka svojim užívateľom prakticky voľný výber z benefitov, ktorý je obmedzený len výškou príspevku, pre ktorý sa organizácia rozhodne. Veľkou výhodou je úplné odbúranie tzv. príživníckeho efektu, kedy zamestnanci čerpajú benefity len preto, lebo sú zadarmo, a to aj vtedy, keď o ne v skutočnosti nemajú záujem, čo má, samozrejme, nulový vplyv na motiváciu.

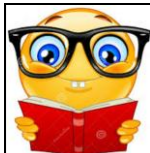
Výhody Cafeteria systému

Cafeteria systém je v porovnaní so systémom fixných benefitov oveľa výhodnejší nielen pre organizáciu, ale aj samotných zamestnancov. K všeobecným výhodám patrí:

- pre organizáciu Cafeteria systém nepredstavuje žiadnu výraznú finančnú záťaž,
- organizácia nevynakladá väčšie financie na svojich zamestnancov, iba ich inak prerozdeľuje,
- ak má organizácia k dispozícii intranet môže dokonale informovať zamestnancov o ponuke benefitov - odpadá tak nežiaduci efekt fixných benefitov, kedy zamestnanci často ani netušia, čo všetko im zamestnávateľ ponúka,
- podľa odborníkov predstavuje Cafeteria systém stimulačný prvok pre zamestnancov; vonkajšia motivácia sa mení na vnútornú, čo v praxi znamená, že sa zamestnanci svojím výberom motivujú sami,
- motivácia zamestnancov stále rastie a to preto, lebo môžu svoje výhody v priebehu času meniť, a tak nie sú odkázaní na vopred určený súbor aktivít,
- zamestnanci si neustále uvedomujú nadštandardnosť ponúkaných benefitov a nepovažujú ich za samozrejmosť, lebo výškou svojho príspevku nemôžu pokryť všetky benefity, a tak sú nútení medzi nimi voliť.

Psychológovia upozorňujú na skutočnosť, že pokiaľ má človek saturované materiálne potreby, má tendenciu čerpať viac duševné a kultúrne pôžitky. Možnosť voliteľných zamestnaneckých výhod mu tak zaisťuje potrebnú rovnováhu medzi profesnými a kultúrnymi aktivitami.

Cafeteria systém sa tak ukazuje dvakrát až trikrát účinnejší a efektívnejší ako systém fixných benefitov. Pre organizáciu to potom znamená veľký prínos, ako napríklad zníženie fluktuácie, zvýšenie vlastnej atraktivity, väčšia zamestnanecká ochota k výkonu, vyššia miera spokojnosti. Rastie zapojenie zamestnancov do diania v organizácii a vďaka možnosti rozhodovania o štruktúre svojich nadštandardných pôžitkov, je zároveň posilňovaná jeho osobná zodpovednosť.



Úloha

Zistite, aké benefity sú atraktívne vo vašej študijnej skupine. Výsledky analyzujte.



Tímová vs. individuálna odmena. Zamyslite sa nad výhodami a nevýhodami oboch foriem odmeny. Ktorú formu odmeny by ste uprednostnili a prečo? Problém riešte metódou workshopu.



Rozhodli ste sa požiadať o zvýšenie platu. O zvýšení platu idete vyjednávať s manažmentom. Pripravte si argumenty zdôvodňujúce kvalitu vašej osobnosti tak, aby ste dosiahli svoj cieľ. Nezabudnite na to, že manažér bude pripravený tiež.



««« ZOPAKUJTE SI

1. Definujte základné pojmy z oblasti odmeňovania.
2. Charakterizujte politiku odmeňovania, jej tvorbu a implementáciu do praxe.
3. Charakterizujte systém odmeňovania podľa jednotlivých subsystémov.
4. Charakterizujte individuálnu mzdu podľa jej základnej štruktúry.
5. Charakterizujte tarifnú sústavu.
6. Charakterizujte sumárne a analytické metódy hodnotenia pracovných miest.
7. Charakterizujte základné mzdové formy.
8. Charakterizujte dodatkové mzdové formy.
9. Charakterizujte cafeteria systém.

LITERATÚRA

- ALI TAHA, V., TEJ, J. *Tvorivé metódy v manažmente*. Prešov: FM PU, 2012.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited, 2009.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press, 2007.
- BAJZÍKOVÁ, Ľ., BÚCIOVÁ, Z. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ofprint, 2012.
- BAJZÍKOVÁ, Ľ., WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S., RUDY, J., VARGIC, B., WEIDLICH, R. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK v Bratislave, 2013.
- BAJZÍKOVÁ, Ľ., WEIDLICHOVÁ-LUPTÁKOVÁ, S., RUDY, J., VARGIC, B., WEIDLICH, R. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK v Bratislave, 2011.
- BAJZÍKOVÁ, Ľ., PIŠKANIN, A., LAŠÁKOVÁ, A. *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: UK, 2010.
- BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Systémy odmeňovania*. Bratislava: Ofprint. 2004.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Praha: Rubico, 1996.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: 1994.
- BENHABIB, J., SPIEGEL, M. M. The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. [online] In *Journal of Monetary Economics*, vol. 34, 2/1994, p. 143-173. Published by Elsevier Science B. V. All rights reserved. [cit. 2009-09-11]. Dostupné na: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/03043932>>.
- BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013.
- BLAŠKOVÁ, M., BLAŠKO, R. Motivation policies in the public sector of the Slovak Republic. In *Public policy and administration*. No. 32/2010, s. 19-31.
- BLAŠKOVÁ, M. Correlations between the increase in motivation and increase in quality. In *Ekonomie a management*. Roč. 12, č. 4/2009, s. 54-68.
- BOXALL, P., PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. *Základy sociálnej psychológie a psychológie osobnosti*. Prešov: VŠ zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 2012.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009.
- BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resouce Management*. London: Macmillan Press LTD, 1999.

- BROKING, A. *Intellectual Capital*. [online] London: International Thomson Business Press. ISBN 1-86152-408-0. [cit. 2009-09-11]. Dostupné na:
<http://www.google.com/books?hl=sk&lr=&id=yxUP5ezSBKkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=intellectual+capital&ots=14HVmFOtxv&sig=N5anBcROrroMtmiWETAeyldUqcs#v=onepage&q&f=false>.
- BYARS, L. L. , RUE, L. W. *Human resource management*. Boston: IRWIN, 1991.
- CARRELL, M. R., KUZMITS, F. E., NORBET, N. F. *Personel Human Resource Management*. New York: MacMiillan Publishing Company, 1992.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010.
- COLE, G. A. *Personnel Management, Theory and Practice*. London: DP Publication Ltd, 1988.
- CORNELIUS, N. *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. London: International Thomson Business Press, 1999.
- CORWIN, V. a kol. Strategie práce na zkrácený úvazek. In *Moderní řízení*, roč. XXXVII, č. 2/2002.
- ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí*. Brno: BizBooks, 2012.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea. Hodnotící rozhovor jako významná součást systému hodnocení. *Personál*. 2008. Praha: Pratr, listopad 2008, č. 11, s. 22-23.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG. *Wertorientiertes Personalmanagement – ein Beitrag zum Unternehmenserfolg*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH, 2004.
- DRANSFIELD, R. *Human Resource Management*. Heinemann, 2000.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012.
- DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper and Row, 1973.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: H. C. Beck, 2007.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Sbírka příkladů a případových studií z hmotné stimulace*. Praha: VŠ ekonomická, 1997.
- Ekonomická encyklopédia. Bratislava: Sprint, 1995.
- EVANGELU J. E., NEUBAUER, J. *Testy pro personální práci*. Praha: Grada, 2014.
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009.
- FAYOL, H. *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha: Orbis, 1931.
- FERJENČÍK, J. BOSÁKOVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2001.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.
- FRK, V. *Človek v sociálnom systéme organizácie*. Prešov: Akcent Print, 2006.
- FRK, V. *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. Prešov: FF PU v Prešove, 2003.
- GRAHAM, H. T., BENNETT, R. *Human Rosources Management*. London, Pitman Publishing, 1991.
- GUIRDHAM, M. *Interpersonal skills at work*. New York: Prentice-Hall, 1990.
- GUNDLACH, E. *The role of human capital in economic growth : New results and alternative interpretations*. Weltwirtschaftliches Archiv, 131/1995.

- HACKMAN, R. J., OLDHAM, G. R. *Work redesign*. Washington: Addison-Wesley, 1980.
- HARAUSOVÁ, H. *Komunikácia v organizácii*. Košice: UPJS Košice, 2013. Dostupné z <http://www.upjs.sk/pracoviska/univerzitna-kniznica/e-publikacia/#fvs>.
- HENDRY, CH. *Human resource management*. Routledge, 2012.
- HORVÁTHOVÁ, P. Individuální zásluhové odměňování. *Finanční řízení & controlling v praxi*, 2011, roč. II., č. 11., str. 45-52. ISSN 1804-2996.
- HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. Performance Management As One Part Of The Remuneration Management. In: *International Conference on Business and Management Sciences (ICBEM 2011)*. Netherlands: Amsterdam, 13-15 July, 2011. pp. 1194-1201.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: ERA, 2002.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999.
- Human Resources in Research and Practice*. Society for Human Resource Management, 2011.
- JACKSON, S. E., SCHULER, R. S., WERNER, S. *Managing Human Resources*. London: South-Western Cengage Learning, 2009.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K., STACHO, Z. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition, 2013.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2001.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management*. Praha: Linde, 2005.
- KHOL, J. *Psychologie řízení*. Praha: SPN, 1982.
- KHOL, J. *Člověk v systému řízení*. Praha: SPN, 1976.
- KEMP, J. M. *Jak řídit pracovní porady*. Praha: Grada, 1996.
- KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠ ekonomická, 1996.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. H. C. Beck, 2001.
- KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠ ekonomická, 1998.
- KLEYNHANS, R., MARKHAM, L., MEYER, W., ASWEGEN van S., PILBEAM. E. *Human resource management – fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education SA, 2006.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2012.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.
- KOUBEK, J., Hüttlová, E., Hrabětová, E. *Personální řízení*. Praha: VŠ ekonomická, 1996.
- KUBÁNI, V. *Psychológia osobnosti*. Prešov: FHAPV PU, 1998.
- KUBÁNI, V. *Psychológia práce*. Prešov: Fakulta humanitných a prírodných vied PU, 1998.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rovoje lidí*. Praha: Grada, 2008.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., HAJDUKOVÁ, E. *Investment in Human Capital*. Žilina: ŽU, Transcom 2002.
- LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995.

- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010.
- LUPTÁKOVÁ, S. *Manažment pracovních výkonov*. Bratislava: FM UK, 2005.
- MARTIN, J. D., PETTY, J. W., WALLACE, J. S. *Value-Base Management with Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. Grada: Praha, 2002.
- MATHIS, L. R., JACKSON, J., H. *Human Resource Management*. Mason: Cengage Learning, 2008.
- MATOUŠEK, O., RŮŽIČKA, J. *Psychologie práce*. Praha: Nakladatelství politické literatury, 1965.
- MATTHEWMAN, L., ROSE, A., HETHERINGTON, A. *Work Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- MAZOUCH, P. FISCHER, J. *Lidský kapitál*. Praha: C. H. Beck, 2011.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H, 2000.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.
- MILLER, L. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. Praha: Grada, 2009.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
- MÜLLER, O. *Vom Human Resource Management zu einer Human Capital orientierten Balanced Scorecard*. GRIN Verlag, 2002.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti*. Praha, 1992.
- PIŠKANIN, A., RUDY, J., BAJZÍKOVÁ a kol. *Manažment*. Bratislava: FM UK, 2010.
- PLAMÍNEK, J., FÍŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005.
- RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada, 2007.
- RUDY, J., PIŠKANIN, A. *Základy manažmentu*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002.
- RUDY, J., LUPTÁKOVÁ, S., SULÍKOVÁ, R., VARGIS, B. *Organizačné správanie*. Bratislava : Faber, 2007.
- RŮŽIČKA, J. a kol. *Motivace pracovního jednání*. Praha: SPN, 1992.
- SCHEIN, E. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- SIMONS, R. Efektivní job design. In *Moderní řízení*, 2006, roč. 41, č. 5.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
- STÝBLO, J. a kol. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha: Verlag Dashöfer, 2001.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- ŠTIKAR, J. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000.
- ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996.
- ŠULEŘ, O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Management Press, 2001.
- TAYLOR, F. W. *Zásady vědeckého řízení*. Praha: Technicko-hospodářská jednota, 1946.

- TEJ, J. Fluktuácie a absencie - ich príčiny a dôsledky v organizácii. In *Možnosti ovplyvňovania stability a fluktuácie zamestnancov pomocou stratégie celkovej odmeny*. Prešov: PU v Pešove, 2013.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.
- ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Aspi, 2003.
- URBANČÍKOVÁ, N. Úloha ľudského a sociálneho kapitálu v regionálnom rozvoji. In *2nd Central European Conference in Regional Science 2007*. Košice: Ekonomická fakulta Technickej univerzity, 2007.
- VETRÁKOVÁ, M. a kol. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: UMB Ekonomická fakulta, 2011.
- VETRÁKOVÁ, M. Proces zmien v personálnom manažmente. In *Ekonomický časopis*. č. 4/1998.
- VETRÁKOVÁ, M. Obsadzovanie a využívanie pracovných miest. In *Žilina: Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, č. 8/2003.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999.
- ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: VŠ ekonomická v Praze, 2004.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1989.
- WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 1994.
- WILSON M. F. *Organizational Behaviour and Work*. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce
- Zákon č. 552/2003 Z. z. Zákon o výkone práce vo verejnom záujme.
- Úplné znenie zákona č. 122/2013 o ochrane osobných údajov v znení zákona č. 84/2014 Z. z.

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Autorka: doc. Mgr. Gabriela Kravčáková, PhD.,
Katedra sociálnych štúdií, Fakulta verejnej správy,
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Rozsah strán: 156

Rozsah AH: 7,8

Vydanie: prvé

Umiestnenie: <http://unibook.upjs.sk/predaj-vydanych-titulov/fakulta-verejnej-spravy>

Dostupné od: 18.12.2014

ISBN 978-80-8152-219-2