

Analýza pracovného miesta:

- 1) Mikroúkon – kývnutie rukou
- 2) pracovný úkon
- 3) Pracovná operácia
- 4) Pracovná úloha
- 5) Pracovné miesto – súbor pracovných úloh, kt. sú špecificky predpísané pre daného človeka

Výstupy APM:

- 1) popis pracovného miesta – popis pracovných úloh, obsah činnosti – charakterizuje základné ciele, rozsah a povinnosti spojené s vykonávaním pracovného miesta
- 2) Špecifikácia pracovného miesta – sumarizuje fyzikálne, sociálne a materiálne podmienky – nároky na daného zamestnanca, čo je potrebné k danému prac. Miestu

Načo je potrebná APM:

- 1) projektovanie pracovných miest
- 2) tvorba organizačnej štruktúry
- 3) plánovanie ľudských zdrojov
- 4) nábor a výber
- 5) výcvik, vzdelávanie a rozvoj
- 6) hodnotenia a mzdy
- 7) tvorba bezpečného a zdravého prostredia

Metódy APM:

- 1) Pozorovanie – všímame to, na čo sa analýza sústreďí, SNÍMKOVANIE operácií

Sú dve metódy:

plynulá chonometráž – plynulé meranie času operácie

Výberová chonometráž – meriam len 1 úkon z operácie

Získanie obrazu o pracovných úlohách

Pospupové diagramy – aký je postup pri splnení jednej konkrétnej úlohy

Obehové grafy – cesty človeka alebo produktu pri vyplnení prac. úlohy

Čas pozorovania

Nepretržité pozorovanie – objektívny obraz o pracovnom mieste, ale veľa času treba

Intervalové pozorovanie – vyberiem si určitý časový úsek

Bodové pozorovanie – najobjektívnejšia metóda APM

- 2) Rozhovor – upresníme si veci, ktoré máme z pozorovania, avšak človek môže klamať
- 3) Pokus – sám si odskúšam pracovné miesto, nie vždy sa to však dá aplikovať
- 4) Dotazník – prísne štandardizovaný rozhovor, získame množstvo dát, dobré a ľahké vyhodnotenie

Dotazník PAQ – (Position Analysis Questionnaire) Má 6 kategórií:

- 1) informačný vstup – kde a ako dostáva pracovník info nevyhnutné pre výkon práce
- 2) mentálne procesy – aký typ uvažovania, rozhodovania a spracúvania dát je používaný
- 3) fyzické aktivity
- 4) vzťahy s inými ľuďmi – typ vzťahov
- 5) kontext práce – fyzikálny a sociálny kontext
- 6) iné charakteristiky

Funkcionálna APM: používa na opis konkrétneho pracovného miesta série výpovedí, na základe ktorých sa určuje náročnosť tohto miesta vzhľadom na dáta, ľudí a veci. Určuje sa číselne, pričom nula je najvyššia náročnosť (robili sme na cviku)

Popis pracovného miesta: má byť detailný podľa účelu analýzy. Má obsahovať:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1) názov pracovného miesta | 2) účel pracovného miesta |
| 3) organizačného vzťahu | 4) povinnosti, úlohy |
| 5) stroje, nástroje a materiál | 6) pracovné podmienky (teplo, chlad) |

Špecifikácia pracovného miesta:

Fyzikálne, sociálne a materiálne požiadavky, ktoré kladie pracovné miesto na človeka:

- 1) vzdelanie
- 2) skúsenosti a prax
- 3) mentálne schopnosti
- 4) osobnostne predpoklady
- 5) telesná zdatnosť a zručnosti

Projektovanie pracovných miest – design, redesign

TAYLOR a spolupracovníci – zakladatelia vedeckého manažmentu – venoval sa projektovaniu pracovných miest = špecializácia pracovného miesta

- 1) maximálna miera špecializácie
- 2) minimálna miera zručností a spôsobilostí
- 3) minimálny čas na splnenie úlohy
- 4) minimálny čas na zaučenie
- 5) maximálny priestor pre využitie strojov
- 6) minimálne možné zmeny pracovných úloh
- 7) merateľnosť výstupov práce

Výhody: rast produktivity práce, ľahko dosaditeľný zamestnanci, kvalita práce, zamestnávateľ nemusí investovať do rekvalifikácie

Nevýhody: nuda, vysoká fluktuácia, možnosť postupu skoro nulová

Špecializovanie pracovného miesta:

Rozšírenie pracovného miesta:

Rotácia pracovného miesta:

Humanizujúce prístupy k projektovaniu pracovných miest:

Obohatenie pracovného miesta: - pracovník dostane viac úloh, ale nie na rovnakej úrovni, ale rôznej kvality. **Má ho to zaujať a stimulovať:**

- 1) Zodpovednosť – musí cítiť zodpovednosť, sám sa má kontrolovať
- 2) Zmysluplný výkon – činnosť má mať zmysel a on to musí vedieť
- 3) Spätná väzba – mal by si robiť sám „merať svoj výkon“
- 4) Pracovný rytmus – nechať zamestnanca pracovať podľa seba
- 5) Kontrola zdrojov – pracovník má kontrolovať svoje zdroje
- 6) Osobný rast a vývin

HERZBERG – zakladateľ teórie Obohatenie pracovného miesta

Jadrové charakteristiky pracovného miesta:

- 1) *Rôznorodosť spôsobilostí* – také pracovné miesto, kde sú rôznorodé činnosti
- 2) *Identita pracovných úloh* – vykonávanie ucelených a zmysluplných úloh s viditeľnými výsledkami práce
- 3) *Významnosť pracovných úloh* – musí mať zreteľný dosah, vplyv vykonanej práce na život a prácu druhých ľudí.
- 4) *Autonómia* – zabezpečenie potrebnej miery slobody a nezávislosti pri jeho výkone.
- 5) *Spätná väzba* – možnosť získať bezprostrednú a neskreslenú informáciu o efektívnosti jeho činnosti.

Moderátory: - vedomosti a spôsobilosti, intenzita potreby rastu, spokojnosť s kontextom
- sú to sprostredkovatelia, bez ktorých tento model nefunguje

Pracovné miesto: súbor činností, ktoré nás stimulujú, sloboda a samostatnosť v práci, kombinovať úlohy do zmysluplných celkov

Rôzne sociotechnické prístupy

Cieľ: pracovná skupina, ktorá sa venuje určitým pracovným úlohám

Autonómne (poloautonómne) pracovné tímy:

- 1) Rotácia pracovných úloh
- 2) Spoločná práca na ucelenej zmysluplnej jednotke (produkte)
- 3) Vzájomný vplyv pracovníkov
- 4) Rozhodovanie v skupine
- 5) Vzájomná spätná väzba
- 6) Vzájomná pomoc a podpora

NÁBOR

Cieľ: získanie záumu kvalifikovaných uchádzačov

Obsadenie pracovného miesta: nábor nasmerovať na kvalifikovaných uchádzačov

A) Nábor z vnútorných zdrojov

Výhody: - poznáme našich zamestnancov

- skráti sa čas adaptácie pracovníka
- menšie náklady na nábor
- motivácia pri postupe

Nevýhody: - nie je veľmi inovačný

- preceňujú sa schopnosti zamestnancov

B) Nábor z vonkajších zdrojov

Výhody: - väčší výber

- inovačný pohľad a myslenie nového uchádzača
- „hotový“, kvalifikovaný pracovník

Nevýhody: - riziko neprávneho výberu

- adaptačné problémy

Metódy náboru všeobecne:

- 1) inzercia
- 2) úrady práce
- 3) vyvesky v P
- 4) školy, stavovské organizácie
- 5) nominovanie vlastných zamestnancov
- 6) zamestnávateľské agentúry

Výhoda zamestnávateľských agentúr:

- skúsenosti s náborom
- širší okruh výberu

Nevýhoda – vysoké náklady

- 6) nábor cez internet
- 7) samonominácia (chodí a pýta sa či nemajú voľné pracovné miesto)

Dobrý nábor musí byť čistým výberom

VÝBER

Problém výberu

- voľba kritérií – je ťažko stanoviť správne kritériá
- voľba prediktorov – dobrý prediktor je tesne spojený s kritériom

Metódy výberu pracovníkov:

Kritériá výberu – 7 bodová schéma:

- 1) fyzický make-up (vzhľad, dojem, úprava zvonkajšku)
- 2) dosiahnuté výsledky (kvalifikácia, rekvalifikácia, vedomosti)
- 3) všeobecná inteligencia
- 4) špeciálne schopnosti
- 5) záujmy
- 6) dispozície (osobnostné vlastnosti, zodpovednosť, komunikatívnosť)
- 7) iné okolnosti (odolnosť voči únave)

Fraser: 5 oblastí hodnotění

- 1) dojem aký vyvoláva na druhých ľudí
- 2) kvalifikácia- získané poznanie
- 3) vrodené schopnosti
- 4) motivácia
- 5) emocionálna vyváženosť

Metódy výberu:

- 1) osobný rozhovor
- 2) testy (vedomosti, osobnostný)
- 3) dotazníky
- 4) referencie, odporúčanie
- 5) pozorovanie pracovníka v činnosti (vzorky práce)

Modely výberu:

Kompenzačný model – matematická povaha (využíva viacnásobnú lineárnu regresiu), umožňuje vyjadriť odhadovanú kompetenciu každého uchádzača jedným číslom. Čím je hodnota vyššia, tým vyššia je očakávaná úspešnosť uchádzača.

Model viacnásobného kritického skóre – stanovuje sa tu minimálna úroveň prediktorov, ktoré musí uchádzač dosiahnuť.

Konfiguračný model – lineárna predikcia pre každý prediktor sa stanoví interval a uchádzač sa musí vtesnať do týchto intervalov, ak chce byť prijatý

bosakova

Znižovanie počtu pracovníkov

negatívny ekonomický jav (relatívne), môže to byť aj taktický krok, má veľa spoločné s výberom 4 typy odchodu pracovníkov

- a) odchody navrhnuté zamestnávateľom
 - 1) prepúšťanie z viny pracovníka
 - 2) znižovanie počtu pracovníkov
- b) odchody navrhnuté zamestnancom
 - 1) odchody zo subjektívnych príčin
 - 2) odchody do dôchodku

Subjektívne príčiny: fluktuácia – pracovník nie je spokojný Dôvody:

- 1) organizačné:
 - firemná politika
 - odmeňovanie
 - pracovná náplň
 - kontrola
 - pracovné prostredie
 - podmienky
- 2) individuálne
 - profesijné – pracovné zaradenie
 - úroveň schopností
 - postavenie v zamestnaní
 - osobné - vek
 - prax
 - vzdelanie
 - osobnosť
 - rodinné záväzky
- 3) ekonomické
 - trh pracovnej sily
 - nezamestnanosť

- úroveň reklamy a náboru

Odchody do dôchodku

- 1) pri prebytku pracovníkov môže byť motivovať, aby pracovník odišiel *finančne* (vyrovnávacie príplatky, mimoriadna podpora po dobu začatia vyplácania dôchodku)
- 2) ak chce byť stabilizovať stav pracovníkov, robí to tiež *finančne* (príplatky)

Prepúšťanie z viny pracovníka

- najvyšší trest pre pracovníka
- pre firmu to nie je ľahké urobiť
- pre prepustenie je potrebné, aby firma urobila niekoľko krokov
 - 1) vypracovať presné smernice, podľa ktorých môže byť pracovník prepustený
 - 2) vyhýbať sa stavu trvalé zamestnanie
 - 3) pravidelné hodnotenia zamestnanca
 - 4) presne stanovené možnosti prepúšťania

Príčiny prepúšťania

- 1) alkohol
- 2) drogy
- 3) prechovávanie zbraní
- 4) poškodenie bezpečnostného systému
- 5) krádež
- 6) fyzické napadnutie

Korky pred prepustením – disciplinárne riadenie:

- podniková personálna politika by mala presne stanoviť, že disciplinárne riadenie môže byť realizované len vtedy keď existujú dôvody a dôkazy:
- disciplinárne riadenie by malo byť primerané povahe priestupku, spravodlivé a rovnaké pre každého
- pracovník by mal mať právo vysloviť sa ku všetkým obvineniam osobne

POSTUP:

- 1) ústne varovanie
 - 2) formálne, písomné varovanie – obsah – ďalšie kroky ak sa bude priestupok opakovať
 - založené do osobného spisu
 - ak sa priestupok nebude opakovať, po 12 mesiacoch zlikvidovať
 - právo odvolať sa vyššie
 - disciplinárne riadenie spojené s finančným postihom alebo prepustenie
- zákoník práce umožňuje dať zamestnancovi výpoveď za závažné porušenie pracovnej disciplíny

Znižovanie počtu pracovníkov

- nadbytočnosť – situácia, keď pracovník je nadbytočný, nie je možné mu prideliť prácu
- ochranné opatrenia – môžu čiastočne zachrániť
 - a) zastaviť prijímanie nových pracovníkov
 - b) dobrovoľné odchody pracovníkov na základe výkonu
 - c) nedobrovoľné odchody pracovníkov

Postup pri prepúšťaní

- 1) sledovať potrebu pracovníkov – plánovanie potreby pracovníkov
- 2) zabrániť nadbytočnosti – ochranné stratégie, informovať odbory
- 3) výber nadbytočných pracovníkov
 - najneskôr do 3 mesiacov vopred oznámiť pracovníkovi, že bude prepustený
 - informovať odbory o počte pracovníkov a informovať úrady práce
 - zverejniť postup prepúšťania
 - vedúci oddelení a personalisti - osobné rozhovory s prepúšťanými a poskytnúť im info
 - o dôvodoch ich nadbytočnosti, náhradné zamestnanie (ak existuje) dátum prepustenia, nárok na odstupné, a pod.

Výber-princípy:

- tí, ktorí prišli do zamestnania prví
 - predčasný odchod do dôchodku
 - hodnota pracovníka v podniku
 - možnosť nájsť si náhradné zamestnanie
- 4) náhradná práca v podniku (zriedkavé)
- 5) náhradné zamestnanie (mimo firmy) – pomoc pri hľadaní nového zamestnania, doporučujúce listy

VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

Vzdelanie- stupeň dokončenia vzdelania + objem vedomostí a schopností

Kvalifikácia – existujú vo vzťahu k určitému konkrétnemu pracovnému miestu + prax

3 oblasti v systéme formovania pracovných schopností človeka

- oblasť vzdelávania – základné a všeobecné vedomosti a schopnosti
- oblasť kvalifikácie – je orientovaná na zamestnanie a zároveň základnú prípravu na povolanie + doškoloňovanie + rekvalifikácia
- oblasť rozvoja – rozširovanie kvalifikácia a ďalšie vzdelávanie

Ciele podnikového vzdelávania:

- 1) nepretržitosť
- 2) umožnené každému
- 3) mala by prebiehať v nadväznosti na pracovnú činnosť
- 4) rovnako výhodné pre podnik aj zamestnanca
- 5) podnik by mal mať vypracovaný plán rozvoja pracovníkov
- 6) manažéri – pripravení a ochotní podporovať priebeh nepretržitého rozvoja
- 7) ak je to možné, vzdelávanie a práca majú tvoriť jeden celok
- 8) finančné náklady spojené so vzdelávaním nesmú prevýšiť hodnotu jeho využitia
- 9) investície do nepretržitého rozvoja sú rovnako dôležité ako investície do výskumu alebo vývoja

Proces podnikového vzdelávania

1) Identifikácia potreby vzdelávania

- analýza cieľov
- analýza práce
- analýza vedomostí a schopností pracovníkov
- analýza osôb, zamestnancov

2) Plánovanie vzdelávania

- vypracovanie rozpočtu časového plánu
- výber a tvorba vzdelávacích programov
- motivácia pracovníkov vzdelávať sa

Najtypickejšie vzdelávacie programy:

- rozvoj manažérskych schopností
- výcvik majstrov
- technické a odborné vedomosti a zručnosti
- komunikácia
- vzťah k zákazníkom
- sekretárske práce
- zamestnanecké vzťahy
- umenie obchodného jednanie

TEÓRIA OČAKÁVANÍ

- 1) účastník vzdelávacieho programu musí veriť, že zdokonalenie vedomostí a schopností povedie k zmysluplným výsledkom
- 2) presvedčení, že práve účasť na tomto školení povedie k zlepšeniu jeho schopností a vedomostí

TEÓRIA CIEĽOV

Pracovník musí ciele programu nielen prijať, ale sa s nimi aj stotožniť. Ciele jednotlivcov regulujú chovanie.

3) Realizácia vzdelávania

- a) vzdelávanie na pracovisku (on the job)
- b) vzdelávanie mimo pracoviska (off the job)

Rotácia (striedanie) práce

Aby manažér získal striedaním rôznych pozícií široké znalosti a schopnosti a môžu:

- 1) Vykonávať rutinnú prácu
- 2) Budú pozorovať prácu manažérov, ako robia rozhodnutia
- 3) Môžu byť zaučaní v rôznych manažérskych pozíciách
- 4) Zastávať miesto manažérov
- 5) Pracovať v rozličných organizačných jednotkách

Metóda rotácie závisí od toho, o aký typ pracovníka sa jedná

- na začiatku kariéry vyskúšajú rôzne činnosti v rámci svojho odboru
- získavajú tak prax v rôznych pracovných skupinách
- získanie širokého prehľadu a často medzinárodné skúsenosti

dobrý rotačný program musí odpovedať na tieto otázky:

- 1) Je určené rotačné obdobie primerane dlhé
- 2) Je rotačný program schopný prispôbiť sa meniacim podmienkam
- 3) Sú kritériá výberu pracovníkov správne zadane
- 4) Je pomoc mentorov adekvátne
- 5) Medzi pracovníkmi jasne, čo môžu od rotácie očakávať
- 6) Sú mentori a priami nadriadení odmeňovaní za pomoc
- 7) Je po rotácii viditeľný rozvoj pracovníka

4) Hodnotenie vzdelávania

Kritériá:

- Reakcia účastníkov
- Učenie (čo sa naučili)
- Zmena pracovného chovania účastníkov
- Výstupy organizácie

Dôvody neúspechov vzdelávacích programov

- neexistencia ocenenia schopností získaných školením
- nedostatok času
- keď organizácia nevyužíva vedomosti a schopnosti získané na školení
- nedostatočná motivácia účastníkov
- nepresná analýza potrieb vzdelávania
- vedenie organizácie nepodporuje vzdelávací program
- nedostatočné financovanie vzdelávacích akcií

RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU

Širší pojem hodnotenia pracovného výkonu,

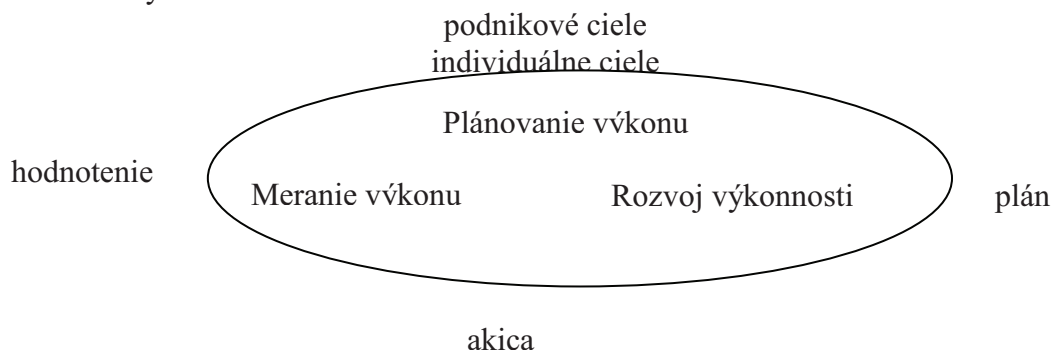
RPV je založené na systéme hodnotenia pracovného výkonu a na riadení podľa cieľov

Riadenie PV – je prístupom k vytváraniu spoločne zdieľanej vízie a cieľov org, ktoré pomáhajú každému pracovníkovi pochopiť svoj podiel na realizácii tejto vízie a naplnení cieľov a tým riadiť a zvyšovať svoj výkon aj výkon organizácie (založené na informovanosti)

Princípy na ktorých spočíva RVP

- 1) RVP je záležitosťou líniových vedúcich, nie útvaru RĽZ
- 2) Kladie sa dôraz na spoločné zdieľanie podnikových cieľov a hodnôt
- 3) Systém RVP musí byť pre každú organizáciu špecifický a individuálne vytvorený
- 4) RVP by malo byť uplatňované pri všetkých zamestnancoch
- 5) RVP je nepretržitý a sám seba obnovujúci cyklus

Cyklus riadenia výkonu:



1) dohoda o pracovnom výkone

definujú očakávanie – čo má jednotlivec v tíme dosiahnuť, ako budeme merať to čo dosiahneme, aké budú kompetencie potrebné na dosiahnutie cieľov

A) CIELE

pracovné – na úrovni podniku sa týkajú poslania organizácie. Postupujú nižšie a týkajú sa pracovných činností. Môžu mať:

kvantifikovanú podobu alebo kvalitatívne normy

Musí spĺňať tieto kritériá

Náročný, merateľný, dohodnutý, realistický, časovo primeraný - SMART

Rozvojové – vzdelávacie ciele, čo by jednotlivec mal urobiť, aby zlepšil svoj prac. výk

b) Merítka pracovného výkonu

Dodržiavať tieto zásady

- 1) nehodnotí sa úsilie ale výkon
- 2) musia byť pracovníkom priamo ovplyvniteľné
- 3) objektívne a sledovateľné
- 4) pre potreby merania musia byť k dispozícii príslušné údaje.

C) Dohoda o kompetenciách

Pracovník musí pochopiť aké chovanie sa od neho očakáva a naplňovať to

2) plán výkonu a rozvoja

plán pracovného výkonu, musia odpovedať na otázky a musia byť dohodnuté s prac., participácia práce.

3) riadenie pracovného výkonu v priebehu roka

Je nepretržitý proces riadenia založený na filozofii trvalého zlepšenia pracovných výstupov, nepretržitého rozvoja schopností a filozofii učiacej sa organizácie.

Problémy:

- 1) neustála aktualizácia cieľov a plánov práce
- 2) systém vzdelávania
- 3) čo budeme robiť so zlým výkonom
 - je založený na spätnej väzbe, t.j. vedúci pracovník neustále pomáha svjmu podriadenému pri riešení jeho problémov

4) hodnotenie RVP – hodnotiacia dokumentácia o dosiahnutom pokroku

Metódy hodnotenia pracovného výkonu:

a) **hodnotiaci rozhovor** – dialóg o PV a o rozvoji pracovníka, o tom čo by mal pracovník dosiahnuť = smerom na budúcnosť. Dosiahnutie motivačného efektu. Dôraz na zlepšenie pracovného výkonu. Nie je určený správny spôsob rozhovoru, ale platia určité pravidla:

- prípravná fáza – vytvorenie atmosféry
- umožniť hodnotenému čo najviac hovoriť – sebahodnotenie
- venovať pozornosť celému hodnotiacemu obdobiu
- konštruktívna kritika
- overovať, či sme boli správne pochopený
- pozorne počúvať, nezabudnúť pochváliť
- naznačiť možné cesty zdokonaľovania

b) **klasifikácia pracovného výkonu** – hodnotiace stupnice

formy: - bodovacie - grafické - znakové - slovný popis

Kritéria hodnotenia:

- 1) znalosti, schopnosti, vlastnosti – hodnotíme - odborné vedomosti, odolnosť voči záťaži, koordinácia, ctižiadosť, spoľahlivosť, lojalita, tvorivosť, vytrvalosť, samostatnosť
- 2) pracovné chovanie – plnenie úloh, dodržiavanie nariadení, hlásenie problémov, dodržiavanie pravidiel, pravidelná dochádzka, pracovná aktivita,
- 3) výstupy – obchodná činnosť, objem výroby, kvalita práce, nepodarky, úrazovosť, počet obslužených zákazníkov, spokojnosť zákazníkov, reklamácie.

c) **hodnotiaci dotazník** – formulár pre riadenie pracovného výkonu

- musí vychádzať z analýzy a popisu práce
- počet kritérií by nemal byť veľmi veľký
- potreba zistiť nezávislosť kritérií

Pracovníci musia byť chránení proti nespravodlivému hodnoteniu tak, že sa im poskytne možnosť obrátiť sa na manažéra nadriadeného nad vedúcim

Čo urobiť pri RPV aby bolo čo najmenej problémov:

- manažérske funkcie – ľudia podľa objektívnych merítok
- pracovníci by mali byť systematicky vzdelávaní
- hodnoteniu musí byť venovaná náležitá pozornosť
- vytvorenie dôvernej podnikovej klímy

Vývoj kariéry

Plánovanie kariéry

1) úloha zamestnanca

- mal by si uvedomiť a ohodnotiť svoje schopnosti, záujmy a hodnotovú orientáciu
- mal by analyzovať zameranie svojej kariéry
- mal by sa rozhodnúť, ako bude rozvíjať svoje potreby a ako dosahovať svoje ciele
- po dohode s vedúcim, by si mal naplánovať svoj rozvoj

2) úloha vedúceho

- motivovať zamestnanca k plánovaniu kariéry
- vedúci by mal posúdiť reálnosť cieľov zamestnanca
- vytvoriť plán kariéry po konzultácii s pracovníkom

3) úloha organizácie

- poskytovať modely rozvoja kariéry
- poskytovať poradenské služby a infos
- mala by organizovať vzdelávacie programy o plánovaní kariéry

Riadenie kariéry

1) úloha zamestnanca

- poskytovať nadriadenému presné info týkajúce sa jeho schopností, záujmov, skúseností

2) úloha vedúceho

- overovať infos získané od zamestnanca
- informovať zamestnanca o ponúkaných pracovných príležitostiach
- navrhovať vzdelávacie programy pre svojich zamestnancov
- robiť výber vhodných kandidátov do vyšších pozícií

3) úloha organizácie

- poskytovať informácie a služby vedúcim pracovníkom, aby sa im tak uľahčilo rozhodovanie
- zaistiť efektívne využitie všetkých ponúkaných informácií

Manažérska inventárna schéma – kopíruje organizačnú štruktúru
Vek, vzdelanie, možnosti postupu

Formulovanie stratégie povolania

- 1) osobný profil
 - pohľad na samého seba
 - aký je môj postoj k úspechu
- 2) stanovenie osobných a profesných cieľov
- 3) analýza prostredia
- 4) analýza osobných predností a nedostatkov
- 5) stanovenie stratégie alternatív povolania
- 6) voľba stratégie – výber najvhodnejšej alternatívy
- 7) stanovenie kr.dobých cieľov na dosiahnutie dlhodob. Cieľa
- 8) stanovenie náhradných plánov
- 9) realizácia