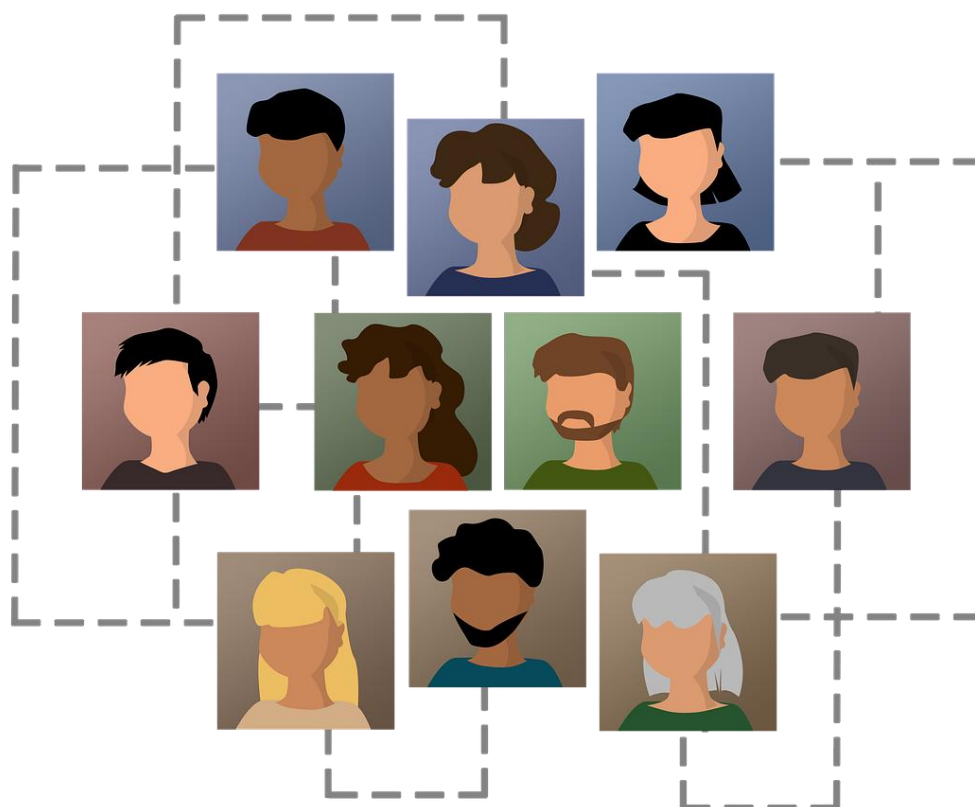




ROZVOJ LUDSKÝCH ZDROJOV

Vysokoškolská učebnica

Beáta Gavurová - Josef Maroušek - Barbora Iannaccone

2023

Rozvoj ľudských zdrojov

© **prof. Ing. Beáta Gavurová, PhD. MBA**

Technická univerzita v Košiciach

© **doc. Ing. Josef Maroušek Ph.D.**

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

© **Ing. Barbora Iannaccone PhD.**

Technická univerzita v Košiciach

Recenzenti:

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h.c.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

doc. Ing. Eduard Hyránek, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave

Vysokoškolská učebnica.

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 tejto vysokoškolskej učebnice zodpovedajú autori. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Vysokoškolská učebnica vznikla ako súčasť riešenia projektu: APVV-21-0188 a VEGA 1/0590/22.

Vydavateľ: Technická univerzita v Košiciach

Rok: 2023

Vydanie: Prvé

Náklad: 200 ks

Rozsah: 182 strán

ISBN: 978-80-553-4361-7

Košice, 2023

Obsah

Zoznam obrázkov	9
Zoznam tabuliek	10
Zoznam symbolov a skratiek	11
Predslov	12
1. Personálna práca a jej úloha v organizácii.....	14
1.1. Personálna administratíva, personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov	14
1.2. Úlohy riadenia ľudských zdrojov	16
1.3. Personálne činnosti	19
1.4. Význam personálnej práce pre organizáciu a jej prínos.....	22
2. Podstata riadenia ľudských zdrojov.....	24
2.1. Vývoj riadenia ľudských zdrojov	24
2.2. Definícia a ciele riadenia ľudských zdrojov.....	25
2.3. Personálna stratégia a personálna politika	26
2.4. Modely riadenia ľudských zdrojov	27
2.4.1. Model zhody	27
2.4.2. Harvardský model.....	27
2.4.3. Kontextový model	27
2.4.4. 5-P model	28
2.4.5. Európsky model	28
2.4.6. „Tvrdý“ a „mäkký“ model.....	29
2.5. Personalista a jeho profil.....	29
3. Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	31
3.1. Podstata strategického riadenia ľudských zdrojov.....	33
3.2. Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov	34
3.3. Pohľady na strategické riadenie ľudských zdrojov	35
3.3.1. Prístup „najlepšej praxe“	35
3.3.2. Prístup „najlepšieho prispôsobenia“	36

3.3.3.	Prístup „vytvárania súborov postupov“	37
4.	Plánovanie ľudských zdrojov	38
4.1.	Definícia plánovania ľudských zdrojov	38
4.2.	Systematický prístup k plánovaniu ľudských zdrojov	39
4.3.	Odhadovanie potreby pracovníkov- plán dopytu po práci	41
4.3.1.	Intuitívne metódy	41
4.3.2.	Kvantitatívne metódy	43
4.4.	Odhadovanie pokrytia potreby pracovníkov - plán ponuky pracovných síl	43
4.5.	Proces plánovania pracovníkov	45
5.	Analýza pracovného miesta	46
5.1.	Vymedzenie základných pojmov	46
5.2.	Proces analýzy pracovných miest a jeho kroky	46
5.3.	Zdroje informácií potrebných pre analýzu pracovných miest	47
5.4.	Prístupy k vytváraniu pracovných miest	48
5.4.1.	Mechanistický prístup	50
5.4.2.	Motivačný prístup	50
5.4.3.	Biologický prístup	51
5.4.4.	Percepčný prístup	51
5.5.	Faktory ovplyvňujúce vytváranie pracovných miest	52
5.5.1.	Charakteristika pracovných miest	52
5.5.2.	Charakteristika štruktúry pracovných úloh	52
5.5.3.	Proces vnútornej motivácie	53
5.5.4.	Model charakteristík práce	53
5.5.5.	Dôsledky skupinových aktivít	54
5.6.	Metóda zisťovania informácií o pracovných miestach	54
5.6.1.	Pozorovanie	54
5.6.2.	Pohovor	55
5.6.3.	Dotazníková metóda	55

5.7.	Metódy používané k analýze pracovných miest	55
5.7.1.	Funkčná analýza	56
5.7.2.	Metóda PAQ	56
5.7.3.	Metóda MPDQ.....	57
6.	Vyhľadávanie, nábor a výber zamestnancov.....	58
6.1.	Získavanie zamestnancov	58
6.1.1.	Vnútorne a vonkajšie podmienky získavanie zamestnancov	59
6.1.2.	Vnútorne a vonkajšie zdroje zamestnancov.....	61
6.1.3.	Proces získavania pracovníkov	63
6.2.	Výber zamestnancov	66
6.2.1.	Cieľ výberu zamestnancov.....	66
6.2.2.	Metódy výberu zamestnancov	67
7.	Hodnotenie zamestnancov.....	74
7.1.	Definícia pojmov.....	74
7.2.	Pracovný výkon a jeho determinanty.....	78
7.3.	Proces hodnotenia pracovníkov	81
7.4.	Hodnotiteľ	82
7.5.	Metódy hodnotenia pracovníkov	84
7.6.	Vzťah hodnotenia pracovníkov k iným personálnym činnostiam	90
7.7.	Úloha vedúcich pracovníkov a úloha personálneho útvaru	91
8.	Motivovanie zamestnancov	93
8.1.	Motivačné faktory, jej druhy a pôsobenie	93
8.1.1.	Hierarchické triedenie potrieb	93
8.1.2.	Vnútorne a vonkajšie faktory motivácie.....	94
8.1.3.	Motivácia hmotná a nehmotná.....	96
8.2.	Motivačné priority organizácie.....	97
8.3.	Základné nástroje pracovnej motivácie	98
8.3.1.	Odmeny	98

8.3.2.	Sankcie.....	99
8.3.3.	Základné pravidlo motivácie.....	100
8.3.4.	Využívanie motivačných faktorov.....	100
8.4.	Prečo motivácia niekedy slabne a ako ju posilniť.....	100
8.4.1.	Chýbajúce odmeny	101
8.4.2.	Oneskorené odmeny	101
8.4.3.	Dôvera v dosiahnuteľnosť odmeny	102
8.4.4.	Zlyhanie sankcií.....	102
8.5.	Členenie pracovnej motivácie	103
8.5.1.	Finančná či materiálna motivácia.....	104
8.5.2.	Motivácia založená na zaujímavosti či zábavnosti práce	104
8.5.3.	Výkonová motivácia	104
8.5.4.	Motivácia na základe spoločenskej alebo odbornej povesti či prestíže.....	105
8.5.5.	Motivácia opierajúca sa o spoločenský význam alebo poslanie práce	105
8.5.6.	Motivácia vedená zvýšenou potrebou moci	106
8.5.7.	Motivácia na základe sociálnej súťaživosti.....	106
8.5.8.	Individuálna motivácia a pracovné pozície.....	106
8.6.	Obrátená motivácia	107
8.7.	Nevhodné motivačné nástroje	108
9.	Odmeňovanie zamestnancov	110
9.1.	Filozofia odmeňovania	110
9.2.	Stratégia odmeňovania	111
9.3.	Systém odmeňovania	113
9.3.1.	Peňažné odmeny	114
9.3.2.	Nepeňažné odmeny.....	114
9.3.3.	Celková odmena	114
9.4.	Základné otázky systému odmeňovania	115
9.5.	Hodnotenie práce	117

9.5.1.	Metóda poradia	118
9.5.2.	Klasifikačná metóda (metóda mzdových skupín, katalógová)	118
9.5.3.	Bodovacia metóda (metóda bodovaných stupňov)	119
9.6.	Formy a trendy finančného odmeňovania	119
9.7.	Základná mzda a jej diferenciácie	122
9.7.1.	Odmeňovanie na základe hodnotenia práce.....	122
9.7.2.	Odmeňovanie na základe schopností.....	125
9.8.	Zamestnanecké výhody: ciele a efektivita.....	126
9.8.1.	Druhy výhod	126
9.8.2.	Plošné a pružné výhody.....	127
9.8.3.	Efektivita zamestnaneckých výhod	128
10.	Rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov.....	130
10.1.	Rozmiestňovanie pracovníkov a staffing.....	131
10.2.	Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci mobility vo vnútri organizácie	132
10.3.	Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci vonkajšej mobility	135
10.4.	Nadbytočnosť, znižovanie počtu pracovníkov a jeho metódy	138
11.	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.....	141
11.1.	Kompetencie.....	141
11.2.	Výchova a vzdelávanie zamestnancov	145
11.3.	Charakteristiky podnikového vzdelávania.....	146
11.4.	Plánovanie vzdelávania vo firme	149
11.5.	Účastníci vzdelávania	152
11.6.	Metódy vzdelávania	155
11.6.1.	Koučovanie	158
11.7.	E-learning.....	160
12.	Komunikácia a vedenie zamestnancov.....	162
12.1.	Komunikácia znalostí.....	162
12.1.1.	Neverbálna komunikácia	163

12.1.2.	Pravidlá kvalitnej komunikácie	164
12.2.	Význam komunikácie so zamestnancami	165
12.3.	Hlas zamestnancov	166
	Prvky hlasov zamestnancov.....	166
	Kategorizácia hlasov zamestnancov	167
	Uplatňovanie hlasov zamestnancov	168
	Účinnosť hlasov zamestnancov	169
12.4.	Prístup ku komunikácii so zamestnancami.....	169
12.5.	Prostriedky komunikácie so zamestnancami	170
12.6.	Stratégia komunikácie so zamestnancami	172
12.7.	Vplyv firemnej komunikácie na fungovanie systému.....	172
12.8.	Komunikačné kompetencie manažéra	173
Záver		175
Zoznam použitej literatúry		176

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Model strategického riadenia ľudských zdrojov	34
Obr. 2 Proces plánovania ľudských zdrojov	39
Obr. 3 Model vzťahov a podmienok pri získavaní pracovníkov	58
Obr. 4 Systém odmeňovania	113
Obr. 5 Zložky celkovej odmeny.....	115
Obr. 6 Formovanie personálu organizácie (staffing)	132
Obr. 7 Stupne hlasov zamestnancov	168

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Kategórie činností pracovníka používané v PAQ	56
Tab. 2 Kategórie MPDQ.....	57
Tab. 3 Vybrané kritéria pracovného výkonu (hodnotenie pracovného výkonu)	79
Tab. 4 Metódy hodnotenia na základe plnenia noriem	85
Tab. 5 Príklady zobrazujúce hodnotiace stupnice	87
Tab. 6 Identifikácia vzdelávacích potrieb vo firme.....	149
Tab. 7 Príklad vzdelávacích aktivít firmy	151

Zoznam symbolov a skratiek

IPD	Institute of Personnel and Development
CIPD	Chartered Institute Personnel and Development
PAQ	Position Analysis Questionnaire
MPDQ	Management Position Description Questionnaire
FIRM	Forum In-House Recruitment Managers
LIFO	Last In First Out

Predslov

Pre fungovanie každej organizácie sú dôležité finančné, informačné, ľudské, materiálne a ekonomické zdroje. Ľudské zdroje sú považované za kľúčové v organizáciách, predstavujú strategický kapitál, pretože sú tvorcami pridanej hodnoty a tá zabezpečuje konkurenčnú výhodu. Význam kapitalizovateľnosti ľudských zdrojov spočíva v možnostiach neustále ich vzdelávať a preškolovať. Obzvlášť v období digitálnej transformácie, v rámci ktorej sa intenzívne zavádzajú procesy cirkulárnej ekonomiky, automatizácie, ako aj umelej inteligencie je význam systémov vzdelávania vo firmách enormný.

Hlavným cieľom rozvoja ľudských zdrojov je vytváranie podmienok pre efektívne napĺňanie stratégie organizácie a dosahovanie podnikových cieľov, ako aj zabezpečovanie právnych a sociálnych povinností podniku voči jeho zamestnancom. Koncept rozvoja ľudských zdrojov je veľmi rozsiahly a neustále sa rozširuje. Z procesnej stránky rozvoj ľudských zdrojov týka efektívnosti organizácie, riadenia ľudského kapitálu, riadenia znalostí, riadenia odmeňovania, motivácie, hodnotenia, riadenia zamestnaneckých vzťahov, ako aj zabezpečovania realizácie politiky, ktorá bude rešpektovať potreby všetkých zainteresovaných strán, poskytovať rovnaké príležitosti všetkým zamestnancom, a tiež rešpektovať osobné potreby.

Oblasť ľudských zdrojov prechádza v súčasnosti rôznymi modernizačnými procesmi, ktoré prinášajú efektívnejšie postupy hľadania, výberu, evidencie, hodnotenia a vzdelávania zamestnancov. Ak chce organizácia obstať v tvrdom konkurenčnom boji, musí odhaľovať nové spôsoby, metódy, techniky, prístupy, nástroje a technológie pre efektívnejšie riadenie ľudských zdrojov.

Predkladaná učebnica reflektuje na tieto fakty a jej hlavným cieľom pre oboznámiť čitateľov s procesmi rozvoja a riadenia ľudských zdrojov, ktoré prebiehajú v organizáciách bez ohľadu na sektor, alebo na iné charakteristiky organizácie. Učebnica je rozdelená do 12 konzistentných kapitol, ktoré sú v logickom slede a vytvárajú tak kompaktný celok. Cieľom tejto obsahovej štruktúry učebnice je nielen čitateľov oboznámiť s jednotlivými procesmi v rámci problematiky riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, ale aj zdôvodniť nezastupiteľnosť jej jednotlivých častí, ako aj ich systémovú previazanosť. Len tak je možné pochopiť adaptačné možnosti nových prístupov, metód, postupov, alebo nástrojov v oblasti ľudských zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú digitálnu transformáciu. Procesy digitálnej transformácie zasahujú do mnohých procesov v organizáciách a postupne modifikujú celý systém riadenia a rozvoja ľudských zdrojov tak, aby čo najviac zodpovedal technologickým, ekonomickým, sociálnym a iným parametrom transformačných procesov.

Aj keď jednotlivé témy nedeklarujú najnovšie trendy v rozvoji ľudských zdrojov, nebolo to primárnym cieľom autorov. Cieľom tejto učebnice bolo poskytnúť základnú znalostnú platformu a oboznámiť čitateľov s najdôležitejšími procesmi rozvoja ľudských zdrojov, ktoré sú a budú neustále

ovplyvňované systémovými, ako aj legislatívnymi zmenami. Bez tejto znalosti nie je možné pochopiť ani nové súčasné, alebo nastupujúce trendy v riadení a rozvoji ľudských zdrojov, ako aj ich riziká. Veríme, že preštudovaním tejto publikácie čitatelia získajú jasný obraz o dôležitosti a procesnej náročnosti jednotlivých úloh v systéme rozvoja ľudských zdrojov a získané poznatky budú základom pre pochopenie a vnímanie nutnosti transformačných zmien aj v tejto strategicky veľmi dôležitej oblasti fungovania organizácií.

Učebnica je určená predovšetkým študentom vysokých škôl. Jej obsah môže zároveň osloviť aj manažérov a zamestnancov organizácií, či už z verejného, alebo zo súkromného sektora, ktorí prichádzajú vo svojej každodennej praxi do styku s problematikou riadenia a rozvoja ľudských zdrojov.

Našou snahou bolo vytvorenie textu, ako aj štruktúry učebnice jasnej, zaujímavej a čo najzrozumiteľnejšej. Ak máte návrhy, ako učebnicu v budúcnosti vylepšiť, radi ich uvítame a zakomponujeme do ďalšieho vydania. Ak bude čitateľ považovať učebnicu za cenný zdroj informácií a inšpiráciu pri riešení mnohých problémov v organizáciách, potom splnila svoje poslanie.

Záverom by sme chceli vysloviť veľké poďakovanie recenzentom za všetky cenné rady, námety a pripomienky, ktorými nám pomohli skvalitniť túto publikáciu.

Autori

1. Personálna práca a jej úloha v organizácii

1.1. Personálna administratíva, personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov

Termíny personálnej práce či personalistika sa obvykle používajú ako najvšeobecnejšie označenie pre túto oblasť riadenia organizácie, bez ohľadu na to, o akú koncepciu, o aký systém či o akú vývojovú fázu tohto konania ide. Termíny personálna administratíva (správa), personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov potom označujú jednotlivé vývojové fázy či koncepcie personálnej práce a jej postavenie v hierarchii riadenia organizácie (Koubek, 2006).

Personálna administratíva (správa) predstavuje historicky najstaršie poňatie personálnej práce, ktoré chápalo personálnu prácu ako službu, zaistujúcu v prvom rade administratívne práce a administratívne procedúry spojené so zamestnávaním hovorí, vytváraním, uchovávaním a aktualizáciou dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činností a poskytovaním týchto informácií riadiacim zložkám organizácie. Toto poňatie teda prisudzovalo personálnej práci výlučne pasívnu úlohu. Personálne práce v podobe personálnej administratívy však prežíva až do súčasnej doby v organizáciách, v ktorých je význam personálnej práce na vlastnú škodu недоceňovaný. Často ide o organizácie s autoritatívnejším a centralizovanejším spôsobom riadenia, s nízkou mierou del'by právomocí (Koubek, 2006).

Personálne riadenie sa ako koncepcia personálnej práce začalo objavovať už pred druhou svetovou vojnou v podnikoch s dynamickým a progresívnym vedením, podnikoch orientovaných na expanziu, na ovládnutie pokiaľ možno čo najväčšie časti trhu, na elimináciu konkurencie. Najschodnejšou cestou k dosiahnutiu tohto cieľa sa ukázalo hľadanie a využívanie konkurenčných výhod, medzi ktorými významnú rolu hral starostlivo vybraný, sformovaný, organizovaný a motivovaný pracovný kolektív podniku. Vedenie spomínaných podnikov si jednoducho začalo uvedomovať, že existuje takmer nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurencieschopnosti a že týmto zdrojom je človek, ľudská pracovná sila. V dôsledku toho sa začala presadzovať aj aktívna úloha personálnej práce, tj. skutočné personálne riadenie. Vznikali personálnej útvary nového typu, v ktorých sa formulovala personálna politika organizácie rozvíjali sa metódy personálnej práce (Koubek, 2006).

Personálna práca sa profesionalizovala, stala sa záležitosťou špecialistov na túto prácu. Personálne útvary mali už pomerne veľkú autoritu a právomoc na relatívne autonómne rozhodovanie. Podnikovú prax personálnej práce čoskoro začali preberať aj iné organizácie. Napriek značnému pokroku však zostala personálna práca orientovaná takmer výhradne na vnútroorganizačné problémy zamestnávania ľudí a hospodárenia s pracovnou silou a okrem toho bolo málo pozornosti venovaných dlhodobým, strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnanosti v organizácii. Personálne práce v tejto vývojovej fáze mala skôr povahu operatívneho riadenia (Koubek, 2006).

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá vo vyspelom zahraničí začala formovať niekedy v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie. Dovršuje sa vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepčné, skutočne riadiace (Koubek, 2006).

Odborná literatúra uvádza množstvo charakteristík a odlišností, avšak v podstate sa zhoduje na tom, že riadenie ľudských zdrojov charakterizujú a od personálneho riadenia odlišujú nasledujúce znaky:

- Strategický prístup k personálnej práci a ku všetkým personálnym činnostiam (zameranie na dlhodobú perspektívu a zvažovanie dlhodobých dôsledkov všetkých rozhodnutí v oblasti personálnej práce).
- Orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácii (predovšetkým záujem o populačný vývoj, vonkajšie ekonomické podmienky, trh práce, hodnotové orientácie ľudí, ich sociálny rozvoj a životný spôsob, osídlenie a životné prostredie, legislatívu a pod.).
- Sociálna práca prestáva byť záležitosťou odborných personalistov a stáva sa personálna práca, ale aj stále viac právomocí v tejto práci prechádza na vedúcu pracovníkmi všetkých úrovní, ktorí predsa len majú k jednotlivcom bližšie ako personálne útvar, personálny útvar potom stále viac plní koncepčnú, metodologickú, poradenskú organizačnú a kontrolnú úlohu).
- Nízke prepojenie personálnej práce so stratégiami a plánmi organizácie (ľudské zdroje sú kľúčovou oblasťou stratégie organizácie a ich riadenie je kľúčovou oblasťou strategického riadenia organizácie).
- Personálne práce sa stáva chrbticou, najdôležitejšou oblasťou riadenia organizácie, ústredné manažérskou rolou.
- Vedúci personálny útvar býva členom najužšieho vedenia organizácie.
- Kladie sa mimoriadny dôraz na rozvoj ľudských zdrojov ako nástroj flexibilizácie organizácie.
- Orientácia na kvalitu pracovného života a spokojnosť pracovníkov (personálna a sociálny rozvoj).
- Orientácia na participatívny spôsob riadenia a spolupatričnosť pracovníkov s organizáciou.

- Dôraz na vytváranie žiaduce organizačnej kultúry a zdravých pracovných vzťahov.
- Vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie (Koubek, 2006).

1.2. Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Úlohou riadenia ľudských zdrojov v najvšeobecnejšom poňatí je slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu možno len cestou neustáleho zlepšovania využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, tj. materiálnych zdrojov, finančných zdrojov, informačných zdrojov a ľudských ale pretože ľudské zdroje rozhodujú aj o využívaní materiálnych a finančných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje aj o zlepšovaní využitia všetkých zvyšných zdrojov organizácie (Koubek, 2006).

Pokiaľ by sme mali charakterizovať úlohy riadenia ľudských zdrojov predsa len trochu menej všeobecne, došli by sme na základe súčasnej teórie a praxe v rozvinutých zemiach k záveru, že sa toto konanie musí zamerať na nasledujúce hlavné úlohy:

1. Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi tvorených pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov v organizácii tak, aby v každom okamihu požiadavkám každého pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali pracovné schopnosti pracovníka zaradeného na toto pracovné miesto a aby na premenlivosť požiadaviek pracovných miest s určitým predstihom reagoval proces rozvoja pracovných schopností pracovníkov organizácie. Inými slovami povedané, znamená to usilovať o zaraďovanie správneho človeka na správne miesto a snažiť sa o to, aby bol tento človek neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta.
2. Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii, t. j. predovšetkým optimálne vy používanie fondu pracovného času a optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácia) pracovníkov.
3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov aj v organizácii (táto orientácia sa presadzuje v onom skutočne najmodernejšom ojazdenie riadenia ľudských zdrojov a v literatúre sa zatiaľ príliš nezdôrazňuje).
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie, teda rozvoj ich pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry smerujúce k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, k zblíženiu či dokonca } stotožnenie individuálnych záujmov a záujmov organizácie aj na uspokojovanie a rozvíjanie materiálnych a nemateriálnych sociálnych potrieb pracovníkov. V tejto súvislosti } treba zdôrazniť aj nevyhnutnosť vytvárania priaznivých pracovných a životných podpore pracovníkov a vôbec nevyhnutnosť zlepšovania kvality pracovného života.

5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie (Koubek, 2006).

Zatiaľ čo prvé tri úlohy sledujú predovšetkým záujmy organizácie, štvrtá úloha rešpektu je oprávnené záujmy jedinca - pracovníka. Odráža skúsenosť, že bez náležitej starostlivosti - personálny a sociálny rozvoj pracovníkov nie je možné uspokojivo plniť predchádzajúce tri úlohy riadenia ľudských zdrojov. Piata úloha potom sleduje ako záujmy organizácie (nedostať sa do problémov a byť atraktívnym zamestnávateľom), tak záujmy pracovníka a jeho právo na slušné zaobchádzanie (Koubek, 2006).

V záujme plnenia týchto hlavných úloh a dosiahnutia vytýčených cieľov v oblasti ľudských zdrojov musí riadenie ľudských zdrojov najmä:

- a) Definovať pracovné úlohy a s nimi súvisiacu zodpovednosť a právomoci a zoskupovať ich do pracovných miest (vytváranie pracovných úloh a pracovných miest), pracovné miesta potom organizovať a efektívne prepájať v rámci jednotlivých organizačných celkov i celej organizácie.
- b) Vykonávať analýzu pracovných miest za účelom stanovenia špecifických potrieb alebo organizácia v oblasti práce (ide vlastne o zisťovanie povahy pracovných úloh a pracovných podmienok až nich vyplývajúcich požiadaviek na pracovnú silu a jej pracovné schopnosti).
- c) Prognózovať (predvídať) a plánovať potrebu pracovných síl potrebnú na to, aby organizácia dosiahla svoje ciele.
- d) Spracovávať a realizovať plány smerujúce k pokrytiu tejto potreby pracovných síl a v tejto súvislosti vykonávať prieskumy trhu práce a zaujímať sa o populačný vývoj hodnotovej orientácie ľudí.
- e) Získavať pracovníkov potrebných na plnenie úloh organizácie.
- f) Vyberať a prijímať pracovníkov z uchádzačov o prácu.
- g) Rozmiestňovať pracovníkov tak, aby boli optimálne využité ich pracovné schopnosti na prospech organizácie aj na zvýšenie spokojnosti pracovníkov samých.
- h) Orientovať a vzdelávať pracovníkov organizácie tak, aby boli pripravení zvládnuť nielen nové požiadavky svojho súčasného pracovného miesta, ale aby by. Ak pripravení aj na zmenu svojho pracovného zaradenia v rámci organizácie, teda aby boli flexibilné.
- i) Vytvárať a realizovať programy riadenia a rozvoja organizácie práce.

- j) Vytvárať a presadzovať vhodné systémy hodnotenia pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov.
- k) Zabezpečovať agendu penzionovanie a prepúšťanie pracovníkov.
- l) Pomáhať pracovníkom pri spracovaní i realizácii plánov ich kariéry, plánov ich perorálneho a sociálneho rozvoja.
- m) Motivovať pracovníkov a vytvárať a realizovať systémy odmeňovania pracovníkov.
- n) Hrať úlohu sprostredkovateľa medzi organizáciou a odbormi.
- o) Vytvárať systémy Prejedávanie disciplinárnych záležitostí a sťažností a zabezpečovať ich fungovanie.
- p) Vytvárať a presadzovať programy týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov pri práci.
- q) Vytvárať a realizovať systémy sociálnej práce v organizáciách.
- r) Pomáhať pracovníkom pri riešení osobných problémov, ktoré by mohli ovplyvniť ich pracovný výkon.
- s) Vytvárať a zaisťovať fungovanie systému komunikácie s pracovníkmi.
- t) Zabezpečovať fungovanie personálneho informačného systému, obstarávať, aktualizovať a uchovávať dokumenty týkajúce sa jednotlivých pracovníkov, spracovávať príslušné štatistiky a analýzy: v neposlednom rade potom zisťovať názory a postoje pracovníkov k aktuálnym problémom i zámerom organizácie (Koubek, 2006).

Predchádzajúce hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov a z nich vyplývajúce aktivity predstavujú trochu tradičný prístup. Stále viac sa však objavujú názory, že riadenie ľudských zdrojov by sa za súčasnej situácie malo zamerať na trochu inak definované hlavné úlohy s trochu inak stanovenými prioritami, než je tomu doteraz. Tento prístup prezentujú napr. Práce vytvorené American Society for Training and Development, v ktorých sa objavuje nasledujúci zoznam a poradie hlavných úloh riadenia ľudských zdrojov:

1. Zlepšenie kvality pracovného života.
2. Zvýšenie produktivity.
3. Zvýšenie spokojnosti pracovníkov.
4. Zlepšenie rozvoja pracovníkov ako jedincov a kolektívov.

5. Zvýšenie pripravenosti na zmeny.

V záujmu plnenia týchto hlavných úloh sa riadenie ľudských zdrojov zameriava na nasledujúce aktivity (usporiadané podľa poradia významu):

1. *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov* (identifikácia potreby, plánovanie a realizácia vzdelávania a rozvoja zameraného na kľúčové znalosti, zručnosti, prístupy a chovanie, ktoré pracovníkom umožní efektívne vykonávať súčasnú i budúcu prácu a urobí z nich flexibilnú pracovnú silu).
2. *Organizačný rozvoj* (zabezpečovanie zdravých vzťahov vo vnútri organizačných jednotiek medzi nimi a pomoc pracovným skupinám pri iniciovaní, riadení a zvládaní mien).
3. *Vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a organizačných štruktúr* (definovanej podľa toho ako budú organizované a integrované pracovné úlohy, právomoci a systémy do pracovných miest a tá potom do jednotlivých organizačných celkov a celej organizácie).
4. *Formovanie personálu organizácie* (získavanie, výber, rozmiestňovanie a prepúšťanie pracovníkov, teda spájanie ľudí, ich schopností a predstáv o kariére s pracovnými miestami a dráhami kariéry v organizácii).
5. *Zabezpečovanie personálneho výskumu a funkčnosti personálneho informačného systému* (v podstate ide o zabezpečovanie dátovej základne personálnej práce v organizácii).
6. *Plánovanie ľudských zdrojov* (determinovanie personálnych stratégií a potrieb ľudských zdrojov v organizácii a hľadanie možností, ako tieto potreby uspokojiť).
7. *Odmeňovanie a zamestnanecké výhody* (zabezpečiť, aby odmeňovanie a poskytované zamestnanecké výhody boli spravodlivé a konzistentné).
8. *Pracovné vzťahy, predovšetkým vzťahy s odbormi* (zabezpečovanie zdravých vzťahov medzi organizáciou a odbormi, ale i zdravých zamestnaneckých vzťahov).
9. *Pomoc pracovníkom* (poskytovanie pomoci pracovníkom v prípade, že sa dostanú do osobných problémov, poskytovanie poradenskej služby jednotlivým pracovníkom) (Koubek, 2006).

1.3. Personálne činnosti

Úlohy riadenia ľudských zdrojov nachádzajú svoj konkrétny výraz v tzv. Personálnych činnostiach (službách, funkciách). Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť personálnej práce. V literatúre je možné stretnúť sa s rôznym počtom a s rôznym poňatím personálnych činností (služieb, funkcií), najčastejšie sa však uvádzajú približne v nasledujúcej podobe:

1. **Vytváranie a analýza pracovných miest**, t. j. definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností a spájania týchto úloh, právomocí a zodpovedností do pracovných miest, ďalej potom obstarávanie popisu pracovných miest, špecifikácia pracovných miest a aktualizácia týchto materiálov.
2. **Personálne plánovanie**, t. j. plánovanie potreby pracovníkov v organizácii a jeho pokrytie (plánovanie personálnych činností) a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov.
3. **Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov**, t. j. príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požiadaných od uchádzačov o zamestnanie, zhromažďovanie materiálov o uchádzačoch, pred výber, skúmanie materiálov predložených uchádzačovi, organizácia testov a pohovorov, rozhodovanie o výbere, vyjednávanie s vybraným uchádzačom o podmienkach jeho zamestnania v organizácii, zaradenie prijatého pracovníka do personálnej evidencie, orientácia nového pracovníka, jeho uvedenie na pracovisko a iné.
4. **Hodnotenie pracovníkov** (hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov), t. j. Príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metódy hodnotenia, zhotovovanie, vyhodnocovanie a uchovávanie dokumentov, organizácia hodnotiaceho rozhovoru, navrhovanie a kontrola opatrení.
5. **Rozmiestňovanie (zaraďovanie) pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru**, t. j. zaraďovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto: ich povyšovanie, prevedenie na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, penzionovanie a prepúšťanie.
6. **Odmeňovanie** a ďalšie nástroje ovplyvňovania pracovného výkonu a motivovania pracovníkov, vrátane organizácie a poskytovania zamestnaneckých výhod.
7. **Vzdelávanie pracovníkov** vrátane rozvojových aktivít, teda identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania a hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov, príp. vlastná organizácia procesu vzdelávania.
8. **Pracovné vzťahy**, predovšetkým organizácia rokovaní medzi vedením organizácie a predstaviteľmi zamestnancov (odbory), vyhotovovanie a uchovávanie zápisov z konaní, spracovanie informácií o tarifných rokovaníach, dohodách, zákonných ustanoveniach, ale aj zamestnanecké a medziľudské vzťahy, sledovanie agendy sťažností, disciplinárnych rokovaní, otázky komunikácie v organizácii a pod.

9. **Starostlivosť o pracovníkov**, t. j. pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, organizovanie kontroly, otázky pracovného času a pracovného režimu, záležitosti sociálnych služieb, napr. stravovanie, sociálne hygienických podmienok práce, aktivít voľného času, podnikových starobných dôchodkov, kultúrnych aktivít, životných podmienok pracovníkov, služieb poskytovaných rodinným príslušníkom atď.
10. **Personálny informačný systém**, t. j. zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýza dát týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a ich práce, miezd a sociálnych záležitostí, personálnych činností v organizácii i vonkajších podmienok ovplyvňujúcich formovanie a fungovanie personálu organizácie, poskytovanie zodpovedajúcich informácií príslušným príjemcom [vedúcim aj radovým pracovníkom, príp. orgánom mimo organizácie (úradom práce, orgánom štátnej štatistiky, orgán štátnej správy a pod.)], organizovanie a analýza osobitných vyšetrovaní medzi pracovníkmi a pod. (Koubek, 2006).

V poslednej dobe je možné pozorovať, že ako samostatné personálne činnosti (služby, funkcie) bývajú zaradované:

11. **Prieskum trhu práce**, smerujúci k odhaleniu potenciálnych zdrojov pracovných síl pre organizáciu na základe analýz populačného vývoja, analýz ponuky pracovných síl na trhu práce a dopytu po nich, analýz konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí a iné.
12. **Zdravotná starostlivosť o pracovníkov**, vychádzajúca zo zdravotného programu organizácie a zahŕňajúca nielen pravidelnú kontrolu zdravotného stavu pracovníkov, ale i liečbu, prvú pomoc či rehabilitáciu.
13. **Činnosti zamerané na metodiku prieskumov, zisťovania a spracovania informácií**, vytváranie harmonogramov personálnych prác a systémov zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci, popr. uplatnenie pri počítačových systémov v personálnej práci a pod.
14. **Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov**. Predovšetkým ide o striktné dodržiavanie ustanovení Zákonníkov práce (pracovných kódexov) a iných zákonov týkajúcich sa zamestnancov, práce, odmeňovania či sociálnych záležitostí. Stále viac potom ide o dodržiavanie ustanovení zákonov zakazujúcich akúkoľvek diskrimináciu pri zamestnávaní, hodnotení či odmeňovaní pracovníkov na základe ich pohlavia, veku, národnosti, náboženstva, politickej príslušnosti apod. Spomínaná personálna činnosť (služba, funkcia) nemá za úlohu iba ochraňovať zamestnancov, ale chráni aj organizáciu pred dôsledkami nedodržania nejakého pracovnoprávneho predpisu alebo porušovanie ľudských práv (Koubek, 2006).

1.4. Význam personálnej práce pre organizáciu a jej prínos

Personálna práca v podobe riadenia ľudský zdrojov je rozhodujúcim nástrojom zvyšovanie výkonnosti, konkurencieschopnosti, a teda aj ekonomickej úspešnosti organizácie. Zvýšená pozornosť tomuto konaniu môže viesť k tomu, že napr. hospodárske výsledky – množstvo a kvalita výrobkov a služieb, zisk – v jednom podniku môžu byť výrazne vyššie ako v podniku inom, hoci obaja majú k dispozícii rovnaké množstvo práce, kapitálu i rovnaké vybavenie strojmi a technológiami – jednoducho rovnaké podmienky na podnikanie.

Personálna práca má nielen sprostredkovaný, ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky, napríklad na veľkosť zisku organizácie.

Súvisí to napríklad s:

- Redukovaním zbytočných výdavkov za nadčasovú prácu v dôsledku zvyšovania produktivity práce počas normálnej pracovnej doby.
- Úsilím o znižovanie absencie a o zavádzanie programov znižujúcich výdavky za neodpracovanú dobu.
- Elimináciou stratových časov pracovníkov pomocou náležitého popisu práce (pracovného postupu).
- Minimalizáciou fluktuácie pracovníkov a nákladov s tým súvisiacich pomocou formovanie náležitých medziľudských vzťahov a vytváranie takej pracovnej atmosféry, ktorá zvyšuje uspokojenie pracovníkov z vykonávanej práce.
- Zavádzaním a monitorovaním efektívnych programov ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci znižujúcich počet úrazov, ktoré by znamenali nielen nižšie využívanie Fondu pracovného času, ale aj zvýšené výdavky na liečenie a nemocenské dávky pracovníkov (postih organizácií v prípade pracovných úrazov).
- Primeraným vzdelávaním a rozvojom pracovníkov, ktoré môžu zvýšiť hodnotu pracovníkov pre organizáciu a zlepšiť prácu, čo vedie následne k zvýšeniu kvality výrobkov a služieb a na zníženie výrobných nákladov, v konečnom dôsledku potom na zvýšenie predaja.
- Znížením plytvania materiálom pomocou prekonávania zlých pracovných návykov a zlého prístupu k práci a pomocou odstraňovania nepriaznivých pracovných podmienok vedúcich nezriedka k nedbanlivosti a ku chybám pri práci.

- Uzatváraním pracovného pomeru len s tými najlepšimi uchádzačmi o prácu, ktorí sú schopní za všetkých okolností vyvinúť maximálne úsilie a majú nielen žiaduce pracovné schopnosti, ale sú pripravení ich ešte ďalej rozvíjať.
- Uplatňovaním komparatívneho a stimulujúceho systému odmeňovania a poskytujúceho zamestnaneckých výhod ako faktora vytvárajúceho motivačnú klímu v organizáciu.
- Podnecovaním pracovníkov, ktorí v súvislosti s vykonávanou prácou vedia viac ako ktokoľvek iný, na to, aby prezentovali svoje nápady a predkladali návrhy, ktoré by mohli ovplyvniť výšku nákladov v organizácii (Byars, 1987).

2. Podstata riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým, čo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách. Zahŕňa činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenia ľudského kapitálu, riadenie znalostí, spoločenskej zodpovednosti organizácie, rozvoja organizácie, zabezpečovanie ľudských zdrojov (plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber zamestnancov, riadenie talentov), riadenie pracovného výkonu a odmeňovania zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, zamestnaneckých a pracovných vzťahov, starostlivosti o zamestnancov a poskytovanie služieb zamestnancom (Armstrong a Taylor, 2015).

Niektorí ľudia kritizujú poňatie ľudí ako zdrojov, ako by ľudia boli to isté čo iné výrobné faktory. Autori (Osterby a Coster, 1992) uviedli, že pojem „ľudské zdroje“ znižuje hodnotu ľudí na úroveň materiálu, peňazí alebo techniky, teda všetkých ostatných zdrojov, ktoré však prinášajú hodnotu len do tej miery, do akej môžu byť využité na dosiahnutie ekonomickej hodnoty. Ako alternatíva pojmu „riadenie ľudských zdrojov“ je niekedy uprednostňovaný pojem „riadenie ľudí“ ale napriek všetkým kritickým hlasom je pojem „riadenie ľudských zdrojov“ v danej súvislosti najpoužívanejšie (Armstrong a Taylor, 2015).

2.1. Vývoj riadenia ľudských zdrojov

Diskutovaný pojem „riadenie ľudských zdrojov“ viac-menej nahradil pojem „personálne riadenie“, ktorý v štyridsiatych rokoch 20. storočia nahradil pojem „riadenie práce“, respektíve „riadenie práce pracovných síl“, ktorý v dvadsiatych rokoch 20. storočia nahradil pojem „starostlivosť o pracovníkov“, ktorý sa objavil v muničných továrňach počas prvej svetovej vojny (Armstrong a Taylor, 2015).

Riadenie ľudských zdrojov v podstate nahradilo prístup k riadeniu ľudí vychádzajúci z teórie ľudských vzťahov, ktorej základy položil Elton Mayo v roku 1933 s využitím výsledkov výskumného projektu vykonávaného v dvadsiatych rokoch 20. storočia a známeho ako „hawthornské štúdie“. Členovia tejto školy verili, že produktivita je priamo spojená so spokojnosťou s prácou a že výsledky práce ľudí budú výraznejšie, ak niekto, koho rešpektujú, prejaví o nich záujem. Riadenie ľudských zdrojov tiež do značnej miery prekonalo humanizmus – vieru, ktorú vyznávali autori ako Likert (1961) a McGregor (1960), že ľudský faktor je pri štúdiu správania v organizácii rozhodujúci a že s ľuďmi by sa malo zaobchádzať ako so zodpovednými a progresívnymi bytosťami (Armstrong a Taylor, 2015).

Zrejme prvýkrát sa o ľudských zdrojoch zmienil Bakke (1966). Neskôr Armstrong (1977), ktorý poznamenal, že v podniku „sú kľúčovým zdrojom ľudia“. Samotné riadenie ľudských zdrojov sa objavilo až v osemdesiatych rokoch 20. storočia. Za zakladateľa riadenia ľudských zdrojov sú považovaní

americkí teoretici Charles Fombrun a jeho kolegovia, autori „modelu zhody“, a Michael Beer a jeho kolegovia, autori „harvardského modelu“ (Armstrong a Taylor, 2015).

V Spojenom kráľovstve našli niekoľko nasledovníkov, ktorí poňatie ľudských zdrojov rozvíjali, vysvetľovali aj kritizovali. Leggeová (2005) poznamenala, že „pojmu riadenia ľudských zdrojov sa chopili ako britskí manažéri (napr. Armstrong, 1987 alebo Fowler, 1987), tak aj akademici“. Hendry a Pettigrew (1990) konštatovali, že riadenie ľudských zdrojov je „od samého začiatku značne normatívne, keď poskytuje diagnózu a ponúka riešenie“. Rovnako uviedli, že „prínosom riadenia ľudských zdrojov bolo zdôraznenie niektorých podstatných zmien tým, že riadenie ľudských zdrojov umožnilo zamerať sa na významné problémy – v prístupoch, rozsahu, konzistencii alebo smerovaní – existujúceho personálneho riadenia“. Armstrong (1987) argumentoval, že:

Riadenie ľudských zdrojov je niektorými personálnymi manažérmi považované len za súbor iniciatív alebo za staré víno v nových fľašiach. Skutočne by mohlo ísť o nič viac o nič menej ako o iný názov pre personálne riadenie, avšak v obvyklom poňatí, má prinajmenšom prínos v zachádzaní s ľuďmi ako s rozhodujúcim zdrojom, ktorého riadenie je bezprostredným záujmom vrcholového manažmentu, a to ako súčasť strategického plánovania organizácie. Aj keď nejde o novú myšlienku, v mnohých organizáciách jej nevenujú dostatočnú pozornosť (Armstrong a Taylor, 2015).

2.2. Definícia a ciele riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je možné definovať ako strategický, integrovaný a ucelený prístup na zamestnávanie, rozvíjanie a uspokojovanie ľudí pracujúcich v organizáciách (Boxall a Purcell, 2003). Trochu komplexnejšiu definíciu riadenia ľudských zdrojov formuloval Watson (2010):

Riadenie ľudských zdrojov je manažérsky prístup k využívaniu úsilia, schopností a oddanosti ľudí na vykonávanie požadovanej práce spôsobom, ktorý organizácii umožní perspektívnu budúcnosť.

Medzi ciele riadenia ľudských zdrojov patria:

- podporovať dosahovanie strategických cieľov organizácie vytváraním a uplatňovaním stratégií ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie (strategické riadenie ľudských zdrojov),
- prispievať k rozvíjaniu kultúry zameranej na dosahovanie vysokého výkonu,
- zabezpečovať organizáciu talentovaných, kvalifikovaných a oddaných ľudí,
- usilovať o vytváranie pozitívnych pracovných vzťahov a navodzovanie vzájomnej dôvery medzi manažmentom a zamestnancami,
- podporovať uplatňovanie etického prístupu k riadeniu ľudí (Armstrong a Taylor, 2015).

Podľa Dyera a Holdera (1988) je cieľom riadenia ľudských zdrojov zabezpečenie potrebného počtu, požadovaných schopností, očakávaného správania a žiaduce oddanosti zamestnancov. Podľa Guesta (1987) je cieľom riadenia ľudských zdrojov dosiahnutie strategického súladu, vysokej oddanosti, vysokej kvality a flexibility. Podľa Boxalla (2007) je „poslaním riadenia ľudských zdrojov podporovať životaschopnosť podniku prostredníctvom nákladovo efektívneho a spoločensky prijateľného systému riadenia pracovnej sily“ (Armstrong a Taylor, 2015).

2.3. Personálna stratégia a personálna politika

Personálna stratégia organizácie sa týka **dlhodobých, všeobecných a komplexne pojatých cieľov v oblasti potreby pracovných síl zdrojov pokrytia tejto potreby** a pochopiteľne **aj v oblasti využívania pracovných síl, hospodárenia s nimi**. Jej neoddeliteľnou súčasťou sú predstavy o cestách a metódach, ako tieto ciele dosiahnuť (Koubek, 2006).

Pokiaľ ide o komplexné poňatie cieľov, znamená to, že ciele v oblasti práce a ľudského činiteľa sú nutne previazané s ostatnými cieľmi organizácie, nemali by byť v rozpore so záujmami spoločnosti a musia brať do úvahy aj vonkajšie, mimo organizáciu existujúcu podmienky formovania, reprodukcie a fungovania jej pracovnej sily (Koubek, 2006).

Personálna stratégia je determinovaná celkovou stratégiou organizácie, teda dlhodobými, všeobecnými a komplexne pojatými cieľmi organizácie. Sama však tvorí jadro stratégie organizácie, pretože pracovníci – ako už bolo konštatované sú rozhodujúcim zdrojom, ktorý má organizácia k dispozícii (Koubek, 2006).

Pojem personálna politika organizácie môžeme chápať dvojakým spôsobom:

- a) Ako systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky (organizácia, jej vedenie, personálny útvar) riadi pri rozhodovaniach, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú oblasti práce a ľudského činiteľa.
- b) Ako súbor opatrení, ktorými sa subjekt personálnej politiky snaží ovplyvňovať oblasť práce a ľudského činiteľa a usmerňovať správanie a konanie ľudí tak, aby prispievalo k efektívnemu plneniu úloh a zámerov organizácie.

V oboch prípadoch musí existovať nejaký cieľ, cieľová predstava, stratégia, strategický zámer, z ktorého formulácia personálnej politiky vychádza. Dobre sformulovaná, dlhodobo stabilná a pre pracovníkov zrozumiteľná a prijateľná personálna politika má zásadný význam pre úspešnosť a dlhodobou existenciu organizácie. Upevňuje väzbu medzi pracovníkmi a organizáciou, vyjasňuje rozhodovacie procesy a robí ich zrozumiteľnými, vytvára priaznivú klímu v organizácii, minimalizuje pracovné konflikty (predovšetkým medzi vedúcimi a vedenými pracovníkmi), rešpektuje nielen záujmy

organizácie, ale aj záujmy pracovníkov, ktorým dáva určitý pocit istoty a priehľadnej perspektívy. Preto jedným z prvoradých úloh personálnej práce v organizácii je nielen formulovať, navrhovať a presadzovať personálne politiku, ale aj sústavne zoznamovať s jej zásadami všetkých pracovníkov organizácie a rešpektovať ich oprávnené záujmy a pripomienky (Koubek, 2006).

2.4. Modely riadenia ľudských zdrojov

Táto časť predstavuje najznámejšie modely riadenia ľudských zdrojov, ktoré vymedzujú poňatie a vysvetľujú fungovanie riadenia ľudských zdrojov.

2.4.1. Model zhody

Fombrun a kol. (1984) navrhli „model zhody“, podľa ktorého by systém riadenia ľudských zdrojov aj štruktúra organizácie mali byť vytvárané a uplatňované v súlade so stratégiou organizácie. Podľa ich názoru je „zásadnou úlohou manažmentu. Zladiť štruktúru organizácia a systém riadenia ľudských zdrojov tak, aby podporovali dosahovanie strategických cieľov organizácie“. Týmto urobili prvý krok k vymedzeniu koncepcie strategického riadenia ľudských zdrojov (Armstrong a Taylor, 2015).

2.4.2. Harvardský model

Beer a kol. (1990) založili vlastný návrh modelu riadenia ľudských zdrojov na predpoklade, že „riadenie ľudských zdrojov zahŕňa všetky rozhodnutia a činnosti manažérov, ktoré ovplyvňujú vzťahy medzi organizáciou a zamestnancami – ľudskými zdrojmi“. Verili, že „v súčasnej dobe... okolnosti vyžadujú komplexnejší a strategickjší prístup k ľudským zdrojom“. Rovnako zdôraznili, že je nevyhnutné „zaoberať sa riadením ľudí v dlhodobejšej perspektíve a pristupovať k ľuďom skôr ako k potenciálnemu aktívu než ako k variabilným nákladom“ (Armstrong, 2015).

Ako prví tiež vyzdvihli základný princíp riadenia ľudských zdrojov, a síce to, že riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov. Podľa ich návrhu by koncepciu riadenia ľudských zdrojov mali charakterizovať dve skutočnosti:

1. Línioví manažéri prijímajú väčšiu zodpovednosť za prepojenie konkurenčnej stratégie a politik ľudských zdrojov,
2. Personalisti formulujú politiky ľudských zdrojov, ktoré usmerňujú navrhovanie a uplatňovanie činností riadenia ľudských zdrojov tak, aby sa vzájomne podporovali (Armstrong, 2015).

2.4.3. Kontextový model

Kontextový model riadenia ľudských zdrojov prihliada na pôsobenie okolitých faktorov (sociálnych, inštitucionálnych, politických a iných), ktorých vplyv bol v iných modeloch podceňovaný.

Vo väčšine modelov je kontext riadenia ľudských zdrojov braný do úvahy iba ako eventuálna premenná (Armstrong a Taylor, 2015).

Kontextový prístup ide ďalej, keď prepája systém riadenia ľudských zdrojov s okolím, v ktorom sa utvára a rozvíja. Ako uvádzajú Martin-Alcázar a kol. (2005): „Kontext podmieňuje a súčasne je podmieňovaný stratégiou ľudských zdrojov.“ Vytváranie a uskutočňovanie stratégií ľudských zdrojov sa zúčastňuje mnoho zainteresovaných strán (Schuler a Jacksonova, 2000), ktoré môžu byť ako vonkajšie, tak vnútorné, pričom vždy ovplyvňujú, respektíve sú ovplyvňované strategickými rozhodnutiami (Armstrong a Taylor, 2015).

2.4.4. 5-P model

5-P model riadenia ľudských zdrojov, ktorý formuloval Schuler (1992), predstavuje fungovanie riadenie ľudských zdrojov v rámci piatich určujúcich prvkov:

- a) **Poňatie ľudských zdrojov** – vyjadruje prístup organizácie k ľudským zdrojom, úlohu ľudských zdrojov z pohľadu celkového úspechu organizácie a filozofiu riadenia ľudských zdrojov v organizácii.
- b) **Politiky ľudských zdrojov** – predstavujú zásady vytvárania a uplatňovania programov a praxe v oblasti ľudských zdrojov v súlade so strategickými cieľmi organizácie.
- c) **Programy ľudských zdrojov** – umožňujú presadzovať a usmerňovať potrebné organizačné zmeny v oblasti ľudských zdrojov na dosiahnutie strategických cieľov organizácie.
- d) **Prax ľudských zdrojov** – reprezentuje jednotlivé postupy smerujúce k napĺňaniu určených politík a programov v oblasti ľudských zdrojov. Ide o zabezpečovanie ľudských zdrojov, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie, vzdelávanie i rozvoj, podobne ako pracovné vzťahy alebo personálna administratíva.
- e) **Procesy ľudských zdrojov** – zahŕňajú formálne postupy a metódy určené na uskutočňovanie strategických plánov a politík v oblasti ľudských zdrojov (Armstrong, 2015).

2.4.5. Európsky model

Brewster (1993) vymedzil európsky model riadenia ľudských zdrojov takto:

- Okolie – zavedené právne prostredie,
- Ciele – ciele organizácie a spoločenská zodpovednosť · ľudia ako kľúčový zdroj,
- Zameranie – analýza nákladov a výnosov, kontext okolia,
- Vzťahy so zamestnancami – odborovo organizované aj neorganizované,

- Vzťahy s líniovými manažérmi – odbornosť a súčinnosť,
- Rola personalistov – špecializácia – nejednoznačnosť, odolnosť, flexibilita (Armstrong a Talyor, 2015).

Brewsterov model, na rozdiel od väčšiny iných modelov zohľadňuje vplyv právneho prostredia, odborových organizácií a spoločenskej zodpovednosti. Ako zhrnuli Mabey a kol. (1998), aj charakteristiky európskeho modelu riadenia ľudských zdrojov patria:

- Dialóg medzi sociálnymi partnermi,
- Dôraz na spoločenskú zodpovednosť,
- Multikultúrna organizácia,
- Podiel na rozhodovaní,
- Sústavné vzdelávanie (Armstrong a Talyor, 2015).

2.4.6. „Tvrдый“ a „mäkký“ model

Storey (1989) rozlíšil „tvrdý“ a „mäkký“ poňatie riadenia ľudských zdrojov, kedy „tvrdý“ poňatie zdôrazňuje rovnako „racionálny“ prístup k riadeniu ľudských zdrojov ako v prípade všetkých ostatných zdrojov, zatiaľ čo „mäkký“ poňatie v súlade so „škoolou ľudských vzťahov“ vyzdvihuje dôležitosť komunikácie, stimulácie a vedenia (Armstrong a Talyor, 2015).

Ako však uviedol Keenoy (1997), „diskutované, tvrdé a, mäkké“ poňatie konania ľudských zdrojov sa skôr dopĺňajú, než vzájomne vylučujú“. Výskum, ktorý uskutočnili Trussová a kol. (1997) v ôsmich britských organizáciách, odhalil, že rozdiely medzi „tvrdým“ a „mäkkým“ poňatím riadenia ľudských zdrojov neboli tak významné, ako niektorí naznačovali. Závety ich výskumu sú nasledujúce:

Aj keď rétorika riadenia ľudských zdrojov je „mäkká“, realita je takmer vždy „tvrdá“ a záujmy organizácie prevažujú nad záujmami jedinca. Vo všetkých organizáciách boli zaznamenané rozmanité kombinácie „tvrdých“ a „mäkkých“ prístupov. Tieto kombinácie boli v každej organizácii jedinečné, čo znamená, že faktory vonkajšieho a vnútorného prostrednej organizácie, jej stratégie, kultúra alebo štruktúra hrajú významnú úlohu v prístupe k riadeniu ľudských zdrojov v organizácii (Armstrong a Taylor, 2015).

2.5. Personalista a jeho profil

Vzrastajúci význam riadenia ľudských zdrojov v hierarchii riadenia organizácie musí byť pochopiteľne sprevádzaný zmenou profilu personalistu (Koubek, 2006).

Moderný personalista musí mať v prvom rade nielen dôkladné teoretické znalosti. Tí aj praktické zručnosti v oblasti personálnej práce, ale musia sa vyznať aj v ostatných problémoch organizácie. Musí byť schopný premietiť dôsledky a súvislosti týchto problémov do oblasti riadenia ľudských zdrojov, musí sa orientovať vo vonkajších faktoroch ovplyvňujúcich formovanie a fungovanie pracovnej sily organizácie (populačný vývoj, trh práce, sociálny vývoj, legislatíva a pod.). Personálny manažér musí mať dosť rozsiahle znalosti v oblasti techniky a technológie používané v organizácii aj o jej najnovších väčších trendoch. Musí byť trochu právnik a trochu psychológ. Musí ovládať umenie rokovať s ľuďmi, neustále sa učiť, rozvíjať svoje organizačné schopnosti, byť v pravom slova zmysle flexibilný a zaujatý pre svoju prácu a dôsledný v presadzovaní moderného riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Stále viac musí byť agentom zmien v organizácii (Koubek, 2006).

Personalista už dávno prestal byť administratívnym pracovníkom a stal sa pracovníkom tvorivým, skutočným manažérom, pre ktorého je každodenný kontakt s pracovníkmi a ich pracovnými aj osobnými problémami samozrejmosťou (Koubek, 2006).

Vo vyspelých krajinách spravidla existujú špecializované študijné odbory vychovávajúce personalistov, príp. špecialistov na určité oblasti personálnej práce. V prvom rade ide o študijné odbory na vysokých školách, ale existujú aj špecializované vzdelávacie inštitúcie, ktoré usporadúvajú tematické kurzy pre pracovníkov personálnych útvarov a zaisťujú aj ich pravidelné doškoľovanie. V mnohých krajinách dokonca existujú inštitúcie vystavujúce certifikáty o spôsobilosti jedinca na vykonávanie personálnej práce a bez tohoto certifikátu nemožno odbornú personálnu prácu vôbec vykonávať (napr. vo Veľkej Británii je IPD – Institute of Personnel and Development) (Koubek, 2006).

Organizácie v zahraničí pochopiteľne dbajú na to, aby ich personalisti boli náležite pripravení a mali primerané znalosti, zručnosti a skúsenosti. Sú to práve personalisti, ktorých doškoľovaniu a rozvoju ktorých pracovných schopností venujú organizácia mimoriadnu pozornosť a starostlivosť (Koubek, 2006).

3. Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov je praktickým vyústením personálnej stratégie organizácie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii (Koubek, 2006).

Rovnako ako personálna stratégia je aj strategické riadenie ľudských zdrojov previazané so strategickým riadením organizácie, pramení z neho, ale je zároveň jeho ústredným prúdom. Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je strategické (dlhodobé) personálne plánovanie (Koubek, 2006).

Problémy strategického riadenia ľudských zdrojov je teda nutné chápať v kontexte s problémami stratégie organizácie a strategického riadenia organizácie. Je to určitá logická postupnosť, na ktorú nemožno zabudnúť. Jednotlivé články tejto postupnosti najlepšie pochopíme, ak sa budeme zaoberať najdôležitejšími otázkami, ktoré sa v týchto článkoch musia riešiť (Koubek, 2006).

Všeobecné strategické riadenie organizácie musí v prvom rade riešiť nasledujúce otázky:

1. Akú podnikateľskú filozofiu si chce organizácia vytvoriť, aké chce mať poslanie a akú úlohu sa praje hrať na trhu či v spoločnosti?
2. Akým pozitívnym a negatívnym vonkajším faktorom musí organizácia čeliť?
3. Aké sú prednosti a nedostatky organizácie?
4. Aké ciele chce organizácia dosiahnuť?
5. Ako chce tieto ciele dosiahnuť?

Všetky tieto otázky v sebe implicitne zahŕňajú problematiku ľudských zdrojov a nemožno ich zodpovedať, pokiaľ nebudú brané do úvahy ľudský zdroj pozitívnym či negatívnym vonkajším faktorom býva spravidla populačný vývoj, teda reprodukcia pracovných zdrojov a pracovných síl, rozmiestnenie obyvateľstva (osídlenie), jeho rezidenčné preferencie a priestorová mobilita as tým všetkým súvisiace situácie na trhu práce (Koubek, 2006).

Z predchádzajúcich otázok teda logicky plynú otázky, ktoré musia riešiť strategické riadenie ľudských zdrojov najskôr:

- I. Aké miery súladu medzi pracovnými miestami a pracovníkmi chce organizácia v budúcnosti dosiahnuť?

- II. Aká je súčasná miera súladu a z nej vyplývajúca úroveň produktivity práce a osobného uspokojenia pracovníkov?
- III. Aké zmeny v politike i praktickej činnosti na úseku ľudských zdrojov sú nevyhnutné, aby sa dosiahol žiaduci súlad medzi pracovnými miestami a pracovníkmi? (Koubek, 2006).

Aby bolo možné dať na všetky uvedené otázky spoľahlivú odpoveď, musí sa strategické riadenie dôkladne zaoberať nielen vnútornými podmienkami organizácie, ale predovšetkým vonkajšími podmienkami. Tie určujú mantinely, v ktorých sa môžu pohybovať strategické úvahy i, koniec koncov, riešenie bežných úloh personálnej práce (Koubek, 2006).

Sú to predovšetkým nasledujúce vonkajšie podmienky:

- Populačný vývoj a jeho vplyv na reprodukciu pracovných zdrojov a pracovných síl.
- Vývoj trhu práce, predovšetkým vývoj vzťahu medzi ponukou pracovných síl a dopytom po nich, a to nielen čo do množstva, ale aj čo do štruktúry.
- Zmeny techniky a technológie využívané alebo využiteľné v organizácii.
- Zmeny hodnotových orientácií ľudí, predovšetkým zmeny profesijne kvalifikačných orientácií, orientácií týkajúcich sa vzdelania, rodiny, sociálnych potrieb a pod. Dôležité je najmä rozpoznať mieru stability obľuby určitých povolání, typov vzdelania, príp. modelov rodiny a rodinných orientácií žien.
- Priestorová mobilita obyvateľstva, pracovných zdrojov a pracovných síl – vrátane medzištátnej mobility, prekážky stojace v ceste voľnej mobility (administratívne, bytové, sociálne psychologické a iné), migračná atraktivita jednotlivých sídiel či regiónov a jej územná diferenciácia, rezidenčná orientácia (preferencia) ľudí (miera obľuby bývanie v rôznych typoch sídiel, napr. príťažlivosť veľkomiest či území vyznačujúcich sa určitou kvalitou životného prostredia).
- Pracovná a sociálna legislatíva a politika zamestnanosti (štátna či lokálna), miera ich stability.

Treba však brať do úvahy aj ďalšie vonkajšie podmienky, ako sú napríklad:

- Priebeh tzv. Priemyselného cyklu, t. j. striedanie obdobia konjunktúry a depresie.
- Možné zmeny v dopyte po výrobkoch či službách organizácie (ako čo do množstvo, tak čo do štruktúry), prípadne možné zmeny konkurenčného prostredia na trhu výrobkov a služieb, možné zmeny na trhu surovín a energií.

- Zmeny v miere otvorenosti národnej ekonomiky, stabilitu politických pomerov a zákonov spoluvytvárajúcich ďalšie podmienky pre činnosť organizácie atď.

Mimoriadny význam má skúmanie väčšiny týchto podmienok v bezprostrednom prostredí okolo sídla organizácie, v území, v ktorom má trvalé bydlisko rozhodujúcu časť pracovníkov organizácie, v žiadnom prípade však nemožno ignorovať ani ostatné regióny štátu.

Pokiaľ ide o vnútorné podmienky, potom je potrebné zaoberať sa tromi skupinami podmienok, ktoré súvisia s:

- Organizáciou (veľkosť organizácie, organizačná štruktúra, priestorová štruktúra, technika a technológie, produkcia, personálna politika, kultúra a iné).
- Prácou (charakter a obsah, podnetnosť, rozmanitosť, autonómia, obťažnosť, rizikovosť, úroveň a formy organizácie práce, individuálny alebo tímový charakter a iné).
- Pracovníkmi [počet, demografická, ekonomická, sociálna i priestorová štruktúra, ich znalosti a zručnosti, rozvojový potenciál, mobilita (fluktuácia), osobnosť, hodnotové orientácie, očakávania, rodinné zázemie, bytové a iné životné podmienky a iné] (Koubek, 2006).

3.1. Podstata strategického riadenia ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov určuje, akým spôsobom sa budú dosahovať strategické ciele organizácie prostredníctvom ľudí v súlade s vytvorenými a uplatňovanými stratégiami, politikami a postupmi v riadení ľudských zdrojov. Mabey a kol. (1998) definovali strategické riadenie ľudských zdrojov ako proces „rozvíjajúcu schopnosť organizácie realizovať nové stratégie“.

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup založený skôr na určitých konceptoch ako konkrétnych postupoch. To poskytuje východiská pre vytváranie a uplatňovanie všeobecných aj špecifických stratégií ľudských zdrojov na základe strategického posúdenia súčasného stavu organizácie i existujúcej úrovne riadenia ľudských zdrojov. Podstatou strategického riadenia ľudských zdrojov je dosahovanie strategického súladu medzi stratégiou organizácie a stratégií ľudských zdrojov tak, aby stratégia ľudských zdrojov podporovala uskutočňovania stratégie organizácie (Armstrong a Taylor, 2015).



Obr. 1 Model strategického riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: spracované podľa (Armstrong a Taylor, 2015)

3.2. Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov

Základným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je rozvíjať akcieschopnosť organizácie tým, že organizáciu zaistí kvalifikovaných, motivovaných a oddaných ľudí potrebných na dosahovanie trvalé konkurenčné výhody. Alvesson (2009) uviedol, že strategické riadenie ľudských zdrojov znamená „riadiť zamestnanecké vzťahy k optimálnemu dosahovaniu cieľov organizácie“.

Strategické riadenie ľudských zdrojov má tri hlavné ciele.

- Prvým cieľom je dosiahnutie vertikálnej integrácie medzi stratégiami ľudských zdrojov.
- Druhým cieľom je poskytovať určitú istotu v premenlivom podnikateľskom prostredí a podporovať uspokojovanie potrieb organizácie, kolektívov i jednotlivcov vytváraním a uplatňovaním účelných a účinných politík a postupov kolektívov i jednotlivcov vytváraním a uplatňovaním účelných a účinných politík a postupov v riadení ľudských zdrojov.
- Tretím cieľom je podporovať vytváranie a uskutočňovanie stratégie organizácie vyhľadávaním možností zhodnocovania výhod plynúcich zo silných stránok ľudských zdrojov (Armstrong a Taylor, 2015).

3.3. Pohľady na strategické riadenie ľudských zdrojov

S ohľadom na základné koncepty strategického riadenia ľudských zdrojov v podobe prístupu založeného na zdrojoch a dosahovania strategického súladu, Delery a Doty (1996) konštatovali, že „každá organizácia pristupuje k riadeniu ľudských zdrojov inak, a to v závislosti na stratégii, ktorú organizácia uplatňuje“ a že „organizácie, ktoré dosiahli lepší súlad medzi stratégiou ľudských zdrojov a stratégiou organizácie, by mali dosahovať lepší výkon.

V tejto súvislosti definovali tri alternatívne pohľady na riadenie ľudských zdrojov:

- 1) **Univerzalistický pohľad**, ktorý vychádza z presvedčenia, že niektoré postupy v riadení ľudských zdrojov sú lepšie ako iné, a preto by všetky organizácie mali uplatňovať osvedčené postupy. Predpokladá sa univerzálny vzťah medzi jednotlivými postupmi „najlepšej praxe“ a výkonom organizácie.
- 2) **Kontingenčný pohľad**, ktorý vychádza z presvedčenia, že účinné uplatňovanie jednotlivých postupov v riadení ľudských zdrojov vyžaduje ich „najlepšie prispôsobenie“ ostatným aspektom činnosti organizácie, najmä stratégiu organizácie, čo zodpovedá požiadavke na dosiahnutie strategického súladu (vertikálna integrácia) medzi riadením ľudských zdrojov a strategickými cieľmi organizácie.
- 3) **Konfiguračný pohľad**, ktorý vychádza z celostného poňatia riadenia ľudských zdrojov, ktoré uprednostňuje uplatňovanie súborov postupov pred uplatňovaním jednotlivých postupov v riadení ľudských zdrojov, pričom sa skúma vplyv uplatňovania týchto súborov postupov v riadení ľudských zdrojov (nezávisle premenných) na výkon organizácie (závisle premennú) (Armstrong a Taylor, 2015).

Tieto alternatívne pohľady na riadenie ľudských zdrojov sa stali východiskom pre odvodenie troch súvisiacich alternatívnych prístupov k riadeniu ľudských zdrojov, označovaných ako (Richardson a Thompson, 1999):

- ❖ „najlepšia prax“ (univerzálny pohľad),
- ❖ „najlepšie prispôsobenie“ (kontingenčný pohľad),
- ❖ „vytváranie súborov postupov“ (konfiguračný pohľad).

3.3.1. Prístup „najlepšej praxe“

Prístup „najlepšej praxe“ alebo „best practice“ vychádza z presvedčenia, že v riadení ľudských zdrojov existujú univerzálne postupy „najlepšia prax“, ktoré sú uplatniteľné v každej situácii a ktorých uplatňovanie povedie k lepšiemu výkonu organizácie. Tento prístup je kritizovaný radom autorov.

Cappelli a Crocker-Heftel (1996) označili poňatie univerzálne použiteľných postupov „najlepšej praxe“ v riadení ľudských zdrojov ako prehnané: „Prakticky v každom odvetví existujú príklady organizácií, ktoré uplatňujú výrazne odlišné postupy v riadení. Rôzne postupy v riadení ľudských zdrojov určujú konkurencieschopnosť organizácie.

Bolo spracovaných mnoho prehľadov možných postupov „najlepšej praxe“ v riadení ľudských zdrojov, z ktorých zrejme najcitovanejšie predstavil Pfeffer (1998):

- Istota zamestnania,
- Selektívny výber,
- Autonómne tímy,
- Výkonové odmeňovanie,
- Sústavné vzdelávanie,
- Rovnaké pracovné príležitosti,
- Zdieľanie informácií.

3.3.2. Prístup „najlepšieho prispôsobenia“

Prístup „najlepšieho prispôsobenia“ čiže „best fit“ vychádza z presvedčenia, že stratégia ľudských zdrojov by mala byť v súlade s podmienkami organizácie. „Najlepšie prispôsobenie“ je uplatňované v zmysle dosahovania strategického súladu medzi stratégiou ľudských zdrojov a stratégiou organizácie. Tento prístup zahŕňa tri rôzne modely životného cyklu, konkurenčné stratégie a strategické konfigurácie.

Model životného cyklu

Model životného cyklu je založený na predpoklade, že vývoj organizácie prebieha v štyroch fázach: vznik, rast, zrelosť a pokles, čo zodpovedá životnému cyklu výrobku. Východiská tohto modelu vymedzili Baird a Meshoulam (1988): prístup k riadeniu ľudských zdrojov závisí od fázy vývoja organizácie. Stratégie, politiky a postupy v riadení ľudských zdrojov musia zodpovedať potrebám rozvoja organizácie. Prístup k riadeniu ľudských zdrojov sa vyvíja spolu s rozvojom organizácie.

Model konkurenčnej stratégie

Často sa uvádza, že prístup „najlepšieho prispôsobenia“ je lepší ako prístup „najlepšej praxe“, ale toto tvrdenie je možné prijať len s určitými výhradami. Prínosom môžu byť oba prístupy, ak hovoríme o všeobecných zásadách riadenia ľudských zdrojov a spôsobu, akým sa uplatňujú... Potvrďuje sa, že

v rámci skúmania vzťahu medzi riadením ľudských zdrojov a výkonom organizácie sa prístup „najlepšieho prispôsobenia“ a prístup „najlepšia prax“ vzájomne nevylučujú. Naopak, môžu sa vzájomne dopĺňať a poskytovať ucelenejší pohľad na skúmaný problém (Stavrou a kol., 2010).

Model strategickej konfigurácie

Model strategickej konfigurácie vychádza z predpokladu, že organizácia dosiahne lepšie výsledky, ak nastaví svoju stratégiu podľa určitého ideálneho modelu, ktorý je možné vybrať s využitím rôznych typológií v organizáciách (Delery a Doty, 1996). Existujú štyri typy organizácií, ktoré sa delia na nasledovne: hľadač, obranca, analyzátor a reaktor (Miles a Snow, 1978).

- **Hľadač** – organizácia pôsobí v značne premenlivom a nepredvídateľnom prostredí. Vyznačuje sa nízkym stupňom formalizácie a špecializácie, vysokou mierou decentralizácie a relatívne malým počtom úrovni riadenia.
- **Obranca** – organizácia pôsobí v stabilnejšom a predvídateľnejšom prostredí. Uplatňuje dlhodobejšie plánovanie. Vyznačuje sa vyšším stupňom formalizácie a špecializácie, podobne ako vyššou mierou centralizácie.
- **Analyzátor** – organizácia je spojením predchádzajúcich typov. Pôsobí v stabilnom prostredí, ako obranca, ale rovnako tak na trhoch, kde sú neustále vyžadované nové produkty, ako v prípade hľadača. Analyzátor nebýva iniciátorom zmien ako hľadač, avšak na zmeny reaguje rýchlejšie ako obranca.
- **Reaktor** – organizácia je nestabilná a pôsobí v nepredvídateľnom prostredí, postráda konzistentnú a objasnenú stratégiu, neuplatňuje dlhodobé plánovanie.

3.3.3. Prístup „vytvárania súborov postupov“

Prístup „vytváranie súborov postupov“ alebo „bundling“ podporuje myšlienku spájania jednotlivých postupov v riadení ľudských zdrojov tak, aby sa vzájomne dopĺňali a posilňovali. Ide o proces horizontálnej integrácie postupov v riadení ľudských zdrojov, ktorý je prejavom konfiguračného pohľadu na riadenie ľudských zdrojov.

Úspech stratégie závisí ako na dosiahnutí vertikálneho alebo externého súladu, ako aj na dosiahnutí horizontálneho alebo vnútorného súladu. Organizácia, ktorá uplatňuje súbory súvisiacich postupov v riadení ľudských zdrojov (horizontálny súlad), by mala dosahovať vyššiu úroveň výkonu, avšak za predpokladu, keďže súčasne dosiahne vyššiu úroveň súladu uplatňovaných postupov v riadení ľudských zdrojov s konkurenčnou stratégiou (vertikálny súlad) (Richardson a Thompson, 1999).

4. Plánovanie ľudských zdrojov

Každá organizácia musí vedieť, koľko ľudí (počet) a akých ľudí (druh) potrebuje na uspokojenie súčasných i budúcich požiadaviek svojej činnosti. Takú informáciu poskytuje plánovanie ľudských zdrojov. Cieľom tejto kapitoly je objasniť poňatie, úlohu a obsah plánovania ľudských zdrojov, čo nie je tak jednoduché, ako to bolo vykladané v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch 20. storočia, kedy sa stalo populárnym takzvané „plánovanie pracovných síl“.

4.1. Definícia plánovania ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov je definované ako „Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje základný proces riadenia ľudských zdrojov, ktorý je formovaný stratégiou organizácie a zabezpečuje správny počet ľudí so správnymi schopnosťami na správnom mieste v správny čas, čím podporuje dosahovanie krátkodobých aj dlhodobých cieľov organizácie“ (Armstrong a Taylor, 2015).

Plánovanie ľudských zdrojov môže byť pojaté ako celkový prístup k určovaniu a uspokojovaniu potrieb ľudí, pokrývajúce všetky hlavné kategórie zamestnancov a schopností. Avšak plánovanie ľudských zdrojov sa často zameriava na hlavné kategórie zamestnancov, napríklad lekára, zdravotné sestry a ďalší zdravotnícky personál v nemocnici, kvalifikovaných robotníkov vo výrobnom podniku, obchodný zástupca v obchodnej spoločnosti alebo vodiča v dopravnom podniku.

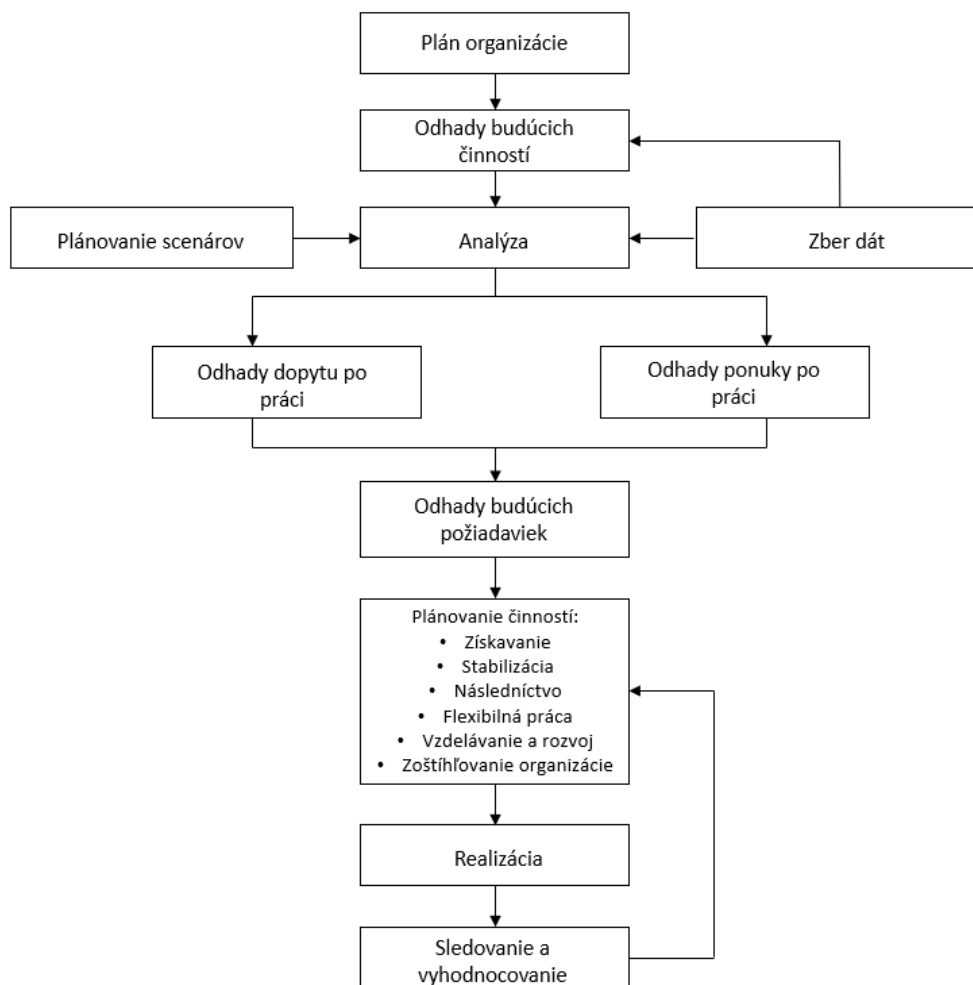
Podľa rôznych autorov rozlišujeme medzi tvrdým poňatím plánovania ľudských zdrojov - „identifikovať pravdepodobný súlad alebo nesúlad medzi ponukou a dopytom po správnom počte ľudí so správnymi schopnosťami“ - a mäkkým poňatím plánovania ľudských zdrojov - „odhaľovať dopady uskutočňovania stratégie organizácie na rozvoj ľudí, kultúry a postojov, rovnako ako na počty a schopnosti ľudí“- (Rothwellová, 1995). Podobné rozlišovanie medzi „tvrdým“ a „mäkkým“ plánovaním ľudských zdrojov nájdeme vo výskumnej správe Chartered Institute Personnel and Development (CIPD, 2010):

Tvrde plánovanie ľudských zdrojov sa týka čísel. V minulosti išlo predovšetkým o predvídanie budúcej. Ho vývoja na základe minulých trendov, zlad'ovanie ponuky a dopytu po práci s tým, že plány boli často zastarané skôr, ako atrament stačil zaschnúť. V súčasnosti je kladený väčší dôraz informácie týkajúce sa riadenia, ktoré umožňujú poznať pochopiť príčiny a dôsledky určitých javov.

Mäkké plánovanie ľudských zdrojov sa zameriava na všeobecné otázky súvisiace s ponukou a dopytom po ľuďoch a ich rozmiestňovaním (Armstrong a Taylor, 2015).

4.2. Systematický prístup k plánovaniu ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov interpretuje strategické plány organizácie z hľadiska požiadaviek týkajúcich sa ľudí. Samotné plánovanie ľudských zdrojov môže ovplyvňovať stratégiu organizácie tým, že bude poukazovať na možnosti efektívnejšieho rozvíjania a rozmiestňovania ľudí v záujme uľahčenie dosahovania cieľov organizácie. Plánovanie ľudských zdrojov sa tiež zaoberá ponukou vhodných ľudí. Proces plánovania ľudských zdrojov je znázornený na obr. 2.



Obr. 2 Proces plánovania ľudských zdrojov

Zdroj: spracované podľa (Armstrong, 2015)

Tento proces vymedzuje hlavné činnosti ľudských zdrojov. Napríklad odhady dopytu po práci môžu vychádzať z predpokladov týkajúcich sa produktivity zamestnancov. Tiež odhady ponuky práce musia vychádzať z posúdenia vývoja produktivity práce a jeho vplyvu na ponuku práce.

Plán organizácie

- Je východiskom plánu ľudských zdrojov, keď vymedzuje činnosti, ktoré chce organizácia zabezpečovať.

Odhady budúcich činností

- Odhady budúcich činností vychádzajú z plánu organizácie a budú ovplyvňovať dopyt po práci.
- Tieto odhady budú ovplyvňované vonkajšími faktormi, ako je demografický alebo politický vývoj.
- Vykonanie týchto odhadov vyžaduje zhromaždiť a analyzovať rad dát.

Plánovanie scenárov

- Plánovanie scenárov sa týka posudzovania zmien v okolí organizácie, ktoré by mohli organizáciu ovplyvniť.
- Zmyslom je odhadnúť budúce situácie, v ktorých by sa organizácia mohla ocitnúť a s ktorými by sa musela vyrovnáť.
- Scenár môže zahŕňať niekoľko predpovedí, čo umožňuje premyslieť rôzne reakcie na možné situácie.
- Scenár je najlepšie vytvárať na základe systematického posudzovania okolia organizácie, zrejme s využitím PESTLE analýzy, to znamená analýzy politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych a ekologických faktorov, ktoré by mohli organizáciu ovplyvniť.

Zber dát

- Informácie potrebné pre plánovanie ľudských zdrojov je možné získať zberom nasledujúcich dát:
 - Kvalitatívne interné dáta – dáta týkajúce sa vývoja produktu/trhu, systému vykonávania práce alebo zmien v organizácii, podobne ako dáta týkajúce sa ľudí, ich schopností, výkonu a pod.,
 - Kvantitatívne interné údaje – údaje týkajúce sa pracovnej sily, najmä fluktuácie (príchodov a odchodov), absencia, demografického vývoja, úrovne schopností a pod.,
 - Kvalitatívne externé dáta – dáta, ktoré sú zhromaždené prostredníctvom PESTLE analýzy a zachytávajúce politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické vplyvy v okolí organizácie.

- Kvantitatívne externé dáta — dáta týkajúce sa trhu práce, najmä demografického vývoja a dostupných schopností (Armstrong a Taylor, 2015).

4.3. Odhadovanie potreby pracovníkov- plán dopytu po práci

Odhadovanie dopytu po práci je proces predpovedania budúcej potreby ľudí v organizácii, teda predpovedanie toho, koľko ľudí bude organizácia pravdepodobne potrebovať a aké schopnosti budú títo ľudia pravdepodobne (Armstrong a Taylor, 2015).

Východiskom takého odhadovania je ročný rozpočet a dlhodobý plán organizácie, prevedený do činností jednotlivých organizačných jednotiek (Armstrong a Taylor, 2015).

Vo výrobnom podniku sa plán predaja prevádza do plánu výroby, aby bolo možné určiť množstvo a typy výrobkov, ktoré by mali byť v príslušných obdobiach vyrobené. Z toho sa odvodzuje počet hodín, ktoré by mali jednotlivé profesie v príslušných obdobiach odpracovať (Armstrong a Taylor, 2015).

Odhadovanie potrieb zákazníkov vykonávame rôznymi metódami. Tieto metódy môžeme rozdeliť na:

- Intuitívne metódy,
- Kvantitatívne metódy.

V praxi sa pri odhade budúcej potreby pracovníkov organizácie obvykle nepoužíva jedna metóda, ale skôr určitá kombinácia metód. Pritom sa nezriedka kombinujú metódy intuitívne s metódami kvantitatívnymi. Vzhľadom k tomu, že úsilie o maximálnu flexibilitu organizácie sústavne skracuje horizont, na ktorý sa potreba pracovníkov plánuje, preferujú sa metódy časovo menej náročné a menej finančne nákladné, teda jednoduchšie metódy (Koubek, 2006).

4.3.1. Intuitívne metódy

Intuitívne metódy odhadu sú založené na dôkladnej znalosti väzby medzi úlohami organizácie, technikou a pracovnou silou, pričom si vyžadujú značné skúsenosti od pracovníkov, ktorí odhad vykonávajú.

Patria sem všetky druhy expertných metód, z ktorých najčastejšie sa uplatňuje tzv. : delfská metóda, kaskádová metóda či metóda manažérskych odhadov (Koubek, 2006).

4.3.1.1. Delfská metóda

Delfskú metódu by sme mohli označiť aj ako expertnú metódu, ktorá spočíva v tom, že skupina expertov sa snaží dosiahnuť vzájomnú zhodu názorov a budúci vývoj všetkých možných faktorov, ktoré by mohli ovplyvniť budúcu potrebu pracovných síl v danej organizácii.

V skupine expertov by mali byť zastúpení ľudia, ktorí dôverne poznajú stav, štruktúru i premenlivosť pracovnej sily organizácie, plány jej činností, predaja, technického rozvoja a pod.. V praxi sa osvedčilo vytváranie skupiny expertov z vedúcich pracovníkov všetkých úrovní, od majstrov až po vedenie organizácie, ale aj externých expertov, ktorí môžu vniesť do diskusie nové pohľady.

Cieľom delfskej metódy je predpovedať budúci vývoj v oblasti potreby pracovných síl pomocou prepojenia, integrácie nezávislých názorov expertov. Delfská metóda poskytuje relatívne spoľahlivú predstavu o potrebe pracovníkov zhruba na perspektívu jedného až dvoch rokov (Koubek, 2006).

4.3.1.2. Kaskádová metóda

Kaskádová metóda má veľmi blízko k delfskej metóde. Táto metóda prináša okrem odhadu perspektívnej potreby pracovných síl, taktiež odhad pokrytia tejto potreby z vnútorných zdrojov.

Spočíva v tom, že úlohy organizácie sú postupne rozpisované na stále nižšie organizačné úrovne. Celý proces končí na najnižšej organizačnej úrovni, teda u vedúceho pracovníka (napr. majstra) pracovnej skupiny nachádzajúcej sa z hľadiska vertikálnej organizačnej štruktúry organizácie na najnižšej úrovni. Tento vedúci pracovník musí byť natoľko kvalifikovaný, aby dokázal odhadnúť, koľko pracovníkov a akých pracovníkov bude na splnenie úloh potrebovať a kedy ich bude potrebovať. Zároveň musí vedieť odhadnúť, koľko a akých pracovníkov bude mať v jednotlivých obdobiach pre splnenie úloh k dispozícii zo súčasného pracovného kolektívu. V záverečnom kroku potom získava vedenie organizácie sumárny odhad potreby pracovných síl a jeho možného pokrytia z vnútorných zdrojov. Úlohu expertov teda zohrávajú pri použití kaskádovej metódy vedúci pracovníci na jednotlivých organizačných úrovniach (Koubek, 2006).

4.3.1.3. Metóda manažérskych odhadov

Táto metóda má veľmi blízko k delfskej metóde a taktiež ku kaskádovej metóde. Sú do nej zapojení všetci vedúci pracovníci organizácie. Manažéri na základe svojich znalostí a skúseností odhadujú veľkosť a štruktúru budúcej potreby pracovníkov.

Odhady môžu začať na najvyššej úrovni riadenia a postupovať smerom k najnižšej úrovni, pričom pôvodné odhady sú postupne pripomienkované a upravované. Dá sa však tiež postupovať obrátene od najnižšej úrovne riadenia k najvyššej a potom sa metóda takmer zhoduje s kaskádovou metódou, v ktorej je budované kritické posúdenie odhadov vykonaných na nižšom stupni riadenia. Niektorí odborníci odporúčajú kombinovať prístup „zhora – dole“ s prístupom „zdola – hore“. V tomto prípade je dobré, aby oba prístupy prebehli s určitým časovým odstupom. Metóda poskytuje rovnaké výhody ako delfská metóda (Koubek, 2006).

4.3.2. Kvantitatívne metódy

Kvantitatívne metódy odhadu používajú matematický alebo štatistický metodologický aparát a vyžadujú teda spravidla množstvo dát (napr. to sú metódy založené na analýzach vývojových trendov, korelácii a regresii, grafickej analýze, sieťovom plánovaní, na modelovaní a simulácií, či na pracovných normách). Patria sem tiež metódy vychádzajúce z poznatkov ekonomiky práce (REFA, MTM) (Koubek, 2006).

4.3.2.1. Metóda založená na analýze vývojových trendov

Táto metóda predstavuje pokus o kvantitatívne určitejšie vyjadrenie perspektívnej potreby pracovníkov organizácie. Problémom je, že existuje príliš veľa faktorov, ktoré potrebu pracovníkov v organizácii ovplyvňujú. Preto sa v tomto prípade spravidla usiluje o výber pokiaľ možno jediného rozhodujúceho faktora, ktorý najviac ovplyvňuje potrebu pracovníkov a ktorý sa najsilnejšie viaže na pracovnú silu.

Pokiaľ je takýto faktor zistený, skúma sa jeho doterajší vývoj v pomere k vývoju počtu pracovníkov organizácie. Extrapolácia vývoja tohto pomeru je potom základom pre odhad potrebného počtu pracovníkov v budúcnosti (Koubek, 2006).

4.3.2.2. Metóda založená na analýze pomerov medzi zabezpečovanou prácou a počtom pracovníkov

Táto metóda sa používa skôr tam, kde ide o nejakú obsluhu ľudí, napr. v zdravotníctve či v školstve. Vychádza z akéhosi ideálneho počtu napr. počtu žiakov pripadajúcich na jedného učiteľa, počtu pacientov pripadajúcich na jedného lekára či zdravotnú sestru a pod. Druhým vstupom je perspektívny odhad počtu žiakov či pacientov. Na základe týchto údajov sa potom odhaduje potrebný počet učiteľov, lekárov či zdravotných sestier (Koubek, 2006).

4.4. Odhadovanie pokrytia potreby pracovníkov - plán ponuky pracovných síl

Rovnako ako v prípade odhadov potreby pracovníkov sa k odhadom pokrytia tejto potreby používa tak intuitívne, ako aj kvantitatívne metódy, najmä ak ide o odhady pokrytia potreby pracovníkov z vnútorných zdrojov (príkladom intuitívnejšej metódy môže byť bilančná metóda, príkladom kvantitatívnejšej metódy, potom môže byť metóda založená na markovovskej analýze. Pokiaľ ide o odhady vonkajších zdrojov pracovných síl, potom možno použiť rad demografických metód (populačná projekcia či prognóza) (Koubek, 2006).

Organizácia pokrýva svoju potrebu pracovníkov jednak z vnútorných zdrojov, jednak z vonkajších zdrojov. K vonkajším zdrojom pracovných síl sa organizácia obracia až vtedy, ak nemožno pokryť perspektívnu potrebu pracovníkov z vnútorných zdrojov.

Perspektívny odhad vnútorných zdrojov pracovných síl organizácie sa vykonáva prostredníctvom **bilančnej metódy**. Pracovníci sú pritom triedení do relatívne homogénnych skupín, vytváraných na základe špecializovaných kvalifikačných a demografických znakov. Skupiny pracovníkov vytvorené na základe pracovných funkcií (zamestnania) sa rešpektujú v priebehu celého procesu perspektívneho odhadu vnútorných zdrojov pracovných síl organizácie (Koubek, 2006).

Bilančná metóda je reprezentovaná nasledovnými krokmi:

- 1) V prvom kroku sa zisťuje, koľko a akých pracovníkov je zaradených v určitých pracovných funkciách v predvolenom okamihu odhadu.
- 2) V druhom kroku sa snažíme odhadnúť straty pracovníkov, ku ktorým dôjde každej uvažovanej pracovnej funkcii (skupine pracovných funkcií) v priebehu plánovacieho obdobia.
- 3) V treťom kroku sa snažíme odhadnúť zisky pracovníkov v každej uvažovanej pracovnej funkcii, vychádzajúcich z pohybu pracovníkov v rámci organizácie, teda z procesov povyšovania, prevedenia na inú prácu či preloženia na nižšiu funkciu.
- 4) V štvrtom kroku dochádza ku konfrontácii výsledkov z predchádzajúcich krokov s odhadmi budúcej potreby pracovníkov v danej funkcii.

Z tejto konfrontácie vyplávajú nasledujúce skutočnosti:

- Dostatočná potreba pracovníkov,
- Nedostatočná potreba pracovníkov,
- Prebytok pracovníkov.

V prvom prípade sa to premietne do plánov získavania a výberu pracovníkov z vonkajších zdrojov, v druhom prípade potom do plánov prepúšťania a penziónovania pracovníkov. Ponúka sa aj riešenie využívajúce systém vzdelávania pracovníkov v organizácii, predovšetkým rekvalifikačných a rozvojových programov (Koubek, 2006).

Iný postup, ktorý môže byť použitý na odhad budúcich vnútorných zdrojov pracovných síl, je založený na tzv. **markovovskej analýze**. Opäť ide o metódu, ktorá využíva poznanie zákonitostí pohybu pracovníkov vo vnútri organizácie a z organizácie, pričom kvantifikuje jeho pravdepodobnosti a vkladá ich do predpovedí.

Táto metóda je určená pre všetky typy zamestnaní, v ktorých je možné vypracovať určitú hierarchiu pracovných pozícií, ktorými môžu zamestnanci pôsobiaci v danom zamestnaní prechádzať z jednej

pozície na druhú pozíciu. Vhodnejšie je teda pre nie robotnícke zamestnania, predovšetkým pre vedúcich pracovníkov.

4.5. Proces plánovania pracovníkov

Rovnako ako v prípade plánovania iných oblastí je pre personálne plánovanie rozhodujúce predvídanie či prognózovanie. Kvalita plánovania teda závisí na kvalite prognóz. Kvalita prognóz teda závisí od kvality a hĺbky zodpovedajúcich analýz, ktoré však nemožno vykonávať bez starostlivého a detailného zisťovania informácií.

Prvým krokom každého plánovania je formulovanie strategických cieľov organizácie a im zodpovedajúcich strategických plánov. Na ich základe sa formulujú ciele strategického personálneho riadenia, ktoré sa vkladajú do strategických personálnych plánov. Ciele strategického personálneho riadenia v organizácii sa potom konkretizujú v stratégii formovania jej pracovnej sily.

Fázy personálneho plánovania sú nasledovné:

- I. Rozpísanie plánovaných úloh organizácie na jednotlivé organizačné jednotky.
- II. Odhad počtu pracovníkov a ďalšej štruktúry pracovníkov, ktorí budú potrební v organizačnej jednotke na splnenie plánovaných úloh (odhad celkovej potreby ľudských zdrojov).
- III. Odhad počtu a kvalifikačnej štruktúry pracovníkov organizačnej jednotky, ktoré budú k dispozícii na tieto úlohy (odhad existujúcich vnútorných zdrojov pracovnej sily).
- IV. Porovnávanie predchádzajúcich dvoch odhadov, pričom jeho výsledkom je odhad tzv. čistej potreby ľudských zdrojov (počet, štruktúra), ktorá môže byť nulová, môže znamenať potrebu dodatočných pracovníkov či potrebu znížiť ich počet.
- V. Sumarizácia podkladov z organizačných jednotiek v personálnom útvare.
- VI. Vypracovanie plánov personálnych činností majúcich zabezpečiť vyriešenie čistej potreby ľudských zdrojov v jednotlivých organizačných jednotkách aj v celej organizácii.

Najťažšou fázou personálneho plánovania je stanovenie (odhad) perspektívnej potreby pracovníkov, t. j. stanovenie (odhad) perspektívneho množstva a štruktúry (požiadavky na znalosti a zručnosti pracovníkov) pracovných miest nevyhnutný ku splneniu plánovaných úloh (Koubek, 2006).

5. Analýza pracovného miesta

Zručnosti v analýze pracovných miest patria medzi kľúčové zručnosti v riadení ľudských zdrojov. Metódy analýzy pracovných miest poskytujú informácie potrebné na vytváranie popisov pracovných miest, profilov pracovných rolí, špecifikácií požiadaviek na zamestnancov alebo špeciálne vzdelávanie. Tieto metódy a výstupy sa uplatňujú pri vytváraní organizácie a pracovných miest, pri získavaní a výbere zamestnancov, pri riadení pracovného výkonu, pri vzdelávaní a rozvoji, pri rozvoji manažérov, pri riadení kariéry, pri hodnotení práce alebo pri vytváraní štruktúr stupňov a peňažných odmien, čo sú všetko kľúčové činnosti riadenia ľudských zdrojov.

5.1. Vymedzenie základných pojmov

Pracovné miesto

Pracovné miesto je organizačná jednotka, ktorú tvorí skupina definovaných úloh a povinností, ktoré je nutné plniť (Armstrong a Taylor, 2015).

Popis pracovného miesta

Popis pracovného miesta definuje úlohy a povinnosti, ktoré musí zamestnanec plniť. Takýto popis zvykne byť normatívny a nepružný, čo ľuďom umožňuje hovoriť: „To nemám V popise práce,“ čím chcú povedať, že sú ochotní plniť len úlohy a povinnosti, ktoré sú v popise pracovného miesta definované. Popis pracovného miesta sa týka skôr predpísaných úloh a povinností než očakávaných výsledkov a požadovaných schopností (odborných schopností a schopností správania sa) (Armstrong a Taylor, 2015).

Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest je proces zhromažďovania, analyzovania a spracovávania informácií o pracovných miestach v organizácii za účelom vytvárania popisov pracovných miest a zabezpečovania podkladov pre získavanie, vzdelávanie, hodnotenie práce alebo riadenie pracovného výkonu. Zameriava sa na to, čo držitelia pracovných miest robia a čo dosahujú. Identifikuje úlohy a povinnosti, ktoré musia držitelia pracovných miest plniť, a výsledky, ktoré majú držitelia pracovných miest dosahovať (Armstrong a Taylor, 2015).

5.2. Proces analýzy pracovných miest a jeho kroky

Pri vykonávaní analýzy pracovných miest je užitočné postupovať podľa vopred určených plánov, pričom je potrebné dodržiavanie určitých postupov. Odborná literatúra uvádza nasledujúci postup:

- I. Určiť účel a ciele analýzy s prihliadnutím na potreby ďalších personálnych činností.

- II. Predložiť hrubý plán akcie vedenia organizácie.
- III. Získať podporu vedúcich jednotlivých útvarov organizácie.
- IV. Prediskutovať plán s líniovými manažérmi a špecialistami a v prípade potreby ho upraviť.
- V. Snažiť sa získať predstaviteľov pracovníkov (odborových predákov či akési prirodzené authority medzi pracovníkmi) pre spoluprácu.
- VI. Zostaviť podrobný plán s časovým rozvrhom.
- VII. Vybrať a vyškoliť osoby, ktoré budú analýzu vykonávať – pokiaľ je to potrebné (veľké organizácie mávajú v personálnom útvere už špecializovaných analytikov).
- VIII. Informovať všetkých pracovníkov, na ktorých pracovné miesta sa analýza zameria.
- IX. Realizovať pilotný (overovací) krok analýzy.
- X. Kontrola výsledkov a prediskutovanie prípadných problémov.
- XI. Zrealizovať plánovanú akciu v plnej šírke.
- XII. Kontrola a vyhodnocovanie výsledkov.
- XIII. Spracovanie popisov a špecifikácií pracovných miest.

Najdôležitejším momentom celého procesu je získanie dôvery držiteľov pracovných miest a zabezpečenie si ich spolupráce (Cole,1988).

5.3. Zdroje informácií potrebných pre analýzu pracovných miest

Úspešnosť analýzy a na nej založeného vytvárania či lepšie povedané pretváranie (redesign) pracovných miest závisí v prvom rade na kvalite informácií o pracovných miestach. Prvým problémom, ktorý treba rozhodnúť, je výber zdroja alebo zdrojov informácií o pracovnom mieste (Koubek,2006).

Najčastejším zdrojom informácií býva **držiteľ pracovného miesta**. Má spravidla najpodrobnejšie a najpresnejšie znalosti o vykonávanej práci. Jeho informácie ale môžu byť trochu subjektívne skreslené v závislosti na tom, ako svoju prácu vidia. Držiteľ pracovného miesta môže byť nielen bezprostredným zdrojom informácií, ale môže taktiež poskytovať informácie aj sprostredkované prostredníctvom jeho pozorovateľa práce. Školený a **skúsený pozorovateľ** môže na jednej strane zistiť veľa užitočných informácií, na druhej strane však môže jeho prítomnosť vyvolať u držiteľa pracovného miesta snahu robiť prácu inak. Často býva ako zdroj informácií využívaný aj **bezprostredný nadriadený** pracovného miesta, niekedy však má len dobré znalosti alebo povrchné znalosti o práci na tomto

pracovnom mieste. Je však v postavení, v ktorom môže najlepšie determinovať prácu, ktorú je potrebné urobiť na splnenie úloh svojho tímu či oddelenia (Koubek,2006).

Niekedy sa informácie o pracovnom mieste získavajú aj tak, že prácu na ňom pre účely analýzy vykonáva **špecialista na analýzu pracovných miest**. Podmienkou je, aby tento špecialista bol dostatočne kvalifikovaný pre prácu požadovanú pracovným miestom. Trochu lepším riešením môže byť, keď informácie poskytuje nezávislý odborník na danú prácu, ktorý nebude prípadnými zmenami na pracovnom mieste dotknutý (Koubek,2006).

Zdrojom informácií môžu byť aj ďalší odborníci, predovšetkým **technickí experti**, ktorí poznajú úlohy vyplývajúce z postavenia pracovného miesta v organizačnom systéme organizácie a z techniky a technológie používanej na pracovnom mieste (Koubek,2006).

Zdrojom informácií o pracovnom mieste môžu byť tiež existujúce **písomné materiály**, napr. pôvodné popisy a špecifikácie pracovných miest, pracovné denníky, plány pracovísk a ich vybavenie, informácie o technologickom postupe, organizácii výroby a práce, klasifikácia zamestnania či kvalifikačné katalógy, informácie o výkone a výrobe, o kontrole kvality výrobkov či služieb, o spotrebe materiálu, výsledky organizačnej analýzy atď. (Koubek,2006).

5.4. Prístupy k vytváraniu pracovných miest

Vytváranie pracovných miest vychádza z analýzy požiadaviek práce určených s využitím metód analýzy pracovných miest. V praxi sa často pracovné miesta vytvárajú intuitívne na základe presvedčenia alebo pocitu určitého vedúceho pracovníka či skupiny vedúcich pracovníkov. Pracovné miesta sa tak vytvárajú metódou „pokusov a omylov“ najmä v rastúcich organizáciách a vôbec v organizáciách prechádzajúcich zmenami (Koubek,2006).

Je potrebné zdôrazniť, že vytváranie pracovných úloh a pracovných miest nie je len záležitosťou vedúcich pracovníkov, ale do procesu by mali byť zapojení aj držitelia pracovných miest, ktorí často sami spontánne podľa svojich potrieb upravujú postup pri vykonávaní úloh, pracovné prostredie, hľadajú príležitosť ku kontaktom s inými pracovníkmi a pod. (Koubek,2006).

Samotné vytváranie pracovných miest je možné založiť na nasledujúcich princípoch:

- Ovplyvňovať rozmanitosť schopností tým, že ľuďom umožníte plniť viac pracovných úloh a že pracovné úlohy budete rôzne kombinovať.
- Ovplyvňovať identitu práce tým, že budete pracovné úlohy kombinovať tak, aby tvorili prirodzené pracovné jednotky.

- Ovplyvňovať významnosť práce tým, že budete vytvárať prirodzené pracovné jednotky a budete ľudí informovať o význame ich práce.
- Ovplyvňovať autonómiu práce tým, že ľuďom zveríte právomoc a zodpovednosť za stanovenie vlastného spôsobu vykonávania práce.
- Ovplyvňovať spätnú väzbu tým, že budete udržiavať dobré vzťahy a podporovať efektívne komunikáciu (Robertson a Smith, 2001).

Tieto princípy ovplyvňujú nasledujúce prístupy k vytváraniu pracovných miest:

- **Rotáciu práce**, ktorá vyjadruje pohyb zamestnancov od jednej pracovnej úlohy k inej s cieľom znižovať monotóniu a zvyšovať rozmanitosť vykonávanej práce.
- **Rozširovanie práce**, ktoré znamená spájanie doteraz samostatných pracovných úloh do jedného celku, jedného pracovného miesta, s cieľom zvyšovať rozmanitosť a zmyslupnosť vykonávané práce.
- **Obohacovanie práce**, ktoré predstavuje rozširovanie práce a poskytuje väčšiu právomoc a zodpovednosť za vykonávanie práce a dosahovanie výsledkov. Cieľom obohacovania práce je zvyšovať príťažlivosť a podnetnosť práce, čo môžete dosiahnuť tak, že zamestnancom ponúknete prácu, ktorá spĺňa nasledujúce charakteristiky:
 - je to ucelená práca, kedy zamestnanec môže plniť množstvo pracovných úloh alebo vykonávať rad pracovných činností, ktorých výsledkom je rozpoznateľný a definovateľný výrobok alebo časť výroku,
 - práca zaistí zamestnancovi toľko rozmanitosti a autonómie spojené s vykonávaním práce a dosahovaním výsledkov, koľko je len možné,
 - práca poskytuje zamestnancovi priamu spätnú väzbu o jej priebehu a výsledkoch (Armstrong a Taylor, 2015).
- **Vytváranie autonómnych pracovných skupín**, ktoré fungujú do istej miery bez priameho dohľadu. Filozofia ich vytvárania je založená na obohacovaní práce, ale vychádza taktiež z teórie sociotechnických systémov, podľa ktorej sú technické aspekty práce vždy prepojené so sociálnymi aspektmi práce, a preto oba tieto aspekty sa musia vziať pri vytváraní pracovných miest do úvahy. Autonómny tím vyžaduje, aby jeho členovia mali rozmanité schopnosti, znalosti a skúsenosti (multiskilling). Rozdeľuje pracovné úlohy medzi jednotlivých členov tímu. Sleduje priebeh a výsledky plnenia pracovných úloh a realizuje opatrenia k náprave zistených problémov (Armstrong a Taylor, 2015).

V teórii sa uvádza a v praxi sa používa niekoľko prístupov k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest. Medzi najznámejšie prístupy patria tie, pre ktoré sa v najnovšej literatúre stále častejšie používajú označenia mechanistický, motivačný, biologický a percepčný.

5.4.1. Mechanistický prístup

Mechanistický prístup predpokladá, že existuje len jeden najlepší spôsob vykonávania danej práce a že pracovníci sú užitoční v tej miere, v akej zapadnú do organizácie, tým, že vykonávajú určitú jasne špecifikovanú činnosť.

Mechanistický prístup je vhodný skôr tam, kde sa organizácia orientuje predovšetkým na efektívnosť využitia zdrojov, kde sa práca opakuje a je dlhodobejšie predvídateľná, kde sa pri práci môžu vyskytnúť časté chyby, a preto treba dodržiavať určité postupy, alebo kde organizácia nechce príliš investovať do vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

Mechanistický prístup je skôr inžinierskym prístupom a sleduje ciele produktivity a efektívnosti využívania prostriedkov, teda záujmy organizácie, často však zabúda na záujmy pracovníkov (Koubek,2006).

5.4.2. Motivačný prístup

Motivačný prístup vychádza z toho, že práca, ktorá pracovníka uspokojuje, je najlepším motivátorom. Pracovníci, ktorí sú spokojní so svojou prácou, majú ju radi a požujú ju za významnú, sú motivovaní k tomu, aby ju vykonávali čo najlepšie. Ak teda chce mať organizácia vysoko motivovaných pracovníkov, je motivačný prístup k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest užitočný a vedie k dosiahnutiu priaznivých výsledkov.

Motivačný prístup je najčastejšie založený na Herzbergovej dvojfaktorovej teórii motivácie, na Hackmanovom a Oldhamovom modeli charakteristík práce a na teórii sociotechnických systémov.

Hackmanov a Oldhamov model charakteristík práce predstavuje komplexnejšiu podobu motivačného prístupu k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest.

Teória sociotechnických systémov je iným príkladom motivačného prístupu a vychádza z toho, že veľa práce je vykonávaná nielen jedincami, ale aj skupinami pracovníkov, ktorí na seba sústavne vzájomne pôsobia.

Motivačný prístup je skôr psychologickým prístupom a sleduje záujmy organizácie nepriamo, napriek uspokojovaniu potrieb pracovníkov súvisiacich s prácou, prostredníctvom vytvárania podmienok na to, aby ľudia pracovali efektívne (Koubek,2006).

5.4.3. Biologický prístup

Biologický prístup je ďalším pokusom, ako prekonať niektoré nedostatky mechanistického prístupu. Negatívnym rysom mechanistického prístupu je totiž to, že pracovníci sa stanú akousi súčasťou či doplnkom strojov a zariadení používaných v pracovnom procese a že s nimi bude ako so súčasťou mechanizmu zaobchádzané. Ľudia však nie sú stroje. Majú svoje vrodené schopnosti, záujmy, potreby, názory a pocity.

Teoretickým východiskom biologického prístupu k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest je ergonómia, a preto sa pre tento prístup používa aj názov ergonomický prístup. Ergonómia je vedná disciplína, ktorá skúma interakcie medzi fyziológiou človeka a jeho prácou a pracovnými podmienkami v najširšom slova zmysle, teda dizajnom nástrojov a strojov, podobou operácií a pracovným prostredím.

Biologický (ergonomický) prístup sa zameriava na fyzické stránky práce a snaží sa zmierniť alebo eliminovať jej negatíva pre pracovníka, a tým prispieť k zvýšeniu produktivity a kvality práce a k odstráneniu niektorých negatívnych dôsledkov obťažnej fyzickej práce ako na pracovníka, tak jeho prostredníctvom na organizáciu (Koubek,2006).

5.4.4. Percepčný prístup

Percepčný prístup k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest berie do úvahy schopnosť vnímania (percepcia) a vôbec duševné schopnosti ľudí a ich hranice. Na rozdiel od biologického (ergonomického) prístupu, ktorý sa zameriaval na fyzické požiadavky práce, sa percepčný prístup zameriava na duševné požiadavky práce.

Cieľom tohto prístupu je obmedziť požiadavky práce na spracovanie informácií, teda jej duševnú náročnosť, inými slovami zjednodušiť prácu. Predpokladá sa že, keď je práca dostatočne jednoduchá, aby ju mohol vykonávať najmenej schopný pracovník, budú pracovníci vykonávať túto prácu bezpečnejšie a spoľahlivejšie.

Percepčný prístup k vytváraniu pracovných úloh a pracovných miest však má aj určité riziká. Hlavné riziko spočíva v tom, že znižovanie duševných požiadaviek môže viesť k tomu, že práca bude pre pracovníka menej zaujímavá a bude sa znižovať jeho uspokojenie z dobre vykovanej práce. Môže sa tak stať, že práca sa pre neho stane menej atraktívna a nebude ho toľko motivovať.

Percepčný prístup sa zameriava na duševné stránky práce a snaží sa zmierniť alebo eliminovať tie negatívne účinky na prácu, a tým aj na organizáciu, ktoré súvisia s hranicami duševných schopností človeka (Koubek,2006).

5.5. Faktory ovplyvňujúce vytváranie pracovných miest

Obsah pracovných miest závisí od systému vykonávania práce, v ktorom pracovné miesta existujú, a štruktúre organizácie, do ktorej sú pracovné miesta začlenené. Vytváranie pracovných miest sa preto odohráva v kontexte vytvárania práce a organizácie, nakoľko je ovplyvnená nasledujúcimi faktormi:

- charakteristikami pracovných miest,
- charakteristikami štruktúry pracovných úloh,
- procesom vnútornej motivácie,
- modelom charakteristík práce,
- dôsledkami skupinových aktivít (Armstrong a Taylor, 2015).

5.5.1. Charakteristika pracovných miest

Sú tri základné charakteristiky, ktoré umožňujú charakterizovať každé pracovné miesto:

- Obsah práce – počet a povaha pracovných úloh, ktoré musí zamestnanec plniť, poprípade počet a povaha stanovených pracovných operácií, ktoré musí zamestnanec vykonať, aby splnil vymedzenú pracovnú úlohu.
- Autonómiu práce – množstvo právomocí a zodpovedností, ktoré zamestnanci umožňujú slobodne konať a rozhodovať, pokiaľ ide o vykonávanie zverenej práce a dosahovanie požadovaných výsledkov.
- Pracovné vzťahy – vzťahy medzi zamestnancom a jeho nadriadeným a spolupracovníkmi (Armstrong a Taylor, 2015).

5.5.2. Charakteristika štruktúry pracovných úloh

Podstatou vytvárania pracovných miest je definovanie rozmanitých pracovných úloh a ich zoskupovanie do jednotlivých pracovných miest alebo skupín pracovných miest. Jedinec môže plniť jednu hlavnú pracovnú úlohu zloženú z niekoľkých vzájomne prepojených pracovných činností alebo operácií. V prípade komplexnejších pracovných miest môže jedinec vykonávať rad súvisiacich pracovných úloh (multitasking), každý s rôznymi pracovnými činnosťami a operáciami, prípadne je možné tieto pracovné úlohy prideliť tímu zamestnancov, alebo ich medzi nich rozdeliť (Armstrong a Taylor, 2015).

Vnútna štruktúra každej pracovnej úlohy sa skladá z troch prvkov: plánovanie (rozhodovanie o spôsobe plnenia, jeho načasovaní a potrebných zdrojoch), vykonávaní (uskutočňovanie plánu) a kontroly (sledovanie priebehu a výsledku plnenia a aj v prípade potreby tiež vykonanie opatrení na

nápravu zistených problémov). Zodpovednosť spojená s vykonávaním práce sa posudzuje podľa právomocí a zodpovedností, ktorými je zamestnanec vybavený, aby mohol všetky tieto povinnosti zvládnuť (Armstrong a Taylor, 2015).

Z hľadiska angažovanosti a motivácie zamestnancov by uvedené prvky (plánovanie, vykonávanie a kontrola) mali byť súčasťou každej pracovnej úlohy, ktorá je obsahom určitého pracovného miesta. V skutočnosti sú manažéri a vedúci tímov často úplne zodpovední za plánovanie a kontrolu, zatiaľ čo zamestnanci sú zodpovední len za vykonávanie práce (Armstrong a Taylor, 2015).

5.5.3. Proces vnútornej motivácie

Vytváranie pracovných miest býva založené na predpoklade, že efektívny výkon a skutočné uspokojenie z vykonávanej práce vyplýva najmä z vlastného obsahu práce teraz z plnených pracovných úloh. Práca umožňuje ľuďom zarábať peniaze, teda získať istú vonkajšiu odmenu, ktorá je prostriedkom na uspokojovanie potrieb základných a vyšších. Avšak práca by mala ľuďom poskytovať taktiež vnútornú odmenu za vykonanú prácu, teda vnútorné uspokojenie, ktoré pramení z dobre odvedenej práce, dosahovania výsledkov, rozvíjania schopností alebo vykonávania právomocí, čo závisí od prístupu k vytváraniu pracovných miest, rovnako ako na prístupe zamestnanca, ktorý ovplyvňuje mieru jeho vnútorného uspokojenia.

5.5.4. Model charakteristík práce

Určujúcim modelom vytvárania pracovných miest je Hackmanom a Oldhamov (1974) model charakteristík práce, ktorý vymedzuje päť kľúčových charakteristík práce:

- Rozmanitosť schopností - práca vyžaduje, aby zamestnanec plnil rôzne pracovné úlohy a pritom využíval rozmanité schopnosti, znalosti a zručnosti.
- Identita práce - práca vyžaduje, aby zamestnanec dokončil rozpoznateľnú časť práce.
- Významnosť práce - práca umožňuje zamestnancovi dosahovať výsledky, ktoré ostatní považujú za významné a prínosné.
- Autonómia práce - práca poskytuje zamestnancovi primeranú mieru voľnosti v jednaní a rozhodovaní, pokiaľ ide o plánovanie a vykonávanie práce.
- Spätná väzba - zamestnanec získava informáciu o priebehu a výsledkoch práce, pričom dôležitejšia je spätná väzba, ktorú zamestnancovi poskytuje samotná práca, než zainteresované strany, napríklad manažér.

Naplnenie uvedených kľúčových charakteristík práce počas vytvárania pracovných miest malo viesť k tomu, že zamestnanci budú mať pocit, že ich práca má zmysel, budú cítiť zodpovednosť za svoju prácu a budú vedieť, že ich práca priniesla očakávané výsledky.

5.5.5. Dôsledky skupinových aktivít

Pracovné miesta sa nikdy nevytvárajú nezávisle, ale vždy s ohľadom na vzťahy s inými pracovnými miestami. Všetci zamestnanci sú súčasťou určitých formálnych aj neformálnych skupín, pričom vzťahy, ktoré v týchto skupinách existujú, musíte vziať pri definovaní obsahu jednotlivých pracovných miest do úvahy (Armstrong a Taylor, 2015).

5.6. Metóda zisťovania informácií o pracovných miestach

Pri zisťovaní informácií o pracovných miestach existuje mnoho metód, pričom sa pre rovnaké metódy používajú rôzne pomenovania. V niektorých prípadoch vieme dokonca rovnaké metódy použiť rôznymi spôsobmi.

Medzi základné metódy zisťovania informácií o pracovných miestach radíme pozorovanie, pohovor alebo tiež dotazník.

5.6.1. Pozorovanie

Pozorovanie je jednoduchá metóda, ktorá môže byť používaná samostatne alebo spoločne s inými metódami. Osoba analyzujúca pracovné miesto pozoruje pracovníka alebo pracovníkov vykonávajúcich prácu a zaznamenáva si informácie popisujúce prácu.

Tieto informácie obsahujú:

- čo sa robí,
- ako sa to robí,
- aký čas to zaberá,
- aké sú pracovné podmienky a pracovné prostredie,
- aké zariadenia a pomôcky sú používané a pod..

Nevýhodou metódy je to, že je trochu obmedzená na práce majúce krátky a opakujúci sa cyklus. Zložité práce a práce, ktoré nemajú takýto cyklus, vyžadujú také množstvo času na pozorovanie, že priame pozorovanie prakticky nie je možné použiť. Pozorovanie však môže byť v týchto prípadoch použité pre vytvorenie predstavy o určitej práci a potom je na účely analýzy pracovných miest možno kombinovať s inou metódou.

5.6.2. Pohovor

Pohovor osoby analyzujúcej pracovné miesto s držiteľom pracovného miesta spravia prebieha na pracovisku a môže byť štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný.

Štruktúrovaný (vopred pripravený a prebiehajúci podľa určitých bodov, ktoré je potrebné dodržať) má tú výhodu, že zaisťuje, aby boli zistené všetky dôležité aspekty práce. Uľahčuje porovnávanie informácií získaných od rôznych ľudí vykonávajúcich rovnakú prácu. Nevýhodou je, že môže byť dosť časovo náročný (príprava postupu, vrátane prípravy formulára pre štruktúrovaný pohovor + čas na pohovor).

Môže sa ušetriť čas, ak sa vykonáva hromadný pohovor so skupinou pracovníkov. Nebezpečenstvo pohovoru spočíva aj v tom, že sa nemusí vždy podariť zachytiť úplný obraz práce (častejšie pri neštruktúrovanom pohovore, ale aj pri nie úplne starostlivo pripravenom štruktúrovanom pohovore).

Pohovor s bezprostredným nadriadeným môže byť použitý ako jediný spôsob získania informácií o pracovnom mieste, ale častejšie sa používa na overovanie či doplnenie informácií získaných od držiteľa pracovného miesta alebo pozorovaním práce na pracovnom mieste (Koubek, 2006).

5.6.3. Dotazníková metóda

Dotazníková metóda má značné množstvo variantov podľa toho, na akú prácu s sa analýza zameriava, či podľa toho, kto je zdrojom informácií. Dotazníky môžu mať rôzny rozsah a môžu obsahovať ako objektívne otázky, popr. otázky, ktoré je možné zodpovedať alternatívne (áno, nie), tak aj otázky s otvoreným koncom, umožňujúce subjektívnu výpoveď.

Dotazník vyplní spravidla držiteľ pracovného miesta, obvykle však býva revidovaný jeho bezprostredným nadriadeným. Vhodné je tiež požiadať o súčasné vyplnenie dotazníka ako držiteľa pracovného miesta, tak jeho bezprostredného nadriadeného. Ak analyzovaná práca je nová, vyplňuje dotazník bez- Kap prostredný nadriadený. O vyplnení dotazníkov je možné požiadať i nezávislých expertov, ich informácie je však vhodné používať kombináciu s inými zdrojmi.

Výhodou dotazníkovej metódy je to, že umožňuje získať informácie od mnohých držiteľov počas relatívne krátkej doby. Táto metóda sa používa vtedy, ak je potrebné zhromaždiť množstvo informácií a čas, pričom náklady sú limitujúcim faktorom (Koubek, 2006).

5.7. Metódy používané k analýze pracovných miest

Metód používaných k analýze pracovných miest je mnoho. Informácie zistené o jednotlivých pracovných miestach sa za účelom spracovania popisu a špecifikácie určitého typu pracovných miest

následne analyzujú. Niektoré metódy analýzy informácií o pracovných miestach sú univerzálne a použiteľné takmer pre každé pracovné miesto, iné sa hodia iba pre pracovné miesto určitej kategórie.

5.7.1. Funkčná analýza

Prvou spomínanou metódou používanou pri analýze pracovných miest je funkčná analýza. Funkčná analýza pracovných miest je metóda vyvinutá v USA pôvodne pre potreby služieb trhu práce. Býva považovaná za univerzálnu metódu. Používa štandardizované opisy činností, zodpovedností a požiadaviek pracovného miesta, na ktorých základe sa potom vytvára obraz obsahu práce na pracovnom mieste. Spravidla sa opiera o nejakú klasifikáciu (či katalóg) zamestnania obsahujúcu základné charakteristiky práce v týchto zamestnaniach.

Funkčná analýza vychádza z toho, že každá práca obsahuje vykonávanie niektorých z funkcií. Okrem funkcií člení táto analýza každú prácu podľa tzv. oblastí práce ktoré sú definované určitými kľúčovými slovami, príp. základným nástrojovým a strojovým vybavením. Používa sa tiež triedenie podľa spracovávaných surovín, druhu výrobkov či služieb, príp. predmetné vymedzenie práca.

Výhodou metódy je istá univerzálnosť, nevýhodou náročnosť na prípravu a predsa len určité obmedzenia len na tri aspekty pracovného výkonu.

5.7.2. Metóda PAQ

Metóda PAQ (Position Analysis Questionnaire) je ďalším príkladom takejto univerzálne metódy (je dokonca univerzálnejšie ako funkčná analýza, ktorú prekonáva aj v iných ohľadoch), založená na určitej kategorizácii činností pracovníka. Používa sa v nej šesť hlavných kategórií činností a 194 deskriptorov (zvaných prvky práce), popisujúcich detailne týchto šesť kategórií. Každý deskriptor je posudzovaný z hľadiska miery používania pri danej práci. Metóda používa na analýzu štandardný dotazník, ktorý je však trochu dlhý.

Tab. 1 Kategórie činností pracovníka používané v PAQ

Kategórie činností	Popis
Informačné výstupy	Kde a ako dostáva pracovník informácie nevyhnutné pre výkon v práci?
Duševné výstupy	Aké myslenie, rozhodovanie, plánovanie, organizovanie a spracovanie informácií je nevyhnutné pre výkon práce?
Fyzické činnosti	Aké fyzické činnosti musí pracovník vykonávať a aké nástroje, stroje a prostriedky pritom používa?
Vzťahy s ostatnými	Aké vzťahy s ostatnými ľuďmi (spolupracovníkmi, nadriadenými, zákazníkmi a pod.) existujú alebo sa vyžadujú pri práci?
Pracovné prostredie	V akom fyzikálnom a sociálnom prostredí sa práca vykonáva? Aká je pracovná doba a pracovný režim?
Iné súvislosti a charakteristiky	Aké činnosti, podmienky a charakteristiky- okrem už uvedených (napr. rozvrh práce, spôsob odmeňovania, zodpovednosť, požiadavky na pracovníka atď.) súvisia s pracovným miestom?

Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006)

5.7.3. Metóda MPDQ

Metóda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) môže byť naopak príkladom metódy analýzy vhodnej pre určitú kategóriu pracovných miest. Ide o vysoko štruktúrovaný dotazník navrhnutý špeciálne pre analýzu manažérskych pracovných miest. 208 položiek týkajúcich sa manažérskej zodpovednosti, právomocí, požiadaviek na držiteľov a iných charakteristík funkcie. Týchto 208 položiek je zoskupených do 13 kategórií. Vyžaduje – rovnako ako PAQ-od analytika, aby preveril, či každá položka je primeraná analyzovanej práci.

Informácie o jednotlivých kategóriách manažérskej práce poskytuje tabuľka č. 2.

Tab. 2 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 s verejnosťou a so zákazníkmi.
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.

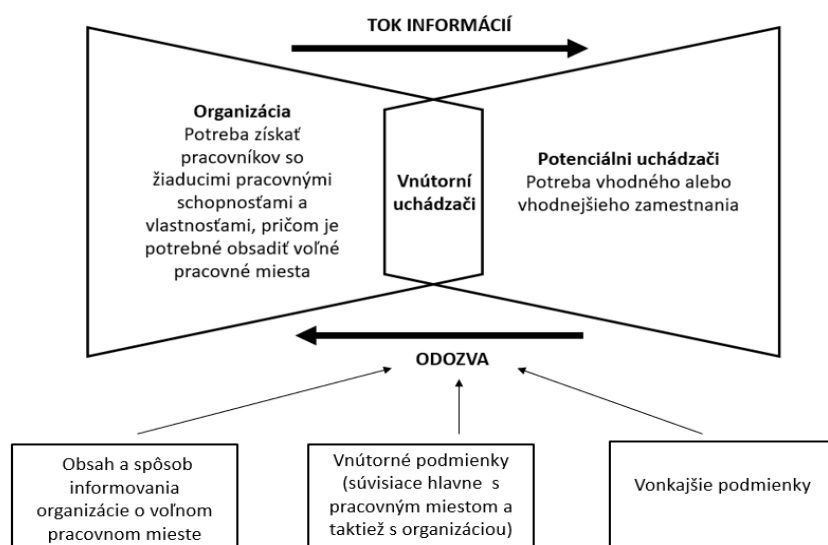
Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006)

6. Vyhľadávanie, nábor a výber zamestnancov

6.1. Získavanie zamestnancov

Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zabezpečiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne (včas). Spočíva v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovanie o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkajú týchto voľných pracovných miest (a nezriedka aj v presvedčaní vhodných jedincov o výhodnosti práce v organizácii), v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácií o uchádzačoch (tieto informácie budú neskôr slúžiť na výber najvhodnejších z nich) a v organizačnom a administratívnom zabezpečení všetkých týchto činností.

Získavanie pracovníkov (spolu s výberom) je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily organizácie (staffingu) a do značnej miery rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii (Koubek, 2006).



Obr. 3 Model vzťahov a podmienok pri získavaní pracovníkov

Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006).

Nábor pracovníkov znamená spravidla získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, moderné získavanie pracovníkov usiluje nielen o získavanie ľudských zdrojov zvonku, ale v prvom rade o získavanie ľudských zdrojov z radov súčasných pracovníkov organizácie (z radov uvoľňovaných, uspokojených či inak vhodných pracovných síl v organizácii). V poňatí získavania pracovníkov je teda

implicitne obsiahnuté úsilie o hospodárenie s pracovnou silou, úsilie o zvyšovanie produktivity práce (Koubek, 2006).

Termín získavania pracovníkov lepšie vystihuje to, o čo sa moderné personálne práce snažia predovšetkým, tj. nielen o získavanie potrebného počtu primerane kvalifikovaných pracovníkov, ale aj o získavanie pracovníkov pre záujmy a ciele organizácie, pracovníkov zaujatých a motivovaných, pracovníkov, ktorých individuálne záujmy sa čo najviac stotožňujú so záujmami organizácie a ich hodnoty nie sú v rozpore so systémom hodnôt organizácie, s jej kultúrou.

V procese získavania pracovníkov proti sebe stoja dve strany: na jednej strane je organizácia so svojou potrebou pracovných síl, na druhej strane sú potenciálne uchádzači o prácu, teda osoby hľadajúce vhodné alebo vhodnejšie zamestnanie. Proces získavania pracovníkov má zabezpečiť taký tok informácií medzi oboma týmito stranami, aby potenciálni záujemcovia o prácu reagovali na ponuku zamestnania organizáciu.

Je potrebné si uvedomiť, že odozvu na ponuku zamestnania v organizácii môže významne ovplyvniť sama ponuka zamestnania a vnútorné podmienky organizácie, ale tiež veľmi výrazne aj vonkajšie podmienky (organizácií neovplyvniteľné), vyznačujúce sa nezriedka dosť zreteľnou premenlivosťou (Koubek, 2006).

6.1.1. Vnútorné a vonkajšie podmienky získavanie zamestnancov

Do akej miery budú reagovať potenciálni pracovníci o získanie pracovného miesta závisí od okolností a podmienkach, ktoré môžeme deliť na vnútorné a vonkajšie.

Vnútorné podmienky môžu súvisieť jednak s konkrétnym pracovným miestom, jednak s organizáciou, ktorá zamestnanie ponúka.

Pokiaľ ide o konkrétne pracovné miesto, potom zohrávajú dôležitú úlohu predovšetkým nasledujúce podmienky:

- 1) povaha práce,
- 2) postavenie v hierarchii funkcií organizácie,
- 3) požiadavky na pracovníka (vzdelanie, kvalifikácia a iné),
- 4) rozsah povinností a zodpovednosť,
- 5) organizácia práce a pracovného času,
- 6) miesto vykonávanej práce,

- 7) pracovné podmienky (odmena, pracovné prostredie či zvláštne zamestnanecké výhody pracovného miesta a iné).

Podmienky súvisiace s organizáciou môžu byť nasledovné:

- a) význam organizácie a jej úspešnosť (hospodárske výsledky),
- b) prestíž organizácie,
- c) povesť organizácie (serióznosť vo vzťahu nielen k zamestnancom, ale aj ku zákazníkom),
- d) úroveň a spravodlivosť odmeňovania v porovnaní s ostatnými organizáciami,
- e) úroveň starostlivosti o pracovníkov (vrátane starostlivosti o pracovné prostredie) v porovnaní s ostatnými organizáciami a všeobecné zamestnanecké výhody,
- f) možnosť vzdelávania ponúkaného organizácií a možnosti personálneho rozvoja vôbec,
- g) medziľudské vzťahy a sociálna klíma v organizácii,
- h) umiestnenie organizácie a životné prostredie v jej okolí a pod.

Medzi najzávažnejšie vonkajšie podmienky získavania pracovníkov patria:

- 1) demografické podmienky- premenlivosť reprodukcie obyvateľstva odrážajúca sa v premenlivosti reprodukcie pracovných zdrojov,
- 2) ekonomické podmienky- odrážajú cyklický vývoj národného hospodárstva alebo iné zmeny a vyúsťujú do zmien pomeru medzi ponukou pracovných síl na trhu práce a dopytom po nich,
- 3) sociálne podmienky- súvisiace predovšetkým s hodnotovými orientáciami ľudí a ich premenlivosťou,
- 4) technologické podmienky- vytvárajúce nové zamestnania a modifikujúce či likvidujúce zamestnanie starej miere, ktorej sa profesijne kvalifikačná štruktúra existujúcich ľudských zdrojov na trhu práce môže prispôsobovať len z časti a s oneskorením,
- 5) obytné podmienky- predovšetkým charakter osídlenia v okolí organizácie, preferencie určitého typu sídiel na úkor sídiel iných, či preferencie území s priaznivejšími charakteristikami životného prostredia,
- 6) politicko-legislatívne podmienky- ktoré ovplyvňujú proces získavania pracovníkov napr. tým, že umožňujú alebo obmedzujú zamestnávanie tuzemcov v zahraničí a cudzincov

v tuzemsku, regulujú či neregulujú trh práce, vytvárajú prekážky pre diskrimináciu uchádzačov o zamestnanie (napr. na základe veku, pohlavia, farby pleti, náboženstva, orientácie a pod.).

6.1.2. Vnútorne a vonkajšie zdroje zamestnancov

Organizácia môže obsadzovať voľné pracovné miesta ako z vnútra¹ zdrojov, tak z vonkajších zdrojov pracovných síl.

Vnútorne zdroje pracovných síl tvoria:

- I. pracovné sily uspokojené v dôsledku technického rozvoja, tj. v dôsledku substitúcie živej ľudskej práce strojmi alebo v dôsledku použitia produktívnejšej technológie, vylepšenej organizácie práce a pod.,
- II. pracovnej sily uvoľňovanej v súvislosti s ukončením nejakej činnosti či s inými organizačnými zmenami,
- III. pracovníci, ktorí dozreli na to, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, ako vykonávajú na súčasnom pracovnom mieste,
- IV. pracovníci, ktorí sú síce účelovo využití na súčasnom pracovnom mieste, majú však z nejakých dôvodov záujem prejsť na uvoľnené alebo novo vytvorené pracovné miesto v inej časti organizácie.

Hlavné vonkajšie zdroje pracovných síl tvoria:

- I. voľné pracovné sily na trhu práce (napr. nezamestnaní registrovaní ako uchádzači o zamestnanie na úradoch práce),
- II. čerství absolventi škôl či iných inštitúcií pripravujúcich mládež na povolanie,
- III. zamestnanci iných organizácií, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa alebo ako ponuka (inzerát) našej organizácie, ktorá ich k tomuto rozhodnutiu privedie.

Doplňkové vonkajšie zdroje pracovných síl tvoria:

- I. ženy v domácnosti,
- II. pracovné zdroje v zahraničí,
- III. dôchodcovia,
- IV. študenti (v určitej časti dňa, týždňa alebo cez prázdniny) a iné.

Organizácie vo vyspelých krajinách dávajú prednosť obsadzovaniu voľných pracovných miest z vnútorných zdrojov, pretože získanie informácií o vnútorných zdrojoch je oveľa jednoduchšie, nakoľko majú k dispozícii informácie o pracovníkoch aj o pracovných miestach, pričom sa vie s predstihom, kde a kedy dôjde k uvoľneniu pracovníkov, ktorý pracovník je schopný vykonávať zodpovednejšiu prácu a pod.. Až v prípade, že nie je možné pokryť všetky voľné pracovné miesta z vnútorných zdrojov, dochádza na orientáciu z vonkajších zdrojov. Vypláca sa pritom spolupráca s úradmi práce alebo s inými inštitúciami trhu práce a služieb zamestnanosti (Koubek, 2006).

Získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov:

Výhody:

- I. Organizácia lepšie pozná silné a slabé stránky uchádzača.
- II. Uchádzač lepšie pozná organizáciu.
- III. Zvyšuje sa morálka a motivácia zamestnancov (nádej na lepšie miesto, nádej na zamestnanie aj po zrušení doterajšieho pracovného miesta).
- IV. Lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia vložila do pracovníkov, lepšie využitie skúseností, ktoré pracovníci získali v organizácii.

Nevýhody:

- I. Pracovníci môžu byť povyšovaní, až sa dostanú na miesto, kde už nestačia úspešne plniť úlohy.
- II. Súťaženie o povýšenie môže negatívne ovplyvňovať morálku a medziľudské vzťahy.
- III. Prekážky prenikania nových myšlienok a prístupov zvonku.

Získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov:

Výhody:

- I. Paleta schopností a talentov mimo organizácie je oveľa väčšia, než by bolo možné nájsť vo vnútri organizácie.
- II. Do organizácie môžu byť prinesené nové pohľady, názory, poznatky, skúsenosti z vonku.
- III. Spravidla je lacnejšie a jednoduchšie (a tiež rýchlejšie) získať žiaduce vysoko kvalifikovaných pracovníkov a manažérov zvonku, ako ich vychovávať v organizácii.

Nevýhody:

- I. Prilákание, kontaktovanie a hodnotenie potenciálnych zamestnancov je ťažšie a taktiež nákladnejšie (drahá inzercia).
- II. Adaptácia a orientácia pracovníkov je dlhšia.
- III. Môžu vzniknúť nepríjemnosti s doterajšími pracovníkmi organizácie, ktorí sa cítili kvalifikovaní či oprávnení získať obsadzované miesto.

6.1.3. Proces získavania pracovníkov

Predpokladom pre efektívny proces získavania pracovníkov je perfektná znalosť povahy jednotlivých pracovných miest, ktorú prináša analýza pracovných miest, a predvídanie uvoľňovania či vytvárania nových pracovných miest, ktoré je súčasťou personálneho plánovania.

Proces získavania pracovníkov sa skladá z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov:

1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov.
2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta.
3. Zváženie alternatív.
4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskorší výber pracovníkov.
5. Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov.
6. Voľba metód získavania pracovníkov.
7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov.
8. Formulácia ponuky zamestnania.
9. Uverejnenie ponuky zamestnania.
10. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a rokovanie s nimi.
11. Pred výber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií.
12. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram (Koubek, 2006).

Identifikácia potreby získania zamestnancov

Musí vychádzať jednak z plánov organizácie, jednak z momentálnej, operatívnej potreby. Identifikácia potreby dodatočných pracovníkov musí prebiehať s určitým predstihom pred realizáciou vlastného získavania pracovníkov a pochopiteľne s ešte väčším predstihom vzhľadom k okamihu, keď potreba dodatočných pracovníkov bude skutočne aktuálna.

Preto majú značný význam periodické prognózy potreby nových, dodatočných pracovníkov a v tejto súvislosti aj sústavná analýza stavu a pohybu pracovníkov organizácie, umožňujúcej identifikovať reprodukčnú potrebu pracovníkov (náhradu za pracovníkov odchádzajúcich do dôchodku, z organizácie alebo na iné pracovné miesta v rámci organizácie). V prípade odchodu pracovníkov k inému zamestnávateľovi je táto záležitosť uľahčená. A výpovednou lehotou alebo dohodnutým termínom odchodu (Koubek, 2006).

Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta

Popis pracovného miesta vymedzuje celkový účel pracovného miesta, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti pracovného miesta a hlavné oblasti výsledkov pracovného miesta. Na účely získavania zamestnancov sa popis pracovného miesta dopĺňa informáciami o pracovných podmienkach (mzda, zamestnanecké výhody alebo pracovný čas), o zvláštnych požiadavkách (meniace sa miesto výkonu práce, cestovanie alebo náročný pracovný režim) alebo o príležitostiach ku vzdelávaniu, rozvoju a kariére. Takto pripravený popis pracovného miesta je východiskom pre spracovanie špecifikácie požiadaviek na zamestnancov (Armstrong a Taylor, 2015).

Zváženie alternatív

Najprv ako budeme pokračovať v ďalších krokoch procesu získavania pracovníkov, musíme dôkladne zvážiť nasledujúce alternatívne možnosti:

- Zrušenie pracovného miesta,
- Rozdelenie práce medzi ostatné pracovné miesta pri súčasnom zrušení tých úloh všetkých zúčastnených pracovných miest, ktoré nie sú nevyhnutné,
- Pokrytie práce formou nadčasov,
- Pokrytie práce formou čiastočného úväzku,
- Pokrytie práce formou dočasného pracovného pomeru,
- Pokrytie práce dohodou o vykonaní práce alebo dohodou o pracovnej činnosti,

- Pokrytie práce pomocou externého dodávateľa (zmluvou s inou organizáciou),
- Práca vyžaduje plný úväzok.

V procese získavania pracovníkov potom pokračujeme v prípade, že dôjdeme k záveru, že práca vyžaduje plný úväzok, príp. kedy prácu možno pokryť formou čiastočného úväzku alebo formou dočasného pracovného pomeru (Koubek, 2006).

Charakteristika popisu a špecifikácia pracovného miesta

V tomto kroku je potrebné sa rozhodnúť aké charakteristiky popisu pracovného miesta sú dôležité pre to, aby poskytli potenciálnemu uchádzačovi dostatočne realistický obraz práce na obsadzovanom pracovnom mieste, a aké požiadavky na pracovníka sú natoľko dôležité, že bez ich splnenia je uchádzač úplne nespôsobilý pre výkon práce na tomto mieste.

Popis pracovného miesta by mal obsahovať nasledujúce náležitosti:

- Názov pracovného miesta, pracovnej funkcie, názov zamestnania.
- Rozhodujúce typy pracovných úloh a za čo je pracovník zodpovedný.
- Miesto výkonu práce.
- Možnosť výcviku a vzdelávania pri výkone práce.
- Pracovné podmienky, najmä pracovné prostredie a platové podmienky.

Požiadavky, ktoré by mali byť kladené na uchádzača o pracovné miesto:

- Vzdelanie a kvalifikácia.
- Zručnosti.
- Pracovné skúsenosti.
- Charakteristiky osobnosti.

Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov

V tomto kroku sa organizácia rozhodne, či sa pri získavaní zamestnancov zameria na vonkajšie alebo vnútorné zdroje pracovnej sily. Pokiaľ ide o vlastnú identifikáciu zdrojov pracovnej sily, z doposiaľ získaných informácií vieme povedať, že vnútorné zdroje pracovnej sily sú oveľa ľahšie získateľné (Koubek, 2006).

6.2. Výber zamestnancov

Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených počas procesu získavania pracovníkov a absolvovaných pred výberoch, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (tíme) aj v organizácii. Pracovník je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny (tímu), útvaru a organizácie a prispievať k vytváraniu žiaducej tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednom rade je dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál na to, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine (tíme) aj v organizácii (Koubek, 2006).

Výber pracovníkov musí brať do úvahy nielen odborné ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača, jeho potenciál a flexibilitu. Neexistuje žiadna metóda výberu pracovníkov, ktorá by úplne spoľahlivo vedela vybrať toho skutočne najlepšieho a zaručila by, že vybraný jedinec bude stopercentne plniť úkoly pracovného miesta a vykazovať pracovné správanie, aké pracovné miesto, pracovná skupina (tím) a organizácie vyžadujú (Koubek, 2006).

V procese výberu sa posudzuje spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste. Je teda nutné špecifikovať kritériá, ktoré budú pri tomto hodnotení použité. Ďalej je nutné zvážiť a preveriť validitu (platnosť) a spoľahlivosť týchto kritérií na predvídanie budúceho pracovného výkonu uchádzača a nájsť a zvoliť metódy, ktoré by dokázali čo najobjektívnejšie určiť, do akej miery vyhovujú uchádzači zvoleným kritériám (Koubek, 2006).

Proces výberu pracovníkov, jeho kvalita a primeranosť použitých metód majú rozhodujúci význam pre to, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. Výber pracovníkov je (spolu so získavaním pracovníkov) kľúčovou fázou formovania pracovnej sily organizácie (staffingu).

6.2.1. Cieľ výberu zamestnancov

Cieľom výberu zamestnancov je vybrať najlepších a najvhodnejších kandidátov, ktorí vzišli z užšieho výberu procesu náboru. Ide o odhad výberu tých, ktorí budú pravdepodobne najlepšie vykonávať voľné pracovné miesto. Teda tí, ktorí ich vyberajú, sa pokúšajú predpovedať výkon kandidátov pre voľné pracovné miesto na základe zvolených metód výberu zamestnancov aj na základe zistenia, či kandidátom práca, na ktorú sa prihlásili, vyhovuje (Joniaková a kol., 2022).

Splnenie cieľu výberu zamestnancov závisí od schopnosti hodnotiteľa získať a posúdiť také informácie o uchádzačovi, ktoré umožnia čo najspoľahlivejšie predpovedať jeho budúci výkon a porovnať ich s predpoveďami ostatných uchádzačov. Výberový proces spracúva a vyhodnocuje informácie o schopnostiach uchádzačov získaných zo špecifikácie pracovného miesta a informácií

získaných z normatívnych dokumentov. Zároveň poskytuje príležitosť posúdiť, či kandidát je vhodný do podnikovej kultúry (Joniaková a kol.,2022).

6.2.2. Metódy výberu zamestnancov

Účelom výberu zamestnancov je odhadnúť vhodnosť uchádzačov tým, že sa predpovedá, do akej miery budú uchádzači zverenú prácu vykonávať úspešne. Pritom sa posudzuje, do akej miery charakteristiky uchádzačov, z hľadiska ich znalostí, zručností, schopností, skúseností, kvalifikácie, vzdelanie alebo výcviku, zodpovedajú špecifikácii požiadaviek na zamestnancov, a následne sa vykonáva výber medzi uchádzačmi. Súčasťou takzvaného „klasického tria“ metód výberu zamestnancov sú dotazníky, pohovory a referencie. K týmto metódam je možné pridať výberové testy a assessment centra (Armstrong a Taylor, 2015).

6.2.2.1. Pohovory

Pohovor, respektíve výberový pohovor je najbežnejšou metódou výberu zamestnancov. Účelom pohovoru je získať o uchádzačoch také informácie, ktoré umožnia predpovedať ich budúci výkon a vykonať záverečné rozhodnutie o výbere najvhodnejšieho uchádzača.

Pohovor je diskusiou tvárou v tvár. Lepšia príležitosť na nadviazanie úzkeho kontaktu – vzťahu – medzi anketárom a uchádzačom poskytuje skôr individuálny pohovor (jeden anketár a jeden uchádzač) ako pohovor pred panelom (viac anketárov a jeden uchádzač).

Individuálny pohovor uľahčuje získavanie informácií o uchádzačovi a posudzovanie jeho vhodnosti pre organizáciu. Pohovory môžu byť štruktúrované, prípadne neštruktúrované. Výhody a nevýhody pohovorov sú nasledujúce (Armstrong a Taylor, 2015).

Výhody

- Umožňujú pýtajúcemu sa klásť uchádzačovi otázky zamerané na jeho skúsenosti a posúdiť, do akej miery schopnosti uchádzača zodpovedajú špecifikácii požiadaviek na zamestnancov.
- Umožňujú pýtajúcemu podrobnejšie popísať pracovné miesto (poskytnúť uchádzačovi „realistickú predstavu o pracovnom mieste“) aj organizáciu a naznačiť podmienky psychologickej zmluvy.
- Umožňujú uchádzačovi dozvedieť sa niečo viac o pracovnom mieste i organizácii a ujasniť si niektoré záležitosti týkajúce sa vzdelávania, perspektívy kariéry alebo podmienok zamestnania.
- Umožňujú stretnutie tvárou v tvár, takže anketár môže posúdiť, ako by sa uchádzač začlenil do organizácie a ako by spolupracoval s ostatnými (Armstrong a Taylor, 2015).

- Umožňujú uchádzačovi, aby sám posúdil organizáciu, pracovné miesto aj anketára.

Nevýhody

- Pohovory nemusia mať dostatočnú validitu (platnosť) v zmysle predpovedí budúceho výkonu uchádzačov, rovnako ako nemusia mať dostatočnú reliabilitu (spoľahlivosť) v zmysle meranie toho istého u rôznych uchádzačov.
- Úspech pohovorov závisí od zručností anketárov – mnohí ľudia vedú pohovory zle, hoci si myslia, že to zvládajú dobre.
- Pohovory môžu viesť k predpojatému a subjektívnemu posudzovaniu uchádzačov zo strany anketárov (Armstrong a Taylor, 2015).

Spomenuté nevýhody sa častejšie prejavujú v prípade využívania neštruktúrovaných pohovorov, ale môžu byť zmiernené, a to na jednej strane využívaním štruktúrovaných pohovorov, a na strane druhej výcvikom anketárov. Zapojenie viacerých anketárov a získanie iných názorov na uchádzačov môže obmedziť pred poňaté a subjektívne posudzovanie uchádzačov, podobne ako využitie výberových testov, najmä tých, ktoré merajú inteligenciou alebo všeobecné schopnosti, môže poskytnúť cenné informácie, ktoré doplnia informácie získané s využitím pohovoru (Armstrong a Taylor, 2015).

Priebeh pohovorov

Pohovory zvyčajne prebiehajú v zložení jeden anketár a jeden uchádzač, ale existuje možnosť využiť druhého anketára, aby sa zabránilo predpojatému a subjektívnemu posudzovaniu uchádzačov. Možnou alternatívou je využitie pohovoru pred panelom alebo komisiou, ktorá sa často využíva vo verejnom sektore. Využitie pohovoru pred panelom alebo komisiou spája rad subjektov, ktoré majú záujem na rozhodovaní o výbere najvhodnejšieho uchádzača. Nevýhodou je, že otázky zo strany anketárov môžu byť neplánované a náhodné a že uchádzači sa môžu ťažšie presadzovať, aby rozvinuli svoje odpovede a sami sa niečo dozvedeli.

Podľa vyššie zverejnených informácií, poznáme dva druhy pohovorov a to:

- 1) Štruktúrovaný pohovor,
- 2) Neštruktúrovaný pohovor (Armstrong a Taylor, 2015).

Štruktúrovaný pohovor

Štruktúrovaný pohovor je založený na vymedzenom rámci. Súčasťou tohto rámca býva súbor vopred určených otázok. Všetkým uchádzačom sú kladené rovnaké otázky, zamerané na vlastnosti

a správanie požadované na úspešné vykonávanie práce. Odpovede môžu byť zaznamenávané s využitím pripraveného klasifikačného systému.

Najbežnejším rámcom štruktúrovaného pohovoru je špecifikácia požiadaviek na zamestnancov. Kladené otázky majú overiť a doplniť informácie o uchádzačovi vyplývajúce zo životopisu alebo dotazníka tak, aby bolo možné posúdiť, či uchádzač má požadované znalosti zručnosti a schopnosti. V prípade pohovoru zameraného na schopnosti sa dôraz kladie na zistenie toho, či uchádzač má požadované schopnosti správania.

Štruktúrovaný pohovor môže zahŕňať otázky zamerané na skúsenosti, kedy sú uchádzači požiadaní, aby popísali, ako v minulosti zvládali určité situácie s využitím znalostí, zručností a schopností, ktoré sú požadované na úspešné vykonávanie práce na obsadzovanom pracovnom mieste. Alebo môže zahŕňať konkrétne otázky zamerané na situáciu, keď sa uchádzačom predstavi určitá situácia, s ktorou sa môžu stretnúť pri vykonávaní práce na obsadzovanom pracovnom mieste a uchádzači sú požiadaní, aby uviedli, ako by sa s takouto situáciou vysporiadali (Armstrong a Taylor, 2015).

Neštruktúrovaný pohovor

Neštruktúrovaný pohovor je v podstate všeobecnou diskusiou, počas ktorej anketár položí uchádzačovi niekoľko otázok, ktoré zodpovedajú tomu, čo anketár hľadá, ale bez konkrétneho cieľa, s výnimkou toho, že sa anketár snaží odhaliť celkový obraz uchádzača ako jedinca. Kladené otázky sú často náhodné a nešpecifické. Uchádzači sú posudzovaní na základe celkového dojmu, ktorý na anketára urobia, čo je pomerne subjektívne. Výskum citovaný ďalej v tejto ukázal, že prediktívna validita neštruktúrovaného pohovoru (miera, v akej neštruktúrovaný pohovor predpovedá budúci výkon) je veľmi nízka. Preferovanou metódou výberu je štruktúrovaný pohovor, ktorý, ak je vykonaný dobre, má vyššiu prediktívnu validitu (Armstrong a Taylor, 2015).

6.2.2.2. Výberové testy

Výberové testy sa používajú na získanie platných a spoľahlivých informácií o úrovni schopností, inteligencie, charakteristík osobnosti, nadania alebo vedomostí. Psychologické testy predstavujú nástroje merania, preto sa často označujú ako psychometrické testy: „psychometrický súvisí s meraním psychických javov. Psychometrické testy merajú inteligenciu alebo osobnosť. Základom psychometrických testov sú systematické a štandardizované postupy, ktoré meria rozdiely v individuálnych charakteristikách, čo umožňuje spoznať jednotlivých uchádzačov a predpovedať, do akej miery budú zverenú prácu vykonávať úspešne. Medzi ďalšie typy výberových testov, ktoré sú predstavené nižšie, patria testy schopností a testy spôsobilosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy inteligencie

Testy inteligencie merajú množstvo duševných schopností, ktoré človeku umožňujú zvládnuť rôzne intelektuálne úlohy vyžadujúce schopnosti vedenia a uvažovania. Zaoberajú sa všeobecnou inteligenciou, označovanou „g“ podľa Spearmana (1927), jedného z priekopníkov testovania inteligencie, a niekedy sa označujú ako testy „všeobecnej duševnej schopnosti“. Zahŕňajú otázky, problémy a úlohy. Metaanalýza, ktorú vykonali Schmidt a Hunter (1998), ukázala, že intelligenčné testy mali vysokú prediktívnu validitu. Výsledok testu inteligencie môže byť vyjadrený ako skóre, ktoré môže byť porovnané so skóre členov populácie, alebo so skóre členov organizácie, a to pomocou testu (normy). Výsledok testu inteligencie môže byť zaznamenaný ako intelligenčný kvocient (IQ), čo je pomer mentálneho a skutočného veku jedinca. Ak zodpovedá mentálny vek, ktorý sa stavuje na základe testu inteligencie, veku skutočnému, je IQ 100. Skóre nad 100 znamená, že jedinec je na svoj vek nadpriemerne inteligentný, a naopak. Teraz je obvyklé, že sa IQ priamo určuje ako skóre IQ testu (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy osobnosti

Testy osobnosti posudzujú osobnosť uchádzačov tak, aby bolo možné predpovedať ich pravdepodobné správanie na určitom pracovnom mieste alebo v určitej pracovnej úlohe. Existuje mnoho rôznych teórií osobnosti, a preto existuje mnoho rôznych typov testov osobnosti. Patria medzi ne osobnostné dotazníky vyplňané testovaným jedincom, rovnako ako iné dotazníky, ktoré merajú záujmy, hodnoty alebo pracovné správanie.

Testy osobnosti môžu poskytnúť zaujímavé doplňujúce informácie o uchádzačoch, navyše bez predpojatostí, ktoré sa často vyskytujú počas pohovorov tvárou v tvár, ale musí byť používané veľmi opatrne. Testy osobnosti by mali byť vypracované renomovaným psychológom alebo špecializovanou agentúrou na základe rozsiahleho výskumu a overovania v teréne a musia vyhovovať špecifickým potrebám užívateľa (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy schopností

Testy schopností zisťujú, aké vedomosti sú ľudia schopní uplatňovať, akú prácu sú ľudia schopní vykonávať či akých výsledkov sú ľudia schopní dosahovať.

Tieto testy merajú:

- Verbálne schopnosti – chápať, interpretovať a vyvodzovať závery z ústneho alebo písomného prejavu,
- Numerické schopnosti – chápať, interpretovať a vyvodzovať závery z číselných údajov,

- Priestorové schopnosti – chápať a interpretovať priestorové vzťahy medzi objektmi,
- Mechanické schopnosti – rozumieť bežným fyzikálnym zákonom, ako je pôsobenie sily alebo fungovanie páky (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy spôsobilosti

Testy spôsobilosti sa vzťahujú na určité povolanie alebo zamestnanie a zisťujú, do akej miery môžu ľudia vykonávať určitú prácu. Testovanie obvykle prebieha formou ukážky práce, kedy uchádzač dostane pracovnú úlohu a musí preukázať, že je spôsobilý požadovanú prácu vykonávať, napríklad, že vie používať klávesnicu alebo že zvládne niečo opraviť. Takto je možné testovať len uchádzačov, ktorí sa už zoznámili s tým, ako sa požadovaná práca vykonáva, a to na základe predchádzajúcej skúsenosti alebo zodpovedajúceho výcviku (Armstrong a Taylor, 2015).

Charakteristiky dobrého testu

Dobrý test poskytuje údaje, ktoré umožňujú spoľahlivo predpovedať budúce správanie alebo výsledky, a preto podporuje objektívne a racionálne rozhodovanie pri výbere zamestnancov. Takýto test musí byť založený na výskume, ktorý poskytne štandardizované kritériá odvodené z rovnakého merania radu reprezentatívnych ľudí, aby bolo možné vymedziť určitý súbor „noriem“ pre porovnávanie testovaných jedincov. Takýto test by mal umožniť objektívne posúdenie testovaného jedinca v porovnaní s normálnym alebo priemerným výkonom skupiny (Armstrong a Taylor, 2015).

Dvoma kľúčovými charakteristikami dobrého testu sú reliabilita (spoľahlivosť) a validita (platnosť). Reliabilita (spoľahlivosť) znamená, že test vždy meria to isté, takže test určený na meranie určitej charakteristiky, napríklad inteligencie, by mal túto charakteristiku vždy merať spoľahlivo, či už sa použije pre rôznych ľudí v rovnakom alebo inom čase, alebo pre rovnakú osobu v rôznych časoch. Validita (platnosť) znamená, že test meria charakteristiku, ktorou merať má, takže test inteligencie by mal merať inteligenciu, samozrejme nejakým spôsobom zadefinovanú a nie len napríklad verbálne schopnosti. Test, ktorý by mal spoľahlivo predpovedať úspešnosť v práci alebo u skúšky, by mal poskytovať pomerne presvedčivé predpovede (Armstrong a Taylor, 2015).

Pri posudzovaní validity sa využíva prístup založený na kritériách. Týmito kritériami sú kritériá výberu zamestnancov, podľa ktorých je možné validitu určitého testu merať. Tieto kritériá musia odrážať „skutočný“ výkon pri práci tak presne, ako je to len možné. Pritom, jediné kritérium nestačí, je potrebné použiť viac kritérií. Tiež je potrebné zvážiť, do akej miery môžu byť vymedzené kritériá ovplyvnená inými faktormi, a je nutné si uvedomiť, že kritériá sú dynamické – v priebehu času sa meniace (Armstrong a Taylor, 2015).

Interpretácia výsledkov testov

Výsledky testov je možné interpretovať s využitím noriem alebo podľa skóre kritérií:

- Normy: skóre, ktorého jedinec dosiahol v nejakom teste, nemá samo o sebe zmysel. Toto skóre je potrebné porovnať so skóre dosiahnutým populáciou, na ktorej bol test štandardizovaný teda s normou referenčnej skupiny. Skóre, ktoré slúži ako norma, sa vyhľadajú v tabuľke noriem a môže napríklad ukazovať, že niekto zvládol test na úrovni zodpovedajúcej horných tridsiatim percentám príslušnej populácie.
- Skóre kritérií: normy jednoducho vyjadrujú, ako niekto zvládol test vo vzťahu k ostatným ľuďom. Oveľa lepšie je využiť vzťah medzi skóre testu a znalosťou toho, k čomu je test určený, ako napríklad na meranie úspešnosti v práci. To sa opisuje ako miera kritériá.

Využívanie testov pri výbere zamestnancov

Preverené testy inteligencie alebo testy osobností poskytujú užitočné údaje, ale diskutovaným problémom je ich kombinácia so štruktúrovanými pohovormi. Testy sa často využívajú ako metóda výberu zamestnancov v prípadoch, keď existuje veľké množstvo uchádzačov a kedy ostatné metódy neposkytujú dostatok informácií pre spoľahlivú predpoveď budúceho výkonu. V týchto prípadoch sa vypláca vytvárať a využívať testy, rovnako ako sa vypláca preverovať ich validitu na dostatočnom množstve prípadov. Testy sú obvykle súčasťou assessment centier. Testy môžu prebiehať online a prieskum Forum In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013) ukázal, že testy boli využité u 72% žiadostí o zamestnanie (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy inteligencie sú užitočné najmä v prípadoch, keď inteligencia je kľúčovým faktorom a neexistuje žiadna iná spoľahlivá metóda, ako inteligenciu merať. Testy spôsobilosti sú najužitočnejšie v prípadoch, keď sa požadujú konkrétne a merateľné zručnosti, ako je napríklad spracovanie textu alebo vykonávanie nejakých opráv. Testy osobnosti môžu dopĺňať štruktúrované pohovory alebo testy inteligencie a testy spôsobilosti. Niektoré organizácie využívajú testy osobnosti v prípade prác, ako je predaj, kedy sa domnievajú, že „osobnosť“ predajcu je dôležitá a kedy nie je príliš ťažké získať merateľné kritériá, aby bolo možné testy preveriť (Armstrong a Taylor, 2015).

Testy by mali vykonávať iba ľudia, ktorí boli vyškolení v tom, čo testy merajú, ako sa testy používajú a ako sa testy interpretujú. Tiež je dôležité vyhodnocovať výsledky testov v porovnanie s výsledkami pohovorov. Aby bolo toto vyhodnocovanie štatisticky významné, malo by prebiehať v primeranom čase a malo by zahŕňať toľko uchádzačov, koľko je len možné (Armstrong a Taylor, 2015).

6.2.2.3. Assessment centra

Assessment centra vytvárajú skupinu uchádzačov a využívajú radu metód ich posudzovania počas vymedzeného obdobia (jeden alebo dva dni) s cieľom získať komplexnejší a vyváženejší pohľad na vhodnosť jednotlivých členov skupiny. Využívanie assessment centier vystihujú nasledujúce charakteristiky:

- Používajú sa rôzne úlohy, ktoré vystihujú a simulujú kľúčové aspekty práce na určitom pracovnom mieste alebo v určitej pracovnej úlohe.
- Používané úlohy zahŕňajú hranie rolí alebo skupinové úlohy, predpokladá sa, že výkon uchádzača počas týchto simulácií predpovedá jeho budúce správanie sa na určitom pracovnom mieste alebo v určitej pracovnej úlohe.
- Uchádzači sa zúčastňujú pohovorov a testov.
- Výkon sa meria v niekoľkých rovinách, a to z hľadiska schopností požadovaných ku dosiahnutiu očakávanej úrovne výkonu na určitom pracovnom mieste alebo v určitej pracovnej úlohe, rovnako ako na určitej úrovni v organizácii.
- Posudzuje sa niekoľko uchádzačov alebo účastníkov naraz, aby sa zabezpečila ich interakcia a spolupráca pri plnení zadaných úloh.
- Posudzovanie uchádzačov alebo účastníkov vykonáva niekoľko hodnotiteľov alebo pozorovateľov, aby sa zabezpečila zodpovedajúca objektivita posudzovania (Armstrong a Taylor, 2015).

7. Hodnotenie zamestnancov

7.1. Definícia pojmov

Hodnotenie pracovníkov je veľmi dôležitá personálna činnosť zaoberajúca sa:

- a) zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a aké sú jeho vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom či ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku,
- b) oznamovaním výsledkov zisťovania jednotlivým pracovníkom a prerokúva ním týchto výsledkov s nimi,
- c) hľadanie ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizáciou opatrení, ktoré tomu majú pomôcť.

Moderné hodnotenie pracovníkov teda predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilie o nápravu a stanovovanie úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly, usmerňovania a motivovania pracovníkov (Koubek, 2006).

Hoci v niektorých jazykoch (napr. v angličtine) je táto činnosť označená ako hodnotenie pracovného výkonu (tento termín sa stále viac objavuje aj v slovenčine), nejde v skutočnosti len o hodnotenie toho, čo sa obvykle za výkon považuje (tj. výkonu práce), ale výkon je na účely hodnotenia chápaný v podstatne širšom slova zmysle, tj. ako jednota výsledkov práce, pracovného a sociálneho správania aj schopností a charakteristík osobnosti majúcich vzťah k vykonávanej práci ak podmienkam a prostrediu, v ktorých sa práca vykonáva (spôsobilosť pracovníka pre prácu na danom pracovnom mieste a v danej pracovnej skupine) (Koubek, 2006).

V podstate možno rozlíšiť dve podoby hodnotenia pracovníkov:

1. Neformálne hodnotenie, tj. priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným behom vykonávania práce. Má príležitostnú povahu a je skôr determinované situáciou daného okamihu, pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom i momentálnou náladou než nejakou faktickou istotou výsledku práce či správania pracovníka. Ide vlastne o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Neformálne hodnotenie nebýva spravidla zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia.
2. Formálne (či tiež systematické) hodnotenie je väčšinou racionálnejšie a šandardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Zhotovujú sa z neho dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných spisov pracovníkov. Tieto dokumenty slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivcov i skupín pracovníkov. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je tzv.

príležitostné hodnotenie vyvolané okamžitou potrebou spracovania pracovného posudku pri ukončovaní pracovného pomeru alebo v určitých momentoch pracovnej kariéry pracovníka, Dochádza však k nemu skôr len vtedy, ak nie sú k dispozícii dostatočne aktuálne výsledky bežného periodického hodnotenia alebo ak došlo od posledného hodnotenia u daného pracovníka k prenikavým zmenám v pracovnom výkone (Koubek, 2006).

Hodnotenie sa môže prednostne zamerať buď na výsledky práce alebo na pracovné a sociálne správanie pracovníka. Schopnosti a charakteristiky osobnosti bývajú spravidla skôr doplnkovými kritériami hodnotenia.

V prípade, že sa zameria na výsledky práce, bude operovať s takými charakteristikami, ako sú množstvo, kvalita, včasnosť, náklady a iné – teda charakteristikami väčšinou dobre merateľnými a objektívne zistiteľnými.

V prípade, že sa zameria na správanie pracovníka, bude operovať s charakteristikami, ako sú iniciatíva, rozvážnosť, kritickosť, schopnosť viesť, schopnosť sa rozhodovať, disciplinovanosť, odbornosť, usilovnosť, kvalita práce, ochota, postoje, schopnosť spolupracovať, ústretovosť, vystupovanie na verejnosti, snaha šetriť materiál a zariadenie, umenie jednať s ľuďmi atď. Ako možno vidieť, budú v tomto prípade asi určité problémy s merateľnosťou charakteristík a ich spoľahlivosťou (širší priestor pre subjektívny prístup k hodnoteniu).

V každom prípade je potrebné hodnotenie na základe výsledkov práce a hodnotení na základe správania sa pracovníka ešte doplniť hodnotením toho, do akej miery pracovnej schopnosti a osobnosti pracovníka (zručnosti, znalosti, vzdelanie, charakteristiky osobnosti a pod.) zodpovedajú formálnym požiadavkám pracovného miesta daným jeho špecifikáciou či požiadavkám tímu (Koubek, 2006).

Úlohy a zároveň hlavné možnosti využitia hodnotenia pracovníkov sú:

- I. Rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu pracovníka.
- II. Rozpoznať silné a slabé stránky pracovníka.
- III. Umožniť pracovníkovi zlepšiť jeho výkon.
- IV. Vytvoriť základňu pre odmeňovanie pracovníka podľa jeho úsiliu k dosiahnutiu výsledkov organizácie.
- V. Motivovať pracovníkov.
- VI. Rozpoznať potreby vzdelávania a rozvoja pracovníkov.
- VII. Rozpoznať potenciál (rezervy a hranice) pracovného výkonu pracovníka.
- VIII. Vytvoriť podklady na plánovanie následníctva a kariéry.
- IX. Vytvoriť podklady na rozmiestňovanie pracovníkov.
- X. Vytvoriť podklady pre posudzovanie efektivity výberu pracovníkov a vhodnosti metód výberu.

- XI. Vytvoriť podklady pre hodnotenie efektivity vzdelávania pracovníkov a účinnosti vzdelávacích programov.
- XII. Vytvoriť podklady pre plánovanie pracovníkov (plánovanie potreby, ale aj plánovanie zdrojov pracovných síl, v tomto prípade vnútorných).
- XIII. Vytvoriť podklady pre stanovovanie budúcich pracovných úloh organizácie (Koubek, 2006).

Možno si však predstaviť aj ďalšie úlohy a využitie výsledkov hodnotenia pracovníkov. Nasledujúce poradie dôležitosti, pokiaľ ide o možnosti využitia hodnotenia pracovníkov v organizácii je nasledovné:

- I. Zlepšenie pracovného výkonu.
- II. Odmeňovanie podľa zásluh.
- III. Informovanie pracovníkov o požiadavkách práce.
- IV. Rozhodovanie o povýšení pracovníkov.
- V. Poskytovanie rád pracovníkom.
- VI. Motivovanie pracovníkov.
- VII. Hodnotenie rozvojového potenciálu (schopností) pracovníkov.
- VIII. Identifikácia potrieb vzdelávania pracovníkov.
- IX. Zlepšovanie vzťahov medzi pracovníkmi a ich nadriadenými.
- X. Pomoc pracovníkom pri stanovovaní cieľov ich kariéry.
- XI. Efektívnejšie pridelovanie pracovných úloh.
- XII. Rozhodovanie o prevedení pracovníkov na inú prácu.
- XIII. Rozhodovanie o vysadení z práce alebo ukončení pracovného pomeru.
- XIV. Jedno z východísk dlhodobého plánovania.
- XV. Vyhodnocovanie efektívnosti výberu a prijímania pracovníkov (Koubek, 2006).

Iné zahraničné pramene však udávajú, že v praxi sa výsledkov hodnotenia pracovníkov zrejme najčastejšie využíva na účely:

- a) Odmeňovania.
- b) Rozmiestňovania pracovníkov (povyšovanie, prevedenie, preradenie) a niekedy ukončenie pracovného pomeru. Doterajší pracovný výkon je často najdôležitejším faktorom pri zvažovaní, či pracovníka povýšiť. (Aj keď doterajší dobrý pracovný výkon nezaistuje, že pracovník bude dobre pracovať vo vyššej funkcii, predsa len výsledok hodnotenia je dosť pravdepodobným ukazovateľom budúceho výkonu. Veľakrát sa však stáva, že nie príliš uspokojivý pracovný výkon v určitej funkcii je spôsobený tým, že práca pre schopného pracovníka nie je dosť motivujúca, a môže sa stať, že by tento pracovník bol vynikajúci vo vyššej funkcii).
- c) Vzdelávania a rozvoja pracovníkov (individuálne alebo organizované organizáciou).
- d) Stimulácie na zlepšenie pracovného výkonu a motivovanie pracovníkov (Koubek, 2006).

Hodnotenie pracovníkov je jedným z najdôležitejších predpokladov plnenia všetkých základných úloh riadenia ľudských zdrojov: dať správneho človeka na správne miesto, resp. vhodne spájať pracovníka s pracovnými úlohami, optimálne využívať jeho schopnosti, formovať tímy, efektívne viesť ľudí a vytvárať zdravé medziľudské vzťahy a realizovať personálny a sociálny rozvoj pracovníkov.

Popri formálnom hodnotení je vhodné dvakrát alebo trikrát do roka formálne zorganizovať určitý druh neformálneho hodnotenia v podobe diskusií a porád o pracovných úlohách a problémoch ich plnenia. Je možné zároveň konštatovať, že jedným z predpokladov úspešného formálneho hodnotenia pracovníkov je – ako to napokon vyplýva z koncepcie riadenia pracovného výkonu – priebežné neformálne hodnotenie a poskytovanie spätnej väzby týkajúcej sa pracovného výkonu pracovníkov (Koubek, 2006).

V súvislosti s hodnotením pracovníkov je potrebné riešiť nasledujúce kľúčové otázky:

1. Prečo hodnotiť pracovníkov?
2. Aké zložky a aspekty práce pracovníkov hodnotiť?
3. Ako merať pracovné výkony?
4. Aké metódy hodnotenia zvoliť?
5. Kto by mal hodnotiť?
6. Kedy a ako často by sa malo hodnotenie vykonávať?
7. Ako oznamovať pracovníkom výsledky hodnotenia a ako ich s nimi prejednávať?
8. Ako využívať výsledky hodnotenia?
9. Ako uviesť hodnotenie do súladu so zákonmi?

Ani na okamih nemožno zabúdať na to, že ústrednou požiadavkou a zároveň problémom každého hodnotenia pracovníkov je presnosť a spravodlivosť. Moderným a efektívnym hodnotením pracovníkov je systematické, periodicky sa opakujúce hodnotenie pracovníkov. Predchádzajúce otázky zároveň tvoria akési piliere systému hodnotenia. Tento systém však nemožno vytvoriť jeden navždy, ale je nutné ho sústavne skúmať a vylepšovať a do tohto skúmania a vylepšovania zapojiť všetky zúčastnené strany, teda nielen vedúcich, ale aj radových pracovníkov organizácie (Koubek, 2006).

Vhodné je, aby do systému hodnotenia pracovníkov boli zabudované nasledujúce zásady:

- Ciele systému hodnotenia musia byť jasné, porovnateľné, dosiahnuteľné a akceptovateľné.
- Do prípravy hodnotenia musia byť zapojené všetky strany.
- Obsah a kritériá hodnotenia musia byť založené na starostlivej analýze pracovných úloh na pracovných miestach.

- Pracovný výkon musí byť hodnotený objektívnym a vyváženým spôsobom.
- Organizácia by mala preverovať, či predmet, obsah, kritériá a metódy hodnotenia pracovníkov sú v súlade s platnými zákonmi a medzinárodnými dojednaniami (popr. zvyklosťami) a zabezpečovať tento súlad.
- Organizácia by mala spracovávať písomné pokyny pre hodnotiteľov a preškoľovať ich.
- Organizácia by mala o účele a všetkých okolnostiach hodnotenia informovať všetkých pracovníkov.
- Výsledky hodnotenia musia byť predložené hodnotením na vyjadrenie a tí majú právo domáhať sa zmeny hodnotenia a argumentovať vo svoj prospech.
- Systém hodnotenia musí byť sústavne skúmaný a vylepšovaný (Koubek, 2006).

7.2. Pracovný výkon a jeho determinanty

Pojem pracovného výkonu sa vzťahuje na stupeň plnenia úloh tvoriacich náplň práce určitého pracovníka. Znamená nielen množstvo a kvalitu práce, ale aj ochotu, prístup k práci, pracovné správanie, frekvenciu pracovných úrazov, fluktuáciu, absenciu, neskorú dochádzku, vzťahy s ľuďmi v súvislosti s prácou a ďalšie charakteristiky jedinca považované za významné v súvislosti s vykonávanou prácou.

Pracovný výkon je za danej situácie výsledkom spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímania rolí (vnímanie úloh).

Úsilie je odrazom motivácie a týka sa množstva energie (fyzickej alebo duševnej) vynaloženej pracovníkom pri plnení úlohy. Ide o dosť premenlivú veličinu. Úsilie kolíše nielen v súvislosti so stavom, v ktorom sa pracovník momentálne nachádza (napr. choroba, nálada a iné), ale aj v súvislosti s povahou úlohy. Pritom pracovný výkon nemusí byť vždy priamoúmerný vynaloženému úsiliu, najmä ak nie sú prítomné potrebné schopnosti alebo ak pracovník nepochopí svoju úlohu, svoju prácu (Koubek, 2006).

Schopnosti sú osobné charakteristiky pracovníka používané pri vykonávaní práce a potrebné na úspešné vykonávanie tejto práce. Spravidla sa v čase príliš nemení a ich vývoj nebýva spravidla príliš dynamický. K úspešnému či prijateľnému vykonávaniu každej konkrétnej práce musí existovať určitá minimálna úroveň schopností, predovšetkým znalostí a zručností. Najmä teda úroveň znalostí a zručností určitého pracovníka tvorí hornú hranicu jeho výkonu.

Vnímanie role či úloh sa vzťahuje k smerom, o ktorých sa pracovník domnieva, že by na nich mal orientovať svoje úsilie pri práci. Ide teda o mieru pochopenia role či úlohy.

K úspešnému pracovnému výkonu je nevyhnutné, aby boli prítomné všetky tri zložky pracovného výkonu a aby boli prítomné vo vhodnom vzájomnom pomere. Ak pracovník vynakladá mimoriadne úsilie a má vynikajúce schopnosti, ale nerozumie dobre svojej úlohe, potom jeho výkon nebude pravdepodobne dobrý. Bude vynaložené veľké množstvo práce, ale nebude správne nasmerovaná. Rovnako tak pracovník, vynakladajúc značné úsilie a chápanie svoju úlohu ale postrádajúci schopnosti, nebude tiež najskôr odvádzať dobrý výkon (Koubek, 2006).

Ak chceme posudzovať výkon pracovníka či nejakej skupiny pracovníkov, musíme najskôr zvážiť, ktoré kritériá výkonu sú primerané danej práci. Musíme zároveň zvážiť ich spoľahlivosť, ich citlivosť na náhodné vplyvy alebo rozdielne podmienky práce. Základnými a univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia, ale spravidla s nimi pri hodnotení pracovného výkonu nevystačíme a snažíme sa nájsť a uplatniť aj kritériá ďalšie a detailnejšie. Pretože hodnotenie pracovného výkonu pracovníka je zamerané nielen na výsledky práce, ale aj na pracovné a sociálne správanie, schopnosti a ďalšie vlastnosti jedinca, uveďme si ale aspoň niektoré z možných kritérií pre každú súčasť pracovného výkonu (Tab. 3) (Koubek, 2006).

Kritériá výsledkov práce umožňujú meranie, zatiaľ čo zostávajúce kritériá sú nemerateľné, a umožňujú tak subjektívny prístup k hodnoteniu. Ale ani v prípade merateľných kritérií nie je hodnotenie pracovného výkonu bezproblémové. Je totiž potrebné výslovne definovať, aký výkon je žiaduci, prijateľný a neprijateľný. Je teda potrebné stanoviť normy výkonu, a to výslovne a písomne.

Nesmieme však zabúdať na faktory pracovného výkonu, ktoré s pracovníkom nesúvisia a pracovník ich nemôže ovplyvniť. Ak by sme si neuvedomili ich vplyv a mieru tohto vplyvu na pracovný výkon pracovníka, mohli by sa premietnuť do jeho hodnotenia a poškodzovať ho (Koubek, 2006).

Tab. 3 Vybrané kritériá pracovného výkonu (hodnotenie pracovného výkonu)

Výsledky		
	predaj výrobkov či služieb (realizované výsledky práce) Množstvo vyrobených výrobkov / poskytnutých služieb (množstvo práce) kvalita výrobkov / služieb (kvalita práce) odpadovosť / zmenkovitosť úrazovosť množstvo obslužených pracovníkov spokojnosť zákazníkov množstvo reklamácií	
Chovanie		
	a) pracovné:	ochota prijímať úlohy úsilie pri plnení úloh dodržiavanie inštrukcií ohlasovanie problémov

		hospodárnost' zachádzanie so zariadením ranná dochádzka fajčenie, pitie alkoholu, užívanie drog na pracovisku
	b) sociálne:	ochota ku spolupráci jednanie s ľuďmi vzťahy ku spolupracovníkom chovanie k nadriadeným / podriadeným štýl vedenia ľudí
Schopnosti a znalosti, potreby, vlastnosti		
		znalosť práce skúsenosti fyzická sila schopnosť koordinovať činnosti vzdelanie diplomy a osvedčenia cieľavedomosť sociálne potreby

Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006).

Niektoré z najdôležitejších faktorov tohto druhu sú:

- Nedostatočné využívanie času pracovníka (nedostatočné zadávanie úloh) alebo preťaženie navzájom si konkurujúcimi úlohami (zlá organizácia práce, prekrývanie kompetencií).
- Zariadenia a vybavenie neprimerane danej práci.
- Nejasné pravidlá a metódy riadenia ovplyvňujú prácu.
- Nedostatok spolupráce zo strany ostatných pracovníkov.
- Nedostatočné vysvetlenie práce, nedostatočná inštrukcia, nedostatky v zadávaní úloh.
- Nedostatky vo vzdelávaní pracovníkov.
- Typ kontroly pracovníka.
- Teplota, osvetlenie, hluk, výpary a iné.
- Nevhodné usporiadanie pracoviska.
- Nevhodné tempo strojov (napr. liniek).
- Životné podmienky pracovníka (situácia v rodine, bývanie, časovo náročné dochádzanie do zamestnania, choroba a pod.)
- Šťastie (Koubek, 2006).

Tieto faktory by nemali byť chápané ako priame determinanty individuálneho výkonu, ale ako faktory modifikujúce efekt úsilia, schopností a vnímania role.

7.3. Proces hodnotenia pracovníkov

Proces hodnotenia pracovníkov má zhruba deväť fáz, ktoré možno rozdeliť do troch časových období:

1) Prípravné obdobie má štyri fázy:

1. Rozpoznanie a stanovenie predmetov hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupu hodnotenia a vytvorenie formulárov používaných na hodnotenie.
2. Analýza pracovných miest, príp. revízia existujúceho popisu a špecifikácie pracovných miest. Na základe toho si je možné vytvoriť predstavu o typoch výkonov na pracovných miestach aj v organizácii ako celku a o možnostiach jeho zlepšenia aj predstavu o kategóriách pracovníkov a pracovných miest, na ktoré sa hodnotenie zameria, aj o ich požiadavkách na pracovníka.
3. Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenie, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia a klasifikácií (stupníc) pre rozlišovanie rôznej úrovne pracovného výkonu, určenie rozhodného obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone.
4. Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účele, najmä o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu, o tom, aký výkon sa od nich očakáva. Vhodné je nielen informovanie, ale aj prerokovanie týchto otázok s pracovníkmi.

2) Obdobie získavania informácií a podkladov má dve fázy:

1. Zisťovanie informácií napr. pozorovaním pracovníkov pri práci alebo skúmaním výsledkov ich práce je pre hodnotenie pracovníkov mimoriadne dôležitú fáz. Kľúčovou otázkou pritom je, kto je kompetentný tieto informácie zisťovať a vlastne hodnotenie vykonávať.
2. Obstaranie dokumentácie o pracovnom výkone. Táto fáza je nesmierne dôležitá, pretože k záznamom je možné sa kedykoľvek vrátiť a získať tak retrospektívne informácie. Písomný záznam obmedzuje neskoršie spory a diskusie, je nástrojom spätnej väzby medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Dokumentácia by sa mala zabezpečiť jednotným spôsobom a jednotným spôsobom by sa mala aj ukladať.

3) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone má tri fázy:

1. Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania, schopností a ďalších vlastností pracovníkov, ktoré sa musia vykonávať podľa štandardného postupu. Spravidla sa pritom porovnávajú skutočné výsledky práce s normami výkonu či očakávanými výsledkami práce, správanie pracovníkov so štandardnými požiadavkami na správanie a schopnosti a ďalšie

vlastnosti pracovníkov s požiadavkami pracovného miesta, jeho špecifikácií. Existuje pritom značné riziko subjektívneho prístupu, pretože aj objektívne ukazovatele výkonu (výsledky) je potrebné interpretovať. Výstupy tejto fázy musia mať písomnú podobu.

2. Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutí tých z hodnotení vyplývajúcich a o možných cestách riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom. Táto fáza je rozhodujúca pre zlepšovanie pracovného výkonu pracovníka. Na nej záleží, či bude mať hodnotenie pracovníka motivačný efekt alebo nie.
3. Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu či skúmaní efektívnosti hodnotenia (Koubek, 2006).

7.4. Hodnotiteľ

Najkompetentnejšou osobou pre hodnotenie pracovníka je jeho bezprostredný nadriadený. Ten tiež vykonáva záverečné vyhodnocovanie všetkých podkladov hodnotenia, či už ich obstarával alebo predložil ktokoľvek, robí z nich závery, vedie hodnotiaci rozhovor a navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia (Koubek, 2006).

Hodnotenie vykonávané bezprostredným nadriadeným má svoje výhody. Bezprostredný nadriadený pozná dôverne úlohy pracovného miesta, prácu svojho podriadeného podmienky, za ktorých pracuje, a často aj zázemie pracovníka či jeho možné vplyvy na prácu pracovníka. Poskytuje pracovníkovi spätnú väzbu a vykonáva neformálne hodnotenie a formálne hodnotenie tak predstavuje logické vyústenie neformálneho. Jeho hodnotenie je pracovníkmi predsa len častejšie prijímané ako hodnotenie znalca a existuje tu aj akýsi „otcovský“ vzťah, pri ktorom sa hodnotenie lepšie prijíma. Medzi nevýhody patrí nebezpečenstvo subjektívnej deformácie či nedostatočnej autority bezprostredného nadriadeného (Koubek, 2006).

Nadriadený bezprostredného nadriadeného (o stupeň vyšší nadriadený) môže fungovať ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia bezprostredného nadriadeného a signalizovať tak, že proces prebehol riadne a bol spravodlivý. Môže však hodnotenie previesť úplne sám.

Medzi výhody patrí to, že sa prekonáva nebezpečenstvo nedostatočnej autority bezprostredného nadriadeného. Je to tiež výhodné najmä vtedy, ak je hodnotenie východiskom na povyšovanie či odmeňovanie. Zaisťuje tiež jednotný spôsob hodnotenia vo väčšej skupine pracovníkov. Nevýhodou predstavuje možný nedostatok kontaktu s jednotlivými pracoviskami a jednotlivými pracovníkmi. Môže ísť o hodnotenie z príliš veľkého odstupu.

Hodnotenie vykonávané pracovníkom personálneho útvaru nie je príliš častý prípad. Skôr sa používa vtedy, keď v podstate neexistuje najbližší nadriadený (napr. pri maticovej organizačnej štruktúre – napríklad v konzultantských alebo právnických firmách alebo v nestabilných výskumných tímoch zriaďovaných na realizáciu nejakého projektu – tam personalista hodnotí pracovníka na základe zhromaždených čiastkových hodnotení jednotlivých vedúcich tímov, ktorými počas určitého obdobia hodnotený prešiel), kedy hodnotenie slúži na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov alebo vyhľadávaní vhodných pracovníkov pre nové úlohy organizácie. Hodnotenie sa v tomto prípade ťažko organizuje, býva založené na rôznej kvalite podkladov a je závislé na schopnostiach príslušného personalistu posúdiť úlohy a požiadavky danej práce.

Hodnotenie nezávislým externým hodnotiteľom (napr. psychológom) je použiteľné na hodnotenie skôr len niektorých aspektov pracovného výkonu alebo pracovného aj rozvojového potenciálu pracovníka (Koubek, 2006).

Hodnotenie zákazníkov (či už zvonku alebo z vnútra organizácie) sa spravidla používa v prípadoch, keď sa pracovník bezprostredne stretáva so zákazníkom alebo keď je možné ľahko identifikovať určitý výrobok alebo službu s konkrétnym pracovníkom. Medzi nebezpečenstvo patrí, že nespokojnosť zákazníka s výrobkom či službou sa transformuje do kritiky pracovného výkonu pracovníka, ktorý reprezentuje v kontakte s ním organizáciu. Iné nebezpečenstvo spočíva v tom, že zákazník je na vykonávanie hodnotení častejšie stimulovaný v prípade nespokojnosti ako spokojnosti (Koubek, 2006).

Hodnotenie vykonávané spolupracovníkom či častejšie skupinou spolupracovníkov býva prijateľne spoľahlivé, spolupracovníci poznajú povahu práce aj pracovníka a jeho výkon. Toto hodnotenie býva pre hodnoteného prijateľnejšie, je pri ňom predsa len v rovnoprávnejšom postavení ako v iných prípadoch. Spolupracovníci sú však málokedy ochotní sa v hodnotení angažovať.

Neustále vzrastá význam a používanie sebahodnotenia. Je vhodné ako príprava pracovníka na hodnotiaci rozhovor, príp. ako jeden z niekoľkých pohľadov, ktoré je možné navzájom konfrontovať. Najčastejšie má formu správy o výsledkoch práce či vyplnenie hodnotiaceho formulára. Niekedy sa používa osobitný formulár, z ktorých je pracovníkovi zrejmé, ako budú jeho odpovede napr. bodované či inak hodnotené.

Tímové hodnotenie sa používa na prekonanie úskalia jednostrannosti a subjektivity hodnotenia. Tím býva spravidla zložený z bezprostredného nadriadeného, spolupracovníkov, psychológa, popr. ďalších osôb. Hodnotení pracovníci sa pritom spolupodieľajú na práci tímu, popr. sa zúčastňujú výberu kritérií a výberu členov tímu.

Assessment centre predstavuje pokus o minimalizáciu vplyvu ľudského faktora na hodnotenie pracovníkov. Nedá sa však používať univerzálne. Vzrastá však jeho používanie pri vyhodnocovaní rozvojového potenciálu vedúcich pracovníkov. Poskytuje komplexnejší obraz schopností a pracovného výkonu (síce v umelých podmienkach a za relatívne krátku dobu) a tým, že je celý proces výrazne formalizovaný, sa obmedzuje pôsobenie subjektívnych vplyvov (Koubek, 2006).

7.5. Metódy hodnotenia pracovníkov

Metód hodnotenia pracovníkov je pomerne veľa a navyše mávajú ešte množstvo variant. Uvedme stručne aspoň niekoľko častejšie používaných reprezentantov týchto metód.

1) Hodnotenie podľa stanovených princípov (podľa výsledkov)

Častejšie sa používa na hodnotenie manažérov a špecialistov a jeho postup je nasledujúci:

- a) Stanovenie (radšej však dohodnutie) jasných a presne definovaných a termínovaných cieľov práce, ktoré má pracovník dosiahnuť.
- b) Spracovanie plánu postupu ukazujúceho, ako ich má dosiahnuť.
- c) Vytvorenie podmienok na to, aby pracovníci mohli tento plán realizovať.
- d) Meranie a posudzovanie plnenia cieľov.
- e) Podnikanie opatrení na zlepšenie, ak sú potrebné.
- f) Stanovenie nových cieľov.

Aby bola metóda úspešná, je potrebné splniť určité podmienky:

- Ciele musia byť kvantifikovateľné a merateľné.
- Ciele, ktorých dosiahnutie nie je merateľné alebo aspoň overiteľné, by mali byť pokiaľ je možné, vynechané.
- Ciele by mali byť dosiahnuteľné.
- Ciele by mali vyvolávať zaujatie, mali by byť podnetné.
- Mali by byť formulované písomne, jasne, stručne a jednoznačne.
- Pri ich stanovovaní a pri spracovaní plánov by mal byť ponechaný priestor pre súčinnosť pracovníkov (pozri riadenie pracovného výkonu).
- Ciele a plán postupu musí slúžiť ako základňa pre pravidelné rozhovory o pracovnom výkone medzi vedúcim pracovníkom a jeho podriadeným. Tieto pravidlá rozhovory poskytujú vedúcemu pracovníkovi aj jeho podriadenému príležitosť posúdiť a prerokovať doterajší postup plnenia cieľov a v prípade potreby ciele upraviť.

2) Hodnotenie na základe plnenia noriem

Metóda sa najčastejšie používa na hodnotenie výrobných robotníkov a postup pri jeho použití je nasledujúci:

- Stanovenie noriem alebo očakávanej úrovne výkonu (v prípade aplikácie koncepcie riadenia pracovného výkonu potom dohoda o očakávanom výkone).
- Zoznámenie pracovníkov s normami, radšej však prerokovanie týchto noriem s nimi a zhodnutie sa na normách.
- Porovnávanie výkonu každého pracovníka s normami.

Určitý problém vyvoláva stanovenie noriem. Spravidla sa pritom používa nasledujúce metódy:

Tab. 4 Metódy hodnotenia na základe plnenia noriem

Metóda	Použitie metódy
Priemerná výroba pracovná skupiny pripadajúce na jedného pracovníka	Ak úlohy vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi sú rovnaké alebo takmer rovnaké.
Výkon vybraných pracovníkov	Ak úlohy vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi sú v podstate rovnaké a bolo by ťažké a časovo náročné použiť predchádzajúce metódy.
Časová štúdia	Ak práca obsahuje opakujúce sa úlohy.
Výberová metóda, vzorka práce	Pokiaľ ide o necyklické typy práce, pri ktorých vykonáva množstvo rôznych úloh a nie je stanovený presný postup alebo cyklus.
Názor experta	Ak nie je možné použiť niektorú z predchádzajúcich metód.

Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006)

Výhodou metódy je to, že výkon je posudzovaný pomocou objektívnych merítok. Aby však bola efektívna, je potrebné, aby sa na stanovení noriem podieľali pracovníci a normy nimi boli považované za spravodlivé a primerané. Nevýhodou metódy je to, že neumožňuje porovnávanie výkonu na rôznych kategóriách pracovných miest.

3) Voľný popis

Metóda je univerzálna, býva však považovaná za najvhodnejšiu metódu hodnotenia manažérov a tvorivých pracovníkov. Vyžaduje, aby hodnotiteľ písomne popísal pracovný výkon hodnoteného, spravidla podľa vopred daného zoznamu položiek hodnotenia.

Problémom je to, že dĺžka aj obsah popisu bývajú u rôznych hodnotiteľov rôzne a rôzni hodnotitelia majú rôzne vyjadrovacie schopnosti. Hodnotenie rôznych hodnotiteľov a rôznych hodnotených možno teda ťažko porovnávať. Mnohí hodnotitelia tiež neprihliadajú len na súčasný výkon hodnotených, ale skôr na dlhodobý (priemernému) výkonu. Nezriedka je popis ovplyvnený osobným vzťahom hodnotiteľa k hodnotenému, umožňuje čítať medzi riadkami a pod.

4) Hodnotenie na základe kritických prípadov

Metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa udiali pri vykonávaní práce určitého pracovníka. Záznamy obsahujú informácie o pracovnom správaní ilustrujúcim ako uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Prípady zhromaždené za určité obdobie potom tvoria základňu pre vyhodnotenie výkonu pracovníka aj vodítko pre pracovníkovu ďalšiu prácu.

Hlavnou nevýhodou je to, že od hodnotiteľa sa vyžaduje, aby si zabezpečoval záznamy pravidelne. To môže byť nudné a môže to zaberať veľa času. Tiež poňatie kritického prípadu je nejasné a môže byť rôzne interpretované. Môže to vyvolávať napätie a konflikty medzi pracovníkom a jeho nadriadeným. Pracovník má dosť nepríjemné pocity. Keď si jeho nadriadený robí nejaké poznámky.

5) Hodnotenie pomocou stupnice

Hodnotia sa jednotlivé aspekty práce zvlášť (napr. množstvo práce, kvalita práce, prítomnosť v práci, samostatnosť, presnosť, ochota k spolupráci, znalosť práce atď.).

Používajú a sa tri typy posudzovacej (hodnotiacej) stupnice:

- **Číselná**, kedy každé kritérium práce je odstupňované pomocou číselných hodnôt (bodov) a význam jednotlivých kritérií môže byť odlišený rôznym bodovým rozpätím, rôznymi bodovými hodnotami či rôznymi váhami používanými na výpočet priemerného bodového ohodnotenia. Na súhrnné hodnotenie pracovného výkonu možno použiť súčet bodov alebo prostého či váženého aritmetického priemeru bodov za všetky kritériá.
- **Grafická**, kedy je hodnotenie každého kritéria vyznačené na úsečke. Súhrnné hodnotenie pracovníka potom zobrazuje krivka spájajúca body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Táto krivka jasne dokumentuje silné a slabé stránky pracovného výkonu pracovníka.
- **Slovné**, kedy je buď vhodným slovom obdobne ako na školskom vysvedčení (napr. výborný, veľmi dobrý atď.) hodnotená u každého kritéria úroveň výkonu, alebo je predložený hodnotiteľovi odstupňovaný slovný popis situácie alebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten potom charakteristiku, ktorá podľa jeho mienky najlepšie zodpovedá výkonu pracovníka, označí.

Možno samozrejme použiť aj niektorú z kombinácií uvedených typov posudzovacej (hodnotiacej) stupnice.

Tab. 5 Príklady zobrazujúce hodnotiace stupnice

Číselná stupnica					
Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
Nízka			Vysoká		
Grafická stupnica					
Kritérium: kvalita práce					
Nízka			Vysoká		
Slovná stupnica					
Kritérium: kvalita práce	vynikajúca	nadpriemerná	priemerná	podpriemerná	zlá

Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006)

Metóda je univerzálne použiteľná, dokonca aj na účely sebahodnotenia, a hojne sa é v praxi používa. Má však aj niektoré slabiny. Niekedy hodnotitelia nie sú schopní porozumieť slovnému popisu alebo ho interpretovať rovnako, či už je to spôsobené rôznou skúsenosťou, vzdelaním či osobnosťou hodnotiteľa. Problémom býva aj výber jednotlivých kritérií hodnotenia a popis úrovne, na akej sú pracovníkom plnené (Koubek, 2006).

6) Checklist

Checklist je vlastne dotazník, ktorý predkladá určité formulácie týkajúce sa pracovného správania pracovníka a posudzovateľ označuje, či je určitý typ správania v pracovníkovho výkonu prítomný alebo nie (spravidla označuje buď odpoveď áno, alebo nie). Formuláciou môže byť niekedy aj značné množstvo. Odpovede spravidla vyhodnocuje špecialista v personálnom útvare a pri vyhodnocovaní môže byť jednotlivým formuláciám prisudzovaná rôzna váha.

Metóda vyžaduje dôkladnú prípravu. Je časovo náročná, pretože pre každú skupinu pracovných miest musí byť iný formulár a špecifická formulácia. Ťažšie je aj preškolenie hodnotiteľov. Napriek tomu býva častejšie zaťažená subjektivismom hodnotiteľa a otázky môžu byť rôznymi hodnotiteľmi rôzne interpretované (Koubek, 2006).

7) Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), teda klasifikačná stupnica pre hodnotenie pracovného správania

Ide o metódu, ktorá má hodnotiť správanie požadované na úspešné vykonávanie práce. Ide vlastne o určitý variant checklistu či už spomínanej hodnotiacej stupnice. Nie je ani tak zameraná na výsledky

práce ako na prístup k práci, dodržiavanie určitého postupu pri práci a účelnosti výkonu, teda na pracovné správanie. Vychádza sa z toho, že žiaduce pracovné správanie má za následok aj efektívne vykonávanie práce (Koubek, 2006).

Stupnica sa spracováva pre každú úlohu vykonávanú na pracovnom mieste, pracovné správanie pri plnení úlohy býva zaraditeľné do piatich až siedmich obodovaných stupňov (napr. 7 – vynikajúce, 6 – veľmi dobré, 5 – dobré, 4 – priemerné, 3 – podpriemerné, 2 – veľmi zlé, 1 – neprijateľné), z ktorých každý je doplnený konkrétne vzorovou slovnou charakteristikou správania slúžiacou ako vodítko pre hodnotiteľov. Ten potom stupeň zodpovedajúci najprimeranejšej formulácii označí. To sa urobí pre všetky úlohy práce a výsledné hodnotenie môže byť vyjadrené súčtom, kombináciou či priemerom dosiahnutých bodových hodnôt (Koubek, 2006).

Klasifikačnú stupnicu spravidla pripravujú vedúci pracovníci spoločne s držiteľmi pracovných miest. Pritom sa dodržiava nasledujúci postup:

1. Identifikujú sa a definujú sa jednotlivé úlohy pracovného miesta.
2. Napíšu sa popisy možného pracovného správania pre každú úlohu každého typu pracovného miesta. Malo by byť napísané pokiaľ možno čo najviac týchto popisov chovania sa pre každú pracovnú úlohu.
3. Na základe zhody medzi manažérmi a držiteľmi pracovných miest sa vytvárajú stupnice zodpovedajúceho typu pracovného správania doplnené už o vzorové popisy pracovného správania (Koubek, 2006).

Výhodou metódy je predovšetkým to, že na prípravnej fáze sa podieľajú sami držitelia pracovných miest, že je to spoločné dielo. To zvyšuje pravdepodobnosť, že hodnotenie bude pre pracovníkov prijateľné. Popisy vychádzajú zo skutočnosti a zo skúseností pracovníkov aj manažérov. A konečne, metóda má dostatočnú spätnú väzbu na pracovný výkon pracovníka.

Najzávažnejšou nevýhodou metódy je jej náročnosť na čas a úsilie vo fáze prípravy a okrem toho je potrebné pripraviť rôzne formuláre pre rôzne práce (pracovná miesta, zamestnanie) v organizácii (Koubek, 2006).

8) Metódy založené na vytváraní poradia pracovníkov podľa ich pracovného výkonu

Ide o metódy porovnávajúce výkon dvoch alebo viacerých jedincov. Najčastejšie sa používa:

1. **Striedavé porovnávanie:** hodnotiteľ vyberá zo zoznamu pracovníkov toho najlepšieho a zapíše ho na prvé miesto nového zoznamu. Potom vyberá najhoršieho a zapíše ho na koniec nového zoznamu. Zo zvyšných pracovníkov opäť vyberá najlepšieho a najhoršieho a nový zoznam podľa poradia výkonu sa tak zaplňa od koncov ku stredu (Koubek, 2006).

2. **Párové porovnávanie:** hodnotiteľ má zoznam pracovníkov a na základe určitého kritéria (napr. množstvo práce) porovnáva pracovníka uvedeného na prvom mieste s pracovníkom uvedeným na druhom mieste a označí toho lepšieho z nich. Potom porovnáva pracovníka uvedeného na prvom mieste s pracovníkom uvedeným na treťom mieste a zase označí lepšieho z nich. Postup sa opakuje dovtedy, kým nie je porovnaný každý s každým. Pracovník, ktorý získal najviac označení, je považovaný za najlepšieho pracovníka, ktorý získal najmenej označení, za najhoršieho. Vhodné je na tieto účely používať kartičky s menami a poradovými číslami pracovníkov a prísne dodržiavať poradie. Problém nastáva, ak pracovníkov je veľké množstvo. Potom je metóda trochu neobratná (Koubek, 2006).
3. **Povinné rozdelenie:** hodnotiteľ porovnáva výkon pracovníkov a má za úlohu priradiť určité percento pracovníkov vždy určitej úrovni pracovného výkonu tak, aby krivka rozdelenia početností pracovníkov sa čo najviac podobala krivke normálneho rozdelenia. Môžu byť stanovené aj určité vodítka, napr. povinné percento najhorších alebo najmenej vyhovujúcich pracovníkov a to isté percento najlepších alebo vynikajúcich pracovníkov (napr. 10 %). Zvyšok medzi nimi tvorí priemer alebo vyhovujúci pracovníci. Môžu byť požadované aj iné kvóty, ale odporúča sa, aby stupeň relatívnej úrovne pracovného výkonu bol nepárny počet a aby boli symetrické vzhľadom k stredu rozdelenia. Problémy nastávajú u malých skupín pracovníkov, kde nemožno metódu zmysluplne použiť (Koubek, 2006).

Metódy založené na vytváraní poradia pracovníkov podľa výkonu sa líšia od ostatných metód tým, že hodnotenie pracovného výkonu jedinca je funkciou výkonu ostatných pracovníkov a výkon rôznych skupín pracovníkov teda nemožno porovnávať. Je to metóda relatívna. Nedá sa teda bez ďalšieho predpokladať, že najlepší pracovník jednej skupiny je lepší ako druhý alebo ďalší najlepší v inej skupine. Možno dokonca povedať, že najhorší pracovník jednej skupiny môže byť lepší ako najlepší pracovník inej skupiny. Metódy teda nie sú príliš vhodné napr. na účely odmeňovania. Skôr ich možno využiť na účely vytvárania súťaživého prostredia, motivovania pracovníkov a zlepšovania výkonu vo vnútri pracovnej skupiny (Koubek, 2006).

9) Assessment centre

Assessment centre je možné okrem výberu a vzdelávania pracovníkov použiť aj na hodnotenie pracovného výkonu, pracovných schopností a rozvojového potenciálu predovšetkým manažérov a špecialistov.

Výhodou metódy je určitá komplexnosť posúdenia. Nevýhodou potom to, že assessment centre informuje o momentálnom výkone pracovníka v umelo vytvorených podmienkach a ten nemusí nutne korešpondovať s výkonom v reálnej práci, napr. v podmienkach konkrétneho riadenia ľudí s rôznymi

osobnostnými charakteristikami a rôznym správaním. Na hodnotenie pracovníkov (skôr len na hodnotenie niektorých ich stránok) je možné použiť aj niektoré z metód, ktoré sa bežne používajú pri výbere pracovníkov, napr. testy zručností a znalostí (Koubek, 2006).

7.6. Vzťah hodnotenia pracovníkov k iným personálnym činnostiam

Hodnotenie pracovníkov má početné väzby s množstvom ďalších personálnych činností. O výsledky hodnotenia pracovníkov sa môže oprieť personálne plánovanie. Mali by sa brať do úvahy nielen pri plánovaní personálneho rozvoja pracovníkov, ale aj pri plánovaní potreby pracovníkov (informácie o výkone súčasných pracovníkov sú dôležitým podkladom pre úvahy, koľko a akých pracovníkov bude organizácia na splnenie plánovaných úloh potrebovať) a zvažovanie možností pokrytia tejto potreby z vnútorných zdrojov (hľadanie rezerv a plánovanie takých personálnych činností, ako napr. vzdelávanie, rozmiestňovanie, získavanie a výber pracovníkov či odmeňovanie a produktivita práce).

Analýza pracovných miest poskytuje v podobe popisu a špecifikácie pracovného miesta pre hodnotenie pracovníkov nenahraditeľnú základňu. Na druhej strane je možné výsledky hodnotenia pracovníkov použiť na redizajn jednotlivých pracovných miest, tak potom na zlepšovanie pracovných podmienok a vôbec odstraňovanie faktorov negatívne ovplyvňujúcich pracovný výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samom, na jeho vôli (Koubek, 2006).

Hodnotenie pracovníkov (najmä nových) tvorí základňu pre posudzovanie efektívnosti získavania a výberu pracovníkov, najmä pre posudzovanie vhodnosti použitých metód výberu pracovníkov. Štýl hodnotenia pracovníkov, spravodlivosť hodnotenia a ďalšie charakteristiky hodnotiaceho procesu môžu jednak ovplyvniť pracovnú atraktivitu organizácie (spoluvytvárajú jej povest'), jednak ovplyvniť fluktuáciu, a tým aj potrebu získavania nových pracovníkov. Problémy so získavaním pracovníkov sa na druhej strane odrážajú v znižovaní nárokov na výkon nielen nových, ale aj súčasných pracovníkov (ak má organizácia problémy so získavaním pracovníkov, snaží sa obmedzovať odchody pracovníkov, a to aj tých, ktorí nepodávajú žiaduci pracovný výkon, čím sa vytvára atmosféra nenáročnosti). Kvalita výberu pracovníkov, používané kritéria a metódy aj celkový prístup k výberu pracovníkov samozrejme tiež ovplyvňujú pracovný výkon (Koubek, 2006).

Ako už bolo konštatované, že výsledky hodnotenia pracovníkov sú dôležitým podkladom pre identifikáciu potreby vzdelávania a rozvoja pracovníkov, na druhej strane je vzdelávanie a rozvoj pracovníkov prispievajú k odvádzaniu žiaduceho pracovného výkonu a samozrejme vedie aj k neustálemu zlepšovaniu pracovného výkonu. Koncepcia riadenia pracovného výkonu prepája hodnotenie pracovníkov a vzdelávanie a rozvoj pracovníkov oveľa užšie, než tomu bolo doteraz.

Rovnako tak je hodnotenie pracovníkov dôležité pre oblasť odmeňovania, pričom determinuje tarifné zaradenie pracovníka, výšku jeho mzdy či platu a odmien (najmä tam, kde je odmena pracovníka odvodená od jeho pracovného výkonu), v neposlednom rade často aj poskytovanie zamestnaneckých výhod. Úroveň, primeranosť a spravodlivosť odmeňovania má potom výrazný vplyv na pracovný výkon pracovníkov, najmä na ich pracovné správanie. Možnosti organizácie v oblasti odmeňovania tiež môžu do istej miery modifikovať predstavy vedenia o žiaducom a prijateľnom výkone (moc neplatíme, a tak musíme byť zhovievavejší, platíme viac ako iné organizácie a máme teda právo na vynikajúci pracovný výkon pracovníkov). Pri uplatňovaní koncepcie riadenia pracovného výkonu je odmeňovanie sprevádzané s hodnotením pracovníkov ešte výraznejšie (Koubek,2006).

Pokiaľ ide o rozmiestňovanie pracovníkov, je hodnotenie pracovníkov najdôležitejším podkladom pre rozhodovanie o povýšení, prevedení na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, prepustenie či penziónovanie. Rozmiestnenie pracovníkov, predstavujúce účelné spájanie pracovníkov s pracovnými miestami, sa naopak odráža ako vo výkone jednotlivcov, tak aj celej organizácii. Premyslená, spravodlivá a zrozumiteľná politika rozmiestňovania potom môže mať významný motivačný účinok (Koubek,2006).

Hodnotenie pracovníkov samozrejme ovplyvňuje oblasť pracovných vzťahov. Ak je hodnotenie pracovníkov zásadové a spravodlivé, podložené objektívnymi kritériami a objektívne zistenými informáciami a v súlade so zákonmi, je aj pre pracovníkov a ich organizácie (odborníky) prijateľné ako argument pre personálne rozhodnutia. Nesmieme však zabúdať na to, že do prípravy hodnotenia, do rozhodovania o kritériách a metódach hodnotenia aj do kontroly jeho žiaduceho priebehu by mali byť zapojení všetci pracovníci a vhodná je i spolupráca s odborníkmi (Koubek,2006).

Hodnotenie pracovníkov môže signalizovať aj nedostatky v oblasti starostlivosti o pracovníkov. Náležitá starostlivosť o pracovníkov, jej neustále zlepšovanie je naopak významným motivátorom a spravidla sa pozitívne odráža v úrovni výkonu pracovníkov jednak bezprostredne, jednak prostredníctvom napr. ľahšieho získavania pracovníkov, a teda lepšie možnosti vykonávať náležitý a náročnejší výber (Koubek,2006).

7.7. Úloha vedúcich pracovníkov a úloha personálneho útvaru

Hodnotenie pracovníkov si vyžaduje úzku spoluprácu a koordinované úsilie personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov všetkých úrovní, najmä líniových manažérov. Hodnotenie pracovníkov v organizáciách, kde sa uplatňuje koncepcia riadenia pracovného výkonu, však výrazne posilňuje právomoci a zodpovednosť bezprostredných nadriadených (Koubek,2006).

Mimoriadnu úlohu zohrávajú práve vedúci pracovníci. Ich úlohou je (v prípade aplikácia koncepcie riadenia pracovného výkonu) uzatvárať dohody či zmluvy o pracovnom výkone a vzdelávaní a rozvoji pracovníkov, hodnotiť výkon svojich — spravidla bezprostredných — podriadených (a to ako neformálne, tak formálnym spôsobom), príp. vyhodnocovať informácie poskytované inými hodnotiteľmi, vyplňovať formuláre používané na hodnotenie a predkladať ich personálnemu útvaru, príp. ďalším oprávneným príjemcom, prejednávať výsledky hodnotenia so svojimi podriadenými a hľadať spoločne s nimi cesty vedúce k zlepšovaniu pracovného výkonu a v neposlednom rade sledovať, ako pracovníci plnia závery hodnotenia. Ich povinnosťou počas prípravného obdobia je zoznamovať podriadených s dôvodmi, cieľmi, kritériami a metódami hodnotenia a získavať ich pre pozitívny prístup k práci (Koubek,2006).

Personálny útvar má na starosti odbornú, organizačnú a kontrolnú stránku hodnotenia pracovníkov. Navrhne systém formálneho hodnotenia a po konzultáciách s vedúcimi pracovníkmi, príp. s držiteľmi pracovných miest vyberá kritériá a metódy hodnotenia, navrhuje a pripravuje formuláre používané na hodnotenie pracovníkov. V prípade potreby organizuje a zaisťuje vypracovanie či revíziu popisov a špecifikácií pracovných miest alebo noriem pracovného výkonu. Zaškoľuje vedúcich pracovníkov v tom, ako správne vykonávať hodnotenie a viesť hodnotiaci rozhovor, a spracováva na tento účel písomné smernice. Dbá na to, aby sa hodnotenie vykonávalo na základe aktuálnych údajov a aby sa dodržiavali stanovené pravidlá a zákony. Poskytuje rady a odbornú pomoc vedúcim pracovníkom. Uchováva záznamy o hodnotení jednotlivých pracovníkov a zabezpečuje, aby sa informácie o hodnotení jednotlivých pracovníkov nedostávali do nepovolaných rúk. Vykonáva výskum a rozvíja metódy smerujúce na zlepšenie hodnotenia pracovníkov a zabezpečenie jeho objektivity a spravodlivosti (Koubek,2006).

8. Motivovanie zamestnancov

Motivácia pracovníkov patrí k hlavným úlohám i zodpovednostiam ich vedúcich. Dôvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracujú usilovnejšie, sú ústretovejšie i ochotnejšie a dopúšťajú sa menšieho počtu chýb. Dosahujú tak nielen lepšie výsledky, ale vyžadujú aj menší dohľad a kontrolu. Lepšie pôsobi aj na zákazníkov či partnerov organizácie.

Motivovať pracovníkov predpokladá pochopiť nielen okolnosti, ktoré k ich motivácii prispievajú, ale aj tie, ktoré jej bránia. Tieto okolnosti bývajú súhrnne označované ako motivačné faktory. Ich spoločným znakom je, že uspokojujú ľudské potreby, alebo v ich uspokojovaní bráni.

Motivačné faktory môžu pôsobiť rôzne, a sám pojem „pracovná motivácia“ je preto občas používaný v odlišnom zmysle. Pracovníkov možno motivovať napríklad k tomu, aby sa stali zamestnancami určitej organizácie, aby v nej zotrvali, boli voči nej lojálni, podávali požadovaný alebo vyšší výkon a pod. (Urban, 2022).

8.1. Motivačné faktory, jej druhy a pôsobenie

Faktorov, ktoré pracovnú motiváciu ovplyvňujú, a to priaznivo aj nepriaznivo, existuje veľká rada. Je však možné ich triediť do určitých spoločných skupín, a to z niekoľkých hľadísk.

Maslowovo triedenie motivačných faktorov sa opiera o hierarchický model ľudských potrieb. Dospieva k piatim skupinám potrieb, siahajúcich od základných potrieb (fyziologicalkých) až po potreby seberealizácie.

Iné triedenie motivačných faktorov, ktoré ich delia na vnútorné a vonkajšie, vychádza z toho, či zdrojom uspokojenia potrieb je práca ako taká, alebo jej výsledok. Podobné, nie však úplne rovnaké, je rozdelenie motivačných faktorov na hmotné a nehmotné.

Dôležité triedenie podáva Herzbergova dvojfaktorová teória, ktorá motivačné faktory člení podľa toho, či vyvolávajú spokojnosť alebo nespokojnosť. Jej východiskom je, že okolnosti, ktoré sú zdrojom pracovnej spokojnosti (a podporujú tak motiváciu), sa od okolností vyvolávajúcich nespokojnosť na pracovisku čiastočne líšia (Urban, 2022).

8.1.1. Hierarchické triedenie potrieb

Jeden z najčastejšie používaných modelov pracovnej motivácie, ktorého autorom je americký psychológ Abraham Maslow, vychádza z toho, že potreby, ktoré práca uspokojuje (a tým aj faktory, ktoré pracovníkov motivujú), majú hierarchickú povahu. Sú tak uspokojované postupne. Potreby „hierarchicky vyššie“ pôsobia preto predovšetkým vtedy, ak sú už uspokojené potreby „nižšie“.

K piatim skupinám motivačných faktorov, na ktorých je Maslowova „pyramída“ potrieb založená, patrí:

1. **Potreby fyziologické**, ktorých uspokojenie je podmienkou prežitia. Uspokojuje ich predovšetkým mzda za prácu.
2. **Potreby istoty**, bezpečia a zdravia, o ktorých uspokojení rozhodujú predovšetkým pracovné podmienky a prostredie pracoviska.
3. **Potreby sociálne**, tj. priateľstvo, spolupatričnosť, spoločenské prijatie a pod., ku ktorých uspokojenie slúži príjemná atmosféra na pracovisku či sociálne kontakty, ktoré práca umožňuje.
4. **Potreby uznania**, tj. ocenenia, sebaúcty, prestíže, úspechu, rešpektu a pozornosti ostatných a pod., označované tiež ako potreby vlastného ega. Ak sú uspokojené, zvyšujú vlastné sebahodnotenie či sebavedomie.
5. **Potreby seberealizácie**, ku ktorým patrí potreba rozvíjať a uplatňovať vlastné schopnosti, získavať nové skúsenosti, riešiť problémy, byť pri práci kreatívne a pod. (Urban, 2022).

Z Maslowovej teórie vyplýva, že pracovnú motiváciu ovplyvňujú predovšetkým potreby neuspokojené. „Uspokojená potreba prestáva motivovať“ tvrdil A. Maslow. Neplatí to však podľa neho pre hierarchicky najvyššiu potrebu seberealizácie, ktorá na rozdiel od potrieb „nižších“ nemôže byť nikdy úplne naplnená. Uspokojovaním môže dokonca nadobúdať na sile (Urban, 2022).

Maslowov model podáva veľmi dobrý prehľad hlavných motivačných faktorov, ktoré na pracovisku pôsobia. Hierarchická povaha týchto faktorov však vždy neplatí. Už Maslow si všimol, že uspokojovanie nižších potrieb nemusí viesť automaticky k tomu, že sa záujem pracovníkov presúva k potrebám vyšším: niektorí pracovníci majú tendenciu „zotrvať“ pri potrebách nižších aj naďalej. Na uspokojovanie niektorých vyšších potrieb môže navyše dochádzať aj vtedy, ak nie sú potreby nižšie úplne uspokojené. Jeho teória, v zásade platná, tak nemusí platiť pre každého (Urban, 2022).

8.1.2. Vnútorne a vonkajšie faktory motivácie

Na rozdiel od Maslowovej teórie, zameriavajúcej sa na povahu potrieb, pozerá toto rozlíšenie aj motiváciu ako na proces. K vnútorným faktorom motivácie patria tie, ktoré súvisia s prácou ako takou: ide o potreby, ktoré si ľudia uspokojujú už pri výkone práce. Vonkajšia motivačná faktory sú tie, čo za vykonanie svojej práce získavajú (Urban, 2022).

Vnútorne faktory motivácie

Dôležité vnútorné motivačné faktory nadväzujú na štvrtý a piaty stupeň Maslowovej hierarchie a sú predovšetkým štyri.

Patrí k nim:

- **samostatnosť**, s ktorou môžu ľudia svoju prácu vykonávať,
- **nové schopnosti**, ktoré pri jej vykonávaní získavajú,
- **viditeľné výsledky** svojej práce, ktoré majú možnosť sledovať,
- **spoločenský význam**.

Samostatnosť motivuje predovšetkým preto, že vychádza z prirodzenej ľudskej potreby riadiť svoju činnosť. Podpora samostatnosti pochopiteľne neznamena, že pracovníkom dáme možnosť, aby si o svojej práci rozhodovali úplne samostatne. Môže však znamenať, že na niektoré rozhodovacie právomoci týkajúce sa spôsobu jej vykonávania, napríklad voľby či načasovanie jednotlivých krokov, postupne prevádzame či delegujeme. Ich rozhodovanie im pritom môžeme uľahčiť tým, že im včas poskytneme spätnú väzbu, na základe ktorej sa môžu rozhodovať správne. Ak to dokážu, potom do ich práce, ak to nie je úplne nevyhnutné, príliš nezasahujeme (Urban, 2022).

Rovnako účinným vnútorným motivačným faktorom je **možnosť rozvíjať si svoje schopnosti**. Aj táto motivácia odráža jednu zo základných ľudských potrieb, a to potrebu sa vo svojej činnosti zdokonaľovať. Pôsobí predovšetkým vtedy, ak si zvyšujeme schopnosti, na ktorých nám záleží či ktoré posilňujú naše sebavedomie.

Tretí z vnútorných motivačných faktorov, teda **viditeľné výsledky práce**, býva najsilnejší. Ľudia chcú za svojou prácou vidieť konkrétne výsledky, ktoré spolu s ich rastúcimi schopnosťami zvyšujú ich sebavedomie či sebadôveru.

Posledný z hlavných faktorov vnútornej motivácie spočíva v potrebe vykonávať prácu, ktorá má širší spoločenský zmysel a význam. Zmyslom práce, podporujúcim motiváciu, však väčšinou nie sú „čísla“, napríklad firemné zisky. Je ním prínos vykonávaných činností pre určité osoby, spravidla zákazníkov organizácie alebo spoločnosť ako celok (Urban, 2022).

Ak sú uvedené okolnosti splnené – zamestnanci majú možnosť pracovať s určitou mierou samostatnosti, priebežne si rozvíjať svoje schopnosti a vidieť výsledky aj zmysel svojej práce – snaží sa často so značným nasadením vykonávať aj úlohy zložité, vyžadujúce prekonávanie značných prekážok. Vyjadrené inak, s výnimkou osôb, ktoré svoju prácu nemajú rady (a priali by si vykonávať niečo iné), a prácou svojou povahou nepríjemných, možno vnútornú motiváciu podporovať u väčšiny

zamestnancov. Na jej podporu slúži striedanie rôznych úloh, zdôrazňovanie, v čom je ich práca zaujímavá a vytvára nové schopnosti, zvyšovanie samostatnosti, odovzdávanie vyšších právomocí, ale aj častejšia „spätná väzba“ upozorňujúca na dosiahnuté výsledky (Urban, 2022).

Vonkajšie faktory motivácie

Patrí k nim to, čo zamestnanci za svoju prácu, ak ju vykonajú správne a včas, od svojej organizácie získavajú. Ide predovšetkým o finančnú odmenu (mzdu, prémie, bonus a pod.), ale aj zvýšenú nádej na povýšenie, zvýšenie mzdy v budúcnosti a pod.

K vonkajším motivačným faktorom patrí aj pochvala a uznanie a osobné prestíž, ktorá je s prácou či miestom zamestnanca spojená (Urban, 2022).

8.1.3. Motivácia hmotná a nehmotná

Z Maslowovho modelu aj z rozlíšenia vnútorných a vonkajších faktorov motivácie vyplýva, že dôležitá časť motivácie je založená na okolnostiach „nehmotných“. Patria k nim nielen faktory vnútorné, ale aj časť vonkajších (Urban, 2022).

Význam nehmotných motivačných faktorov, či už pochvaly, uznanie, možnosti získavať nové skúsenosti či pracovať samostatne, býva vedúcimi aj organizáciami podceňovaný. Aj tieto okolnosti sú však pre mnoho zamestnancov dôležité, okrem iného preto, že uspokojujú potreby, ktoré peniazmi uspokojiť nemožno. Príkladom je potrebné zvýšiť si svoje profesijné sebahodnotenie, teda považovať seba samého vo svojom odbore za vysoko schopného a úspešného, „sebarealizovať sa“ na základe uplatnenia svojich schopností a pod.

Medzi hmotnými faktormi motivácie dominujú pochopiteľne peniaze, ktoré je možné využiť na uspokojenie najrôznejších potrieb. Aj pre peniaze, podobne ako ďalšie hmotné motivačné faktory, však platí, že ich motivačný účinok s rastúcim uspokojením potrieb spravidla klesá. Možnosť ďalšieho zvýšenia príjmov už preto nie je taká motivujúca (Urban, 2022).

Súvisí to s klesajúcou užitočnosťou spotrebných statkov, ktoré je možné výmenou za peniaze získať, ale aj tým, že na zvýšenie príjmov je spravidla potrebné obetovať časť voľného času. Jeho subjektívna hodnota pritom s poklesom jeho množstva naopak rastie.

Dôležité delenie motivačných faktorov, spojené s menom amerického psychológa Fredericka Herzberga, vychádza z toho, že niektoré z motivačných faktorov zvyšujú pracovnú motiváciu i spokojnosť – príkladom je zaujímavá práca, prejavene uznanie, vyššia zodpovednosť či možnosť osobného rastu. Iné, rovnako dôležité, však pôsobia inak. Odstraňujú pracovnú nespokojnosť či

demotiváciu pracovníkov, k vyššej motivácii však samy o sebe nevedú, prípadne ju vyvolávajú len krátkodobo (Urban, 2022).

8.2. Motivačné priority organizácie

Motivačné priority organizácie, teda to, na čo by sa mala pri motivácii svojich zamestnancov zamerať predovšetkým, závisia na dvoch okolnostiach. Súvisí jednak s tým, aké faktory môže organizácia k motivácii zamestnancov využiť, a jednak s tým, do akej miery sú už zodpovedajúce potreby jej pracovníkov uspokojené (Urban, 2022).

Prvá okolnosť vyplýva z toho, že rôzne motivačné faktory možno v rôznych organizáciách na rôznych pracoviskách uplatniť v rôznej miere. Ich využitie závisí od povahy aj podmienkach práce, teda na tom, aké potreby si pracovníci môžu na danom pracovisku uspokojiť, ale aj na tom, aké sú prevažujúce individuálne potreby zamestnancov. Príkladom sú odlišné podmienky pre samostatnejšiu prácu alebo udelenie vyšších rozhodovacích právomocí, ktoré rôzne pracoviská ponúkajú, ale aj odlišné možnosti využívanie výkonových odmien.

Druhá okolnosť ovplyvňujúca motivačné priority organizácie súvisí s tým, do akej miery už boli potreby, o ktoré sa motivačné faktory opierajú, na danom pracovisku uspokojené. S rastúcou mierou uspokojenia potrieb totiž ich motivačný účinok, ako sme uviedli v predchádzajúcej kapitole, postupne klesá (Urban, 2022).

Na základe potrieb, ktorých uspokojenie dané pracovisko ponúka, súčasne však i miery, v ktorej už boli tieto potreby uspokojené, možno motivačné faktory pracoviska či organizácie ako celku rozdeliť do štyroch skupín. Rozdelenie podáva návod, na ktoré potreby aj motivačné faktory by sa mala organizácia zamerať najskôr. Môže ísť pritom ako o motivátory, teda faktory zvyšujúce výkon či pracovné úsilie zamestnancov, tak o hygienické faktory, odstraňujúce ich nespokojnosť.

Do prvej skupiny patria faktory, ktoré v podmienkach daného pracoviska využiť je možné pokiaľ ich pôsobenie však už bolo do značnej miery vyčerpané. Dôvodom je pomerne vysoké uspokojenie zodpovedajúcich potrieb. Ide o faktory, ktoré síce naďalej pôsobia, ich význam pre rast výkonu pracovníkov však už nie je rozhodujúci.

Do druhej skupiny spadajú motivačné faktory, ktorých je možné na danom pracovisku nielen využiť, ale u ktorých doteraz zodpovedajúce potreby neboli na rozdiel od predchádzajúcej skupiny – príliš uspokojené. Z hľadiska rastu výkonu pracovníkov tvoria tieto faktory prioritu: ide o okolnosti, ktorých motivačné pôsobenie je najúčinnnejšie. Investície do ich zlepšenia či posilnenia prinášajú preto najvyššie efekty (Urban, 2022).

Motivačné faktory patriace do tretej skupiny sú tie, ktoré majú na danom pracovisku relatívne malý význam. Dôvodom je, že povaha práce ich využitia príliš neumožňuje alebo by toto využitie bolo pre organizáciu veľmi nákladné, u týchto faktorov sú zároveň v pomerne vysokej miere uspokojené zodpovedajúce potreby (alebo o uspokojení týchto potrieb pracovníci nemajú veľký záujem). Ich vplyv na pracovnú výkonnosť je preto minimálny a ďalšie „investície“ do nich až pre organizáciu nie sú efektívne, z pohľadu organizácie ponúkajú dokonca možnú príležitosť na úspory. Pri ich obmedzovaní je napriek tomu treba dať pozor na nebezpečenstvo rastu nespokojnosti (Urban, 2022).

Štvrtú skupinu motivačných faktorov tvoria tie, ktorých možnosť využitia je (zatiaľ) obmedzená, prípadne nákladná, ktorá sa však súčasne vyznačuje aj pomerne nízkym stupňom uspokojenia zodpovedajúcich potrieb. Výdavky či ďalšie opatrenia sú tu z hľadiska firmy oprávnené len vtedy, ak bol motivačný potenciál ostatných motivačných faktorov už vyčerpaný. K hygienickým faktorom tejto skupiny môže patriť napríklad pracovná istota.

Triedenie motivačných faktorov z hľadiska sily, s ktorou na danom pracovisku môžu pôsobiť, a miery uspokojenia zodpovedajúcich potrieb možno – ako sme naznačili vyššie doplniť aj o ich finančnú náročnosť. Ak prijmeme aj toto hľadisko, možno ako prioritné motivačné faktory z pohľadu organizácie chápať tie, pre ktoré na pracovisku existuje značný priestor, potreby s nimi spojené nie sú príliš uspokojené a možnosť využitia týchto motivačných faktorov nie je ani príliš finančne náročná (Urban, 2022).

8.3. Základné nástroje pracovnej motivácie

Pre úspešnú motiváciu zamestnancov sú podstatné dva predpoklady. Prvý spočíva v porozumení či správnej voľbe motivačných faktorov, zodpovedajúcich podmienkam či možnostiam organizácie i potrebám zamestnancov (Urban, 2022).

Druhý je založený na ich správnom využívaní. Teda na tom, či sú využívané vtedy a tam, kde je to pre motiváciu pracovníkov aj v záujme organizácie namieste. Zo správne využitých motivačných faktorov sa stávajú dôležité motivačné nástroje organizácie.

8.3.1. Odmeny

Väčšina pracovnej činnosti je motivovanou činnosťou: osoba vykonávajúca určitú prácu či úlohu je vedená predstavou, že za ich vykonanie získa niečo, čo jej potreby uspokojí. Uspokojenie potrieb, ktorého sa pracovníkovi na základe jeho činnosti alebo za jej vykonanie dostáva, možno chápať ako jeho odmenu. Tento pojem chápeme v širokom či psychologickom zmysle tohto slova: netvorí ju teda len finančná odmena, ale čokoľvek, čo je pre zamestnancov príjemné (uspokojuje niektorú jeho potrebu), a motivuje ho tak určitú činnosť vykonávať (Urban, 2022).

V prípade vnútorných motivačných faktorov, súvisiacich s prácou samotnou, môže pracovník určitej odmeny dosiahnuť už v priebehu práce. Napríklad tým, že vidí jej hmatateľné výsledky, na ktoré môže byť hrdý, je svedkom toho, že jeho schopnosti rastú, že môže o svojej činnosti sám rozhodovať, cítiť, že jeho práca je pre jeho organizáciu aj spoločnosť dôležitá a pod.

Vonkajšie motivačné faktory, predovšetkým finančné odmeny, pôsobia spravidla až po odvedenie práce. Ak majú pôsobiť ako motivátory – viesť k vyššiemu pracovnému úsiliu zodpovednosti, iniciatíve a pod. – je však potrebné, aby neboli „automatické“. Teda aby sa ich poskytovanie viazalo na určité výsledky či konanie zamestnanca. Odmena, ktorú zamestnanec dostane bez toho, aby vynaložil akékoľvek úsilie, motivačný vplyv nemá (Urban, 2022).

Väčšina finančných prostriedkov, ktoré zamestnanec za svoju prácu získava, preto motivátorom nie je. Sú dôležité pre jeho pracovnú stabilitu, odstránenie či obmedzenie O nespokojnosti, k jeho výkonnej motivácii však príliš (či trvalejšie) neprispievajú. Motiváciu na základe odmien, označujeme ako motiváciu pozitívnu. Pozitívne motivácia slúži na podporu správania, ktoré je pre organizáciu žiaduce a chce ich podporiť (Urban, 2022).

8.3.2. Sankcie

Pozitívnu motiváciu sprevádza v organizácii spravidla motivácia negatívna založená na sankciách, teda hrozbe určitého trestu.

Sankciou je vo väčšine prípadov to, že zamestnanec určitú odmenu nezíska alebo mu je znížená, napríklad preto, že svoju úlohu nevykonával dobre či včas. Sankcií, podobne ako odmenou, môže byť však čokoľvek, podstatné je, že je to pre zamestnancov nepríjemné. Aj sankcie tak môžu byť hmotné aj nehmotné: príkladom nehmotnej sankcie je kritika, ktorá je väčšine osôb nepríjemná.

Pozitívna motivácia je väčšinou účinnejšia ako negatívna. Bez hrozby určitých sankcií sa pri motivácii pracovníkov väčšinou úplne zaobísť nemožno. Na rozdiel od odmien sú však dôležité predovšetkým vtedy, ak chceme určitému konaniu zamedziť.

Snaha o zvýšenie výkonu na základe osobitných sankcií je namieste iba vtedy, pokiaľ je znížený výkon zamestnanca zámerný. Teda ak nevedú k nemu iné okolnosti, napríklad to, že mu chýbajú potrebné zručnosti alebo nevie, akým spôsobom by mohol svoju výkonnosť zlepšiť. V opačnom prípade je pozitívna motivácia spravidla produktívnejšia. Trestanie zamestnancov za to, že svoju prácu úplne nezvládajú, vedie väčšinou len k rastúcej nespokojnosti a zvýšeným odchodom z organizácie (Urban, 2022).

8.3.3. Základné pravidlo motivácie

Väčšina pracovníkov koná racionálne: snaží sa postupovať tak, aby získali odmenu (hmotnú aj nehmotnú) a vyvarovali sa nebezpečenstvu, že ju nedostanú, prípadne budú inak sankcionovaní. Odmeny a sankcie tvoria preto základné nástroje pracovnej motivácie.

Základné pravidlo pracovnej motivácie, ktoré túto skutočnosť zachytáva, hovorí, že ľudia na pracovisku konajú podľa toho, ako (či za čo) sú svojimi nadriadenými odmeňovaní, trestaní. Opierajú sa pritom o svoje vlastné skúsenosti aj o to, čoho boli na svojom pracovisku svedkami.

Význam tohto pravidla posilňuje skutočnosť, že platí bez ohľadu na to, či organizácia alebo jej vedúci používajú nástroje pracovnej motivácie zámerne alebo či si ich využívanie dokonca uvedomujú. S istým nadsadením môžeme preto vo vzťahu k akejkoľvek organizácii povedať: ukážte mi, ako sa vaši pracovníci správajú, a ja vám poviem, ako ich máte motivovať.

Predstavu o tom, ako konať, aby boli odmenení, odvodzujú pracovníci aj od toho, ako konajú ich vedúci. Svojich nadriadených preto vedome aj nevedome napodobňujú. Dôležitým nástrojom motivácie založeným na pôsobení odmien, prípadne sankcií, je preto aj vzor, ktorý pre zamestnancov predstavujú ich vedúci (Urban, 2022).

8.3.4. Využívanie motivačných faktorov

S odmenami (i sankciami) je potrebné v organizácii určitým spôsobom „pracovať“. Znamená to ich nielen využívať, ale zamestnancov na nich aj dostatočne upozorňovať.

Týka sa to predovšetkým nehmotných odmien, ktoré si pracovníci nemusia plne uvedomovať. Ak je to tak, je potrebné ich zdôrazniť alebo podrobnejšie vysvetliť.

Využívanie odmien a sankcií môže občas prinášať dilemy. Mali by sme zamestnancov, ktorý dáva najavo nespokojnosť a podáva nízky výkon, odmeňovať lepšie (aby sme nespokojnosť odstránili), alebo by sme mali jeho nedostatočný výkon sankcionovať? Odpoveď závisí od ďalších okolností, predovšetkým od toho, v čom spočíva príčina nespokojnosti a či je oprávnená. Použitie odmien či sankcií je vzhľadom k ich možným vplyvom treba citlivo zvažovať (Urban, 2022).

8.4. Prečo motivácia niekedy slabne a ako ju posilniť

Základné pravidlo pracovnej motivácie má bezprostredné využitie. Ak chceme zamestnanca k určitému konaniu motivovať, ich motiváciu posilniť či udržať, treba ich za toto jednanie odmeňovať, a to v širokom význame tohto slova. Ak chceme určitému jednaniu zabrániť alebo ich obmedziť, treba za nesankcionovať. V praxi to znamená, že za každé úspešné vykonanie (náročnejšej či dlhodobejšej) úlohy by mal byť pracovník určitou formou odmenený. Teda získať niečo, čo je pre neho príjemné.

Nevykonanie či nedokonalé vykonanie úlohy by malo byť naopak spojené s určitou hrozbou sankcie (Urban, 2022).

Zo základného pravidla pracovnej motivácie vyplývajú aj dôvody, prečo motivácia občas oslabuje. Dôvodom je, že:

- pracovníci za vykonanie svojich úloh žiadne odmeny nedostávajú,
- odmeny, ktoré dostávajú, prichádzajú príliš neskoro,
- zamestnanci v dosiahnuteľnosť sľúbených odmien neveria,
- sankcie za porušenie povinností sú neúčinné alebo úplne chýbajú.

Spôsoby, ako motiváciu posilniť, nie sú pritom v žiadnej z týchto situácií príliš zložité (Urban, 2022).

8.4.1. Chýbajúce odmeny

Najčastejším dôvodom vedúcim k oslabeniu motivácie je, že zamestnanci za správne vykonávanie svojich úloh dlhodobejšie žiadnu odmenu nedostávajú. Napríklad preto, že vedúci im ju sľúbi a potom na ňu „zabudne“. V praxi k tomu dochádza väčšinou preto, že sa vedúci či organizácie domnievajú, že „Odmena“ zamestnanca za jeho dobrú prácu je už zahrnutá v jeho základnej mzde.

Občas ich k tomu vedie aj skutočnosť, že rovnakú základnú mzdu dostávajú osoby, ktorých výkon je veľmi rozdielny. Hlavným dôvodom však je, že psychologicky motivačne pôsobí predovšetkým tá odmena, ktorá je s daným výkonom bezprostredne spätá. Odmena slúžiaca na posilnenie motivácie by preto nemala byť poskytovaná len za „mimoriadne“ úsilie alebo výsledky pracovníkov, ale aj za to, že dosiahli svoje stanovené cieľov, plnia všetky povinnosti spojené so svojou funkciou apod. (Urban, 2022).

8.4.2. Oneskorené odmeny

Odmeny za správne vykonanie úlohy môžu prichádzať prakticky okamžite potom, keď zamestnanec úlohu dokončil, alebo dokonca v jeho priebehu. Príkladom je pochvala už počas jeho práce alebo hneď po tom, čo ju vykonal. Môžu však prichádzať aj po pomerne dlhej dobe. Odmeny (a podobne aj sankcie) prichádzajúce čo najskôr po vykonaní úlohy sú motivačne najúčinnnejšie. Psychologický efekt posilnenia, na ktorom je ich pôsobenie založené, je v tomto prípade silnejší. Odklad odmeny jej motivačný dopad naopak oslabuje.

Časový termín odmeny súvisí pochopiteľne s tým, ako náročnú úlohu zamestnanec vykonáva. Finančná odmena vyplatená na konci roka alebo dokonca po ešte dlhšej dobe preto nemusí byť motivačne menej účinná. Predpokladom je, že termín jej výplaty súvisí s termínom dokončenia a zhodnotenia vykonanej úlohy (Urban, 2022).

8.4.3. Dôvera v dosiahnuteľnosť odmeny

Tretou okolnosťou, ktorá motivačné pôsobenie odmien ovplyvňuje, je to, či zamestnanci v možnosť získania odmeny za odvedenú prácu skutočne veria. To isté sa vzťahuje k ich dôvere v to, že výsledok, na ktorý sa odmena viaže, môžu na základe svojich možností, schopností či právomocí naozaj dosiahnuť (Urban, 2022).

Do hry v týchto prípadoch vstupujú očakávania zamestnancov, opierajúce sa o skúsenosti. Význam osobných očakávaní pre pracovnú motiváciu zdôrazňuje tzv. expektačná teória motivácie. Motivácia závisí podľa nej na troch druhoch očakávaní.

Prvý súvisí s tým, či pracovníci veria, že ak vynaložia vyššie úsilie, podarí sa im požadovaného výkonu skutočne dosiahnuť. Ak tomu neveria, napríklad preto, že sa domnievajú, že výsledok nemajú plne pod kontrolou, potom na ne možnosť odmeny príliš nepôsobí. A to bez ohľadu na to, aká je vysoká.

Druhé očakávanie, ktoré je pre motiváciu dôležité, spočíva v tom, či zamestnanci veria, že im ich vyšší výkon či pracovné nasadenie odmenu skutočne prinesie. Dôvodom nedôvery môže byť skúsenosť, že pravidlá pre vyplatenie odmien sa počas roka občas mení. Dôveru a pozitívne očakávania vyvoláva naopak situácia, kedy vzťah medzi výkonom a odmenou je nielen jasný a vopred daný, ale v danom období aj nemenný (Urban, 2022).

Tretie očakávanie, ktoré motiváciu ovplyvňuje, je spojené s tým, nakoľko zamestnanci odmenu, ktorú im organizácia za ich zvýšené nasadenie ponúka, chápu ako odmenu, ktorá im „stojí za to“. Ak dôjdu k záveru, že im ich zvýšené úsilie dostatočne nekompensuje (okrem iného aj preto, že nepredstavuje presne to, čo by od organizácie očakávali), ich motivácia nemusí byť vysoká.

Expektačná teória pracovnej motivácie zdôrazňuje dve dôležité okolnosti. Za prvé preto, že motiváciu zamestnancov ovplyvňujú ich predchádzajúce skúsenosti, či už s úspešnosťou ich práce, možnosťou ovplyvniť jej výsledky alebo skutočne získanú odmenu. Druhou okolnosťou je, že v motivácii jednotlivých zamestnancov môžu existovať značné rozdiely: čo motivuje jedného, nemusí motivovať iného (Urban, 2022).

8.4.4. Zlyhanie sankcií

Štvrtá okolnosť oslabujúca motiváciu súvisí so sankciami. Dochádza k nej v situácii, keď pracovníci za svoje nevhodné konanie, ale aj znížený výkon, ktorý nesúvisí s ich schopnosťami, nie sú nijako sankcionovaní. Ich úmyselne nižší výkon alebo nevhodné konanie im dlhodobo „prechádza“ (Urban, 2022).

Príčinou môže byť, že vedúci ich prácu podrobnejšie nesleduje alebo im určitý nedostatok z najrôznejších dôvodov nechce vytknúť. Z ich zníženej výkonnosti sa tak postupne stáva zvyk.

Sankcie nemusia byť nijako zložité. Ak zamestnanci vykonávajú určitú prácu bez akejkoľvek príčiny zle, môžeme sa pokúsiť problém vyriešiť tým, že im pridáme prácu menej príjemnú. Ten istý postup je možné uplatniť aj vo vzťahu k prostrediu, v ktorom zamestnanec pracuje.

Sankciou sa pre zamestnancov neplniacich svoje povinnosti môže stať aj odňatie niektorých privilégií, napríklad možnosti vzdávať sa počas pracovného času zo svojho pracoviska, pohybovať sa mimo priestoru podniku a pod. K závažnejším sankciám patrí prevedenie na nižšie alebo horšie platené miesto a pozastavenie alebo odloženie rastu mzdy, kým sa jeho výkonnosť nezvýši. Ak je výkon zamestnanca neuspokojivý po dlhšiu dobu a ak neuspela ani snaha o jeho dlhodobjšie vedenie či koučovanie, nezostáva než sa s ním rozlúčiť (Urban, 2022).

8.5. Členenie pracovnej motivácie

Motivačné faktory uvedené v tejto kapitole sú univerzálne a pôsobia na väčšinu zamestnancov. Platí to nielen pre faktory vonkajšie, tj. finančné odmeny, možnosti povýšenia, vyslovenie pochvaly a uznania a pod., ale aj vnútorné.

Pôsobenie motivačných faktorov je napriek tomu vždy v určitej miere subjektívne: čo uspokojuje jedného, nemusí byť zaujímavé pre iného. Môže sa dokonca stať, že čo je pre jedného pracovníka odmenou, je pre iného sankciou.

Príklad: príkladom je možnosť práce z domu, ktorú niektorí zamestnanci uvítajú ako možnosť pracovať samostatnejšie, zatiaľ čo pre iných môže znamenať stratu sociálnych kontaktov, ktoré sú dôležitou súčasťou ich motivácie.

Rozpoznanie individuálneho motivačného profilu pracovníka je dôležité pre pochopenie, ako ho najlepšie oceniť, aké typy úloh plnia radšej (a preto väčšinou aj lepšie), na čo jej pre posilnenie jeho motivácie upozorniť, ako mu odovzdávať spätnú väzbu alebo akú reakciu možno od neho v rôznych situáciách očakávať. Je dôležité aj pre posúdenie jeho celkovej vhodnosti pre dané pracovisko (Urban, 2022).

Rozdiely v individuálnej pracovnej motivácii súvisia s osobnými vlastnosťami a mierou uspokojenia potrieb, ale aj s osobnými skúsenosťami, vekom či životnou fázou. Ak je prevládanie určitých potrieb u pracovníka výrazné, možno hovoriť o prevažujúcom type individuálne pracovnej motivácii. K hlavným typom tejto motivácie patria:

- Výrazná finančná či materiálna motivácia,
- motivácia založená na zaujímavosti práce,
- výkonová motivácia,
- motivácia založená na osobnej či odbornej povesti,

- motivácia vychádzajúca zo spoločenského významu práce,
- motivácia opierajúca sa o potrebu moci,
- motivácia založená na potrebe spolupatričnosti (Urban, 2022).

8.5.1. Finančná či materiálna motivácia

Osoby, u ktorých táto motivácia dominuje, väčšinou nie je ťažké rozpoznať. Ich vzťah k práci je vlažný a skôr účelový, v extrémnom prípade cynický: chápu ju ako príležitosť na zárobok. O to viac sa zaujímajú o najrôznejšie finančné požitky, ktoré zamestnanie prináša (mzdy, odmeny a ďalšie výhody), o to, ako by mohli dosiahnuť vyššiu mzdu, koľko si zarobia ostatní, na čo by si mohli prísť, ak by prešli inam alebo vykonali určitú mimoriadnu úlohu, či ich dobré hodnotenie zvýši nádej na zvýšenie platu apod. Finančnú odmenu spravidla vyžadujú za každú prácu navyše (Urban, 2022).

Osobám s touto motiváciou je vhodné jasne stanoviť očakávané výsledky práce aj odmeny za ich dosiahnutie, a tieto pravidlá dodržiavať. Vhodné je aj posilniť podiel výkonovej odmeny na ich mzde či využiť na ich motiváciu ďalšie hmotné odmeny, napríklad zamestnanecké výhody, o ktoré sa môžu usilovať. Ich motivačný profil lepšie zodpovedá miestam, ktorých výsledky závisia predovšetkým od nich samých (Urban, 2022).

Prednostný záujem o finančnú odmenu je prirodzený v prípadoch, keď vykonávaná práca je nezaujímavá (napríklad preto, že je monotónna alebo nudná), veľmi náročná, nepríjemná alebo dokonca riziková. V ostatných prípadoch môže však byť silná finančná motivácia rysom vedúcim k nižšej pracovnej stabilite zamestnanca. Z pohľadu organizácie tak môže predstavovať jeho potenciálnu slabinu. Výrazná finančná orientácia osôb zastávajúcich miesta s vyššími rozhodovacími právomocami môže byť zdrojom personálnych rizík v podobe podvodov či defraudácie (Urban, 2022).

8.5.2. Motivácia založená na zaujímavosti či zábavnosti práce

Osoby s touto motiváciou ich práca zaujíma a baví, pretože zodpovedá ich záujmom aj schopnostiam, prípadne preto, že im vyhovuje sociálne prostredie ich pracoviska. Na pracovisku bývajú často označovaní ako „srdciari“. Svoju prácu chcú vykonávať dobre, nebývajú však príliš ambicióznymi – sú spokojní tam, kde sú. Ku zvýšeniu ich motivácie prispieva príjemná pracovná atmosféra a zaujímavosť úloh. Vedúci ju môže zvýšiť aj tým, že im v rámci možností svojho pracoviska prideluje úlohy, ktoré ich bavia alebo na ktorých pracujú najradšej (Urban, 2022).

8.5.3. Výkonová motivácia

Pracovníci patriaci do tejto skupiny majú zvýšenú potrebu úspechu. Chcú dosiahnuť čo najlepšieho výsledku, motivuje ich možnosť vyriešiť problém, prekonať prekážky apod. Spoločným menovateľom

ich motivácie býva snaha posilniť si vlastné sebavedomie či dokázať si, že sú vo svojej práci dobrí (Urban, 2022).

Vyhľadávajú preto náročnejšie úlohy, snažia sa získavať nové schopnosti, reagujú na výzvy, ktoré práca prináša, a často majú aj sklon súťažiť s ostatnými. V snahe dokázať si svoje schopnosti bývajú ochotní pracovať aj bez ohľadu na úsilie a čas. Občas môžu však pri tejto snahe vstupovať aj do určitých rizík. Radšej pracujú sami, prípadne dohromady s osobami, ktoré sú motivované podobne ako oni.

Motiváciu týchto pracovníkov je možné podporiť zadávaním náročnejších, samostatnejších či širších úloh, dávajúcich im možnosť vidieť výsledky ich práce, ale aj zdôraznenie ich osobných schopností pre úspešné vykonanie úloh či upozornením na nové skúsenosti, ktoré im určité úlohy prinášajú. Spätná väzba poskytovaná týmto osobám by mala byť vecná – chcú vedieť, čo robia dobre alebo zle a čo by mohli zlepšiť.

Zadávanie nie príliš náročných úloh môžu títo pracovníci naopak chápať ako prejav nedôvery, čo môže ich motiváciu znižovať. Ak je potrebné, aby vykonali jednoduchú úlohu, je vhodné upozorniť ich na to, že ich schopnosti nepodceňujeme, ale že vykonanie úlohy je pre organizáciu nevyhnutné (Urban, 2022).

8.5.4. Motivácia na základe spoločenskej alebo odbornej povesti či prestíže

Pracovníci s touto motiváciou sa vyznačujú zvýšenou potrebou spoločenského profesijného ocenenia. Chcú upútať pozornosť alebo sa zviditeľniť. Snaží sa preto získať chválu a uznanie, zaujímajú sa o dojem, akým na svoje okolie pôsobí, a sú zvýšene citliví voči názorom a hodnoteniam ostatných. K príznakom tejto motivácie patria aj časté otázky na hodnotenie vlastnej práce, sklon rozprávať o svojich úspechoch či venovať pozornosť tomu, kto bude za vykonanú prácu pochválený (Urban, 2022).

Zamestnancov, pre ktorých je táto potreba dôležitá, možno motivovať predovšetkým verejným vyslovením pochvaly a uznania, prideľovaním úloh, ktoré sú výrazne „na očiach“ ostatným, zdôrazňovaním spoločenskej či odbornej prestíže, ktorú ich práca prináša a pod. Ak nechceme ich motiváciu stratiť, mali by sme ich vždy kritizovať len za zatvorenými dverami (Urban, 2022).

8.5.5. Motivácia opierajúca sa o spoločenský význam alebo poslanie práce

Do tejto skupiny patria osoby so zvýšenou potrebou vykonávať prácu majúcu širšie spoločenský zmysel, teda zmysel, ktorý presahuje rámec ich organizácie. S výrazným nasadením pracujú preto predovšetkým v podmienkach, kedy je daná úloha spoločensky dôležitá a zamestnanec jeho významu verí. Výkon pracovníkov vedených touto motiváciou možno posilniť zdôraznením poslania

a spoločenského významu ich organizácie a upozornením na to, ako práve ich práca k plneniu širších cieľov a poslaniu organizácie prispieva (Urban, 2022).

8.5.6. Motivácia vedená zvýšenou potrebou moci

Pre osoby s touto motiváciou je dôležitá možnosť presadzovať vlastný názor a rozhodovať, a to aj o ostatných.

Ich zvýšená potreba moci sa prejavuje silnejším sklonom kontrolovať a ovplyvňovať ostatných, dávať im najavo svoju prevahu i zdôrazňovať svoj spoločenský štatút. Radi hovoria v mene skupiny alebo sa snažia ostatných presvedčiť o svojom názore. K ich motivácii prispievajú jasné kariérové možnosti a ciele a príležitosti diktovať svoje požiadavky ostatným. Dobré sa uplatní v situáciách, keď je treba ostatných presvedčiť a nie je priestor pre kompromis. Ich konanie môže však byť v pracovnom tíme obťažujúce, a to najmä vtedy, ak majú zvýšenú tendenciu zasahovať do práce ostatných, nerešpektovať ich názor či sledovať len svoje vlastné ciele (Urban, 2022).

8.5.7. Motivácia na základe sociálnej súnáležitosti

Osoby s touto motiváciou prejavujú silnú potrebu byť členom skupiny či organizácie. Na rozdiel od predchádzajúcej kategórie sú nielen ochotní, ale majú aj potrebu sa požiadavkám svojej skupiny alebo organizácie podriaďovať. Túžia byť obľúbení, chcú spolupracovať a nemajú sklon ani záujem súťažiť. Vyskytujú sa v ich pracovnej skupine problémy, majú potrebu ich čo najrýchlejšie vyriešiť. V ich práci ich motivuje možnosť udržiavať s ostatnými dobré vzťahy a pocit, že im ostatní dôverujú. Jednanie osoby s touto motiváciou môže byť niekedy na prvý pohľad máťúce (Urban, 2022).

8.5.8. Individuálna motivácia a pracovné pozície

Individuálna motivácia spolu s osobnostnými vlastnosťami ovplyvňuje aj pracovné postoje zamestnancov, premietajúci sa v ich rozdielnom prístupe k práci či odlišnej reakcii na určité pracovné situácie (Urban, 2022).

K pozitívnym pracovným postojom patrí predovšetkým vytrvalosť, iniciatíva, zodpovednosť a ústretové sociálne správanie, tj. snaha pomáhať ostatným aj v situácii, kedy táto pomoc nebude priamo odmenená a pod.

Podobne ako motiváciu je možné aj pozitívne pracovné postoje posilňovať. Vedľa osobnostných rysov sú totiž podmienené aj štýlom riadenia, konaním nadriadených i ďalšími podmienkami pracoviska. Známy je predovšetkým vzťah medzi ochotou zamestnancov pomáhať ostatným a ich vlastnou pracovnou spokojnosťou či pocitom spolupatričnosti s organizáciou alebo pracovnou skupinou. Zodpovedný postoj k práci je často dôsledkom vyšších osobných právomocí.

Postoj zamestnanca k práci môže čiastočne závisieť aj od toho, čo považuje pre úspech v práci za dôležité a nakoľko veria svojim schopnostiam. Ak verí, že jeho úspech v práci súvisí predovšetkým s jeho schopnosťami a svojím schopnostiam dôveruje, býva jeho postoj k práci pozitívny. Ak svoje schopnosti podceňuje a obáva sa neúspechu, jeho priaznivý postoj k práci oslabuje. Na zlepšenie tohto postoja môže jeho vedúci prispieť tým, že sa pokúsi zamestnancov presvedčiť – že jeho úspech v práci závisí predovšetkým na osobnom úsilí. Ak sa mu to podarí, môže sa postoj zamestnanca k jeho práci zlepšiť.

To isté sa môže vzťahovať aj k postoju zamestnanca k tréningom či učeniu sa novým postupom. Aj tento postoj môže byť totiž ovplyvnený tým, či možnosť naučiť sa nové postupy spája skôr so svojimi schopnosťami, alebo vynaloženým úsilím (Urban, 2022).

8.6. Obrátená motivácia

O motivácii pracovníkov sa spravidla predpokladá, že je pre organizáciu prospešná. Existuje však aj motivácia, o ktorej to neplatí a ktorá organizácii škodí. Vedie k tomu, že pracovníci podávajú nižší výkon, než by mohli, alebo sa nesprávajú tak, ako by mali. Dôvodom je, že nástroje motivujúce ich konanie, teda odmeny a sankcie, nie sú používané v súlade s cieľmi či potrebami organizácie. Niekedy môžu mieriť aj úplne opačným smerom. Zamestnancov v tomto prípade nemožno z ich nevhodného správania obviňovať: sú k nemu motivovaní (Urban, 2022).

Obrátené motivácie sa týkajú dvoch hlavných situácií. Prvá spočíva v tom, že zamestnanci sú určitým spôsobom „trestaní“, hoci svoje úlohy vykonávajú správne. Druhá naopak v tom, že sú za svoje nevhodné konanie odmeňovaní. Nie je potrebné zdôrazňovať, že v prvom prípade vedú nevhodné sankcie k tomu, že sa ich výkon zníži. V druhom prípade je naopak nežiaduce odmeny v ich nevhodnom konaní ďalej povzbudzujú (Urban, 2022).

K obom prípadom dochádza väčšinou vtedy, ak si vedúci či organizácia nie sú dopadov svojho konania (teda toho, ako na zamestnanca skutočne pôsobí) plne vedomí. „Motivovať“ zamestnancov pomocou odmien a sankcií môžeme však aj vtedy, keď sa o to zámerne neusilujeme. Intenzitu ich motivácie to nijako neovplyvňuje.

Odstrániť tento problém predpokladá zamyslieť sa nad tým, ako určité rokovania vedúceho na zamestnancov skutočne dopadá. Teda nad tým, či reakcie nadriadeného, sprevádzajú žiaduce konanie zamestnanca, ním nemôže byť vnímaná ako sankcia, alebo či dôsledky, ktoré zamestnancom ich nevhodné správanie prináša, nemôžu byť z ich pohľadu chápané ako odmena.

Častým príkladom nevhodnej odmeny je situácia, kedy pracovníkovi, ktorý si na svoju prácu opakovane sťažuje (hoci vykonáva rovnaké úlohy ako ostatné), jeho vedúci naďalej zadáva len ľahšie

úlohy. Neuvedomuje si, že ho svojim konaním „odmenil“. U ostatých táto odmena nezostane bez odozvy – jeho konanie skôr či neskôr napodobní.

Príkladom nevhodnej sankcie, brániacej v jednaní, ktoré by organizácia mala podporiť, je naopak situácia, keď pracovníkovi vykonávajúcemu všetky úlohy vzorne a včas jeho vedúci „nakladá“ aj úlohy ďalšie, niekedy aj úlohy tých, ktorí ich úplne nezvládajú. Svojho výkonného spolupracovníka takto sústavne trestá. Í dôsledky tejto motivácie na seba spravidla nenechajú dlho čakať. Zťažený zamestnanec pochopí, že by svoje úsilie mal vo svojom záujme znížiť a ostatní zamestnanci dôjdu k záveru, že prílišná snaha sa nevypláca (Urban, 2022).

K častým prípadom nevhodných sankcií patrí aj situácia, kedy:

- práca osôb, ktoré upozornili na určitý nedostatok, je podrobená náročnejšiemu hodnoteniu,
- zamestnanec prichádzajúci s novým námetom je požiadany, aby si riešenie problému vzal sám na starosť (bez toho, aby mu súčasne boli dočasne odobraté iné úlohy),
- pracovníkovi snažiacemu sa o zlepšenie postupu je vytýčené, že nepostupuje v súlade s inštrukciami,
- osoba, ktorá úspešne zvládla nepríjemnú úlohu, dostane ďalšiu úlohu rovnakého typu,
- zamestnanec, ktorý príde do práce skôr, aby zvládol určitú náročnú úlohu, je vedúcim pred svojimi kolegami označený za príliš snaživého,
- spolupracovník informujúci podľa predpisov svojho nadriadeného sa od neho dozvie, že naňho nemá čas a pod.

8.7. Nevhodné motivačné nástroje

K nevhodným motivačným nástrojom je možné radiť aj niektoré motivačné praktiky, ktoré sú používané zámerne. Organizácie, ktoré ich využívajú, sa väčšinou nezamýšľajú nad ich vedľajšími dôsledkami, a pri ich zavádzaní často len napodobňujú iné organizácie. K najčastejším nevhodným motivačným nástrojom patria:

- Vyhlasovanie zamestnanca mesiaca, štvrťroku, roku a pod. Zdanlivo nie je na tejto praxi nič zlého – cieľom je motivovať zamestnancov, aby podali čo najvyšší výkon. Problémom však je, že odmenený môže byť len jeden. Ak zostáva výkon ostatných bez väčšieho povšimnutia, je tento postup v rozpore s princípom, ktorý hovorí, že za dobre odvedenú prácu by zamestnanec mal byť odmenený. Podstatne lepšou praxou preto je, ak sa dostáva uznanie každému, kto dosiahol určité úrovne alebo kritériá výkonu.

- Vytváranie zvláštnych kategórií zamestnancov, napríklad tzv. „talentov“. Talentovaní zamestnanci väčšinou žiadne osobitné označenie nevyžadujú. Ich práca sa opiera o vnútornú motiváciu: čo vyžadujú, je možnosť pracovať samostatne, bez veľkých zásahov a obmedzovania nadriadených, a plne využívať svojich schopností. Ak im to organizácia umožní, cítia sa spokojní. Vytvorenie osobitnej kategórie zamestnancov označených ako „talenty“ má tak skôr nepriaznivý vplyv. Poškodzuje totiž motiváciu tých, ktorí do nej zaradení neboli.
- Nevhodné porovnávanie a súťaženie. Ide o obdobnú chybu ako predchádzajúce dve, často s ešte širším dopadom. Jej základom je predpoklad, že veľmi dobré hodnotenie nemôžu dostať všetci súčasne a/alebo že dôležitým nástrojom motivácie je súťaženie. Namiesto porovnávania s ostatnými je pre motiváciu zamestnancov väčšinou ďaleko vhodnejšie porovnávanie ich výsledkov s vopred stanovenými požiadavkami (Urban, 2022).

Konkurencia je pochopiteľne zdravá, predovšetkým však medzi firmami. V rámci nich by mohla dominovať spolupráca a motivačné nástroje by ju mali podporovať. Vzájomné súťaženie môže byť pre zamestnancov niekedy zaujímavé, vhodnejšie je zamerať sa na ukazovatele porovnávajúce organizácie s konkurenčnými podnikmi. Nastavíme ich správne, snažia sa pracovníci dosiahnuť nielen vlastné ciele, ale pomôcť s ich dosiahnutím aj svojim kolegom (Urban, 2022).

9. Odmeňovanie zamestnancov

Stratégia odmeňovania zamestnancov vymedzuje, čo chce organizácia v niekoľkých nasledujúcich rokoch v oblasti odmeňovania urobiť a ako to chce urobiť. To vedie k vytvoreniu určitého systému odmeňovania zloženého zo vzájomne súvisiacich procesov a postupov, ktoré sa uplatňujú s cieľom zabezpečiť, aby sa odmeňovanie riadilo v prospech organizácie, rovnako ako v prospech ľudí, ktorí v organizácii pracujú. Toto je strategické odmeňovanie, prístup založený na presvedčení, že stratégia odmeňovania a stratégie organizácie by mali byť integrované a že je potrebné pozerať sa dopredu – plánovať dopredu a plány uskutočňovať (Armstrong a Taylor, 2015).

Odmeňovanie v modernom riadení ľudských zdrojov neznamena iba mzdu alebo plat, príp. iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje organizácia pracovníkovi ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Moderné poňatie odmeňovania je oveľa širší pojem. Zahŕňa povýšenie, formálne uznanie (pochvaly), tiež zamestnanecké výhody (spravidla nepeňažné) poskytované organizáciou pracovníkovi nezávisle od jeho pracovného výkonu, iba z titulu pracovného pomeru alebo iného vzťahu, na základe ktorého pracovník pre organizáciu pracuje (Koubek, 2006).

Odmeny môžu zahŕňať veci či okolnosti, ktoré nie sú úplne samozrejmé, napr. pridelenie vybavenej kancelárie, zaradenie na určité pracovisko, pridelenie určitého stroja či zariadenia (kancelária s kobercom namiesto linolea, kancelária v budove riaditeľstva, pridelenie počítača ai.) (Koubek, 2006).

Stále viac je medzi odmeny zaraďované aj vzdelávanie poskytované organizáciou. Okrem týchto viac či menej hmatateľných odmien, ktoré kontroluje a o ktorých v podstate rozhoduje organizácia (taktiež sa im hovorí vonkajšie odmeny), a stále viacej pozornosti sa venuje tzv. vnútorným odmenám. Tie nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou pracovníka s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorú mu práca prináša, s príjemnými pocitmi vyplývajúcimi z toho, že sa môže zúčastňovať určitých aktivít alebo úloh, z pocitov užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z postavenia, dosahovanie pracovných cieľov a kariéry a pod. Odmeny tohto druhu korešpondujú s osobnosťou pracovníka, jeho potrebami, záujmami, postojmi, hodnotami a normami. Vedľa peňažných foriem odmeňovania sa teda používajú aj nepeňažné formy, z ktorých niektoré možno vyjadriť v peniazoch, ale niektoré sa v peniazoch nedajú vyjadriť vôbec (Koubek, 2006).

9.1. Filozofia odmeňovania

Filozofia odmeňovania vyjadruje presvedčenie organizácie o tom, ako by mali byť ľudia odmeňovaní. Môže byť vyjadrená v podobe základných zásad, ktoré vymedzujú prístup organizácie k riešeniu záležitostí odmeňovania. Tieto zásady sú základom politik odmeňovania a návodom na uskutočňovanie opatrení obsiahnutých v stratégii odmeňovania. Zamestnanci by mali byť s filozofiou

odmeňovania oboznámení, aby spoznali a pochopili, na čom sú založené politiky a postupy odmeňovania, ktoré sa ich týkajú a ktoré ich ovplyvňujú (Armstrong a Taylor, 2015).

Základné zásady odmeňovania sú často schvaľované vrcholovým vedením na základe odporúčania zo strany interných špecialistov na odmeňovanie alebo externých poradcov. Lenže tieto zásady budú oveľa prijateľnejšie, ak sa na ich definovaní budú podieľať členovia organizácie. Následne by mali byť všetci s týmito zásadami oboznámení, aby lepšie poznali a pochopili, čo je základom politík a postupov odmeňovania (Armstrong a Taylor, 2015).

Avšak zamestnanci sa zrejme zdržia vyslovovania svojich názorov na základné zásady odmeňovania až do okamihu, keď skutočne pocítia, ako sú tieto zásady uplatňované. Pre zamestnanca nie je rozhodujúca samotná filozofia odmeňovania, ale uplatňovanej politiky a postupy odmeňovania, ktoré z tejto filozofie vychádzajú, a tiež určitá predstava o tom, čo nakoniec dostanú. Pre zamestnancov je dôležitá realita, nie rétorika.

Základné zásady odmeňovania sa týkajú takých záležitostí, ako je:

1. vytváranie a uplatňovanie spravodlivého, efektívneho a transparentného systému odmeňovania v záujme všetkých zainteresovaných strán,
2. vytváranie a uplatňovanie politík a postupov odmeňovania, ktoré podporujú dosahovanie cieľov organizácie,
3. odmeňovanie ľudí podľa ich prínosu, uznávanie a oceňovanie hodnoty každého, kto pre organizáciu znamená efektívny prínos nie len jedincov, ktorí dosahujú mimoriadne výkony,
4. vytváranie atraktívnej hodnotovej ponuky pre zamestnancov,
5. poskytovanie odmien, ktoré prilákajú a udržia potrebných ľudí a zaistia ich angažovanosť,
6. podporovanie rozvoja kultúry vysokého výkonu,
7. udržiavanie konkurencieschopných peňažných odmien,
8. udržiavanie spravodlivých peňažných odmien,
9. dosahovanie rozumnej miery pružnosti vo fungovaní procesov odmeňovania a vo výbere zamestnaneckých výhod zo strany zamestnancov,
10. prinášanie väčšej zodpovednosti za rozhodovanie v otázkach odmeňovania na liniových manažérov (Armstrong a Taylor, 2015).

9.2. Stratégia odmeňovania

Stratégia odmeňovania je východiskom pre navrhovanie a uplatňovanie určitého systému odmeňovania za účelom dosahovania troch hlavných cieľov: výkonnosti, konkurencieschopnosť a spravodlivosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Stratégia odmeňovania poskytuje odpovede na dve základné otázky:

1. Čo musíme urobiť, aby naše politiky a postupy odmeňovania naplňali účel odmeňovania?
2. Ako to zamýšľame urobiť?

Stratégia odmeňovania vymedzuje, čo chce organizácia v budúcnosti robiť, aby zabezpečila vytváranie a uplatňovanie takýchto politík a postupov odmeňovania, ktoré budú podporovať dosahovanie cieľov organizácie a budú uspokojovať potreby zainteresovaných strán.

Stratégia odmeňovania usmerňuje a podporuje vytváranie aj uplatňovanie politík a postupov odmeňovania. Stratégia odmeňovania vychádza z poznania a pochopenie potrieb organizácie i jej zamestnancov a tiež toho, ako môžu byť tieto potreby čo najlepšie uspokojované (Armstrong a Taylor, 2015).

Strategickej odmeňovania je: prostriedok zlepšovania výkonu organizácie a zabezpečovania konkurenčnej výhody cestou zladovania stratégií, systémov, politík a postupov odmeňovania so stratégiou organizácie. Peňažná odmena ako nástroj riadenia už nepredstavuje len náklady na prenájom nevyhnutnej pracovnej sily, ale je prostriedkom zladovania jedinečného a nenapodobiteľného aktíva organizácie — jej zamestnancov — so strategickým smerovaním organizácie (Armstrong a Taylor, 2015).

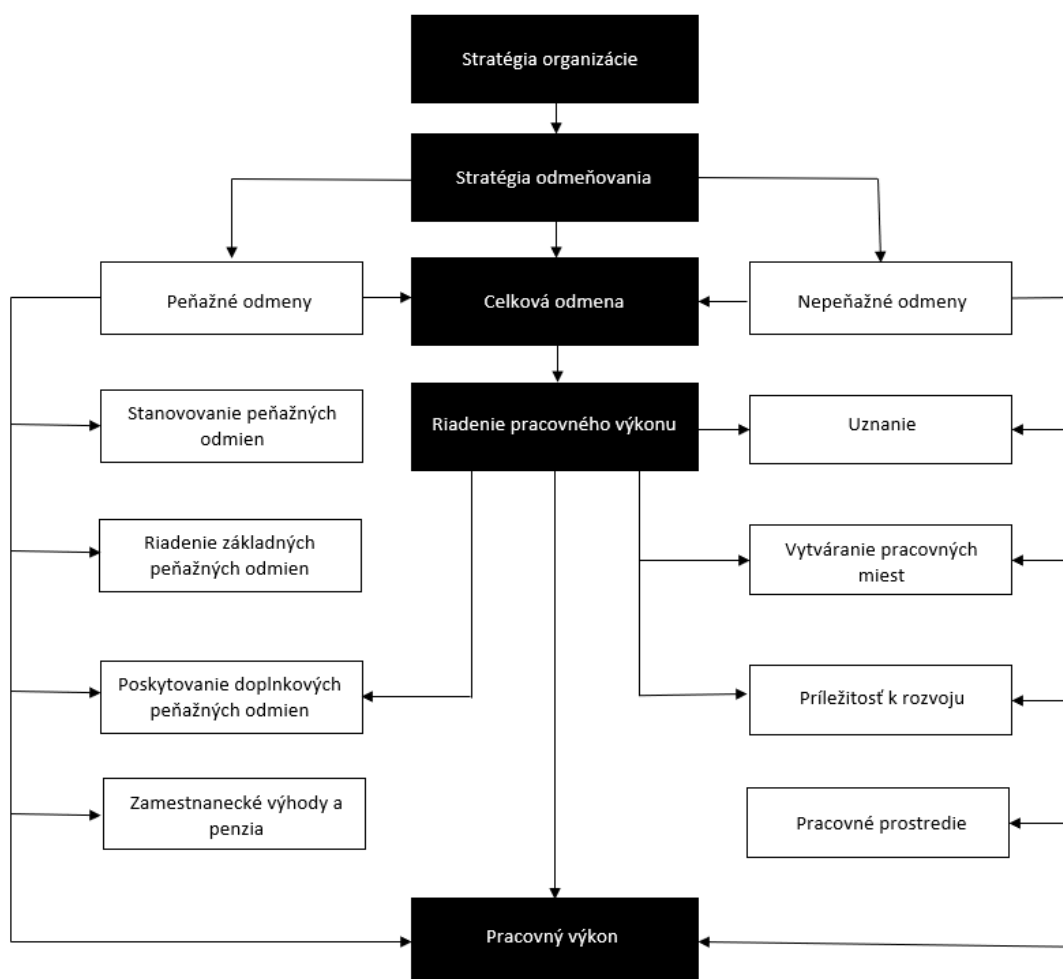
Príklady kľúčových tém v stratégiách odmeňovania:

- Airbus: Zaviesť odmeňovanie podľa výkonu pre všetkých zamestnancov, zabezpečiť, aby sadzby peňažných odmien boli konkurencieschopné na vonkajšom trhu práce a vysporiadať sa s určitými anomáliami, ktoré boli spôsobené skoršími nepružnosťami, ako bol napríklad určitý bezdôvodný presun v rámci stupňov prác zapríčinený tým, že niektorí ľudia museli byť zaradení do vyššieho stupňa, aby mohli dostať pridané.
- AstraZeneca: Podporovať kultúru, ktorá oceňuje, rozlišuje a odmeňuje mimoriadne výkony.
- Centrica: Prepojiť peňažné odmeny s pracovným výkonom a zladiť peňažné odmeny s trhovými podmienkami.
- The Childrens Society: Vytvoriť flexibilný a spravodlivý systém odmeňovania, ktorý bude podporovať napĺňanie poslania a dosahovania cieľov organizácie tým, že ocenia prínos, zodpovednosť, tímovú prácu a inovácie, a ktorý bude vnímať dianie na trhu, ale nebude týmto dianím vedený.
- Tesco: Odmeňovať zamestnancov za ich prínos tak, aby mohli priamo ťažiť z úspechov, ktoré pomáhajú vytvárať (Armstrong a Taylor, 2015).

9.3. Systém odmeňovania

Strategické odmeňovanie vedie k vytvoreniu určitého systému odmeňovania. Ako znázorňuje obrázok 4, takýto systém odmeňovania sa skladá zo vzájomne súvisiacich procesov a postupov odmeňovania, ktoré sa uplatňujú s cieľom zabezpečiť, aby sa odmeňovanie riadilo v prospech organizácie, rovnako ako ľudí, ktorí v organizácii pracujú (Armstrong a Taylor, 2015).

Systém odmeňovania je poháňaný stratégiou organizácie, ktorá zase poháňa stratégiu odmeňovania. Hlavnými zložkami systému odmeňovania sú peňažné a nepeňažné odmeny, ktoré sa kombinujú za účelom vytvorenia systému celkovej odmeny. Dôležitú úlohu v podpore nepeňažného odmeňovania hrá riadenie pracovného výkonu, ktoré tiež umožňuje získavať podklady na rozhodovanie o peňažných i nepeňažných odmenách podľa výkonu alebo prínosu. Všetky tieto zložky sa kombinujú za účelom ovplyvňovania úrovne pracovného výkonu (Armstrong a Taylor, 2015).



Obr. 4 Systém odmeňovania

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Armstrong a Taylor, 2015).

9.3.1. Peňažné odmeny

Peňažné odmeny (mzdy alebo platy) zahŕňajú jednak peňažné odmeny založené na prácach, ktoré sa vzťahujú k hodnote práce, a jednak peňažné odmeny založené na ľuďoch, ktoré sa vzťahujú k prínosu ľudí. Zahŕňajú tiež zamestnanecké výhody a penzie, rovnako ako systémy peňažného uznania za odvedenú prácu a dosiahnuté úspechy. Riadenie peňažných odmien založených na prácach a ľuďoch zahŕňa:

- Stanovovanie peňažných odmien - rozhodovanie o výške peňažných odmien za určité práce alebo pre niektorých ľudí s využitím trhového oceňovania a hodnotenia práce.
- Riadenie základných peňažných odmien - vytváranie a používanie určitej štruktúry peňažných odmien, ktorá v súlade s vnútornými aj vonkajšími reláciami (v súlade s relatívnymi hodnotami prác i trhovými sadzbami) zoskupuje určité práce do jednotlivých stupňov, pásiem alebo úrovní a obvykle poskytuje určitý priestor na zvyšovanie peňažných odmien.

Poskytovanie doplnkových peňažných odmien - plánovanie a riadenie peňažných odmien poskytovaných k základnej peňažnej odmene v závislosti od výkonu, schopností, prínosu, zručnostiach alebo dĺžke zamestnania (Armstrong a Taylor, 2015).

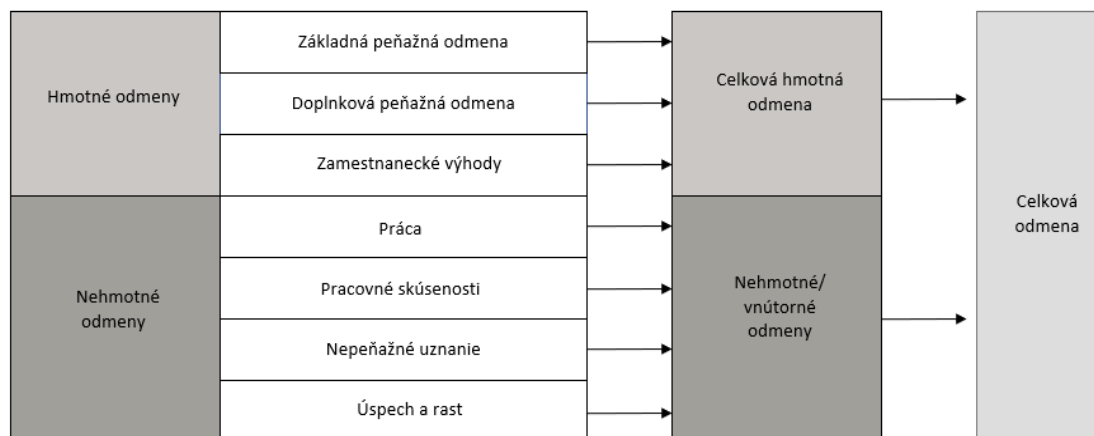
9.3.2. Nepeňažné odmeny

Nepeňažné odmeny umožňujú zohľadňovať a uspokojovať rozdielne potreby ľudí týkajúce sa uznania, úspechu, osobného rastu alebo pracovného prostredia. Nepeňažné odmeny zahŕňujú nepeňažné uznanie za odvedenú prácu a dosiahnuté úspechy, vytváranie motivujúcich pracovných miest, poskytovanie príležitostí na rozvoj schopností a kariéry alebo vytváranie pracovného prostredia, ktoré zlepšuje kvalitu pracovného života a umožňuje dosahovať potrebnú rovnováhu medzi pracovným a osobným životom (work-life balance). Nepeňažné odmeny môžu byť vonkajšie, ako je pochvala alebo uznanie, alebo vnútorné, ktoré súvisia s výzvami práce a pocitom, že práca stojí za to (Armstrong a Taylor, 2015).

9.3.3. Celková odmena

Celková odmena je kombináciou peňažných a nepeňažných odmien. Rozmanité formy odmien, obzvlášť základná peňažná odmena, doplnková peňažná odmena, zamestnanecké výhody nepeňažné odmeny, vrátane vnútorných odmien, ktoré vyplývajú z práce samotnej, sa vzájomne prepájajú a využívajú ako integrovaný a konzistentný celok. Poňatie celkovej odmeny vyjadruje prístup k riadeniu odmeňovania, ktorý zdôrazňuje, že treba zvážiť všetky možnosti ocenenia zamestnancov za odvedenú prácu a dosiahnuté úspechy, nielen peňažné odmeny alebo zamestnanecké výhody (Armstrong a Taylor, 2015).

Cieľom je spojiť peňažné aj nepeňažné odmeny do súdržného celku. Prístup založený na celkovej odmene, ktorý je znázornený na obrázku 5 uznáva význam peňažných odmien a zamestnaneckých výhod, ale zároveň vyzdvihuje možnosť sprostredkovať ľuďom iný zážitok spojený s odmeňovaním, ktorý vyplýva z ich pracovného prostredia (z práce, ktorú vykonávajú, alebo zo štýlu, akým sú riadení) a príležitosti rozvíjať ich schopnosti a kariéru. Prístup založený na celkovej odmene prispieva k vytváraniu atraktívnej hodnotovej ponuky pre zamestnancov, ktorá talentovaným ľuďom poskytuje jasný a pádný dôvod, prečo by pre organizáciu mali pracovať (Armstrong a Taylor, 2015).



Obr. 5 Zložky celkovej odmeny

Zdroj: vlastné spracovanie podľa (Armstrong a Taylor, 2015).

9.4. Základné otázky systému odmeňovania

Prípade odmeňovania síce proti sebe stojí pracovník so svojimi pracovnými schopnosťami, so svojim pracovným výkonom a svojimi záujmami a organizácie majúce tiež svoje záujmy, ktorá potrebuje pracovné schopnosti a pracovný výkon pracovníka a je ochotná za ne zaplatiť a prinášať ďalšie obete. Ale o odmene, jej podobe a veľkosti nerozhodujú iba pracovník a organizácie, ich záujmy a ich vzájomný vzťah či sila postavenia. Významnú úlohu zohrávajú aj vonkajšie faktory (Koubek, 2006).

Je teda potrebné hneď na začiatku úvah o odmeňovaní nastoliť tri otázky:

1. Čo potrebuje organizácia dosiahnuť svojím systémom odmien?
2. Aký význam pre pracovníkov majú rôzne možnosti odmien (šírka ponuky odmien, typy odmien)?
3. Ktoré vonkajšie faktory ovplyvňujú odmeňovanie v organizácii?

Organizácia si potrebuje, ako už bolo konštatované, vytvoriť konkurenčnú výhodu pre získavanie pracovníkov, udržať si pracovníkov, dosiahnuť konkurencieschopné produktivity, žiaduce kvality

produkcie, potrebné úrovne flexibility a kreativity, inými slovami povedané – formovať a rozvíjať taký personál, ktorý by bol schopný realizovať ciele organizácie.

Pracovníci potrebujú zabezpečiť uspokojovanie potrieb svojich i svojej rodiny, potrebujú určitú sociálnu istotu, životnú stabilitu a jasnú perspektívu, vrátane možnosti budúcich zárobkov, spravodlivosť a porovnateľnosť odmeňovania, možnosť sebarealizácie, dobré vzťahy na pracovisku a prácu, ktorá by ich uspokojovala.

Postavenie organizácie i pracovníkov z hľadiska odmeňovania, a teda aj podobu odmeňovania v organizácii, ovplyvňujú vonkajšie faktory, teda populačný vývoj, situácia na trhu práce (úroveň zamestnanosti v mieste, regióne, štáte), profesijne kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov, životný štýl, úroveň zdanenia, ekonomická a sociálna politika vlády, úroveň odmeňovania u konkurujúcich organizácií, v odvetví, v mieste, v regióne, v štáte apod. (Koubek, 2006).

V tomto kontexte sa potom zvažujú už konkrétne základné otázky odmeňovania v organizácii:

1. Úroveň miezd a platov (v porovnaní s ostatnými organizáciami a situáciou na trhu práce, s ohľadom na finančnú situáciu a úspešnosť organizácie, na špecifické rysy práce, používané techniky a technológie atď.). Možno sa pritom oprieť o tzv. mzdové vyšetrovanie.
2. Vnútna štruktúra miezd a platov (hierarchia mzdových taríf a platových tried, štruktúra práce a pracovných miest). Nástrojom riešenia otázky je hodnotenie práce.
3. Platenie jednotlivcov (spájanie ľudí s pracovnými úlohami a pracovnými miestami, prideľovanie platových tried, akú vysokú mzdu alebo plat dať konkrétnemu jedincovi, ako ho zaraďovať v rámci mzdového/platového rozpätia triedy). Riešenie sa opiera o hodnotenie pracovníkov.
4. Platiť za odpracovaný čas alebo za výsledky?
5. Zvláštnosti odmeňovania špecialistov a manažérov (rôzne stimulačné formy odmeňovania, problémy platenia za kvalifikáciu či za dĺžku zamestnania, zvláštne zamestnanecké výhody a pod.).
6. Zamestnanecké výhody a príplatky (poistenie platené úplne alebo sčasti organizácii, podniková penzia, platená dovolenka, rizikové príplatky, miestne príplatky a pod.).
7. Riadenie a kontrola miezd a platov (skúmanie primeranosti a snaha o úspory mzdových nákladov, popis a špecifikácia pracovných miest, skúmanie stimulačného účinku stimulačným formám odmeňovania ai.).
8. Výber jednotlivých typov odmien a formovanie štruktúry systému odmeňovania (je potrebné zisťovať preferencie pracovníkov a nespoliehať sa na to, čo si myslia manažéri,

jednou z chýb, ktorých sa vedenie organizácie v tejto oblasti dopúšťa, je to, že o všetkých pracovníkov používa rovnaké typy a rovnakú štruktúru odmien a neuvedomuje si, že preferencie určitého druhu odmeny pracovníkom môže byť ovplyvnená jeho pohlavím, vekom, rodinným stavom, existenciou detí (ich počtom a vekom), sociálnou situáciou a životnými podmienkami, vzdelaním, dĺžkou praxe, dĺžkou zamestnania v organizácii atď.) (Koubek, 2006).

9.5. Hodnotenie práce

Hodnotenie práce je systematické určovanie hodnoty každej práce či pracovnej funkcie (miesta) vo vzťahu k iným prácam či pracovným funkciám (miestam) v organizácii.

Hodnotenie práce sa používa pre potreby vytvárania mzdových (platových) štruktúr, nie pre hodnotenie výkonu jedincov vykonávajúcich prácu alebo zastávajúcich pracovnú funkciu (miesto). To je potom úlohou mzdových foriem (Koubek, 2006).

Účelom hodnotenia práce je teda zistiť požiadavky práce a príspevok práce na pracovnom mieste pre výkon organizácie, stanoviť jej relatívnu hodnotu, a na základe toho prácu oklasifikovať a zaradiť podľa jej významu. Ako je však vidieť z nasledujúceho prehľadu, slúži hodnotenie práce aj na iné účely:

1. Ponúknuť funkčnejšiu vnútornú mzdovú štruktúru, aby sa zjednodušila a zracionalizovala obvyklá relatívne chaotická mzdová štruktúra ovplyvňovaná zmenami, zvykom a takými subjektívnymi faktormi, ako sú favorizovanie či naopak antipatia.
2. Poskytovať jednotný nástroj na stanovovanie mzdových taríf pre nové alebo meniace sa práce.
3. Poskytovať prostriedok na realistické porovnávanie mzdových taríf rôznych organizácií.
4. Poskytovať základňu na meranie individuálneho výkonu.
5. Redukovať sťažnosti na tarify tým, že sa redukuje priestor pre sťažnosti, a poskytovať jednotný prostriedok na riešenie sporov.
6. Poskytovať podnety pracovníkom, aby sa usilovali o prácu vyššej úrovne (dôležitejšie).
7. Poskytovať podklady pre vyjednávanie o mzdách.
8. Poskytovať informácie o práci pre potreby výberu, vzdelávania a rozmiestňovania pracovníkov (Belcher, 1974).

Výsledkom hodnotenia práce je teda stanovenie základných mzdových relácií v organizácii. Základné mzdové relácie potom slúžia ako vodičko pre diferenciáciu peňažného oceňovania práce v nadväzujúcom rozhodovacom procese alebo tarifnom vyjednávaní, ktorého výsledkom sú mzdové tarify, skutočné ocenenie práce (Koubek, 2006).

Hodnotenie práce prebieha v nasledujúcich krokoch:

1. Prvý krok hodnotenia práce predstavuje zhromaždenie informácií o práci (pracovnom mieste). Bežne je možné tieto informácie získať z aktuálnych popisov pracovných miest. Pokiaľ nie sú, je potrebné vykonať analýzu pracovných miest a spracovať či aktualizovať popisy.
2. Potom je potrebné vybrať faktor či faktory, ktoré budú použité na určenie hodnoty rôznych prác v organizácii. Medzi často používané faktory patria zručnosti, zodpovednosť a pracovné podmienky.
3. Ďalej proces zahŕňa prípravu a realizáciu plánu používajúceho vybrané faktory na hodnotenie relatívnej hodnoty (významu) rôznych prác v organizácii. Plán by mal primerane umiestniť práce vyžadujúce viac faktorov na vyššie priečky hierarchie prác, než práca vyžadujúca menej faktorov. Väčšina plánov hodnotenia práce predstavuje variácie či kombinácie štyroch základných metód: metódy poradia, klasifikačné (metódy mzdových skupín alebo katalógové), bodovacie (metódy bodovaných stupňov) a faktorového porovnania (metódy radov poradí). Prvé dve metódy sú sumárne (alebo tiež nekvantitatívne), druhé dve analytické (alebo tiež kvantitatívne) (Koubek, 2006).

9.5.1. Metóda poradia

Je to najjednoduchšia, najstaršia a najmenej používaná metóda hodnotenia práce. Hodnotiteľ zoraduje práce (pracovné miesta) ako celky od najľahšej k najťažšej. Často si pripravuje karty so základnými informáciami o práci a potom tieto karty usporadúva podľa poradia významu pracovného miesta (Koubek, 2006).

Jej výhodou je jednoduchosť a zrozumiteľnosť, je časovo a organizačne nenáročná.

Nevýhodou je to, že je efektívnejšie použiteľná len pri hodnotení malého súboru prác, je málo presná, otvorená subjektívnym vplyvom, a teda ľahko spochybniteľná, poskytuje iba poradie prác (pracovných miest), ale neukazuje vzájomnú reláciu a rozdiely medzi nimi a neposkytuje presnú základňu pre prevod hodnoty práce do mzdovej tarify (Koubek, 2006).

9.5.2. Klasifikačná metóda (metóda mzdových skupín, katalógová)

Na základe rozdielov v povinnostiach, zodpovednosti, zručnostiach, pracovných podmienkach a v ďalších faktoroch práce sa vopred definujú určité modelové triedy alebo stupne prác (vytvára sa akýsi katalóg). Relatívna hodnota určitej konkrétnej práce na pracovnom mieste je potom stanovená porovnaním popisu pracovného miesta s modelovými popismi práce každej z tried a skúmaná práca je potom zaradená do zodpovedajúcej triedy. Počet potrebných tried alebo stupňov závisí od rozsahu zručností, zodpovednosti, povinností a ostatných požiadaviek existujúcich v skupine prác, ktoré sú hodnotené.

Výhodou je jednoduchosť, zrozumiteľnosť a jednoduchá realizácia. Ak sú modelové triedy dobre volené a ich charakteristiky dobre spracované a ak sú dobre spracované aj popisy pracovných miest, sú výsledky hodnotenia práce vcelku prijateľné.

Nevýhodou je to, že metóda je menej precízna, pretože hodnotí prácu ako celok, sumárnym spôsobom, je citlivá na presnosť a starostlivosť ako pri príprave modelových popisov, tak pri ich porovnávaní so skutočnými popismi, neumožňuje v plnej miere zohľadniť rôzne pracovné podmienky pri rovnakých prácach v rôznych útvaroch organizácie (Koubek, 2006).

9.5.3. Bodovacia metóda (metóda bodovaných stupňov)

Je to pravdepodobne najpoužívanější metóda hodnotenia práce. Pri jej použití sa pre hodnotené práce vytvárajú kvantitatívne bodové stupnice. Jedna stupnica zvyčajne nemôže byť použitá na hodnotenie všetkých typov práce (iná stupnica pre výrobné práce, iné pre administratívne, iné pre manažérske práce či práce špecialistov).

Potom, čo je rozhodnuté, ktoré práce budú zaradené do jednotlivých stupníc, je vybraná kľúčová práca (kľúčové pracovné miesto, východisková práca, od ktorej sa bude odvíjať hodnotenie) z každého typu prác v organizácii. Miesto, aby sa hodnotila každá jednotlivá práca, je hodnotená táto práca ako reprezentant skupiny. Kľúčová práca by mala byť ľahko poznateľná a dobre známa osobám, ktoré pripravujú hodnotiacu stupnicu.

Ďalším krokom je výber tzv. platených faktorov (kritérií hodnotenia, požiadaviek práce). Platené faktory sú také faktory či charakteristiky prác, ktoré sú organizácií považované za významné do tej miery, že je ochotná za ne platiť. Miera, v akej práci na určitom pracovnom mieste obsahuje tieto platené faktory, determinuje jej relatívnu hodnotu. Táto teória bola postupne nahradená inou, tvrdiacou, že každá organizácia musí svoje platené faktory „ušiť na mieru“ svojim vlastným špecifickým požiadavkám.

Na účely detailnejšieho popisu platených faktorov sa používajú subfaktory. Im sú priradené stupne so vzorovými popismi, diferencujúcimi špecifické požiadavky daného pracovného miesta pre každý subfaktor. Členenie platených faktorov na subfaktory a stupne dovoľuje presnejšie definovanie práce a uľahčuje proces hodnotenie práce (Koubek, 2006).

9.6. Formy a trendy finančného odmeňovania

Na základe funkcií, ktoré plní, nadobúda finančné či hmotné odmeňovanie rôznych foriem a odlišnosť závisí od toho, či finančná odmena vychádza predovšetkým z náročnosti práce, ktorú zamestnanec vykonáva, z jeho schopností, dlhodobých výsledkov alebo výsledkov dosiahnutých za

posledné obdobie. Súčasťou jeho hmotnej odmeny môže byť aj odmena založená na jeho príslušnosti k organizácii (Urban, 2022).

K formám hmotného odmeňovania patrí predovšetkým:

- **Základná** či **pevná mzda**, tarifná alebo zmluvná (hodinová, týždenná, resp. mesačná vrátane nadčasov). Viaže sa spravidla na trhové ohodnotenie rôznych profesií, zohľadňujúci ich ekonomický prínos, nároky a požiadavky, opiera sa však spravidla aj o dlhodobý výkon, skúsenosti či schopnosti jednotlivých zamestnancov. Predstavuje zaručenú časť individuálnej mzdy, ktorej cieľom je získať a udržať zamestnanca a oceniť náročnosť jeho práce.

Výška základnej mzdy je dôležitá pre pracovnú spokojnosť zamestnancov a napomáha väčšinou aj k ich stabilizácii. Vplyv základnej mzdy, resp. jej zvýšenie, a výkon je naproti tomu väčšinou obmedzený a skôr krátkodobý. Závisí navyše aj na tom, či zamestnanec svoju doterajšiu mzdu vnímal ako skôr spravodlivú alebo nespravodlivú, či už vo vzťahu k svojmu pracovnému úsiliu, odmeňovaniu ostatných pracovníkov organizácie alebo výšku odmeňovania podobnej práce v iných firmách.

S výnimkou plošného vzostupu miezd v rámci celej organizácie by k zvýšeniu základnej mzdy malo dôjsť, ak prejde zamestnanec na vyššie alebo zodpovednejšie miesto alebo získava dlhodobejšie veľmi dobré ročné hodnotenie, založené nielen na jeho pracovných výsledkoch, ale aj na raste schopností, pracovnom správaní či lojalite k organizácii (Urban, 2022).

- **Odmena viazaná na osobné schopnosti zamestnanca.** Môže byť vyplácaná vo forme nadtarifnej zložky základnej mzdy, vyššie mzdy v rámci mzdového (tarifného) intervalu alebo osobného ohodnotenia. Býva založená na hodnotení dlhodobých pracovných výsledkov, schopností a kvalifikácie a je priznávaná na dlhšie obdobie. Zamestnancovi môže však byť na základe jeho pravidelného hodnotenia aj odobratá.

Jej cieľom je motivovať k zvýšeniu schopností a kvalifikácie, ale aj oceniť a stabilizovať dlhodobo výkonných zamestnancov podniku. Jej výšku je možné stanoviť percentuálnym podielom základného (tarifného) platu či absolútnou čiastkou. Organizácia v tomto prípade spravidla stanoví maximum, ktorého môže tento podiel alebo čiastka dosiahnuť (Urban, 2022).

- **Pohyblivá, resp. výkonová zložka mzdy** vyplácaná v podobe úkolovej či akordnej mzdy, mzdy za pracovný výkon (prémia, bonusy), odmeny za zlepšovacie návrhy, podielu na dosiahnutom výkone (prírastku produktivity, úspore nákladov a pod.), podielu na zisku organizácie, zamestnaneckých akcií, akciových opcií a pod.

Môže sa viazať na individuálny výkon zamestnanca, výkon jeho pracovnej skupiny, prípadne výkon celého podniku. Jej cieľom je stimulovať k vyššej výkonnosti či produktivite či motivovať k určitému pracovnému správaniu. K zvýšeniu výkonu zamestnancov prispieva táto zložka mzdy

predovšetkým vtedy, ak je jasne viazaná na dosiahnutie vopred stanovených výsledkov a ak môže zamestnanec tieto výsledky ovplyvniť. K jej výplate by preto malo dôjsť len a až vtedy, ak zamestnanec vopred stanoveného výkonu dosiahne.

- Vyšší podiel výkonovej zložky mzdy vo vzťahu k základnej či celkovej mzde by mal byť charakteristický predovšetkým pre pozície, pri ktorých sú výsledky práce závislé predovšetkým na úsilí, schopnostiach či rozhodnutiach zamestnanca (Urban, 2022).
- **Mzdové príplatky** odrážajúce mimoriadne podmienky práce či pracovného miesta, ktoré znamenajú zvýšené nároky na zamestnancov (Urban, 2022).
- **Zamestnanecké výhody** viazané na zamestnanecký vzťah k organizácii, prípadne postavenie v jej hierarchii. Tvoria ich naturálne pôžitky (predmety a služby), finančné príspevky, prípadne cenové zvýhodnenia poskytované zamestnancom. Ich cieľom je zvýšiť pracovnú spokojnosť a stabilitu zamestnancov, prispieť na ich rozvoj, relaxáciu a pod. Na podporu výkonovej motivácie môžu slúžiť len v prípade, ak majú povahu tzv. motivačných benefitov, ktoré sa viažu na výkon zamestnancov alebo ich skupín (Urban, 2022).

Využitie a relatívny význam jednotlivých foriem hmotného odmeňovania závisí na podmienkach a cieľoch organizácie i práce, ktorú zamestnanec vykonáva. Jednotlivé zložky odmeňovania sa tak môžu na jeho celkovej finančnej odmene podieľať v rôznej miere, v závislosti na tom, nakoľko jeho celková finančná odmena prihliada ku kvalifikačným a ďalším nárokom jeho miesta, jeho individuálnym schopnostiam, výsledkom jeho práce (jeho osobnému výkonu), prípadne výsledkom jeho pracovnej skupiny. K dlhodobejším trendom odmeňovania, odrážajúcim meniacu sa úlohu jednotlivých zložiek mzdy, patria predovšetkým:

- **Rastúci význam odmeňovania na základe znalostí a schopností zamestnancov** či ich rozvojového potenciálu, prejavujúce sa okrem iného rozširovaním tarifných pásiem, resp. spájaním tarifných stupňov.
Dôvodom je rastúca závislosť výkonu zamestnancov na ich schopnostiach aj snaha organizácií získať a stabilizovať schopných a kvalifikovaných zamestnancov a motivovať ich k ďalšiemu rastu schopností. Predpokladom tohto odmeňovania je jasné vymedzenie požadovaných schopností aj ich objektívne hodnotenie pri jednotlivých zamestnancov. V zložitejších prípadoch môže byť stanovenie aj hodnotenie týchto schopností založené na tzv. modeloch (maticiach) kompetencií pracovných miest.
- **Rast významu výkonového odmeňovania.** Prejavom je rozšírenie tohto odmeňovania na väčšinu zamestnancov, resp. pracovných miest.

- **Diferencovaný podiel a odlišná frekvencia vyplácania výkonnej zložky** mzdy v závislosti na povahe, náplni aj hierarchickom postavení pozície. Vyšší podiel motivačný zložiek mzdy je charakteristický pre miesta s väčšou možnosťou samostatného rozhodovania a ovplyvnenia výsledkov práce.
- **Rastúci význam ročne vyplácaných výkonných odmien** (bonusov). Súvisí s rastúcim významom riadenia výkonu zamestnancov na základe dlhodobých, spravidla ročných osobných cieľov.
- **Individualizované poskytovanie zamestnaneckých výhod** súvisiacich s prispôbovaním týchto výhod potrebám jednotlivých zamestnancov (Urban, 2022).

9.7. Základná mzda a jej diferenciacie

K hlavným formám finančného odmeňovania patrí základná či pevná (tarifná) mzda. Vychádza spravidla z ceny prác či profesií na pracovnom trhu, a je tak určovaná predovšetkým trhovými silami - dopytom po práci zo strany podnikov a ponukou práce zo strany osôb. Stanovenie základných miezd na základe trhového ocenenia profesií či prác nemusí však byť vždy možné alebo vhodné.

Prvý prípad, teda obmedzená možnosť trhového ocenenia, sa týka prác vysoko špecializovaných, prechádzajúcich trhom práce len zriedka. Sú to predovšetkým tie, pri ktorých je počet potenciálnych zamestnávateľov obmedzený.

K druhému prípadu, teda korekcii trhových relácií pre vnútorné potreby organizácie, dochádza predovšetkým vtedy, ak organizácia kladie dôraz na vnútornú spravodlivosť odmeny, prihladájúcu na náročnosť jednotlivých profesií. Tejto požiadavke zodpovedá mzdová štruktúra opierajúca sa o tzv. hodnotenie prác založená na mzdových (tarifných) stupňoch či triedach, do ktorých sú jednotlivé práce zaradené nielen na základe ich trhového ohodnotenia, ale aj ich relatívnej zložitosti či obťažnosti.

K vytvoreniu relatívne stálej mzdovej štruktúry môže viesť aj snaha o zjednodušenie administrácie miezd a lepšie plánovanie mzdových prostriedkov. Mzdové náklady organizácie závisia totiž v tomto prípade popri úrovni miezd aj na počtoch, resp. podieloch pracovných miest zaradených do jednotlivých mzdových stupňov. Požiadavky na vnútornú spravodlivosť miezd a zjednodušenie ich administrácie sa spravidla týkajú predovšetkým väčších organizácií zamestnávajúcich pracovníkov rôznych profesií (Urban, 2022).

9.7.1. Odmeňovanie na základe hodnotenia práce

Hodnotenie prác predstavuje postup, ktorým organizácia na základe posúdenia relatívnej náročnosti a významu pracovných miest vrátane požiadaviek na ich kvalifikáciu dospieva k určitej

štruktúre základných miezd. Mzdová štruktúra prihladajúca na hodnotenie náročnosti prác funguje najlepšie v organizáciách kde:

- Prevláda stála technológia či relatívne stála náplň pracovných miest,
- pracovné miesta sú značne štandardizované a ich výkon sa opiera o jasne stanovené postupy,
- zamestnanci za seba nemusia často „zaskakovať“,
- pracovné miesta vyžadujú pevne danú úroveň kvalifikácie aj zaškolenia,
- fluktuácia je relatívne nízka a nepredstavuje vážny nákladový problém,
- zamestnanci môžu v priebehu času v organizácii hierarchicky postupovať.

Menej vhodná je v organizáciách, ktoré kladú dôraz na osobné schopnosti a ich rozvoj, osobnú iniciatívu a flexibilitu, v ktorých je dôležitá spolupráca, zastupiteľnosť a ochota učiť sa novým úlohám, kde sa technológia či štruktúra podniku často mení alebo kde sú obmedzené možnosti vzostupu.

Východiská metódy

Najvhodnejší spôsob hodnotenia prác využíva tzv. bodovacie metódy. Je vhodná najmä v prípadoch, keď v podniku existuje väčší počet vzájomne odlišných miest. Metóda vychádza z tzv. platených faktorov práce. Ide o vybrané charakteristiky náročnosti pracovných miest, na základe ktorých sa organizácia rozhodne pracovníkov na týchto pozíciách odmeňovať. K typickým plateným faktorom práce patrí požadovaná kvalifikácia (nároky na znalosti a vzdelanie), zložitosť, fyzická náročnosť či rizikovosť práce, miera zodpovednosti, náročnosť na samostatné rozhodovanie či dodržiavanie pevne stanovených termínov, požiadavky na kontakty s inými pracovníkmi, nároky na sociálne zručnosti a pod.

Na základe toho, aké sú pracovné miesta náročné vzhľadom na vyššie uvedené okolnosti, sú im pridelené určité počty bodov, ktoré sú základom diferenciácie základných miezd pracovníkov na týchto pozíciách. Každý z platených faktorov práce môže mať navyše svoju „váhu“, odrážajúcu relatívnu dôležitosť, ktorú mu organizácia prisudzuje. Tá je vyjadrená maximálnym počtom bodov, ktoré je možné za daný faktor získať.

Pre objektívnejšie hodnotenie miest (pridelenie počtu bodov) je možné pri jednotlivých faktoroch stanoviť aj ich čiastkové úrovne či stupne, ktorých počet nemusí byť pri jednotlivých faktoroch rovnaký. Počet týchto úrovní závisí od rozsahu prác, ktoré majú byť hodnotené, a miera citlivosti, ktorá by hodnotenie malo dosahovať.

Východiskom vlastného hodnotenia prác je tzv. faktorová schéma, tj. tabuľka obsahujúca maximálne hodnoty bodov, ktoré možno za jednotlivé faktory alebo ich úrovne získať. Dôležité je aj

rozhodnutie o počte mzdových (tarifných) stupňov, závisiacich na rozdieloch v náročnosti prác i predstave o optimálnej miere mzdovej diferenciácie podniku.

Tvorba mzdovej štruktúry

Po vykonaní prípravných krokov – vytvorenie faktorovej schémy a stanovenie počtu mzdových stupňov – spočíva ďalší krok v posúdení jednotlivých prác s ohľadom na náročnosť na zvolené faktory. Na jeho základe sú pracovným miestam za jednotlivé faktory priradené určité počty bodov, vedúce v súčte k ich súhrnnému bodovému ohodnoteniu. Výsledkom je tzv. bodový manuál prác zahŕňajúci jednotlivé práce (pracovné miesta) a im pridelené súčty bodových ohodnotení získaných za jednotlivé faktory.

Na základe zvoleného počtu mzdových stupňov je možné potom celkové bodové rozpätie prác roztriediť do zodpovedajúceho počtu intervalov. Prácam, ktorých bodové ohodnotenie patrí do rovnakého intervalu, prislúcha aj rovnaká hodnota základnej (tarifnej) mzdy.

Na vlastné stanovenie mzdy zodpovedajúcej jednotlivým mzdovým stupňom je potrebné získať informáciu o trhovách hodnotách prác (či ich reprezentantov), ktoré do mzdových stupňov spadajú, predovšetkým tých výraznejšie zastúpených na pracovnom trhu.

Vytvorená mzdová stupnica je základom mzdovej diferenciácie v organizácii. Základné mzdy sú diferencované ako s ohľadom na rozdiely v náročnosti jednotlivých pracovných činností, ako aj s prihliadnutím na mzdové relácie porovnateľných prác na trhu. Dávajú aj jasnú predstavu o mzdovom postupe pri zmene pracovného zaradenia tj. prechodu na zložitejšiu, zodpovednejšiu alebo samostatnejšiu prácu.

Typy mzdových stupníc

Pri tvorbe mzdových štruktúr môže organizácia vytvoriť niekoľko čiastkových mzdových stupníc, alebo stupnicu jedínú, tzv. integrovanú. Čiastkové stupnice môžu byť rozlíšené podľa kategórií zamestnancov alebo úrovní riadenia: môže ísť napríklad o stupnicu pre manuálne, administratívne, technicko - hospodárske funkcie a pod. Jednotlivé mzdové štruktúry sa môžu líšiť aj počtom stupňov.

Integrovaná stupnica je naopak používaná pre všetky pracovné činnosti (s výnimkou pozícií so zmluvnými platmi) a jej účelom je preklenúť tradičné rozdelenie zamestnancov na „robotníkov“ a „technicko - hospodárskych pracovníkov“. Môže prispieť i k väčšej mobilite medzi jednotlivými skupinami zamestnancov.

Dôležitou vlastnosťou mzdovej stupnice je aj miera jej diferenciácie. Je podmienená celkovým mzdovým rozpätím, tj. rozdielom medzi mzdovou tarifou najnáročnejšej a najjednoduchšej práce

v organizácii, rozdiely (alebo pomery) mzdových taríf medzi jednotlivými stupňami a širšie rozpätie jednotlivých mzdových stupňov.

Mzdové štruktúry môžu byť konštruované ako stupnica s pevnými hodnotami miezd (hodinových alebo mesačných), alebo – a častejšie – ako intervalové stupnice. V druhom prípade stanoví mzdu (tarifu) zamestnanca v rámci mzdového rozpätia daného stupňa väčšinou jeho priamy nadriadený, a to na základe dlhodobejšieho výkonu (prínosu) zamestnanca a jeho schopností.

Rozpätie jednotlivých mzdových stupňov na seba môžu nadväzovať, alebo sa prekryjú. V druhom prípade to znamená, že nadpriemerného pracovníka nižšieho stupňa môže odmeniť lepšie ako podpriemerného pracovníka stupňa vyššieho. Rozdiely mzdových stupní môžu spočívať aj v tom, či rozpätie mzdových intervalov zostávajú zo zvyšujúcimi sa mzdovými stupňami nemenné, alebo sa rozširujú (Urban, 2022).

9.7.2. Odmeňovanie na základe schopností

Diferenciácia základných miezd môže okrem nárokov pracovných miest vychádzať aj z rozdielov v schopnostiach zamestnancov. Vhodné je to vtedy, ak má organizácia záujem podporiť a oceniť rozvoj a vyššiu kvalifikáciu pracovníkov, resp. vtedy, keď výkon zamestnancov závisí z veľkej časti na ich schopnostiach.

Vhodné to však môže byť aj v organizáciách, kde sú možnosti vzostupnej mobility pracovníkov obmedzené, kde je dôležitá zastupiteľnosť zamestnancov, v ktorých dochádza k rýchlym technologickým zmenám alebo ktoré sa stretávajú so značnými nákladmi na fluktuáciu. Predpokladom je, že organizácia je schopná (zvýšené) schopnosti objektívne posúdiť a skutočne využiť a pracovníci majú možnosť nové schopnosti získať.

Odmeňovanie založené výlučne na osobných schopnostiach nie je napriek tomu v praxi príliš rozšírené. Prichádza do úvahy predovšetkým u menších a flexibilných podnikov s vysokou zastupiteľnosťou pracovníkov. Vhodné môže byť napríklad v oblasti vysoko kvalifikovaných služieb, prípadne tam, kde konkurencieschopnosť organizácie závisí predovšetkým na raste osobných schopností zamestnancov, a odmeňovanie by malo tento rast podporovať.

Častejšie je, že odmeňovanie na základe schopností je používané ako doplnkové v kombinácii s odmeňovaním na základe hodnotenia pracovných miest. Priestor pre toto odmeňovanie vytvára širšie rozpätie mzdových pásiem alebo silnejšiu úlohu osobného ohodnotenia v rámci celkovej mzdy pracovníka. Predpokladom je, že osobné ohodnotenie sa viaže na objektívne hodnotenie schopností a dlhodobé výkonnosti.

Na objektívne stanovenie aj hodnotenie individuálnych schopností slúži najlepšie už spomínané modely (matice) schopností, zahŕňajúce nielen schopnosti, ktoré jednotlivé práce vyžadujú, ale aj ich čiastkové úrovne či stupne. Na vymedzenie jednotlivých schopností, resp. ich stupňov, je najlepšie použiť opisy činností, ktoré by pracovník mal zvládať, vykonávať samostatne alebo bez trvalého dohľadu a pod. Matice kompetencií môžu byť jednotné, alebo diferencované podľa jednotlivých kategórií zamestnancov.

Cieľom odmeňovania založeného na schopnostiach pracovníkov je motivovať k rastu schopností a schopných pracovníkov oceniť, nie kompenzovať nižšiu úroveň základnej či tarifnej mzdy zamestnanca. V opačnom prípade táto forma odmeňovania svoju motivačnú funkciu stráca (Urban, 2022).

9.8. Zamestnanecké výhody: ciele a efektivita

Zamestnanecké výhody sú súčasťou odmeny, ktorá väčšinou nemá priamy vzťah k pracovným výsledkom. Môžu však prihliadať na dĺžku zamestnania, hierarchické postavení či na náročnosť pozície. K hlavným dôvodom, prečo ich podniky poskytujú, patrí snaha získať a udržať kvalitných zamestnancov a ponúknuť im podmienky, služby či starostlivosť, ktoré zvyšujú ich spokojnosť. Z dlhodobejšieho hľadiska môžu prispieť aj k ich výkonnosti.

V niektorých prípadoch môže ísť aj o služby, ktoré sa na trhu bežne nevyskytujú. Prednosťou niektorých výhod je aj ich daňový režim, nevýhodou naopak administratívna náročnosť a väčšinou aj pomerne nízke priame motivačné pôsobenie. Pri väčších organizáciách zodpovedajú svojim rozsahom 5-8 percentám mzdových nákladov. Trendy v oblasti zamestnaneckých výhod smerujú k posilneniu benefitov „šitých zamestnancom na mieru“, s pomocou ktorých sa zamestnávateľi snažia získať a udržať kvalifikovanú a talentovanú pracovnú silu. Ide často o výhody uľahčujúce lepšie zvládať nároky na prácu alebo je lepšie ich skĺbiť s mimopracovnými záujmami osôb (Urban, 2022).

9.8.1. Druhy výhod

Zamestnanecké výhody je možné triediť z rôznych hľadísk. K ich hlavným typom patria:

- **Výhody vzťahujúce sa na prácu** a tvoriacu súčasť pracovných podmienok. Patrí k nim príspevok na stravovanie (vo forme stravných lístkov alebo dotovaného stravovania vo vlastnom zariadení), bezplatné občerstvenie na pracovisku, nadštandardné pracovné voľno (dlhšia platená dovolenka, „krátke piatky“, študijné voľno), vzdelávanie a rozvoj nad rámec bezprostredných potrieb organizácie (napríklad jazykové kurzy), doprava do zamestnania, príspevok na hromadnú, miestnu alebo medzimestskú dopravu a pod.

- **Pracovné pomôcky slúžiace aj na osobnú potrebu.** Zahŕňajú najčastejšie osobný automobil aj na súkromné použitie, notebooky a ďalšiu výpočtovú techniku, telefóny a služby telefónnych operátorov, príspevok na odievanie, bezplatné alebo zvýhodnené bývanie apod.
- **Výhody osobnej a sociálnej povahy.** Patrí k nim nadštandardná zdravotná starostlivosť o zamestnanca i jeho rodinných príslušníkov (individuálna starostlivosť, liečebné pobyty, kúpeľné procedúry, výjazdy lekára do miesta zamestnania alebo bydliska, nadštandardná starostlivosť pri hospitalizácii, vitamíny, rehabilitácia, očkovanie, masáže a pod.), starostlivosť o deti (jasle, škôlky, detské tábory), príspevok na dovolenku, športové, rekreačné a kultúrne aktivity (vstup do športových klubov), finančná výpomoc (pôžičky na bytové riešenie situácie, finančná pomoc pri presťahovaní sa do blízkosti zamestnávateľa), príspevky na stavebné sporenie, zvýhodnené spotrebiteľské úvery, príspevok na dovolenku, poistenie a pripoistenie (životné, kapitálové, dôchodkové, úrazové, pre prípad pracovnej neschopnosti, zodpovednosti za škodu), platové dorovnanie v chorobe, darčeky a darčkové šeky (kozmetika, reštaurácia, nákup rôzneho tovaru) pri špeciálnych príležitostiach (Vianoce, jubileum, narodenie dieťaťa, svadba, ukončenie školy), ponuka vlastných produktov a služieb za zvýhodnené ceny, finančné, právne a osobné poradenstvo a pod. (Urban, 2022).

9.8.2. Plošné a pružné výhody

Z hľadiska spôsobov poskytovania možno výhody triediť na:

- Plošné, ktoré zamestnávateľ ponúka všetkým zamestnancom bez ohľadu na to, či o ne majú záujem.
- Pružné, dávajúce možnosť si výhody voľiť podľa aktuálnych potrieb a voľbu periodicky opakovať.

Voľba zamestnanca je v tomto prípade obmedzená účtom zamestnaneckých výhod, tj finančným limitom, v rámci ktorého si z ponúkaného portfólia môže zostaviť vlastný „balíček“. Výhodné, aj keď zložitejšie, je vyjadrenie limitu v bodoch, ktoré umožňuje rovnocenné ocenenie výhod, majúcich pre zamestnávateľov rôzne daňové vplyvy. Finančný limit aj ponúkaná škála výhod môže byť pre jednotlivé skupiny zamestnancov diferencovaná, napríklad v závislosti na dĺžke zamestnania alebo hierarchickom postavení vo firme (tzv. statusové benefity).

- Kombinácia plošného a flexibilného poskytovania. Môže ušetriť administratívu spojenú s pružným systémom pri plošnom poskytovaní výhod, o ktoré je medzi zamestnancami všeobecný záujem.

Výhodou pružného poskytovania výhod je možnosť uspokojovať potreby zamestnancov s rôznymi preferenciami, pružnejšie reagovať na dopyt po benefitoch, rozšíriť ich portfólio, ušetriť na

nákladoch na výhody, o ktoré je menší záujem, ale aj zvýšiť povedomie zamestnancov o nákladoch výhod a uľahčiť ich čerpanie využitím informačných technológií.

K jeho nevýhodám patrí naopak vyššie prvotné investície aj administratívne nároky. Efektívne poskytovanie pružných výhod predpokladá spravidla pravidelné prieskumy potrieb zamestnancov ale aj sledovanie trendov v poskytovaní výhod u konkurenčných organizácií.

Variantou pružného systému zamestnaneckých výhod je tzv. celkové odmeňovanie („total compensation“), ktorý zvyšuje flexibilitu zamestnaneckých výhod aj celkovú transparentiu odmeňovania. Peňažné aj nepeňažné odmeny sú v tomto prípade prevedené na spoločnú základňu (celkovú ročnú odmenu zamestnanca), v ktorej rámci majú pracovníci možnosť čiastočne voliť medzi odmenou poskytovanou v peňažnej a nepeňažnej podobe aj medzi jednotlivými typmi výhod (Urban, 2022).

9.8.3. Efektivita zamestnaneckých výhod

Ako nástroj odmeňovania majú zamestnanecké výhody svoje úskalia. Aj napriek značným nákladom totiž často:

- **Nemajú priamy motivačný význam**, tj. bezprostredný vplyv na výkon pracovníkov. Zamestnanci ich často chápajú ako nárok a prirodzenú súčasť pracovného vzťahu, nie ako nadštandardnú starostlivosť, a neuvedomujú si ich náklady. Akonáhle však sú zavedené, je ťažké ich rušiť. Vplyv na stabilitu zamestnancov majú pritom výhody len v prípade, keď o nich majú jednoznačný záujem a veľmi pravdepodobne by si ich zaobstarali, aj keby si ich museli sami kúpiť.
- **Nevyhovujú všetkým zamestnancom rovnako**. Týka sa výhod poskytovaných plošne: napríklad mladý zamestnanec nepociťuje rovnako vysokú potrebu dôchodkového pripoistenie alebo nadštandardnej zdravotnej starostlivosti ako zamestnanec starší. Poskytovanie plošných výhod je preto v porovnaní s finančným odmeňovaním nákladovo menej efektívne. Ak vyvoláva ich využívanie pocity nespravodlivosti môžu podnecovať nespokojnosť.
- **Bývajú poskytované mechanicky, na základe porovnania s inými podnikmi**. Nie sú tak nástrojom odmeňovania vychádzajúcim z konkrétnych potrieb podniku. Na konkurenčných pracovných trhoch, kde sa zamestnávatelia v ich poskytovaní vzájomne predstihujú, dochádza preto k postupnému „vzliňaniu“ výhod bez rastu ich motivačného pôsobenia.

K hlavným predpokladom **zvýšenia efektivity zamestnaneckých výhod** patrí:

- **Prispôsobenie cieľom podniku.** Predpokladom je stanoviť ciele v oblasti motivácie, stabilizácie, relaxácie či rozvoja zamestnancov, ktorých chceme pomocou výhod dosiahnuť, a neposkytovať ich len preto, že ich „poskytujú aj všetci ostatní“.
- **Hodnotenie efektivity výhod.** Poskytovanie nákladnejších výhod je vhodné spojiť s analýzou návratnosti vynaložených prostriedkov, tj. porovnaním cieľa (očakávaného prínosu, napríklad zvýšenie stability pracovnej sily, zníženie pracovnej absencie a pod.), ktorého má byť na základe výhod dosiahnuté, s priamymi i nepriamymi nákladmi ich poskytovania. Len tak možno totiž hodnotiť ich skutočnú efektivitu pre podnik.
- **Zisťovanie záujmov a potrieb zamestnancov** a pravidelné overovanie, ako poskytované výhody hodnotí. Na to najlepšie slúži anonymné dotazníkové vyšetrenie umožňujúce zachytiť aj hlavné identifikačné znaky respondentov, predovšetkým vek, pohlavie, dĺžku pôsobenie v podniku, prípadne profesii.
- **Účelnejšie čerpanie výhod.** U výhod vo forme služieb, napríklad niektorých vzdelávacích programov, môže byť žiaduce doplniť ich poskytovanie motivácií k zodpovednejšiemu čerpaniu, napríklad uzavretím dohody o kompenzácii vynaložených nákladov v prípade ukončenia pracovného pomeru, nedosiahnutia očakávaných výsledkov a pod.
- **Širšia komunikácia výhod.** Zamestnanci výhody často plne nepoznajú alebo ich nevyužívajú v plnom rozsahu. Ich čerpaniu bráni aj ťažko pochopiteľný výklad či nevhodné prostriedky, ktoré o nich informujú (vývesky, brožúry). Informácie o výhodách ich novinkách treba zasielať zamestnancom menovite a ich ponuku trvalo pripomínať.
- **Zisťovanie výhod konkurencie.** Dôležité je predovšetkým porovnanie úrovne zamestnanosti výhod s priamou konkurenciou v danom odvetví, u kľúčových zamestnancov, v danom regióne apod. (Urban, 2022).

10. Rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov

Rozmiestňovanie pracovníkov je možné najpresnejšie definovať ako kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie pracovníkov s pracovnými úlohami a s pracovnými miestami s cieľom optimalizovať vzťah medzi človekom, jeho prácou a pracovným miestom, a tým dosahovať zlepšovanie individuálneho, tímového aj celo organizačného pracovného výkonu (Koubek, 2006).

Rozmiestňovaním pracovníkov sa organizácia snaží o praktickú realizáciu všetkých hlavných úloh riadenia ľudských zdrojov: dať správneho človeka na správne miesto, optimálne využívať jeho pracovné schopnosti, formovať tímy a rešpektovať potrebu personálneho a sociálneho rozvoja jedinca.

Pri rozmiestňovaní pracovníkov musíme brať do úvahy jednak profil pracovníka, jednak profil a povahu pracovného miesta.

Profil pracovníka tvoria jeho profesne kvalifikačné charakteristiky (vzdelanie, povolanie, dĺžka odbornej praxe alebo praxe v odbore), charakteristiky jeho osobnosti a v neposlednom rade výsledky jeho doterajšieho hodnotenia (hodnotenie jeho pracovného výkonu). Práve hodnotenie pracovníkov, či už ide o hodnotenie pracovného výkonu alebo o hodnotenie odohrávajúce sa v priebehu výberu pracovníkov, je závažným podkladom pre rozmiestňovanie pracovníkov.

Profil a povaha pracovného miesta vyplýva z analýzy pracovných miest, ktorej produkty sú popis pracovného miesta a špecifikácie pracovného miesta. To samo o sebe ešte nestačí. Profil pracovného miesta dotvára ešte predstava o žiadúcej úrovni výkonu na tomto pracovnom mieste, reprezentovaná napr. normami výkonu.

Pri rozmiestňovaní pracovníkov teda proti sebe stoja na jednej strane pracovníci so svojim profilom, predovšetkým svojim výkonom a na druhej strane pracovné miesta so svojim profilom a požiadavky na úroveň výkonu (Koubek, 2006).

Primárnu úlohu pri rozmiestňovaní pracovníkov tradične hrajú pracovné miesta so svojimi požiadavkami a pracovnými podmienkami. Pre nich sa na základe skúmania profilu pracovníkov, najmä výsledkov ich hodnotenia, snažíme nájsť pracovníkov so zodpovedajúcou kvalifikáciou, výkonom a schopnosťou prispôbiť sa daným pracovným podmienkam, danému pracovnému prostrediu.

Je potrebné zdôrazniť, že skúmanie profilu pracovníkov, najmä potom hodnotenie pracovníkov, je zároveň nástrojom rozmiestňovania pracovníkov na pracovné miesta a zároveň aj východiskom na prispôbovanie sa pracovníkov pracovným miestam (Koubek, 2006).

Moderné riadenie ľudských zdrojov však kladie dôraz na tzv. šitie pracovných úloh a miest na mieru pracovníkovi (tailoring). V tejto súvislosti sa objavuje nový prístup k rozmiestňovaniu

pracovníkov v rámci organizácie, kde primárny je profil pracovníka, jeho pracovná orientácia a preferencie, a tým sa potom prispôsobujú pracovné úlohy a pracovné miesta. Inými slovami povedané, pracovné úlohy sa priradujú pracovným miestam tak, aby dochádzalo k optimálnemu využívaniu pracovných schopností pracovníka a aby pracovník podával optimálny výkon, prispieval čo najlepšie k dosiahnutiu cieľov organizácie a nachádzal v práci uspokojenie.

Rozmiestňovanie pracovníkov v organizácii je teda nepretržitý proces zladovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovníkov, hľadanie takých riešení, pri ktorých by pracovník podával optimálny výkon a maximálne tak prispieval k dosahovaniu cieľov organizácie. Nepretržitý proces je to preto, že sa neustále menia podmienky, za ktorých organizácia funguje, mení sa technika, technológia, požiadavky trhu, konkurenčné prostredie, zdroje a pod. Menia sa teda aj požiadavky pracovných miest na pracovníka. Menia sa aj pracovné schopnosti pracovníkov, obmeňuje sa personál organizácie. Čím je mobilita pracovníkov (v tejto súvislosti mobilitou rozumieme nielen pohyb v priestore, tj. do organizácie a z organizácie, ale aj kvalitatívne zmeny nastávajúce u jednotlivých pracovníkov, napr. rozvoj kvalifikácie) organizácie intenzívnejšia, tým intenzívnejší je aj proces rozmiestňovania pracovníkov. Z toho, čo bolo o rozmiestňovaní pracovníkov povedané, vyplýva, že rozmiestňovanie pracovníkov úzko súvisí s riadením pohybu pracovníkov do organizácie, z organizácie a vo vnútri organizácie (Koubek, 2006).

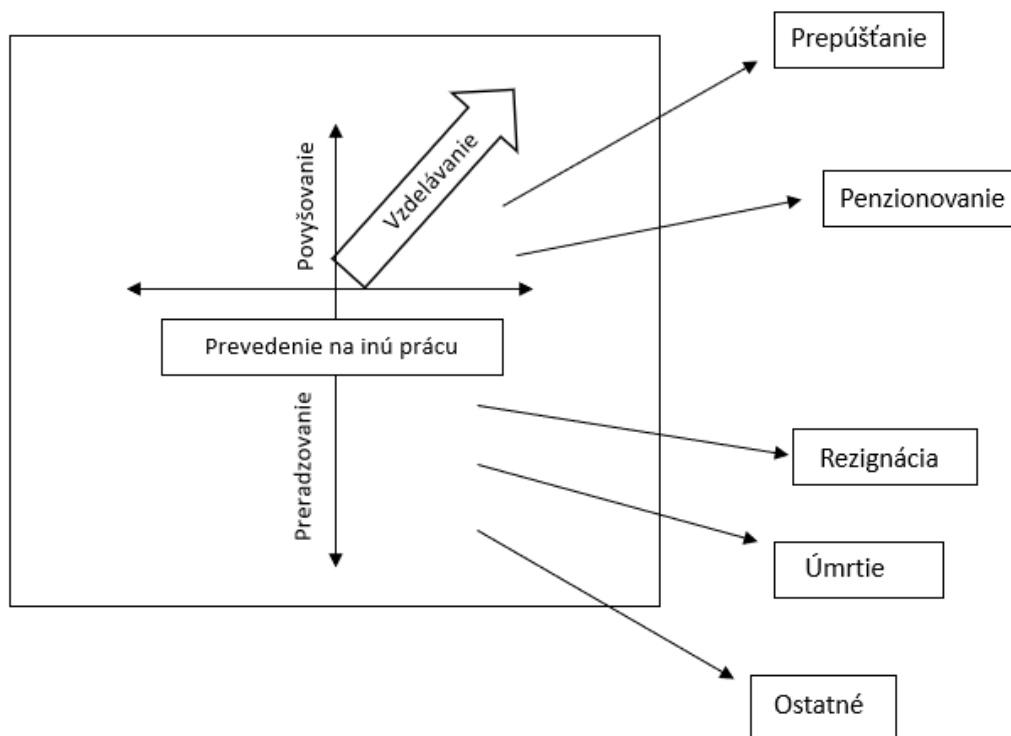
10.1. Rozmiestňovanie pracovníkov a staffing

Staffing je teraz už medzinárodný termín, ktorý zhruba zodpovedá slovenskému výrazu formovanie pracovnej sily (personálu) organizácie. Toto formovanie má jednak stránku kvantitatívnu, ktorá je výsledkom vzájomného pomeru veľkosti vstupov pracovníkov do organizácie a veľkosti výstupov pracovníkov z organizácie (vonkajšia mobilita pracovníkov) aj veľkosti jednotlivých druhov pohybu pracovníkov vo vnútri organizácie (vnútorná mobilita pracovníkov). Má však aj stránku kvalitatívne danú predovšetkým profesijne kvalifikačnými štruktúrami pracovníkov do organizácie prichádzajúcich a z nej odchádzajúcich, ale aj formovaním pracovných schopností pracovníkov v rámci ich vzdelávania zabezpečovaného alebo podporovaného organizáciou.

Staffing teda môžeme v stručnosti definovať ako formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností pracovnej sily (personálu) organizácie, riadenia kvantitatívnych a kvalitatívnych stránok jej mobility. Predstavu o poňatí staffing poskytuje obr. 6.

Staffing však nie je žiadne samoučelné formovanie pracovnej sily organizácie, ale sleduje jej optimálny výkon, jej rozvoj, konkurencieschopnosť, efektivitu. Ak by sme teda mali vyjadriť vzťah medzi

rozmiestňovaním pracovníkov a staffingom, potom rozmiestňovanie pracovníkov, teda v podstate spájanie pracovníkov s pracovnými miestami, je súčasťou staffing, ale staffing navyše zahŕňa aj prispôsobovanie pracovníkov súčasným a spravidla aj perspektívnym požiadavkám pracovných miest, obsahuje v sebe teda strategický aspekt (Koubek, 2006).



Obr. 6 Formovanie personálu organizácie (staffing)

Zdroj: spracované podľa (Koubek, 2006).

10.2. Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci mobility vo vnútri organizácie

V procese sústavného zladovania profilu pracovníkov s profilom pracovných miest, v procese sústavného hľadania možností zlepšovania pracovného výkonu a optimálneho využívania pracovníkov sa pri rozmiestňovaní pracovníkov uplatňujú niektoré dôležité personálne aktivity.

Pokiaľ ide o tú časť rozmiestňovania pracovníkov, ktorá zahŕňa iba mobilitu vnútri organizácie, potom ide o:

- a) povyšovanie pracovníkov,
- b) prevádzanie (transfer) pracovníkov na inú prácu (pracovisko),

c) preraďovanie pracovníkov na nižšiu funkciu.

Povýšenie pracovníka predstavuje taký pohyb, keď pracovník v rámci organizácie prechádza na dôležitejšiu, náročnejšiu a spravidla lepšie platenú pracovnú funkciu, kedy sa teda zlepšuje jeho postavenie v hierarchii pracovných funkcií organizácie (Koubek, 2006).

Účelom povýšenia nie je len potrebné obsadiť určitú funkciu vhodným pracovníkom, u ktorého existujú predpoklady pre to, že bude prácu na významnejšom pracovnom mieste vykonávať úspešne, ale aj zvýšenie využitia pracovných schopností pracovníka a zvýšenie jeho motivácie.

K povýšeniu môže dôjsť buď na základe priameho rozhodnutia kompetentných miest organizácie (direktívny či administratívny spôsob povýšenia), alebo na základe ponuky voľnej pracovnej funkcie všetkým záujemcom v organizácii a následného bežného výberového konania. V každom prípade je dôležité, aby kritériá použité na povyšovanie pracovníkov boli jasné a spravodlivé (obvykle ide o kombináciu kritérií schopností, skúseností a doby zamestnania v organizácii), aby výber pracovníkov k povýšeniu bol založený nielen na súčasnom, ale celom doterajšom hodnotení pracovníkom, aby sa nebrala do úvahy kritériá príslušnosti k nejakej skupine, aby odmena ponúknutá povýšenému pracovníkovi odrážala náročnosť práce, a nie to, čo je vedenie organizácie ochotné akceptovať, aby nedochádzalo k žiadnemu nadržievaniu alebo diskriminácii a aby sa s neúspešnými uchádzačmi zaobchádzalo citlivo a s pochopením (Koubek, 2006).

Prevedenie (transfer) pracovníka na inú prácu (pracovisko) je taký pohyb, kedy pracovník v rámci organizácie prechádza na pracovné miesto, ktoré má približne rovnaký charakter a obsah práce, význam, postavenie v hierarchii pracovných funkcií organizácie a plat ako predchádzajúce pracovné miesto.

Príčinou prevedenia pracovníka na iné pracovné miesto môže byť úspora pracovníkov v nejakej časti organizácie, ukončenie výroby nejakého výrobku či prevádzky nejakej časti organizácie, potreba pokryť novo vytvorené alebo uvoľnené pracovné miesto, pracovnou silou, zmena požiadaviek pôvodného pracovného miesta na schopnosti pracovníka a v mnohých prípadoch aj nespokojnosť pracovníka s doterajším pracovným miestom, s doterajšou pracovnou skupinou.

Pokiaľ dochádza k prevedeniu pracovníka z iniciatívy organizácie, treba tento krok oznámiť pracovníkovi včas a dôkladne ho vysvetliť. Veľmi vhodné je interpretácia prevedenia pracovníka ako súčasť rozširovania jeho pracovných schopností a skúseností či ako pozitívny výber spojený s ocenením doterajšej práce vytipovaného pracovníka. Niekedy je dokonca vhodné prevedenie na iné pracovné miesto. Adresne ponúknuť všetkým potenciálnym záujemcom a sčasti ponechať iniciatívu na nich, iba ju nenápadne usmerňovať (Koubek, 2006).

Prevedenie pracovníka môže zvýšiť jeho spokojnosť, zvýšiť jeho využitie, a tým aj výkon v prípade, že je vedením organizácie interpretované a pracovníkmi akceptované ako pozitívny výber, je náležite objasnené a zdôvodnené. Prevedenie môže byť trvalé alebo dočasné, rozdiely v postupe by sa však nemali príliš líšiť.

Preradenie na nižšiu funkciu, zostup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovných funkcií organizácie, býva nezriedka sprevádzané aj znížením mzdy či platu. V tomto prípade samozrejme nemožno príliš očakávať pozitívnu reakciu postihnutia o pracovníka (Koubek, 2006).

V podstate môže byť pracovník preradený na nižšiu funkciu z dvoch dôvodov:

1. Jeho pracovné miesto je zrušené alebo jeho význam poklesne v dôsledku organizačných zmien v organizácii a tá nemá možnosť pracovníkovi ponúknuť zaradenie rovnocenné tomu, ktoré mal až doteraz. Ponúkne mu teda nižšiu funkciu.
2. Pracovník je uznaný neschopným naďalej efektívne vykonávať svoju doterajšiu prácu. Môže k tomu dôjsť na základe:
 - a) zmeneného zdravotného stavu pracovníka,
 - b) hodnotenie jeho pracovného výkonu.

Organizačné či zdravotné dôvody preradenia pracovníka na nižšiu funkciu sú samozrejme pre pracovníka nepríjemné, ale predsa len naňho nevrhajú zlé svetlo. K preradeniu dochádza nie jeho vinou, iba v dôsledku zhody okolností. V týchto prípadoch sa pracovník s preradením skôr zmieri. Trochu problematickejšie dôsledky môže vyvolať preradenie na nižšiu funkciu dôsledku toho, že pracovník nepodával vo svojej doterajšej pracovnej funkcii požadovaný výkon alebo nestačil prispôbovať svoje pracovné schopnosti meniacim sa požiadavkám doterajšieho pracovného miesta (Koubek, 2006).

V každom prípade je preradenie na nižšiu funkciu krokom, ktorý môže mať negatívny dopad ako na strane pracovníka (pracovník môže mať pocit poklesu vážnosti a možnosti sebarealizácie či dokonca pocit frustrácie), ako aj na strane organizácie (preradený pracovník sa môže stať zdrojom nespokojnosti, ďalší pracovníci môžu stratiť dôveru v organizáciu a jej vedúcich pracovníkov).

Zatiaľ čo v prípade preradenia pracovníka na nižšiu funkciu ide o direktívnu formu rozmiestňovania pracovníkov, v prípade povýšenia či prevedenia pracovníka môžeme uplatniť ako direktívne, tak nedirektívne postupy. Pritom nedirektívnym postupom (ponuka príslušnej pracovnej funkcie všetkým potenciálnym uchádzačom v organizácii) by asi mala byť – pokiaľ je to len trochu možné – dávaná prednosť. Direktívny postup potom možno použiť v prípade, že nedirektívny nie je úspešný (Koubek, 2006).

10.3. Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci vonkajšej mobility

Vonkajšia mobilita pracovníkov organizácie má svoju aktívnu a pasívnu stránku. Aktívnu stránku tvorí reťazec procesov získavania, výberu, prijímania a orientácie pracovníkov, ktorými sme sa detailnejšie zaoberali v predchádzajúcich kapitolách. Rozmiestňovanie, spájanie pracovných síl s pracovnými miestami sa v tomto prípade týka v prvom rade pracovníkov prichádzajúcich do organizácie zvonku a celý proces prebieha tak, že sa snažíme pre určité pracovné miesto nájsť pracovníka, ktorý s najväčšou pravdepodobnosťou bude najlepšie spĺňať požiadavky tohto pracovného miesta, útvaru (tímu), v ktorom je pracovné miesto, aj požiadavky organizácie. Rozmiestňovanie v tomto prípade nadobúda podobu obsadzovania voľného pracovného miesta (Koubek, 2006).

Vzhľadom k tomu, že noví pracovníci bývajú obvykle prijímaní na vopred stanovenú skúšobnú dobu, môže proces rozmiestňovania novo prijatých pracovníkov pokračovať v prvom období pracovného pomeru a môže plynule vrasť do procesu rozmiestňovania v rámci organizácie.

Pasívnu stránku vonkajšej mobility pracovníkov organizácie potom tvorí **niekoľko spôsobov** ukončovania pracovného pomeru, tj. **prepúšťania a penzionovania** pracovníkov, príp. **rezignácia** (odchody na základe dohody iniciovanej pracovníkom, výpoveď zo strany pracovníka) a **úmrtie** pracovníkov. Tieto spôsoby ukončenia pracovného pomeru sú považované za trvalé (aj keď v prípade prepustených, penzionovaných alebo rezignujúcich pracovníkov nie je vylúčený neskorší návrat) (Koubek, 2006).

Poradie spôsobov tzv. trvalého ukončenia pracovného pomeru má svoj logický dôvod.

- Prepúšťanie pracovníkov je (pri rešpektovaní platných zákonov) plne v kompetencii organizácie.
- Penzionovanie môže organizácia do istej miery ovplyvniť iba z hľadiska jeho načasovania (tj. dohodnúť s pracovníkom predčasné penzionovanie či odložené penzionovanie), nemôže však konať proti vôli pracovníka a v rozpore s platnými predpisy, ktoré vo vyspelých krajinách dosť často neuznávajú splnenie kritérií pre priznanie starobného dôchodku za legálny dôvod výpovede pracovníkovi.
- Rozhodnutie pracovníka z organizácie odísť (rezignáciu) môže organizácia spravidla ovplyvniť ešte menej. Možnosti, ktoré má pre vyjednávanie s pracovníkom odhodlaným odísť či pre odloženie jeho odchodu (výpovedná lehota), bývajú spravidla obmedzené.
- Ukončenie pracovného pomeru úmrtím je potom úplne neovplyvniteľné (Koubek, 2006).

Pokiaľ ide o **dočasný odchod pracovníkov**, potom odchody na **materskú dovolenku** nemôže organizácia ovplyvňovať a rôzne dohody, ktoré sa niektoré organizácie snažia uzavrieť s mladými ženami pri výbere či prijímaní a ktoré od nich vyžadujú záväzok, že nebudú mať toľko a toľko rokov

dieťa alebo že sa ešte nejaký čas nevydajú, sú nezákonné. **Nezákonné** je už to, keď počas získavania, výberu alebo prijímania pracovníkov padne akákoľvek otázka týkajúca sa rodinných plánov a rodinných záležitostí ženy (Koubek, 2006).

Odchody do **prezenčnej vojenskej služby** organizácie nemôže príliš ovplyvňovať, lebo vyplývajú zo zákona. Za podmienok zákonom stanovených však môže usilovať o načasovanie termínu nástupu zamestnanca do tejto služby, popr. o skrátenie prezenčnej služby.

Odchody do **verejných funkcií** (napr. zvolenie pracovníka do nejakého zastupiteľského zboru) môžu byť síce dočasné a pracovník môže zostať formálnym zamestnancom organizácie, v praxi to však spravidla vedie k ukončeniu pracovného pomeru (Koubek, 2006).

Odchody do **škôl, vyslanie na dlhodobé stáže** do iných organizácií apod. sa obvykle uskutočňujú na základe plánu osobného rozvoja (kariéry) pracovníka organizácie o týchto odchodoch viac či menej rozhoduje (Koubek, 2006).

Z dôvodov týkajúcich sa miery rozhodovania organizácie zaraďujeme do oblasti rozmiestňovania pracovníkov len také spôsoby tzv. trvalého ukončovania pracovného pomeru, ktoré môže organizácia výraznejšie ovplyvňovať a teda riadiť, tj. prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov (Koubek, 2006).

Prepustenie pracovníka je také ukončenie pracovného pomeru, ktoré je iniciované organizáciou z príčin, ktoré môžu vzniknúť jednak na strane organizácií z príčin, ktoré môžu vzniknúť jednak na strane samotnej organizácie (úspora pracovníkov, obmedzovanie výroby, likvidácia určitej prevádzky, zmena výrobného programu a pod.), teda z dôvodu nadbytočnosti pracovníkov u nás sa skôr používa termín - organizačné dôvody), jednak na strane pracovníka (nedostatočný výkon, porušovanie disciplíny a pod.) (Koubek, 2006).

Ak opomenieme zvláštny prípad prepustenia pracovníka v skúšobnej dobe či prepúšťania pracovníka prijatého na dobu určitú, ktorému nebola pracovná zmluva dlhovaná, a ak odhliadneme od možnosti ukončenia pracovného pomeru dohodou iniciovanú buď pracovníkom, alebo organizáciou, potom v podstate existujú dve formy prepúšťania pracovníkov: bez výpovede a s výpoveďou. Prepustiť pracovníka bez výpovede je možné len v súlade s platnými predpismi (u nás je to zákonník práce a jeho vykonávacie predpisy). V každom prípade je potrebné poznamenať, že v zahraničí majú zamestnávateľia širšiu škálu možností, ako prepustiť pracovníka bez výpovede.

Pokiaľ ide o penzionovanie pracovníkov, existujú dva odlišné prístupy k rešpektovaniu dôchodkového (penzijného) veku (veku, v ktorom v súlade so všeobecne platnými predpismi vzniká nárok na starobný dôchodok) pri rozhodovaní o ďalšom zamestnávaní pracovníkov. Týmto prístupom zodpovedá aj prax penzionovania v organizáciách (Koubek, 2006).

1. Prvý prístup vychádza spravidla z toho, že dôchodkový vek je len akousi dolnou vekovou hranicou, pri ktorej je možné opustiť zamestnanie, ale pracovníci pre organizáciu potrebný a podávajúci požadovaný pracovný výkon by mali mať možnosť pokračovať v práci. Tento prístup sa prejavuje v politike pružného (flexibilného) dôchodkového veku. V poslednej dobe táto politika berie do úvahy aj možnosť nielen odloženého, ale aj predčasného penzionovania (Koubek, 2006).
2. Druhý prístup naproti tomu vychádza z toho, že dosiahnutím dôchodkového veku by mal byť pracovný pomer s pracovníkom ukončený, príp. by mal opustiť svoju funkciu a dočasne vykonávať prácu zodpovedajúcu jeho kvalifikácii, ktorú organizácia potrebuje zabezpečiť a momentálne pre ňu nemôže nájsť vhodného mladšieho pracovníka. Tento prístup sa prejavuje v podnikovej politike pevného (fixného) dôchodkového veku. Vo väčšine rozvinutých krajín však bránia zjavnému uplatňovaniu tejto politiky platné zákony, ktoré nepovažujú dosiahnutie dôchodkového veku za legálny dôvod na prepustenie pracovníka alebo na odvolanie pracovníka z jeho doterajšej pracovnej funkcie (Koubek, 2006).

Pružný dôchodkový vek

Výhodou politiky pružného dôchodkového veku je to, že organizácia môže využiť znalosti, zručnosti a skúsenosti osôb poproduktívneho veku, a to najmä v prípade pracovníkov takých profesijne kvalifikačných skupín, u ktorých dosiahnutie dôchodkového veku ani zďaleka neznamená, že sú dávno za zenitom svojej pracovnej výkonnosti (tvoriví pracovníci, vysoko kvalifikovaní špecialisti a i.) (Koubek, 2006).

Medzi nevýhody patrí to, že potom zamestnávateľ musí rozhodovať, či je pracovník spôsobilý na prácu, čo môže vyvolať konflikty. Okrem toho tým, že starší pracovníci zaujímajú významné miesta v organizácii, zužujú sa možnosti povyšovania mladších pracovníkov (a vôbec sa vnáša neistota do plánovania personálneho rozvoja mladších pracovníkov), čo môže viesť aj na ich odchod z organizácie. Organizácii sa tiež v tomto prípade zle plánuje reprodukčná potreba pracovníkov, pretože nevie, kedy pracovníci poproduktívneho veku odídu do dôchodku (tí môžu v podstate odísť kedykoľvek, a tým sa trochu vnáša prvok neistoty do personálnej práce) (Koubek, 2006).

Pevný dôchodkový vek

Výhodou politiky pevného dôchodkového veku je, že nie je potrebné individuálne posudzovať výkonnosť pracovníka. Organizácia môže presnejšie plánovať reprodukčnú potrebu pracovníkov, povyšovanie mladších pracovníkov nie je brzdené a je časovo určitejšie.

Nevýhodou je naopak to, že organizácia často stráca schopných a skúsených pracovníkov, najmä nerobotníckych kategórií. Táto politika tiež býva považovaná za nespravodlivú voči pracovníkom, ktorým hrozí malý dôchodok, teda pracovníkom, ktorí majú krátku dobu zamestnania, či už vôbec alebo len v danej organizácii (pripomeňme si, že v zahraničí často existujú tzv. podnikové penzie, na ktoré majú nárok zamestnanci majúci organizáciou stanovenú minimálnu dobu zamestnania v organizácii – spravidla 5 či 10 rokov). Najmä ženy, ktoré časť svojho produktívneho veku venovali plneniu materských a rodičovských povinností, sa často cítia týmto prístupom poškodzované (Koubek, 2006).

Politika pružného dôchodkového veku býva spravidla pre organizáciu výhodnejšia a lepšie zodpovedá zásadám moderného riadenia ľudských zdrojov. V personálnej práci je na prvom mieste kritérium spôsobilosti daného pracovníka pre výkon práce na pracovnom mieste, jeho pracovný výkon. A plnenie tohto kritéria treba posudzovať individuálne.

Politika penzionovania pracovníkov v organizáciách je často ovplyvňovaná štátnou politikou zamestnanosti. V obdobiach, kedy hrozí väčšia nezamestnanosť, sa štát snaží regulovať zamestnávanie osôb poproduktívneho veku, a naopak, v obdobiach, kedy napríklad v súvislosti s populačným vývojom sa zhoršuje reprodukcia obyvateľstva v produktívnom veku, sa zamestnávanie osôb poproduktívneho veku umožňuje či dokonca podporuje. V niektorých prípadoch štát dokonca posúva penzijný vek do vyššieho či nižšieho veku (Koubek, 2006).

10.4. Nadbytočnosť, znižovanie počtu pracovníkov a jeho metódy

Mimoriadnu pozornosť na seba v poslednej dobe upútava problém nadbytočnosti pracovníkov vyvolávajúcej potrebu znižovania počtu pracovníkov. Nadbytočnosť pracovníkov je stav, keď organizácia v dôsledku zmien svojej hospodárskej situácie, zmien prostredia, v ktorom funguje, zmien svojich činností alebo zmien používanej techniky a technológie (ale v mnohých prípadoch aj v dôsledku zlého riadenia a neschopného manažmentu, ktorý nevie zaistiť prácu aj pre svojich pracovníkov) nepotrebuje doterajšie množstvo pracovníkov a má potrebu ich znížiť. Spravidla nejde o znižovanie plošné, ale selektívne (Koubek, 2006).

Znižovať počty pracovníkov možno viacerými spôsobmi, ale jeden z nich, tj. Prepúšťanie pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti (z tzv. organizačných dôvodov), priťahuje pozornosť už z toho dôvodu, že postihuje tých, ktorí sa spravidla ničím neprevinili. Je preto potrebné zdôrazniť, že pri prepúšťaní pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti nie je primárna príčina v prepúšťaných pracovníkoch, v ich schopnostiach alebo pracovnom výkone, ale v tom, že organizácia nepotrebuje prácu, ktorú až doteraz vykonávali (Koubek, 2006).

Proces znižovania počtu pracovníkov totiž musí prebiehať ruka v ruke s procesom hodnotenia pracovného výkonu pracovníkov, pričom musí brať jeho výsledky do úvahy. Bolo by zhola nezmyselné prepúšťať všetkých pracovníkov napr. zrušeného podniku. Je naopak nutné tými najlepšími z nich nahradiť menej výkonných pracovníkov v iných podnikoch.

Znižovanie počtu pracovníkov by malo prebiehať tak, aby to neohrozilo povesť organizácie ako zamestnávateľa, teda za pomoci metód, ktoré sú pre pracovníkov najmenej bolestivé.

V prvom rade sa ponúka možnosť neobsadzovania pracovných miest, ktoré sa uvoľnia v súvislosti s prirodzenými odchodmi pracovníkov (úmrtie, odchody do starobného alebo invalidného dôchodku). Rovnako bezkonfliktná metóda je neobsadzovanie pracovných miest uvoľnených rezignáciou pracovníkov. Ak sa v týchto prípadoch uvoľnili pracovné miesta nevyhnutné pre fungovanie organizácie, snažíme sa ich pokryť z vnútorných zdrojov (povýšením, prevedením). S predchádzajúcimi metódami úzko súvisí zastavenie alebo pozastavenie získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov (Koubek, 2006).

Do druhej skupiny skôr už konfliktnejších metód patria metódy založené na nejakej forme stimulácie odchodov pracovníkov. Je to predovšetkým stimulácia predčasného (skoršieho) odchodu do starobného dôchodku. Pracovníkovi, ktorý podľa platných predpisov môže a je ochotný predčasne odísť do dôchodku, sa spravidla ponúka určitá kompenzácia, napr. v podobe odstupného (príp. zvláštneho odstupného) či dôchodkového zvýhodnenia (väčšinou v prípade, že existuje tzv. podnikový dôchodok). Pomocou ponuky odstupného (príp. zvláštneho odstupného) alebo iných výhod možné stimulovať na rozviazanie pracovného pomeru aj pracovníkov, ktorí ešte nemajú nárok na predčasný odchod do starobného dôchodku (Koubek, 2006).

Až keď sa vyčerpajú všetky možnosti bezkonfliktných alebo menej konfliktných metód znižovania počtu pracovníkov, môže organizácia pristúpiť k metóde vyvolávajúcej značné konflikty (napr. s odbormi či miestnymi úradmi práce) a poškodzujúcu jej zamestnávateľskú povesť (ohrozuje to efektívnosť získavania pracovníkov budúcnosti). Touto metódou sú vynútené odchody pracovníkov (výpoveď zo strany zamestnávateľa), teda ono prepúšťanie pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti (Koubek, 2006).

V každom prípade, ak už na prepúšťanie pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti musí dôjsť, je potrebné zabezpečiť, aby výber pracovníkov určených na prepúšťanie bol založený na zásadách spravodlivosti a šetrnosti voči pracovníkom a na kritériách, ktoré sú výhodné a racionálne pre organizáciu.

V súčasnej dobe sa vo svete obvykle používajú dve metódy výberu pracovníkov určených na prepustenie z dôvodu nadbytočnosti:

1. metóda LIFO (Last In First Out), teda prednostné prepúšťanie pracovníkov s najkratšou dobou zamestnania v organizácii,
2. metóda založená na výkone pracovníkov.

Metóda LIFO, ktorá vychádza z toho, že pracovníci, ktorí sú v organizácii dlhšie, majú väčšie morálne právo na prácu, je založená na objektívne zistiteľnom kritériu, teda na dĺžke zamestnania v organizácii. Pre organizáciu je to dosť pohodlná metóda, pretože prepustenie pracovníka sa ľahšie zdôvodňuje a organizácia si udrží svojich dlhodobejších a skúsenejších pracovníkov. Na druhej strane pracovníci s kratšou dobou zamestnania v organizácii sú obvykle aj mladšími pracovníkmi, takže metóda môže viesť k demografickému starnutiu personálu. Okrem toho sa tak trochu znehodnocuje úsilie a prostriedky vynaložené na získavanie a výber pracovníkov v posledných rokoch (Koubek, 2006).

Metóda založená na výkone pracovníkov vychádza naopak z toho, že väčšie morálne právo na prácu majú výkonní pracovníci. Metóda je teda založená na hodnotení pracovného výkonu, čo je však – ako už bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole – o niečo menej objektívne preukázateľné kritérium. Preto ide o metódu ľahko napadnuteľnú. Organizácie sa tak síce zbavujú pracovníkov s najhorším výkonom, na druhej strane možno túto metódu uplatniť skôr len v organizáciách, ktoré systematicky hodnotia svojich pracovníkov a majú relatívne spoľahlivé podklady o pracovnom výkone svojich pracovníkov (Koubek, 2006).

11. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je súčasťou celkovej stratégie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a zručností je na prospech ako organizácie, tak aj zamestnancov. Dôležité je si uvedomiť, že vzdelávanie a rozvoj je predovšetkým investíciou a zamestnaneckou výhodou, ktorú zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom (Bláha a kol., 2005).

Predovšetkým je nutné vo firme vytvoriť podmienky pre rozvoj ich ľudí formou učenia sa zo skúseností a prostredníctvom práce, aj keď táto forma rozvoja nie je jediná, ale pre malú firmu dôležitá.

Súčasná literatúra, na základe poznania praxe, zdôrazňuje význam tzv. znalostného podniku, ktorý požaduje prepojenosť stratégie podniku s orientáciou na zákazníka, procesnú orientáciu, tímovú prácu, uplatňovanie znalostí a rešpektovanie firemných hodnôt. So znalostným podnikom úzko súvisí ďalší termín – **manažment znalostí**, riadenie znalostí v podniku, vo firme (Bláha a kol., 2005).

Manažment znalostí rozlišuje dve základné skupiny znalostí:

- **Explicitné znalosti** (to sú formalizované znalosti, napr. fakty o predaji, nákladoch, trhoch alebo spracované postupy – manuály a pravidlá),
- **Tiché znalosti** – tacit knowledge (sú veľmi osobné, nemožno ich formalizovať, sú pevne prepojené s konkrétnou činnosťou, pre organizáciu majú tiché znalosti zásadný význam, pretože bez nich sa firma nerozvíja a nemôže inovovať) (Bláha a kol., 2005).

Delenie znalostí na explicitné a tiché nie je samoúčelné. Explicitné znalosti sú vlastne informácie a tiež s nimi takto pracujeme: prenášame ich, ukladáme, formalizujeme. Tiché znalosti vyžadujú odlišný prístup. Prenos tichých znalostí závisí predovšetkým na úrovni interpersonálnej komunikácie a na vzťahoch medzi ľuďmi (Bláha a kol., 2005).

11.1. Kompetencie

Schopní ľudia sú tí, ktorí odvádzajú od nich očakávaný, požadovaný výkon. Sú teda schopní využívať svoje znalosti, vedomosti a zručnosti na dosahovanie cieľov a štandardov predpísaných pracovnému miestu, ktoré zastávajú. Angličtina používa dva termíny odvodené od slova s významom „právomoc, oprávnenie“ či „schopnosť, kvalifikácia“, pričom rôzni autori ich tiež rôzne používajú (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Competence predstavuje pojem z oblasti práce, na ktorú je daná osoba spôsobilá, alebo je oprávnená vykonávať. Zodpovedá teda pojmu kvalifikácie či odborná spôsobilosť.

Competency sa vzťahuje k rysom správania podmieňujúcim primeranú výkonnosť. Tento termín je možné nahradiť pojmom schopnosť. Pojem competency sa prvýkrát objavil pri Boyatzise, ktorý na základe výskumu zistil, že existuje viacero faktorov odlišujúcich úspešného manažéra od menej úspešného. Zároveň definoval competency ako schopnosť človeka správať sa takým spôsobom, ktorý zodpovedá požiadavkám pracovného miesta v parametroch daných prostredím podniku, a tak prinášať požadované výsledky. Zároveň navrhol tieto zhluky schopností:

- riadenie krokov a dosahovanie cieľov,
- usmerňovanie podriadených,
- riadenie ľudských zdrojov,
- vedenie ľudí (Armstrong a Baron, 2002).

Kompetenciu je možné zjednodušene chápať ako schopnosť určitým spôsobom sa správať, prejavuje sa teda istým správaním človeka. Správanie ako také je výsledkom zložitých interných procesov. Správanie konkrétneho človeka v konkrétnej situácii je výsledkom dynamiky jeho osobnosti, skladajúcej sa z viacerých prvkov (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Ak hovoríme o kompetencii pracovníka, je potrebné si uvedomiť, že ide o prístup, o správanie vedúceho k očakávanému výsledku. Kompetencia predstavuje súbor chovania pracovníka, ktorý musí použiť, aby úspešne zvládol úlohy svojej pracovnej pozície. Kompetentný zamestnanec dobre (na požadovanej úrovni) splní dané úlohy. To znamená, že zamestnanec musí spĺňať tri základné predpoklady:

1. Je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami a zručnosťami, ktoré k takémuto správaniu potrebuje.
2. Je k takémuto správaniu motivovaný, vidí v ňom teda hodnotu a je ochotný vynaložiť týmto smerom potrebnú energiu.
3. Má možnosť v danom prostredí podniku toto správanie použiť (Kubeš a kol., 2004).

Kompetencie hovoria o tom, ako asi sa bude jej nositeľ chovať, premýšľať a prejavovať v určitých situáciách. Do kompetencií stupujú zložky osobnosti, ktoré môžeme rozdeliť do týchto kategórií:

- **Motívy** – všetko, čo podnecuje činnosť človeka určitým smerom, vnútorné pohnútky, ktoré povzbudzujú a udržiujú aktivitu. Ten, kto má silnú motiváciu k svojmu vlastnému rozvoju, vyhľadáva situácie, z ktorých sa môže poučiť, a stanovuje si ciele, ktoré pre neho predstavujú výzvu.
- **Rysy** - predstavujú charakteristiky osobnosti. Ide predovšetkým o temperament, ktorý určuje, ako bude človek emocionálne reagovať na podnety z okolia.

- **Vnímanie seba samého** má vplyv na osobné presvedčenie, či človek dokáže zvládnuť danú úlohu, obsahuje vieru vo vlastné schopnosti. Človek si buduje hodnoty a postoje k sebe samému a k okoliu, ktoré ho obklopuje.
- **Vedomosti** zahŕňajú všetky poznatky získané v určitej oblasti súvisiacej s prácou vykonávanú na danej pracovnej pozícii.
- **Zručnosti** zaisťujú, že človek je schopný vykonať činnosti súvisiace s nejakou úlohou (fyzickou či duševnou). Podľa náročnosti úlohy je na jej realizáciu potrebné rôzne množstvo zručností (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Kompetencie sa obvykle delia podľa rôznych prístupov. Najjednoduchšie je delenie na koncepčné, sociálne a technické alebo kognitívne, motivačné, smerové a výkonnostné. Iný pohľad hovorí o týchto skupinách kompetencií:

- Manažérske kompetencie predstavujú schopnosti a zručnosti prispievajúce k výbornému výkonu v manažérskej úlohe. Majú zabezpečiť splnenie úloh v súlade s najvyššími cieľmi podniku a vytvárať priaznivé prostredie v tíme spolupracovníkov. Ide napríklad o riešenie konfliktov, delegovanie, koučovanie zamestnancov, hodnotenie a výber zamestnancov a plánovanie.
- Interpersonálne kompetencie sú potrebné na efektívnu komunikáciu manažéra a budovanie potrebných pozitívnych vzťahov so spolupracovníkmi a zákazníkmi. Ich úlohou je zabezpečiť navodenie synergických efektov pri dosahovaní tímových cieľov. Ide napríklad o aktívne načúvaní, empatiu, prezentačnú spôsobilosť, budovanie vzťahov, spoluprácu a vyjednávanie.
- Technické kompetencie predstavujú súbor zručností vzťahujúcich sa ku konkrétnej funkcii a zaisťujúcich pracovníkovu schopnosť úspešne plniť úlohy typické pre jeho prácu a zároveň odlišné od práce iných špecialistov. Ide napríklad o účtovníctvo, financie, programovanie, rozpočet, zber a analýzu údajov a pod.

Ak chce mať podnik úspešný v dynamickom prostredí, treba hľadať kompetencie, ktoré budú maximalizovať jeho úspešnosť vo viacerých rovinách. V takom prípade sa kompetencie delia na:

- Kľúčové - charakteristické pre všetkých zamestnancov,
- Tímové - spoločné pre vzájomne závislé a často projektovo orientované tímy zamestnancov,
- Funkčné- napríklad obchod, marketing, financie, logistika a pod,
- Vodcovské a manažérske – potrebné na vedenie a riadenie kolektívov ľudí.

Prístup ku vzdelávaniu založený na kompetenciách je veľmi užitočný. Dôležitá je najmä jeho vysoká efektivita pri analyzovaní požiadaviek a potrieb rozvoja zamestnancov podniku. Na základe tohto prístupu je možné postupovať pri výbere zamerania vzdelávacích projektov, a rozvíjať tak jednotlivé kompetencie zamestnancov podniku smerom k jeho vyššej výkonnosti.

Pri takomto prístupe je vhodné rozlišovať medzi:

- prahovými kompetenciami, ktoré predstavujú základné schopnosti požadované k výkonu práce,
- výkonnostnými kompetenciami, viazanými na dosahovanie vysokej výkonnosti.

Príkladom prepracovanej sústavy kompetencií, ktorá by mohla byť inšpiráciou pre niektoré naše organizácie, je nasledujúca sústava:

- **Orientácia na úspech, resp. výsledky.** Ide o prianie robiť veci dobre a o schopnosť stanovovať a plniť podnecujúce a náročné ciele, vytvárať si svoje vlastné náročné parametre dokonalosti a neustále hľadať cesty na zlepšovanie pracovnej výkonnosti.
- **Orientácia na podnikavosť.** Schopnosť sústavne vyhľadávať príležitosti pre podnik a podnikanie, schopnosť porozumieť týmto príležitostiam a chápať priority podniku, rovnako ako neustále hľadať metódy zvyšovania jeho výkonnosti.
- **Efektívna komunikácia.** Schopnosť jasnej a presvedčivej verbálnej komunikácie.
- **Orientácia na zákazníka.** Starostlivosť o zisťovanie požiadaviek interných a externých zákazníkov, o naplnenie či prekonanie ich prianí, potrieb a očakávaní.
- **Vzdelávanie a rozvoj ostatných ľudí.** Prianie a schopnosť starať sa o členov svojho tímu a pomôcť spätnej väzby, podpory, povzbudzovania a koučovania.
- **Flexibilita.** Schopnosť adaptovať sa, efektívne pracovať v rôznych situáciách a efektívne plniť rozmanité úlohy.
- **Vedenie ľudí.** Schopnosť inšpirovať ľudí tak, aby zo seba vydali to najlepšie a dosahovali požadovaných výsledkov, a schopnosť udržiavať efektívne vzťahy s jednotlivcami.
- **Plánovanie.** Schopnosť rozhodovať o orientácii krokov, zaistení zdrojov potrebných na ich realizáciu a schopnosť spracovať časový rozvrh práce potrebný na dosiahnutie zadaných cieľových výsledkov.
- **Riešenie problémov.** Schopnosť analyzovať situácie, diagnostikovať problémy a navrhovať logické, praktické a prijateľné riešenia.
- **Tímová práca.** Schopnosť spolupráce a flexibilnej práce s inými členmi tímu z plného pochopenia vlastnej role ako člena tímu.

- **Zdieľanie znalostí.** Tendencia zdieľať svoje znalosti plne a ochotne s ostatnými zamestnancami v záujme podniku (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

11.2. Výchova a vzdelávanie zamestnancov

K rozvoju potrebných schopností zamestnancov podniku prispievajú výchova a vzdelávanie. Proces výchovy a proces vzdelávania spolu úzko súvisia a navzájom sa významne ovplyvňujú. Výchovu chápeme ako proces vytvárania osobnosti človeka. Vzdelávanie predstavuje formu dotvárania a rozvoja osobnosti. V najširšom slova zmysle je potrebné ho chápať ako prvotné, rozširujúce, doplňujúce a inovačné vzdelanie, pričom ide o proces získavania a osvojovania vedomostí z rôznych oblastí ľudského poznania (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Výchovou (pre potreby výkladu podstaty podnikového vzdelávania) sa rozumie proces tvorby vzdelávacích návykov a schopností transformovať získané poznatky (vzdelanie) do požadovanej normy správania, resp. schopnosťou odovzdávať či využívať získané poznatky pri realizácii zámerov a cieľov, či už vlastných alebo podnikových. Proces výchovy a vzdelávania je možné chápať ako spojenie týchto atribútov:

- Kto? - subjekt vzdelávania.
- Ako? - forma vzdelávania.
- Čo? - obsah vzdelávania a výchovy.
- Prečo? - motivácia k vzdelávaniu.
- Kedy? - časová dimenzia procesu vzdelávania.

Vzdelávanie nie je a ani nemôže byť vždy odpoveďou na všetky problémy a výzvy existujúce v podniku. Nedostatok výkonnosti ešte neznamená, že vzniká potreba vzdelávania. Tá môže byť vyvolaná mnohými inými faktormi. Chyby vo výkonnosti často vyzerajú ako medzery v zručnostiach, rovnako to však môžu byť aj nedostatky spôsobené:

- nedostatočnou kvalitou materiálu,
- nevhodnými pracovnými podmienkami,
- nevhodný pomôckami,
- nevhodne navrhnutými pracovnými metódami,
- nevhodným počtom zamestnancov,
- nedostatočnými zdrojmi.

Z toho vyplýva, že vzdelávanie môže byť jedným, nie však jediným riešením týchto problémov, brániacich podnikom v napĺňaní cieľov. Pomocou analýzy potrieb sú identifikované aktuálne medzery

v zručnostiach spolu s inými faktormi ovplyvňujúcimi výkonnosť pracovníkov pri dosahovaní požadovaných cieľov. Je potrebné sa preto zaoberať otázkami typu:

- Je výkonnosť v týchto zručnostiach a vedomostiach skutočne natoľko dôležitá?
- Ako je zamestnanec stimulovaný na využívanie takýchto zručností?
- Neodrádza v skutočnosti manažment svojim správaním ľudí, ktorí tieto zručnosti majú?
- Aké iné prekážky dosiahnutia výkonu ešte existujú?

Ak je isté, že vzdelávanie pomôže riešiť niektoré problémy v podniku, je potrebné:

1. Odsúhlasiť s manažmentom ciele vzdelávania podporujúce priority podnikania.
2. Rozhodnúť, ktoré zručnosti či spôsobilosti chceme vzdelávaním zlepšiť.

Podnik, ktorý nevyvíja svoje systémy, procesy, vybavenie, produkty a služby pre zákazníkov, stagnuje, prípadne sa svojou činnosťou skončí. To isté v princípe platí aj o ľuďoch. Rozvoj zamestnancov znamená zmenu a adaptáciu na okolité zmeny situácie a pôsobiace sily. Preto aby ľudia nestagnovali, musia sa tiež prispôbovať meniacim sa podmienkam. To znamená, že je potrebné rozvíjať ich schopnosti (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Rozlišujeme tri prístupy k realizácii podnikového vzdelávania:

- **Musí sa realizovať** - pričom ide o základné požiadavky na vzdelávanie, často dané legislatívou a potrebou zručností, bez ktorých nie je možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadované ciele,
- **Malo by sa realizovať** - v tomto prípade ide o zručnosti prinášajúce pravdepodobne podniku úžitok, napríklad manažérske zručnosti,
- **Podnik ich chce realizovať** - pričom prínosy nemusia byť okamžite viditeľné, ale sú zrejmé v dlhodobom horizonte, napríklad podpora vytvárania požadovanej podnikovej kultúry (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

11.3. Charakteristiky podnikového vzdelávania

Podnikové vzdelávanie zamestnancov sa zameriava na formovanie pracovných schopností v širšom zmysle slova, teda vrátane formovania sociálnych vlastností potrebných pri vytváraní zdravých medziľudských vzťahov osôb, ktoré sú v podniku v pracovnom pomere. Podnikové vzdelávanie sa stáva súčasťou personálnej činnosti, pretože podnik tým, že organizuje a podporuje vzdelávanie svojich pracovníkov, dáva najavo, že si ich vysoko váži. Dáva im tým perspektívu a na svoje náklady im dokonca umožňuje zvyšovať ich konkurencieschopnosť na trhu práce. Podporou rozvoja svojich zamestnancov prispieva ku skvalitňovaniu a zvyšovaniu efektivity vnútorných procesov a k rozvoju podniku ako celku (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. Vyžaduje si to potrebnú spoluprácu viacerých odborov či oddelení podnikania aj spoluprácu s internými a externými odborníkmi a vzdelávacími inštitúciami (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Krátkodobé a dlhodobé pozitívne vplyvy vzdelávania podnik pocíti, ak je vzdelávanie úzko prepojené s jeho poslaním, víziou a stratégiou a ak je zabezpečované profesionálnym spôsobom. Všetky aktivity v podniku by mali smerovať k naplneniu poslania a vízie jeho majiteľov. Z toho je potom možné odvodiť ciele jednotlivých častí podniku a po tímy a jednotlivcov.

Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Do celého systému podnikového vzdelávania patrí orientácia na pracovníka, doškoľovanie, preškoľovanie a rozvoj, iniciované a financované podnikom (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Správny výber zamestnancov do značnej miery umožňuje splniť nároky podniku na úroveň pracovných schopností prijímaných zamestnancov. Vo väčšine prípadov je však potrebné realizovať proces orientácie pracovníka zahŕňajúci ďalšie vzdelávanie, kvalifikačný rast zamestnancov a rozvoj ich schopností podľa konkrétnych požiadaviek pracovného miesta (s ohľadom na používanú technológiu a organizáciu práce) a pod.(stratégia, kultúra a zvláštnosti podniku). Tento proces býva častejšie uplatňovaný vo väčších nadnárodných spoločnostiach. Proces profesijnej orientácie predstavuje jeden z dôležitých úloh personálneho útvaru a prekračuje rámec kvalifikácie smerom k motivovaniu osobnosti zamestnancov v zmysle správneho správania, správnych hodnôt, postojov a ich motivácie k dosahovaniu osobných a podnikových cieľov.

Hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je pripraviť zamestnancov podniku tak, aby sa zvýšila ich schopnosť efektívneho dosiahnutia požadovaných cieľov (ich výkonnosť), čím sa zvýši aj konkurencieschopnosť, prosperita podniku a miera napĺňania cieľov podnikovej stratégie. Nie je žiaduce zabúdať, že cieľom podnikového vzdelávania je zároveň aj vytváranie podmienok vhodných pre seba realizáciu zamestnancov (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Systematické vzdelávanie pracovníkov prináša tak pre zamestnancov, ako aj pre podnik mnoho výhod, napríklad:

- Neustále podniku dodáva odborne pripravených pracovníkov, bez ich často náročného hľadania na trhu práce.

- Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku.
- Neustále zlepšuje kvalifikáciu, znalosti a zručnosti aj osobnosť zamestnancov.
- Prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce i kvality výrobkov a služieb výraznejšie ako iné spôsoby vzdelávania,
- Je jedným z najefektívnejších spôsobov hľadania a nájdenia vnútorných zdrojov k pokrytiu potreby zamestnancov.
- Priemerné náklady na jedného vzdelávaného pracovníka bývajú nižšie ako pri iných spôsoboch vzdelávania.
- Lepšie dokáže predvídať dôsledky straty pracovného času súvisiaceho so vzdelávaním, umožňuje teda lepšiu elimináciu dôsledkov týchto strát za pomoci organizačných opatrení.
- Umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacích procesov tým, že skúsenosti z predchádzajúceho vzdelávacieho cyklu sú zohľadnené v cykle nasledujúcom.
- Uľahčuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšeniu pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov.
- Umožňuje realizáciu modernej koncepcie riadenia pracovnej výkonnosti.
- Zlepšuje vzťah zamestnancov k podniku a zvyšuje ich motiváciu.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a uľahčuje získavanie a stabilizáciu zamestnancov.
- Zvyšuje kvalitu a tým aj trhovú cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciálna šanca na trhu práce v podniku aj mimo neho.
- Prispieva k urýchleniu personálneho a sociálneho rozvoja zamestnancov a zvyšuje ich šanca na funkčný a platový postup.
- Prispieva k zlepšovaniu pracovných i medziľudských vzťahov (Koubek, 2002).

Podnikové vzdelávanie môžu realizovať interní odborníci alebo vlastní vzdelávací (školiace) centrum, prípadne externé inštitúcie, či už verejné alebo podnikateľské subjekty. Podnikové vzdelávanie nie je krátkodobou záležitosťou, efektívne realizované vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces, tvorený štyrmi fázami. Sú to:

1. Identifikácia potrieb a definovanie cieľov vzdelávania,
2. plánovanie vzdelávania,
3. realizácia vzdelávacieho procesu,
4. hodnotenie výsledkov vzdelávania.

Investície podnikov do vzdelávania a rozvoja vlastných ľudí sú nástrojom pritiahnutia a stabilizácie ľudského kapitálu a stávajú sa tiež nástrojom dosahovania lepšej návratnosti týchto investícií (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

11.4. Plánovanie vzdelávania vo firme

Vzdelávanie sa sústreďuje na rozvoj:

- znalosti (fakty, pravidlá, postupy),
- zručnosti (manuálne, počítačové, interpersonálne),
- postojov (k bezpečnosti práce, ku kvalite, k firme, k ľuďom).

Tieto tri základné oblasti sú stredobodom záujmu väčšiny vzdelávacích aktivít vo firme. Pri plánovaní vzdelávania sa riadime týmito základnými krokmi:

1. Identifikácia potreby vzdelávania a definovanie cieľov vzdelávania.
2. Vytvorenie vzdelávacieho programu a určenie predpokladaných nákladov.
3. Vlastná realizácia vzdelávacieho programu.
4. Hodnotenie podľa určených kritérií a vynaložených nákladov.

K identifikácii vzdelávacích potrieb vo firme môže prispieť analýza nasledujúcich oblastí uvedených v tabuľke 6. Podkladom pre analýzu týchto oblastí sú plány rozvoja firmy, hodnotenie správania a pracovného výkonu zamestnancov, rozhovory s vedúcimi pracovníkmi i zamestnancami o potrebách zvyšovania ich kvalifikácie, výsledky z analýzy a popisov práce a tiež sebahodnotenie (Bláha a kol., 2005).

Manažér, ktorý pripravuje vzdelávanie vo firme, by mal pochopiť, že potreby vzdelávania zamestnancov môžu byť rozdielne, a preto by mal pripravované plány vzdelávania diskutovať so zamestnancami, aby plán ďalšieho vzdelávania a rozvoja bol pripravený na základe vzájomnej dohody. Úlohou manažéra je tiež premyslieť ciele vzdelávania, teda čo sa majú účastníci naučiť, a čo by mali vedieť po absolvovaní príslušného vzdelávacieho programu (Bláha a kol., 2005).

Tab. 6 Identifikácia vzdelávacích potrieb vo firme

Oblasti	Príklad
Rozvoj firmy a zmeny vo firme	Určenie skutočností alebo udalostí, ktoré ovplyvnia potreby vzdelávania vo firme, môžu byť napr.:
	rozširovanie organizácie, prijímanie nových zamestnancov
	potreba zmeniť inovačné prostredie vo firme
	potreba zmeniť a zaviesť systém riadenia ľudských zdrojov, ktorá by prispela ku konkurencieschopnosti spoločnosti

	naučiť sa vzládať a riadiť zmeny vo firme
	zavedenie novej technológie
	nové pracovné postupy
	nové produkty
	prenuknutie na nové trhy
Problémy v prevádzke	Zahrňajú reakciu na problémy vo firme:
	problémy jednaní so zákazníkmi
	nedostatočná kvalita
	nedostatočný objem výkonov
	nadmerné náklady na opravy a údržbu zariadenia
	pracovné úrazy
	nedostatočná znalosť pracovných postupov
Problémy zamestnancov	
	neuspokojivé medziľudské vzťahy
	nedostatočná motivácia
	vysoká absencia
	nedostatočná spolupráca medzi ľuďmi
Povinné školenia vyplývajúce zo záväzných predpisov a ich zmien a zo zaisťovania systému riadenia kvality	
	spracovanie prehľadu povinností firmy z hľadiska profesií a funkcií
	odborná príprava na zabezpečovanie kvality

Zdroj: spracované podľa (Bláha a kol., 2005).

Príklad identifikácia potrieb vzdelávania vo vašej firme:

Na základe posúdenia situácie vo vašej firme sa identifikujú potreby vzdelávania. Pokúste sa každé pole v stĺpci Skutočnosti a Vzdelávacie potreby doplniť o tri aktivity z prostredia vašej firmy. Pri určení vzdelávacích potrieb zvažujte veľmi starostlivo, či na riešenie určitého problému možno prispieť školením, či nejde napr. o organizačný problém, ktorého riešenie vyžaduje zmenu pravidiel, právomocí, zmeny organizačnej štruktúry a pod. (Bláha a kol., 2005).

V tabuľke č. 7 je zobrazený príklad vzdelávacích aktivít vo firme.

Tab. 7 Príklad vzdelávacích aktivít firmy

Ukazovateľ	Skutočnosti	Vzdelávacie potreby
Rozvoj organizácie a zmeny v organizácii	napríklad	
	zavádzanie nových počítačových programov	práca s osobným počítačom
	rozširovanie na zahraničné trhy	jazykové vzdelanie
	zvýšiť konkurencieschopnosť firmy	vytvoriť a zaviesť moderný koncept riadenie ľudských zdrojov vo firme
Problémy v prevádzke	problémy v jednaní so zákazníkmi	umenie jednať so zákazníkmi (využitie skutočných prípadov)
Problémy zamestnancov	konflikty medzi ľuďmi	riešenie konfliktov, jednanie s ľuďmi

Zdroj: : spracované podľa (Bláha a kol., 2005).

Úlohou manažéra je ďalej premyslieť ciele vzdelávacieho programu, teda čo sa majú účastníci naučiť a čo by mali vedieť po absolvovaní programu.

Určenie cieľov vzdelávania je časovo náročné, ale má svoje výhody:

- Ciele umožňujú konkretizovať obsah vzdelávania,
- Ciele sú základom pre hodnotenie programu, pomáhajú nám stanoviť hodnotiace kritériá vzdelávacieho programu,
- ciele sú dôležité pre analýzu a ďalšie zlepšovanie programu,
- ciele sú podkladom pre určenie nárokov na trénerov-školiteľov (Bláha a kol., 2005).

Formulácia cieľov môže mať aj nevýhody:

- trénerom-školiteľom robia problémy rigorózne určené ciele,
- špecifikácia cieľov môže viesť k malej flexibilitate programu,
- ciele zdôrazňujúce zmenu správania môžu viesť k podceneniu a vynechaniu teoretických poznatkov.

Druhý krok plánovaného vzdelávania – vytvorenie vzdelávacieho programu – môže mať radu variantov, napr. program „šitý na mieru“ a organizovaný inou firmou, účasť na externých prednáškach alebo výcviku, spracovanie projektov, koučovanie a pod. Od zvolenej formy sa tiež odvíja požadované náklady. Pri vytváraní vzdelávacieho programu je potrebné program naplánovať a zorganizovať (Bláha a kol., 2005).

Táto činnosť zahŕňa:

- určenie obsahu programu vzhľadom na ciele,
- voľbu metód vzdelávania (všeobecne sú uprednostňované aktívne metódy výučby),
- určenie dĺžky vzdelávacieho programu,
- určenie lektorov,
- prípravu materiálov na výučbu,
- určenie predpokladaných nákladov (tie môžu zahŕňať náklady na vývoj vzdelávacieho programu, náklady na zariadenie, materiály, lektorov, poslucháčov, vrátane nákladov z nerealizovanej výroby).

Tretí krok sa týka realizácie vzdelávacieho programu, na ktorý nadväzuje štvrtý krok, hodnotenia úspešnosti absolvovaného programu vzhľadom na stanovené kritériá. Hodnotenie úspešnosti by malo zahŕňať nielen bezprostredné posúdenie vzdelávacieho programu po jeho ukončení, ale tiež, či podmienky vo firme umožňujú prenos - transfer získaných znalostí a zručností a či sa mení správanie zamestnancov v požadovanom smere (Bláha a kol., 2005).

11.5. Účastníci vzdelávania

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania, ktorému sú vzdelávacie aktivity určené, sú sami jeho účastníci. Motivačná pripravenosť účastníkov vzdelávania závisí okrem iného tiež na emocionálnom rozpoložení, kultúrnom a vzdelanostnom zázemí. Citový stav a dispozícia účastníka majú vplyv na to, aký bude jeho prístup k učeniu (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Každý človek má vlastný štýl učenia. Niektorí dávajú prednosť praktickým cvičeniam a je pripravený učiť sa zo svojich chýb, zatiaľ čo iní uprednostňujú abstraktné diskusie a ďalší dávajú prednosť získaniu informácií a nových zručností, ktoré môžu priniesť do svojho prostredia (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Výsledky štúdií štýlov učenia sa zaoberali Kolb, Honey a Mumford, ktorí skúmali dôsledky učebných štýlov a na tomto základe definovali štyri základné štýly učenia: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Profil a preferencie jednotlivých štýlov je u jednotlivcov možné stanoviť pomocou dotazníka a pozorovaním účastníkov pri akcii (Buckley a Caple, 2004).

Aktivisti

Aktivisti sa cítia dobre tu a teraz. Dominujú u nich okamžité skúsenosti. Majú snahu prejaviť sa v krátkodobých krízach, zasahujú ako hasiči požiarov. Radi prijímajú nové výzvy, ale dokážu byť otrávení pri realizácii dlhodobých činností. Aktivisti sa najlepšie učia za týchto podmienok:

- Existujú novú skúsenosti, cvičenia a problémy, na ktorých sa majú učiť.
- Sami sa môžu zúčastniť krátkych činností ihneď a na mieste (manažérske hry, tímové úlohy, cvičenia, v ktorých môžu hrať svoju rolu...).
- Je prítomné vzrušenie a dráma, veci majú rýchly spád a rôzne zvraty s celým radom aktivít, s ktorými sa treba vysporiadať.
- Sú „hodení do vody“, aby riešili komplikovanú úlohu.
- Sú s ostatnými ľuďmi zapojení do riešenia problémov, sú súčasťou tímu a odovzdávajú mu množstvo nápadov (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Reflektory

Reflektor znamená „osoba odrážajúca názory“. Táto osoba rada stojí v pozadí, uvažuje o skúsenostiach a pozoruje ich z rôznych uhlov pohľadu. Účastníci tohto typu sú zvyknutí zhromažďovať údaje a analyzovať ich skôr, ako dôjdu k záverom. Radi zvažujú rôzne aspekty a dôsledky predtým, než sa pohnú dopredu, čím prejavujú tendenciu k opatrnosti. Majú radosť z pozorovania ostatných ľudí pri ich činnosti a na školeniach si často sadajú do zadných radov. Reflektorom pri učení najlepšie vyhovujú nasledujúce podmienky:

- Môžu činnosti sledovať alebo o nich premýšľať.
- Situácia im umožňuje byť nad vecou, počúvať alebo pozorovať (skupinu pri práci, video a pod.).
- Môžu o činnosti premýšľať (dvakrát meraj, raz strihaj), majú zodpovedajúci čas na prípravu.
- Majú príležitosť prekontrolovať, čo sa stalo alebo čo sa majú učiť.
- Môžu si vymieňať myšlienky a nápady s ostatnými v atmosfére bez rizika (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Teoretici

Teoretici túžia po základných predpokladoch, princípoch, teóriách, modeloch a systémoch. Oceňujú racionalitu a logiku. Majú snahu byť objektívni a analytickí, nebývajú spokojní so subjektívnymi či dvojakými skúsenosťami. Radi spájajú často nezlučiteľné fakty do konšpiračných teórií. Majú radi veci upravené a také, ktoré sa zhodujú s racionálnymi témami. Teoretici sa najlepšie učia za týchto okolností:

- To, čo je im ponúkané, je súčasťou systému, modelu či teórie.
- Sú skúšaní a majú príležitosť sa pýtať a skúšať si základnú metodológiu, predpoklady, logiku.
- Sú v štruktúrovaných situáciách, ktoré majú jasný účel.
- Sú im ponúkané zaujímavé myšlienky a koncept aj keď nie sú dôležité okamžite.
- Vyžaduje sa, aby pochopili komplikované situácie a zúčastnili sa ich (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Pragmatici

Pragmatici sú ľudia často pátrajúci po nových myšlienkach, ktorí sa chopia prví príležitosti, aby experimentovali s aplikáciami. Je to druh ľudí vracajúcich sa z manažérskych kurzov plní nových myšlienok, ktoré chcú vyskúšať v praxi. Berú problémy a príležitosti obvykle ako výzvu (zatiaľ čo aktivisti ich nemusia rozpoznať ako problémy a príležitosti). Pragmatici sa najlepšie učia, ak majú tieto podmienky:

- Vidia jasné spojenie medzi preberanou látkou a zamestnaním.
- Sú im predstavované myšlienky a postupy, ktoré majú praktické výhody a ktorých riešenia majú opodstatnenie.
- Majú šancu skúšať a precvičovať postupy za pomoci inštruktora či za pomoci spätnej väzby od dôveryhodného odborníka.
- Môžu sa sústrediť na praktický problém, teda navrhnuť plány činností s jasným konečným produktom.

Vyhovujúci štýl učenia je vhodné chápať nie ako pevný rys osobnosti, ale skôr ako typ adaptívnej orientácie, ktorá je ovplyvnená psychologickým základom, špecializáciou, kariérou a charakterom problémov, ktoré daná osoba prevažne rieši (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

V minulosti nás v škole učili podľa jednej šablóny. Nikoho nezaujímalo, či jeden prístup, na ktorý sme si zvykli, vyhovuje každému alebo nie. Každý z nás je však iný, a to i v štýle učenia, preto sa jeden človek nemusí efektívne učiť rovnakým spôsobom ako druhý. Niektorí môžu dosahovať horšie výsledky v učení iba v dôsledku nevhodne zvoleného spôsobu učenia.

Pri realizácii vzdelávania je dôležité, aby lektori reagovali na to, aké sú preferované štýly učenia účastníkov, a aby podľa možnosti odstraňovali bariéry v ňom. Už pri príprave vzdelávacích programov je potrebné, ak možno tvoriť homogénne skupiny účastníkov. Kritériom pritom môže byť napríklad odbornosť, dĺžka pracovného pomeru, funkčné a profesijné zaradenie. V každom prípade však

vzdelávací program musí vyhovovať potrebám väčšiny účastníkov v jednej skupine (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

11.6. Metódy vzdelávania

Keď sú stanovené ciele, ktorých chce podnik prostredníctvom systému vzdelávania dosiahnuť, je potrebné na ich naplnenie zvoliť vhodnú metódu. K výberu najvhodnejšej a najúčinnnejšej metódy neexistuje jednoznačný návod. Vhodná voľba bude závisieť od okolností vzťahujúcich sa k podniku, k jednotlivcom a k učebným cieľom. Jedným z východísk je aj zabehnutý štýl a kultúra učenia (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Metódy vzdelávania sú dôležitým nástrojom zaisťujúcim vzdelávací proces. Výber a vhodné použitie metódy by mali odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, mali by ale tiež reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja. Výber vhodných metód je determinovaný rôznymi faktormi. Sú to napríklad počet a vek účastníkov, ich súčasná a požadovaná úroveň vedomostí, zručností, motivácia k učeniu či zastávaná pozícia. Významným faktorom sú programové ciele, priority a druh podnikania, ktorým sa podnik zaoberá. Dôležitá je odborná úroveň a skúsenosti lektorov i priestorové možnosti realizácie vzdelávacích programov (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Súčasnú vzdelávacie metódy by mali podporovať rozvoj tvorivosti a flexibility, ochotu prijímať zmeny a reagovať na ne, mali by tiež využívať moderné technické podporné prostriedky.

Metódy vzdelávania sú najčastejšie usporiadané podľa:

- a) aktivity poslucháčov, a to od pasívnych metód výučby k aktívnym (participatívnym) metódam
- b) kde je vzdelávanie realizované.

Podľa **aktivity** poslucháčov môžeme metódy rozdeliť nasledovne:

1. Prednáška,
2. Využitie výukových videí a filmov,
3. Výuka pomocou počítačových výukových programov (e-learning),
4. Skupinová diskusia,
5. Workshop,
6. Spracovanie projektu,
7. Development Centre (rozvojové programy),
8. Outdoor training (spravidla výcvik v prírode so športovým zameraním vyžadujúcim tímovú prácu,

9. Koučovanie, mentorovanie, rotácia práce (zamestnanec si vyskúša rôzne činnosti a tým sa učí (Bláha a kol., 2005).

Pri výučbe sú uprednostňované aktívne metódy, aj keď rozhodujúce sú ciele a konkrétna situácia. Často sa uvádza, že ľudia pri učení si zapamätajú iba určité percento z celkového množstva, a to:

- 10 % z toho, čo čítajú,
- 20 % z toho, čo počujú,
- 30 % z toho, čo vidia,
- 50 % z toho, čo vidia a počujú,
- 70 % z toho, čo sami hovoria,
- 90 % z toho, čo sami hovoria a robia (Bláha a kol., 2005).

Podľa **miesta vzdelávania** môžeme metódy rozdeliť do dvoch skupín:

- a) Metódy vzdelávania na pracovisku (on the job), na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú vhodnejšie pri vzdelávaní robotníkov. Patria sem napríklad: inštruktaž pri výkone, rotácia práce (cross training), koučovanie (coaching) alebo mentorovanie (mentoring).
- b) Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off the job) sú vhodnejšie pri vzdelávaní manažérov a špecialistov. K takýmto metódam patrí: prednáška, demonštrácia, koučovanie, samoštúdium, workshop, brainstorming, diskusia, seminár, prípadová štúdia, hranie rolí, učenie akcií, manažérske hry, bzučiacie skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre) (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Na dosahovanie vyššej efektivity vzdelávania je vhodné využívať kombinácie viacerých metód. Najčastejšie sú využívané prednášky, semináre, modernejšie a účinnejšie sú však tzv. participatívne metódy.

Prednášky sú verbálnou prezentáciou určitej témy. Vhodné sú pri odovzdávaní veľkého množstva informácií veľkým skupinám, pričom však chýba možnosť vzájomnej interakcie prednášajúceho s účastníkmi. Orientované sú predovšetkým na zdokonaľovanie vedomostí.

Semináre formou referátov a diskusií sú zamerané na výmenu informácií a názorov účastníkov na vopred známu tému. Výhodou je podpora a rozvoj myšlienok, okamžitá spätná väzba. Kvalita učenia však závisí na vedomostnej úrovni účastníkov.

Participatívne metódy predpokladajú vysokú mieru aktivity účastníkov v učebnom procese. Sú určené iba pre menšie skupiny účastníkov, ale ich výhodou je, že podporujú lepšie zapamätanie

naučenej látky. Ide o súčasné moderné vzdelávacie metódy a jednou z nich predstavuje tréning. Názov tréning je prevzatý z anglického training, pričom nie je totožný s obvykle používaným pojmom v zmysle športového tréningu uňho ide predovšetkým o rozvoj fyzických schopností človeka.

Tréning kladie dôraz predovšetkým na aktívne získavanie zručností a spôsobilostí. Ide o formu zážitkového učenia vychádzajúceho zo skutočnosti, že ľudia sa oveľa viac a rýchlejšie naučia, keď si „niečo vyskúšajú“, než keď si informácie prečítajú, respektíve vypočujú, ako napríklad na prednáške alebo na seminári. Uprednostňuje sa tu procesná stránka učenia. Tréningový proces je zameraný na vyššiu mieru participácie účastníkov ako pri klasickom poňatí učenia (Vodák, Kucharčíkova, 2007).

Primárne voľba vzdelávacích metód sa odvíja od cieľov a obsahu vzdelávacieho programu. Je avšak tiež dôležité prispôbiť odovzdávanie poznatkov a učenie individuálnemu štýlu učiacich sa. Rozdiely medzi ľuďmi sú značné a nemôžeme v tomto texte uviesť, ani v skrátenej forme, nazhromaždené poznatky k tejto téme.

Len ako príklad pripomíname tri spôsoby učenia a odovzdávania znalostí:

Ľudia, ktorí sa učia vizuálne (čitatelia)

Vyplýva z názvu, učiaci sa prijíma správu pomocou zraku. Preferuje preto správu zakódovanú do tlačeneho textu, obrázku, filmu. Pre čitateľov je charakteristické:

- pamätá si detaily, ktoré podchytil zrakom,
- dáva prednosť vidieť to, čo sa učí,
- chce mať k dispozícii ceruzku a papier,
- keď počúva, tak si robí poznámky,
- keď si nemôže robiť poznámky, má problém sledovať prednášky a konferencie a zapamätať si, o čom bola reč,
- zapisuje si inštrukcie a telefónne čísla (Bláha a kol., 2005).

Ľudia, ktorí sa učia počúvaním (poslucháči)

Poslucháč zachytáva správy pomocou sluchu. Všeobecne je pre neho charakteristické, že:

- často diskutuje,
- často diskutuje veľmi nahlas a je dobré s ním hovoriť hlasno,
- má problémy pochopiť napísané inštrukcie,
- hovorí, keď sa chce niečo naučiť,
- nahlas si opakuje telefónne číslo, ktoré si chce zapamätať (Bláha a kol., 2005).

Ľudia, ktorí sa učia pomocou aktivity (tým, že veci robia), dávajú prednosť:

- činnosti,
- keď rozprávajú alebo poslúchajú , tak sa musia pohybovať,
- „hovoria“ rukami,
- radi sa dotýkajú vecí, o ktorých sa učia,
- ak si chcú niečo zapamätať, spájajú si to s určitou činnosťou alebo procesom (Bláha a kol., 2005).

V skutočnosti nie sú ľudia väčšinou vyhranení, ale používajú kombináciu dvoch alebo aj troch spôsobov. Ak však z dôvodu neznalosti (alebo iných dôvodov) je zvolená nevhodná metóda vzdelávania alebo spôsob učenia, ktorý je pre poslucháčov neprirodzený, bude limitovaná ich šanca niečo sa naučiť alebo pochopiť (Bláha a kol., 2005).

11.6.1. Koučovanie

Koučovanie je osobný (obvykle 1+1) prístup, ktorý ľuďom pomáha rozvíjať ich znalosti a zručnosti a zlepšovať ich výkon. Potreba koučovania môže vzniknúť z formálneho alebo neformálneho preskúmania pracovného výkonu, ale príležitosti na koučovanie sa môžu objaviť aj počas každodenných činností (Armstrong a Taylor, 2015).

Koučovanie často poskytujú interní alebo externí odborníci, ktorí sa zameriavajú na konkrétne odborné schopnosti alebo schopnosti správania sa, napríklad na schopnosti spojené s vedením ľudí. Koučovanie však súčasne predstavuje niečo, na čo musia byť personalisti pripravení vykonávať v rámci plnenia svojich bežných povinností týkajúcich sa vzdelávania a rozvoja (Armstrong a Taylor, 2015).

Koučovanie ako súčasť bežného procesu riadenia a vedenia ľudí zahŕňa:

- Využívanie každej príležitosti na presadzovanie a podporovanie vzdelávania.
- Riadené delegovanie, to znamená zabezpečovanie toho, aby ľudia nielen vedeli, čo sa od nich očakáva, ale tiež aby chápali, že potrebujú vedieť a rozumieť, aby mohli uspokojivo vykonávať zverenú prácu a dosahovali požadované výsledky. To poskytuje manažérom príležitosť na to, aby ľudia riadili a viedli hneď od začiatku. Neskoršie zásahy môžu byť vnímané ako zbytočné miešanie sa do danej problematiky.
- Komunikovanie s ľuďmi, aby si uvedomovali, aký je ich pracovný výkon, napríklad zisťovaním a diskutovaním ich názoru na to, ako vykonávajú zverenú prácu a akých výsledkov v skutočnosti dosahujú.
- Podnecovanie ľudí k tomu, aby sa zaoberali náročnejšími problémami a tým, ako sa s nimi úspešne vysporiadať (Armstrong a Taylor, 2015).

Aby ste v koučovaní uspeli, musíte pochopiť, že vašou úlohou je pomáhať ľuďom učiť sa a zabezpečovať, aby ľudia boli motivovaní k učeniu. Ľudia by si mali uvedomiť výhody, ktoré im, rovnako ako organizácii, prináša rozvíjanie ich súčasných znalostí a zručností alebo zmena ich súčasného správania. Ľuďom by sa malo poradiť, čo by sa mali naučiť, a mala by im byť poskytovaná spätná väzba, aby vedeli, ako si pri učení vedú, a pretože učenie je aktívny, nie pasívny proces, mali by byť do učenia aktívne zapájaní svojim koučom (Armstrong a Taylor, 2015).

Štýly koučovania

Clutterbuck a Megginson (2005) vymedzili štyri štýly koučovania:

- Hodnotiteľ - tento štýl koučovania sa podobá inštruovaniu, kedy kouč ľuďom hovorí ako niečo urobiť.
- Demonštrátor - tento štýl koučovania nie je taký direktívny ako štýl hodnotiteľa. Kouč ľuďom ukáže, ako niečo urobiť, a následne ich to nechá robiť s tým, že keď je to nutné, tak im poradí.
- Tútor - tento štýl koučovania znamená podporu ľudí, aby zistili, ako môžu sami niečo urobiť. Stále je ešte pomerne direktívny, ak je to kouč, ktorý ľuďom naznačuje, akým smerom by sa mali uberať.
- Podnecovateľ - tento štýl koučovania pomáha ľuďom učiť sa tým, že kouč s využitím podnetných otázok vedie ich myslenie (Armstrong a Taylor, 2015).

Kritériá efektívnosti kouča

Gray (2010) vymedzil nasledujúce kritériá posudzovania efektívnosti kouča:

- Nadväzuje vzťahy,
- Vytvára dôveru a rešpekt,
- preukazuje schopnosť efektívne komunikovať,
- podporuje sebavedomie a sebapoznávanie,
- uplatňuje techniky aktívneho načúvania a kladenia otázok,
- napomáha stanovovaniu cieľov,
- povzbudzuje,
- podporuje alternatívne pohľady,
- pomáha spoznať situáciu,
- rozpoznáva podstatné vzorce myslenia a správania,
- uľahčuje porozumenie,
- prejavuje súcit,
- koná eticky,

- podnecuje záujem,
- pôsobí ako vzor,
- oceňuje rôznorodosť a odlišnosť,
- podporuje akciu a reflexiu (Armstrong a Taylor, 2015).

Koučovanie môže byť neformálne, ale musí byť plánované. To neznamená len z času na čas kontrolovať to, čo ľudia robia, a potom im radiť, ako to robiť lepšie. Tiež to neznamená sem tam ľuďom hovoriť, kde sa stala chyba, a dávať im lekciu, ako to napraviť. Plány koučovania by mali byť súčasťou plánov osobného rozvoja stanovených v dohodách o pracovnom výkone.

Koučovanie by malo zaisťovať motiváciu, štruktúru a spätnú väzbu. Ako koučovia by ste mali veriť, že ľudia môžu uspieť a že môžete k ich úspechu prispieť (Armstrong a Taylor, 2015).

11.7. E-learning

E-learning predstavuje využívanie informačných a komunikačných technológií za účelom podporovanie jednotlivých zamestnancov pri ich vzdelávaní, a to predovšetkým z hľadiska sprostredkovanie študijných materiálov a odborného vedenia. E-learning môže byť zabezpečovaný s využitím intranetu (internej počítačovej siete) organizácie.

E-learning podporuje vzdelávanie tým, že skôr rozširuje a dopĺňa vzdelávanie tvárou v tvár, skôr aby také vzdelávanie obmedzovalo alebo nahrádzalo. E-learning umožňuje, aby vzdelávanie prebiehalo vtedy, keď je to najpotrebnejšie a najvhodnejšie. Vzdelávanie môže prebiehať po častiach, ktoré sa zameriavajú na dosiahnutie konkrétnych cieľov vzdelávania. E-learning sa zameriava na vzdelávajúceho sa jedinca, pretože umožňuje, aby vzdelávanie bolo prispôbené jeho individuálnym potrebám vzdelávania - vzdelávajúci sa jedinci si môžu v rámci celkovej ponuky vyberať rôzne predmety, ktoré ich zaujímajú. Medzi hlavné problémy e-learningu patria nutná motivácia vzdelávajúcich sa jedincov, nevyhnutná aktualizácia e-learningových programov a niekedy aj dostupnosť počítačov (Armstrong a Taylor, 2015).

E-learningové programy sa môžu týkať bežných aplikácií a procesov organizácie, programov zapracovania nových zamestnancov alebo rozvoja počítačových zručností. Nie sú príliš vhodné pre rozvoj „mäkkých“ zručností, ako je team building, komunikácia alebo prezentácie, ktoré vyžadujú interakciu medzi ľuďmi. Napriek tomu sprostredkovávajú hlavné princípy, ktoré pripravujú ľudí na riešenie praktických situácií tvárou v tvár, podporujú upevňovanie osvojených vedomostí, pomáhajú zvládnuť sebahodnotenie alebo uľahčujú nadväzovanie komunikácie a udržiavanie diskusie (Armstrong a Taylor, 2015).

Dôraz sa kladie na samostatné vzdelávanie - vzdelávajúci sa jedinci môžu samostatne riadiť intenzitu svojho vzdelávania, hoci im môžu byť stanovené určité ciele, ktorých majú dosiahnuť, a určení tútori im môžu poskytovať odborné vedenie a praktické rady týkajúce sa toho, ako by sa mali učiť. Avšak výsledný dopad e-learningu je zásadne ovplyvňovaný kvalitou podpory, ktorá sa vzdelávajúcim sa jedincom poskytuje. Úspech e-learningu závisí - skôr na efektívnosti tejto podpory než na sofistikovanosti využívaných technológií (Armstrong a Taylor, 2015).

12. Komunikácia a vedenie zamestnancov

Komunikácia predstavuje základ všetkých medziľudských vzťahov, vrátane profesijných. Nie je možné si bez nej predstaviť vedenie ani riadenie ľudí. Je preto pochopiteľné, že je o ňu v manažérskych kruhoch, najmä u HR a PR manažérov, rastúci záujem a je jej venovaná veľká pozornosť. Dôkazom toho je aj skutočnosť, že sa formuje ako relatívne samostatná oblasť manažérského poradenstva a vzdelávania (Barták, 2007).

Kvalitná firemná komunikácia vyžaduje rozvoj vzdelávacích a poradenských aktivít zameraných na spektrum manažérskych a leadrovských zručností s oporou v znalostiach psychológie komunikácie, teórie sociálnej komunikácie, sociológie, v dobrej znalosti komunikačných prostriedkov a nástrojov i súbore praktických schopností umožňujúcich efektívne komunikovanie v najrôznejších oblastiach spoločenskej praxe (Barták, 2007).

Procesy a systémy komunikácie so zamestnancami umožňujú „obojsmernú komunikáciu. V jednom smere umožňujú manažmentu informovať zamestnancov o záležitostiach, ktoré sa ich týkajú. V druhom smere umožňujú zamestnancom uplatňovať svoj hlas a vyslovovať sa k záležitostiam, ktoré sa ich týkajú (Armstrong, 2015).

Komunikáciu je potrebné odlíšiť od konzultácie. Ako vyplýva z príručky venovanej komunikácii od Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS, 2005), komunikácia sa týka výmeny informácií a nápadov v rámci organizácie, zatiaľ čo konzultácie toto presahujú a vedú manažérov k tomu, aby aktívne zisťovali a zvažovali názory zamestnancov predtým, než urobia nejaké rozhodnutie (Armstrong, 2015).

12.1. Komunikácia znalostí

Reč ako nástroj komunikácie je výrazom našich myšlienok, pocitov a zámerov. Ak ich nevyjadríme slovami, nemôžeme sa s nimi vysporiadať, ani si ich v plnom rozsahu uvedomiť. Reč umožňuje nadviazanie vzťahu. Jej prostredníctvom dávam druhému človeku (iným ľuďom) na vedomie svoju existenciu, oslovujem ľudí, aby mi počúvali, aby so mnou vstúpili do kontaktu. Oznamujeme jej určité informácie. Ide o to vedieť podať svoje myšlienky bez zbytočných strát, šumov či skomolenia, prezentovať ich vhodne volenými slovami, presnými pojmami a vetnými konštrukciami odpovedajúcimi spôsobu myslenia príjemcu informácie (Barták, 2007).

Na správne pochopenie vyslovenej alebo napísanej myšlienky či názoru, k predaniu znalostí prispieva dobre vybudovaná kompozícia slovného prejavu, usporiadanie myšlienkového obsahu podľa logických a psychologických zákonitostí (Barták, 2007).

Reč je však tiež prostriedkom ovplyvňovania, vzbudenie určitej žiaducej akcie, vyvolania zmeny postoja, dosiahnutie cieľa, pre ktorý sme do komunikácie vstúpili. Rétorika k tomu prispieva špecifickými prostriedkami, napr. rečníckymi figúrami a tzv. trópami, ktoré robia slovný prejav krajším a pôsobivejším. V tejto funkcii sa spája s psychologickými, pedagogickými a sociálno-psychologickými princípmi a zásadami ovplyvňovania človeka (Barták, 2007).

Rečou v komunikácii rozumieme verbálne aj neverbálne oznamovanie. Nekomunikujeme iba slovami, ale aj mimikou, gestami, pohybmi celého tela, výrazom očí, celú svoju osobnosť (Barták, 2007).

12.1.1. Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia sa uskutočňuje mnohými spôsobmi.

K najdôležitejším prejavom neverbálnej komunikácie patria:

- Dotyky – podanie ruky, objatie,
- Gestá – posilňujúce alebo zoslabujúce slová, popisné gestá znázorňujú tvar alebo vzdialenosť, napodobnenie gest druhého vyjadruje jeho podporu,
- Hlas – rozhodujúca je sila hlasu, jeho hĺbka, výslovnosť, tempo, frázovanie a pauzy-stúpajúca intonácia prezrádza neistotu, klesajúca - istotu a dôraz,
- Chôdza a zmeny polohy tela, mimika – zahŕňa dynamické prejavy „reči tela“, ďalej výraz tváre, jeho zmeny a očný kontakt,
- Pozície a držanie tela – v ňom sa odráža miera sebavedomia, únava, vyčerpanosť, - rezignácia, odhodlanie a pod., nezanedbateľnú úlohu predstavuje v tejto súvislosti aj oblečenie, obuv, doplnky,
- Vzdialenosť – platí, že čím je menší, tým dôvernejší je vzťah, ale existujú značné kultúrne rozdiely, pri prekročení tzv. intímnej vzdialenosti môžu ľudia reagovať nevlúdne až agresívne,
- Očný kontakt – skladá sa z pohybu očí a zmeny veľkosti zreníc, je študovaný aj u živočíchov, kde dlhší očný kontakt znamená obvykle hrozbu, u človeka vzniká očný kontakt medzi novorodencom a matkou už v počiatočnej fáze života,
- Dotykové podnety – dotyky vyjadrujú vzťahy, najčastejšie ide o ruky a ramená,
- Tepelné podnety – sú vyjadrené držaním tela, ako je schúlenie či tras, popr. inými výrazmi, ako je ľadový pohľad či mrazivé ticho a pod., a sú vnímané termálnymi receptormi kože,
- Čuchové podnety – najčastejšie sú prijímané ako efektívne, na škále od príjemných pachov až po nepríjemné (Barták, 2007).

Neverbálnou komunikáciou je možné posilniť, ale aj deformovať, zmeniť či úplne obrátiť zmysel slovného oznámenia. Znalosť týchto poznatkov nám pomôže pri kvalitnej komunikácii aj pri celkovom zlepšovaní kvality nášho života (Barták, 2007).

12.1.2. Pravidlá kvalitnej komunikácie

Aby bola komunikácia skutočne kvalitná a prínosná pre všetkých zúčastnených strany, musia spĺňať určité pravidlá:

- I. Bezprostredná komunikácia si vyžaduje bezprostredné reakcie. To znamená, že ak s niekým komunikujeme, nemali by sme odkladať výsledok rozhovoru na neskoršiu dobu, ale prípadné otázky alebo problémy by sme mali vyriešiť možno ihneď. Časté odkladanie reakcií, odpovedí, mlčania a únikové tendencie vedú k poruchám kontaktu i vzťahu.
- II. Kvalitná komunikácia vyžaduje prispôsobovanie, nemožno dobre komunikovať bez toho, aby sme sa prispôbili stanoviskám, slovníku a mimo slovnému prejavu druhého. Ľudia, ktorí sa len ťažko prispôbujú, alebo to nedokážu vôbec, mávajú veľké problémy pri komunikácii s druhými ľuďmi, často aj narušené vzťahy. Ak máme záujem sa na čomkoľvek dohodnúť, je nutné prispôbiť sa. Nezamieňajme však prispôsobovanie s názorovou nepevnosťou ani s ľahkou (respektíve lacnou) ovplyvniteľnosťou našich presvedčení.
- III. Tým, že pozorne počúvame, sme trpezliví, náš pohľad a hlas sú priateľské, prejavujeme svoj záujem o druhého. Pri komunikácii tvárou v tvár je dôležitý najmä kontakt z očí do očí. Ak pri komunikácii s druhým vyvíjame ešte inú činnosť, vytvára to dojem nášho nezájmu o neho, nezáujem o obsah komunikácie, a tým sa naša komunikácia stáva nezdravou, chaotickou a uponáhľanou.
- IV. Zdravo vyvážený dialóg aj komunikácia v skupine sa zakladá na princípe vzájomnosti, synchronie a reciprocity. Každý by mal mať možnosť vyjadriť sa približne rovnakou mierou. Je dôležité, aby aj pasívnejší účastník mal možnosť prejaviť sa, aby jeho príspevky neboli prehliadané, a aby mal možnosť formulovať svoju myšlienku.
- V. Nemenej dôležitým prvkom zdravej komunikácie je humor. Prítomnosť humorných momentov napomáha k odľahčeniu a k lepšiemu zapamätaniu si dôležitých informácií v komunikácii. Využitie humoru však nesmie poškodzovať ktoréhokoľvek účastníka, nemal by byť prehnaný ani „šibeničný“.
- VI. Ďalším pravidlom, ktorým by sme sa mali pri správnej komunikácii riadiť, je používanie negatívnych reakcií. Takou reakciou môže byť prílišná kritika. Kritika by mala byť konštruktívna, vecná, cielená na jedinú vec a zameraná na pomoc. Nie je dobré nazbierať kritiku na viac vecí a za dlhší časový úsek. Obdobne by sme mali byť opatrní pri vyjadrovaní sklamaní. Sklamanie môžeme vyjadriť, no nemali by sme sa však k nemu vracieť,

pripomínať ho a dramatizovať (napr. silnými slovami, gestami a pod.). Nasledovať by vždy malo povzbudenie do „ďalšieho kola“.

- VII. Zdravú komunikáciu charakterizuje taktiež jej „otvorenosť“, možnosť nadviazať na prerušený hovor, možnosť pokračovať. Ďalším významným rysom je podpora rozvoja účastníkov, zdravá komunikácia rozvíja emočné a poznávacie procesy, prispieva k utváraniu či upevňovaniu žiaducich postojov - nelimituje, nepredpisuje, nekladie si neprijateľné podmienky. Preferuje toleranciu, empatiu a rozvoj osobnosti (Barták, 2007).

Ako teda by sme mali jednať s ľuďmi? Predovšetkým by sme mali byť autentickí, empatickí, schopní rešpektovať účastníkov a akceptovať rôznosť ich postojov, názorov a stanovísk.

➤ Autenticita

Buďte prirodzení. Nehrajte sa na niekoho, kto len plní obťažujúcu povinnosť. Buďte sami sebou a správajte sa naozaj a prirodzene.

➤ Akceptácia

Berte ľudí takých, akú sú. Konajte bez predsudkov, neodsudzujte. Pre úspech v rokovaní je potrebná určitá miera vrelosti. Aktívne počúvajte.

➤ Empatia

Pokúste sa vžiť do situácie druhého, citlivo vnímať jeho pocity a naladiť sa podľa toho. Zaujmite podobnú telesnú pozíciu. Snažte sa partnera pochopiť (Barták, 2007).

12.2. Význam komunikácie so zamestnancami

Dobrá komunikácia so zamestnancami je dôležitá z troch dôvodov:

- Komunikácia so zamestnancami je dôležitou súčasťou každého programu riadenia zmien. Ak sa vykonávajú akékoľvek zmeny - pracovných podmienok, personálnych procesov, pracovných postupov, technológií, výrobkov, služieb alebo organizácie - zamestnanci potrebujú vedieť, čoho sa zmeny týkajú a ako ich ovplyvnia. Odpor voči zmenám často vychádza z toho, že ľudia nevedia, čo zmeny obnášajú alebo čo pre nich znamenajú.
- Komunikácia so zamestnancami je prostriedkom zvyšovania angažovanosti zamestnancov, ak zamestnanci vedia, čo organizácia dosiahla alebo sa snaží dosiahnuť, a čo to zamestnancom prinesie.
- Efektívna komunikácia so zamestnancami vytvára dôveru v organizácii, keď sa organizácia snaží zamestnancom vysvetliť, čo robí a prečo to robí.

Avšak je potrebné zdôrazniť, že tieto tri výhody dobrej komunikácie so zamestnancami budú úplne naplnené jedine v prípade, že zamestnancom bude poskytnutý určitý hlas - možnosť vyslovovať sa a reagovať na informácie, ktoré od manažmentu dostávajú.

12.3. Hlas zamestnancov

Pojem „hlas zamestnancov“ vystihuje skutočnosť, že zamestnanci majú možnosť vyslovovať k záležitostiam, ktoré sa ich v ich organizácii týkajú, a majú možnosť o týchto záležitostiach spolurozhodovať.

Pojem hlas zamestnancov sa stále častejšie používa k označeniu rady procesov a štruktúr, ktoré zamestnancom umožňujú, a niekedy zamestnancov oprávňujú, aby sa priamo alebo nepriamo podieľali na rozhodovaní v organizácii. Hlas zamestnancov je dôležitý, pretože je potrebné vziať do úvahy množstvo záujmov a záujmových skupín, ktoré sa musia naučiť spolu žiť a riešiť svoje spory bez použitia sily (Boxall a Purcell, 2003).

Hlas zamestnancov vystihuje opatrenia na uskutočňovanie obojsmerného dialógu, ktorý zamestnancom umožňuje ovplyvňovať dianie v práci a zahŕňa procesy participácie, zapojovania alebo riešenia problémov a komunikácie zdola nahor. Tieto procesy poskytujú zamestnancom príležitosť na prejavovanie nespokojnosti, vznášanie pripomienok, vyjadrovanie sťažností alebo usmerňovanie moci manažmentu. Priamy hlas zamestnancov má podobu kontaktov medzi manažmentom a zamestnancami bez účasti odborov. Hlas odborov je počuť prostredníctvom predstaviteľov odborov a môže byť založený na moci. Poskytovanie väčšieho priestoru pre hlas zamestnancov je dôležitým prostriedkom zvyšovania angažovanosti v organizácii (Armstrong, 2015).

Prvky hlasov zamestnancov

Prvky hlasov zamestnancov sú participácia a zapájanie. Rozdiel týchto pojmov môžeme rozdeliť nasledovne:

- Zapájanie je skôr konzultovanie alebo zdieľanie názorov, ktoré môžu alebo nemusia byť interpretované, ako vyjednávanie.
- Naproti tomu, participácia ponúka zamestnancom skutočný - jasne vymedzený prístup k tomu, ako sa organizácia riadi, aj keď tento prístup je obmedzený (Brewster a kol., 2007).

Pojem „participácia“ označuje opatrenia, ktoré zamestnancom dávajú určitú možnosť ovplyvňovať rozhodnutia v organizácii alebo na pracovisku, zatiaľ čo pojem „zapojovanie“ označuje určité iniciatívy v oblasti riadenia, ktoré sú určené na podporu komunikácie ako prostriedku zvyšovania angažovanosti zamestnancov (Williams a Adam-Smith, 2006).

Ďalšou definíciou pojmu participácia je, že zamestnanci majú určitú možnosť vyslovovať sa k činnosti organizácie inými slovami, majú možnosť robiť určité rozhodnutia, ktoré by manažment mohol uskutočniť, nielen zväži. Zamestnávateľia sa môžu usilovať o zapájanie zamestnancov cestou pravidelnej komunikácie alebo diskutovaním názorov zamestnancov na rad záležitostí s tým, že zamestnávateľia nemajú povinnosť sa názormi zamestnancov riadiť (Wood, 2010).

Kategorizácia hlasov zamestnancov

Marchington a kol. (2001) navrhli, aby sa prvky hlasu zamestnancov rozdelili do dvoch kategórií - **participácia cestou zástupcov a riešenie problémov zdola nahor**.

Participácia cestou zástupcov

- **Spoločné konzultácie** - formálny mechanizmus poskytujúci prostriedky na konzultácie manažmentu so zástupcami zamestnancov o záležitostiach spoločného záujmu.
- **Kolektívne zastupovanie** - rola odborov alebo iných podôb združenia zamestnancov v kolektívnom vyjednávaní a zastupovaní záujmov jednotlivých zamestnancov a skupín zamestnancov, vrátane vznášania pripomienok a vybavovania sťažností.
- **Systémy partnerstva** - zdôrazňujú vzájomnú prospešnosť a zvládanie problémov skôr v duchu spolupráce než v podobe rozporov.
- **Európske rady zamestnancov** - môžu byť zriadené v európskych organizáciách v súlade s legislatívou Európskej únie (Armstrong a Taylor, 2015).

Riešenie problémov zdola hore

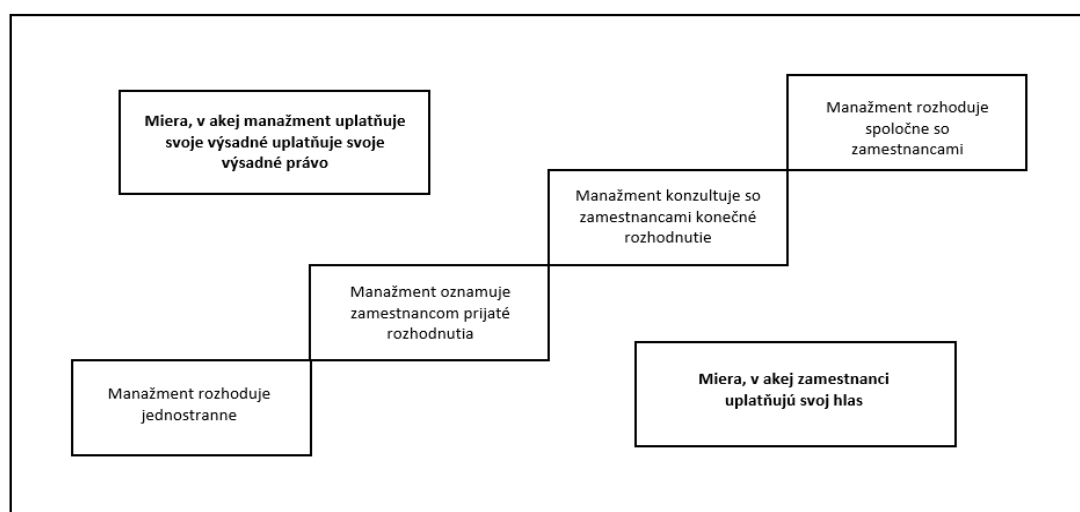
- **Komunikácia zdola nahor** - všetky prostriedky, prostredníctvom ktorých sa zamestnanci môžu smerom k manažmentu vyslovovať k záležitostiam, ktoré sa ich týkajú, znamená prostredníctvom svojich zástupcov, stanovených postupov (konzultatívne výbory, vybavovanie sťažností alebo speak-up programy) alebo neformálne.
- **Prieskumy názorov** - zisťovanie názorov zamestnancov prostredníctvom dotazníkov.
- **Systémy návrhov** - podnecovanie zamestnancov k predkladaniu návrhov, často spojené s odmenami za realizované návrhy.
- **Projektové tímy** - zostavovanie tímov zamestnancov a líniových manažérov za účelom vytvárania nových nápadov, procesov, služieb alebo výrobkov alebo za účelom riešenia problémov. (patria sem tiež krúžky kvality a zlepšovateľské skupiny, aj keď krúžky kvality ako špecifická metóda zapájania zamestnancov často zanikajú) (Armstrong a Taylor, 2015).

Uplatňovanie hlasov zamestnancov

Miera, v akej môžu zamestnanci uplatňovať svoj hlas, sa bude značne líšiť. Na jednom konci stupnice je stav, kedy existuje jednostranné riadenie a zamestnanci nemajú žiadnu možnosť sa vyslovovať alebo spolurozhodovať. Na druhom konci stupnice je stav, kedy zamestnanci majú možnosť úplného seba riadenia a kontroly ako v nejakom družstve, aj keď taký stav je zrejme vzácny. Medzi tým existujú odlišné stupne vyjadrujúce odlišnú mieru, v akej môžu zamestnanci uplatňovať svoj hlas, ktoré sú zadané nasledovne:

- nepatrný hlas – poskytovanie informácií,
- hlas zhora nadol – právo byť informovaný,
- nejaký hlas – možnosť predkladať návrhy,
- obojsmerný hlas – konzultovanie počas rozhodovania,
- vyšší obojsmerný hlas – konzultovanie vo všetkých fázach rozhodovania a realizácie,
- významný hlas – právo odložiť rozhodnutie,
- moc ovplyvniť výsledok – právo vetoovať rozhodnutie,
- podstatný hlas – rovnosť alebo spolurozhodovanie v rozhodovacom procese (Boxall a Purcell, 2003)

Stupne hlasov zamestnancov sú znázornené na obrázku 7. Na jednom konci stupnice je stav, kedy manažment rozhoduje jednostranne a uplatňuje svoje výsadné postavenie. Na druhom konci stupnice je stav, kedy manažment rozhoduje spoločne so zamestnancami. Medzi týmito dvoma extrémami sa nachádzajú stupne, ktoré vyjadrujú odlišnú mieru participácie v závislosti na postojoch, ochote a nadšení manažmentu i zamestnancov.



Obr. 7 Stupne hlasov zamestnancov

Zdroj: spracované podľa (Armstrong a Taylor, 2015).

Účinnosť hlasov zamestnancov

Integrovaný prístup k participácii zamestnancov, ktorý je sprevádzaný vhodnými opatreniami v oblasti istoty zamestnania, selektívneho výberu, variabilného odmeňovania, extenzívneho vzdelávania alebo zdieľania informácií so zamestnancami, s najväčšou pravdepodobnosťou povedie k lepšiemu pracovnému výkonu (Dundon a Gollan, 2007).

Dundon (2009) vymedzil na základe svojho neskoršieho výskumu tri možné pozitívne efekty hlasu zamestnancov:

- ocenenie prínosu zamestnancov,
- zlepšenie výkonu,
- zlepšenie systému riadenia (s príspevím nápadov zamestnancov).

Coxová a kol. (2006) dospeli na základe svojho výskumu k záveru, že aby boli mechanizmy participácie a zapájanie zamestnancov účinné, musí byť v organizácii zakotvené - dobre zavedené a musia byť súčasťou každodenného pracovného života. Hlavnými prekážkami účinného hlasu zamestnancov sa zdajú byť čiastočne chýbajúce nadšenie na strane zamestnancov, nedostatok zručností na realizáciu programov zameraných na hlas zamestnancov a záležitosti týkajúce sa líniových manažérov - niektorí strední manažéri pôsobia rušivo v dôsledku svojich rozhodnutí alebo svojej nevedomosti. Predpoklady účinného hlasu zamestnancov sú podpora vrcholového manažmentu, dobré schopnosti vedenia a správne mechanizmy participácie a zapájania.

12.4. Prístup ku komunikácii so zamestnancami

Aby bola komunikácia so zamestnancami efektívna, musí byť jasná, pochopiteľná a stručná. Informácie by mali byť zamestnancom odovzdávané systematicky, pričom základom sú pravidelnosť, relevantnosť, adresnosť a včasnosť. Manažment by mal prejaviť určitú empatiu v tom zmysle, že by si mal uvedomiť isté obavy zamestnancov rovnako ako to, čo zamestnanci chcú a potrebujú počuť. Manažment by mal predpokladať a očakávať určité reakcie zamestnancov na navrhované zmeny. Prieskumy postojov môžu odhaliť, ktoré informácie zamestnanci chcú alebo v ktorých oblastiach zamestnanci cítia určité medzery v komunikácii, ktoré treba zaplniť (Armstrong a Taylor, 2015).

Potrebné sú rôzne prostriedky komunikácie so zamestnancami, pomocou intranetu, slovom i písmom, priamo aj nepriamo. Komunikácia jednotlivcov alebo skupín tvárou v tvár je priama, rýchla a umožňuje odhadnúť reakcie ľudí, ktorí môžu priamo odpovedať aj klaásť otázky. Takáto komunikácia by mala byť doplnená písomnými materiálmi alebo elektronickou komunikáciou pomocou intranetu, najmä v prípade dôležitých alebo komplexných informácií.

Písomná komunikácia je najefektívnejšia, keď sú informácie dôležité, keď téma vyžaduje podrobné a presné vysvetlenie, keď sa informácie odovzdávajú mnohým ľuďom alebo keď musia byť informácie zaznamenané a uchované. Rozumný prístup ku komunikácii znamená kombinovať komunikáciu tvárou v tvár a písomnú komunikáciu, s využitím niektorých z nižšie vysvetlených prostriedkov (Armstrong a Taylor, 2015).

12.5. Prostriedky komunikácie so zamestnancami

Rozmanité prostriedky komunikácie so zamestnancami zahŕňajú komunikáciu tvárou v tvár, intranet, tímové brífinky, konzultatívne výbory, nástenky, speak-up programy, časopisy alebo spravodaje a bulletin (Armstrong a Taylor, 2015).

➤ **Komunikácia tvárou v tvár**

Komunikácia tvárou v tvár je prostriedkom najbežnejším, ale potenciálne najproblematickejším. Jej kvalita závisí do značnej miery na schopnostiach líniových manažérov alebo vedúcich pracovníkov a na ich ochote komunikovať dobre. Informácie môžu byť skreslené alebo nesprávne. Poznámky z brífingu sú užitočné, ale nemusia byť využívané správne. Komunikácia tvárou v tvár je nevyhnutná, ale nemala by byť jediným prostriedkom, zvlášť v prípadoch, keď sú oznamované informácie dôležité.

➤ **Intranet**

Organizácie sa pri oznamovaní informácií sa čoraz viac spoliehajú na intranet (internú počítačovú sieť), najmä interné webové stránky a internú elektronickú poštu, a to hlavne na pracoviskách, kde majú všetci alebo väčšina zamestnancov prístup k počítaču. Výhodou komunikácie pomocou intranetu je, že informácie môžu byť rýchle odovzdané veľkému množstvu zamestnancov. Intranet tiež umožňuje realizovať obojsmernú komunikáciu - zamestnanci môžu byť vyzvaní, aby odpovedali na určité otázky alebo aby sa zúčastnili nejakého prieskumu. Na webových stránkach určitého útvaru môžu byť vizuálne zobrazované údaje o plnení ukazovateľov týkajúcich sa výkonu alebo iných cieľov.

➤ **Tímové brífinky**

Cieľom tímových brífingov je prekonať obmedzený priestor pre komunikáciu v rámci jednotlivcov o spoločných konzultatívnych výborov, a to zapájaním všetkých ľudí v organizácii, úroveň po úrovni, do stretávania sa tvárou v tvár za účelom prezentovania, prijímania a prejedávania informácií. Fungovanie určitého tímového brífingu vystihujú nasledujúce body:

- a) Organizácia – vzťahuje sa na všetky úrovne v organizácii, s čo najmenším počtom medzistupňov medzi najvyššou a najnižšou úrovňou. V každej skupine by malo byť od štyroch do osemnástich členov a každú skupinu by mal viesť vedúci tímu alebo priamy nadriadený, ktorý musí byť riadne vycvičený.
- b) Témy – politiky, plány, pokrok, ľudia.
- c) Priebeh – jednotlivé skupiny sa zaoberajú zoznamom otázok: o kľúčových problémoch, ktorý spracovalo vrcholové vedenie. Zoznam otázok sa odovzdáva z vyšších na nižšie úrovne. Uvedené otázky sa prejednávajú a výsledné pripomienky sa odovzdávajú späť vrcholovému vedeniu.
- d) Načasovanie a trvanie – stretnutie by sa malo uskutočniť, keď je čo prejednávať, a nemalo by presiahnuť dvadsať až tridsať minút.

Tímové brífingy môžu dobre fungovať, keď majú podporu u vrcholového vedenia a uskutočňujú sa v celej organizácii. Záleží na témach k prejednávaniu aj komunikačných a inter- personálnych schopnostiach líniových manažérov a vedúcich tímov.

➤ **Konzultatívne výbory**

Spoločné konzultácie sú prostriedkom obojsmernej komunikácie, lenže konzultatívne výbory nie sú vždy efektívne. Diskusia sa môže obmedziť na pomerne banálne otázky a existuje problém šírenia informácií v rámci organizácie - členovia výboru to sami nezaistia. Zápis je možné umiestniť na nástenku alebo uverejniť pomocou intranetu, ale toho si nemusí niekto všimnúť. Lepšie je upozorniť na kľúčové body, a to prostredníctvom násteniek alebo iných kanálov.

➤ **Nástenky**

Nástenky sú najzreteľnejším a najznámejším prostriedkom komunikácie, ale tiež môžu byť ľahko preplnené nadbytočnými informáciami. Preto je potrebné obsah násteniek kontrolovať a neaktuálne alebo nepovolené oznámenia odstraňovať.

➤ **Speak-up programy**

Takzvané speak-up programy ponúkajú jednotlivým zamestnancom jedinečnú príležitosť komunikovať s vyššími manažérmi na tému politík alebo plánov organizácie. Tieto programy je možné realizovať pomocou intranetu.

➤ **Časopisy**

Časopisy vydávané organizáciou umožňujú informovať zamestnancov o aktivitách a výsledkoch organizácie. Isté nebezpečenstvo spočíva v tom, že časopisy budú skôr nástrojom

public relations ako zdrojom informácií, ktoré by zamestnancov skutočne zaujímali (Armstrong a Taylor, 2015).

12.6. Stratégia komunikácie so zamestnancami

Stratégia komunikácie so zamestnancami by mala riešiť, ktoré informácie zamestnancom poskytovať a ako informácie zamestnancom poskytovať. Mala byť sa tiež zaoberať komunikáciou zdola nahor (Armstrong a Taylor, 2015).

Ktoré informácie poskytovať

Stratégia komunikácie so zamestnancami by mala vychádzať z analýzy toho, čo chce manažment zamestnancom oznamovať a čo chcú zamestnanci od manažmentu počuť. Analýza by tiež mala zahŕňať komunikáciu zdola nahor.

Niekedy môže byť potrebné vytvoriť špecifickú stratégiu komunikácie za účelom informovania zamestnancov o významných zmenách, ktoré sa týkajú podmienok zamestnávania, organizácie práce alebo štruktúry organizácie.

Ako informácie poskytovať

Stratégia komunikácie so zamestnancami by mala počítať s kombinovaním rozmanitých metód poskytovanie informácií - komunikácia tvárou v tvár (individuálna alebo tímová), intranet, nástenky, časopisy, spravodaje alebo bulletiny.

Komunikácia zdola nahor

Stratégia komunikácie so zamestnancami by mala vymedziť možnosti komunikácie zdola hore, napríklad s využitím konzultatívnych výborov, tímových brífingov, speak-up programov o intranete (Armstrong a Taylor, 2015).

12.7. Vplyv firemnej komunikácie na fungovanie systému

Firemná komunikácia je odbor zameraný na jednotlivcov, formálne i neformálne firemné sociálne skupiny, organizáciu - systém. Ide o zložitý mechanizmus s množstvom vstupov a výstupov, otvorený a nerovnovážny systém, často ďaleko od rovnováhy. Možno ho charakterizovať vysokou vnútornou dynamikou a zložitými, nezriedka rozporuplnými interakciami s okolím. Vymieňa si s ním nielen energiu, látku, náboj, ale aj entropiu a informáciu. Tým sa kvantitatívne aj kvalitatívne mení jeho stav, ale súčasne sa vnútornými silami sám vyvíja (Barták, 2007).

Záleží na mnohých okolnostiach - vonkajších aj vnútorných príčinách - ako sa tento systém bude ďalej vyvíjať. Buď bude jeho vývoj, všeobecne povedané, stabilný, tj. vo väčšine prípadov hladký, progresívny, bez znateľných skokov, prudkých zvrátov alebo vzniku neistých či nejasných situácií, alebo bude nestabilný, či bude dochádzať napr. na vznik nepravidelných oscilácií, na skoky vo vývoji, príp. k degenerácii stavu vznikne stav nový, organizovanejší s menšou entropiou. V opačnom prípade by systém degeneroval či zanikol (Barták, 2007).

Popíšme si základné modelové situácie – stavy firemných sociálnych systémov -, s ktorými prichádzajú manažéri do styku:

- Vnútorná odolnosť systému nestačí udržať jeho stabilitu a štruktúra systému sa mení, pričom potom dochádza buď ku katastrofám, alebo, v lepšom prípade, k oscilácii stavu systému od jednej štruktúry k druhej.
- Pokiaľ je systém ďaleko od stability, stačí veľmi malá vonkajšia alebo vnútorná príčina, aby došlo k prudkej, katastrofickej zmene systému, k deštrukcii, degenerácii (optimistickou subvariantou predstavuje disipatívna štruktúra: pri vhodnom toku informácií dôjde k prechodu do nového stabilného stavu s novou minimálnou produkciou entropie – dobre naštartovaný a presadený prúd zmien môže navodiť tendovanie systému k novému, stabilnejšiemu stavu s nižšou produkciou entropie).
- Rastúca rozporuplnosť interakcie s okolím – riešenie rozporu medzi množstvom produkovaných informácií a schopnosť doterajšieho systému je spracovať a využívať na rozhodovanie a riadenie (Barták, 2007).

Kvalifikované komunikačné pôsobenie manažérov i ďalších pracovníkov v najrôznejších oblastiach sociálnej komunikácie by teda malo smerovať k posilňovaniu vnútornej odolnosti systému, na znížovanie produkcie entropie (tú je možné dokonalejším organizovaním a za pomoci okolitých systémov znížiť k stavu, kedy je systém stabilný, a vyznačuje sa teda minimálna produkcia entropie), na upevňovanie komplexnosti a previazanosti systému firemných sociálnych informácií v súlade s informačnou politikou firmy, s jej vedením, riadením, s jej kultúrou a štýlom firemného života (Barták, 2007).

12.8. Komunikačné kompetencie manažéra

Inšpiratívne je postupné uplatňovanie systemického myslenia a konania, teda takého myslenia a jednania, ktoré sa vyznačuje vysokou komplexitou. Manažéra je potrebné pripraviť tak, aby bol schopný zvažovať najrôznejšie varianty sociálnej situácie, do ktorej svojím komunikačným pôsobením vstupuje, vyznačoval sa neštandardným, flexibilným a kreatívnym myslením, schopnosťou uvažovať

o najrôznejších alternatívach, analyzovať ich a vyhodnocovať, vedieť sa rýchlo a správne rozhodovať a prevziať zodpovednosť za svoje rozhodnutie aj za jeho presadenie (Barták, 2007).

Systemickým prístupom potom rozumieme schopnosť lektora, poradcu, či skôr trénera alebo kouča, prinútiť vzdelávaného k dôkladnej sebareflexii, sebapoznania a sebahodnotenia a ich prostredníctvom potom hľadať a nájsť cestu k druhým – kultivovať svoju osobnú orientáciu, posilňovať silné stránky svojej osobnosti a rozvíjať orientáciu na druhých, motivovať seba a neskôr aj druhých s využitím celého spektra nástrojov sociálnej komunikácie (Barták, 2007).

Tento prístup predpokladá znalosť základov habilitácie, vedenia a riadenia, systemického koučovania, sebariadenia, komunikácie a vyjednávania v ťažkých podmienkach, facilitácie, mediácie a rozhodovania.

Komunikačne spôsobilý manažér či špecialista ľahšie nachádza partnerský, pritom však náročný, otvorený, rešpektujúci, priamy vzťah k druhým. Dokáže voliť medzi vedením človeka k cieľom, ktoré sú považované za užitočné alebo potrebné, a medzi účinnou podporou človeka na to, aby si našiel sám svoje ciele, cesty a spôsoby, ako k nim dôjsť. Zvyšuje tak účinnosť svojho konania ponukou vlastnej voľby, z hľadiska subjektu čo najužitočnejšej cesty.

Ovláda metódy, techniky a postupy, ako človeka (vrátane seba samého) a ľudské vzťahy účinne ovplyvňovať, zvláda teóriu a prax sebareflexie, poznanie druhých, vcítania sa do ich myslenia, postojov, názorov, správania a jednania i metódy a techniky skupinového pôsobenia, vrátane win/win riešenia ťažkých či konfliktných situácií.

Vie sa orientovať v komunikačnom priestore vzhľadom na ciele, funkcie a očakávaným efektom sociálnej komunikácie, volí efektívne metódy, techniky, prostriedky pôsobenia, prípadne ich kombináciu.

Podstatným pilierom je zvládnutie základnej triády úspešného manažéra, leadera, v úlohe komunikátora:

- Umenie prehovoriť,
- Umenie pochopiť,
- Schopnosť a ochota pomôcť (Barták, 2007).

Záver

Učebnica Rozvoj ľudských zdrojov poskytuje prierez problematiky ľudských zdrojov prostredníctvom 12 kapitol. Na základe objasnenia významu personálnej práce a jej úlohy v organizáciách bolo možné vymedziť podstatu riadenia ľudských zdrojov a tak definovať šírku tejto tematiky. Riadenie ľudských zdrojov je rozsiahly pojem a je súčasťou strategického riadenia ľudských zdrojov. Aj keď tento proces je súčasťou komplexnej stratégie a strategického rozvoja organizácie, pre obsahovú a rozsahovú limitáciu publikácie sa zameriavame len na oblasť strategického riadenia ľudských zdrojov, do ktorého zapadá aj problematika plánovania ľudských zdrojov, analýzy pracovných miest, vyhľadávania, náboru a výberu zamestnancov, hodnotenia a motivovania zamestnancov, odmeňovania, rozmiestňovania, prepúšťania a penzionovania, vzdelávania, rozvoja, komunikácie a vedenia. Tieto vymenované procesy zďaleka nie sú vyčerpané, a mnoho organizácií ich majú realizované vo väčšej, či v menšej miere procesnej zložitosti. Záleží od sektorovej diferenciacie organizácií, ako aj od ich veľkosti, právnych foriem, medzinárodných/národných väzieb a pod. Táto učebnica implicitne poukazuje aj na to, že je nevyhnutné vnímať strategický rozvoj ľudských zdrojov ako neoddeliteľnú súčasť strategického rozvoja organizácie, a to v prepojení na neustále a dynamické zmeny v externom národnom a v medzinárodnom prostredí, ktoré prinášajú tejto problematike čoraz väčšiu vážnosť a dôležitosť.

Taktiež mnoho procesov deklarovaných v jednotlivých kapitolách bude v budúcnosti ovplyvňovaných progresívnym zavádzaním výsledkov technologického rozvoja, ktorých rozsah zavádzania a efekty z nich je možné odhadovať pre budúce obdobia len s veľkou opatrnosťou. Je to z dôvodu, že technologický rozvoj a zavádzanie najnovších výsledkov do rozvoja organizácií a organizačných procesov má výrazný vplyv aj na ich stratégie, ovplyvňované neustálym nárastom konkurenčných tlakov. A práve v tomto konkurenčnom boji môže správne riadenie ľudských zdrojov byť dôkazom toho, aký silný strategický potenciál organizácia má a akými prostriedkami ho dokáže využiť.

Na túto publikáciu nadväzuje pripravovaná ďalšia, v rámci ktorej budú prezentované mnohé trendy v rozvoji ľudských zdrojov a taktiež budú prezentované viaceré nástroje, metódy a prístupy, ktoré v procesoch digitálnej transformácie organizácií môžu ich manažérom veľmi pomôcť a overovať ich významnosť v reálnej praxi. Len tak je možné prepájať teoretické poznatky s praxou a zdokonaľovať nielen metódy využiteľné v praxi, ale aj vývoj teoretickej platformy, ktorá prechádza a aj bude v budúcnosti ovplyvňovaná významnými zmenami.

Zoznam použitej literatúry

- Alvesson, M.: Critical perspectives on strategic HRM. In: STOREY, J., WRIGHT, P. M. a ULRICH, D. The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. Abingdon: Routledge, 2009, s. 52-67.
- Armstrong, M.: A Handbook of Personnel Management Practise. 1 st ed. London. Kogan Page 1977.
- Armstrong, M.: Human resource management: case of the emperor's new clothes. Personnel Management. 1987 August, s. 30-35.
- Armstrong, M. a Baron, A.: Strategic HRM: Route to improved business performance. London: CIPD, 2002.
- Armstrong, M., Taylor, S. : Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing 2015. 928 s.
- Baird, L., Meshoulam, I.: Managing two fits of strategic human resource management. Academy of Management Review, 1998, 13(1), s. 116–128.
- Bakke, E. W.: Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations. Archon. Hamden 1966.
- Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6. s. 164
- Beer, M., Eisenstat, R., Spector, B.: Why change programs don't produce change. Harvard Business Review. 1990 November-December, s. 158–166.
- Belcher, DW: Compensation Administration. Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1974.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9. s. 284.
- Boxall, P. F., Purcell, J.: Strategy and Human Resource Management. Basingstoke. Palgrave Macmillan 2003.
- Boxall, P. F.: The goals of HRM. In: BOXALL, P., PURCELL, J. a WRIGHT, P. e Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press, 2007, s. 48-67.
- Brewster, C.: Developing a 'European' model of human resource management. Itinal Journal of Hunan Resource Management, 1993, 4(4). s.765-784.
- Brewster, C., Croucher, R., Wood, G. a Brookes, M.: Collective and individual voice: convergence in Europe International Journal of Human Resource Manažment, 2007. 18(7), 1246-1262.
- Buckley, R., Caple, J.: Tréníng a školenia. Computer Press, Brno 2004, ISBN 80-21-0358-7
- Byars, L., Rue, L. W.: Human Resource Management. Homewood, Irwin 1987, 540 s.
- Cappelli, P., Crocker- Hefter, A.: Distinctive human resources are firms' core competencies. Organizational Dynamics, 1996, 24(3), s. 7-22.
- Cole, GA: Personnel Management. Theory and Practice. London, DP Publications, 1988, 492 s.
- Cole, G. A.: Management. Theory and Practice. London, D. P. Publications, 1990, 355 s.

- Cox, A., zagelmeyer, S., Marchington, M.: Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 2006. 16(3), s. 250-267.
- Currie, D.: *Personnel in Practice*. Oxford, Blackwell 1997, 328 s.
- Delery, J. E., Doty, H. D.: Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(4), s. 802–835.
- Dessler, G.: *Human Resource Management*. Englewood Cliffts, Prentice Hall 1994.
- Dundon, T.: Employee participation. In: REDMAN, T. a WILKINSON, A. *Contemporary Human Resource Management*. London: Pearson. 2009.
- Dundon, T., Gollan, P. J.: Re-conceptualising voice in the non-union workshop. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 2007. 18(7), s. 1182-1198
- Dyer, L., Holder, G. W.: *Strategic human resource management and planning*. 1: DYER L. *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*. Washington DC: Bureau of National Affairs, 1988, s. 1-46.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A.: *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, 1984.
- Fowler, A.: When chief executives discover HRM. *Personnel Management*. 1987 January.
- Guest, D. E.: Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1987. 24(5), s. 503-521.
- Hackman, J.,R., Oldham, G.,R.:Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1974.16(2), s. 250-279.
- Hendry, C., Pettigrew, A.: Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*. 1990 1 (1), s. 17-44.
- Joniaková, Z., Gálik, R., Blšťáková, J., Tarišková, N.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2022. ISBN: 978-80-571-0512-1, s. 454
- Keenoy, T.: HRMism and the images of re-presentation. *Journal of Management Studies*, 1997, 34(5), s. 825 – 941.
- Koubek, J.: *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press 2006, 366 s.
- Kubeš, M., Spilerová, D., Kurnický, R.: *Manažérske kompetencie*. Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-347-0698-9
- Legge, K.: *Human Resource Management – Rhetorics and realities*. Basingstoke. Macmillan 2005.
- Likert, R.: *New Patterns of Management*. New York. Harper & Row 1961.
- Mabey, C., Salaman, G., Storey, J.: *Human Resource Management: A strategic introduction*. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 1998.

- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P., Dundon, A.: Management Choice and Employee Voice. London: CIPD, 2001.
- Martin - Alcazár, F., Romero - Fernandez, P. M., Sánchez - Gardey, G.: Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16(5), s. 633-659.
- McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*. New York. McGraw- Hill 1960.
- Miles, R.,E.,Snow, C.,C.: *Organizational Strategy: Structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Osterby, B., Coster, C.: Human resource development – a sticky label. *Training and Development*. 1992 April, s. 31-32.
- Pfeffer, J.: *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Richardson, R., Thompson, M.: *The Impact of people Management Practices on Business Performance: A literature review*. London: IPD, 1999.
- Robertson, I.,T., Smith, M.: Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001. 74(4), s. 441-472.
- Rothwell, S.: Human resource planning. In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge, 1995.
- Schmidt, F.,L., Hunter, J.,E.: The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 1998. 124(2), s. 262-274.
- Schuler, R. S.: Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 1992. 21 (1), s. 18–32.
- Schuler, R. S.: Strategic HRM: linking people with the needs of the business, *Organizational Dynamics*, 1992, 21, s. 19–32.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E.: *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwel, 2000.
- Spearman, C.: *The Abilities of Man*. New York: Macmillan, 1927.
- Stavrou, E. T., Brewster, C. a Charalambousa, C.: Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, 21(7), s. 933-962.
- Storey, J.: From personnel management to human resource management. In: STOREY, J. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989, s. 1-18.
- Truss, C., Gratton, L., Hope - Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P.: Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 1997, 34(1), s. 53-73.
- Urban, J.: *Motivace a odměňování pracovníku*. Praha: Grada, 2022. s. 160.

Vodák, J., Kucharčíkova, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 212.

Watson, T. J.: Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. The International Journal of Human Resource Management. 2010. 21(6), 915-931.

Williams, S., Adam-Smith, D.: Contemporary Employment Relations: A critical introduction. Oxford: Oxford University Press, 2006.

Wood, G.: Participation in developing countries. In: WILKINSON, A., GOLLAN, Z. J., MARCHINGTON, M. a LEWINS, D. The Oxford Handbook of Participation in Organizations. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 552-569.

Rozvoj ľudských zdrojov

© **prof. Ing. Beáta Gavurová, PhD. MBA**

Technická univerzita v Košiciach

© **doc. Ing. Josef Maroušek Ph.D.**

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

© **Ing. Barbora Iannaccone PhD.**

Technická univerzita v Košiciach

Vysokoškolská učebnica.

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 tejto vysokoškolskej učebnice zodpovedajú autori. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Vydavateľ: Technická univerzita v Košiciach

Rok: 2023

Vydanie: Prvé

Náklad: 200 ks

Rozsah: 182 strán

ISBN: 978-80-553-4361-7

Košice, 2023