

Obsah

1	TEORETICKÉ VYMEDZENIE PERSONÁLNEJ PRÁCE A DIVADLA	2
1.1	DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV A HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNEJ PRÁCE.....	2
1.2	PERSONÁLNE ČINNOSTI	3
1.3	ANALÝZA PRÁCE.....	5
1.4	PERSONÁLNE PLÁNOVANIE	6
1.5	ZÍSKAVANIE PRACOVNÍKOV	7
	1.5.1 Vyhľadávanie pracovníkov	8
1.6	VÝBER PRACOVNÍKOV	9
	1.6.1 Metódy výberu.....	10
1.7	PRIJÍMANIE A ORIENTÁCIA PRACOVNÍKA.....	11
1.8	ROZMIESTŇOVANIE, PREPÚŠŤANIE A PENZIONOVANIE PRACOVNÍKOV	12
1.9	PROCES ROZVOJA PRACOVNÍKOV	14
1.10	HODNOTENIE PRACOVNÍKOV.....	15
1.11	PRACOVNÉ VZŤAHY	16
1.12	STAROSTLIVOSŤ O PRACOVNÍKOV	17
1.13	PERSONÁLNY INFORMAČNÝ SYSTÉM.....	18
1.14	KULTÚRA	19
1.15	NEZISKOVÉ A PRÍSPEVKOVÉ ORGANIZÁCIE	20
1.16	VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA DIVADLA A DIVADELNÝCH ČINNOSTÍ.....	21

1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE PERSONÁLNEJ PRÁCE A DIVADLA

1.1 Definícia základných pojmov a historický vývoj personálnej práce

Časť manažmentu podniku, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese označujeme pojmom personálna práca. Už z názvu vyplýva, že sa orientuje na človeka ako pracovnú silu, jeho zapojenie do práce v podniku a využívanie schopností, jeho pôsobenie a pracovné správanie, prispôsobovanie sa podnikovým potrebám, pracovné vzťahy, dosiahnuté výsledky v práci, náklady vynaložené na ľudskú prácu, osobnostný rozvoj a uspokojovanie jeho pracovných a sociálnych potrieb. V odbornej literatúre i praxi sa stretávame s rôznym označením personálnej práce, napr. personálna administratíva, personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov. Podstata rôznych označení je v prístupe manažmentu k pracovníkom. Vyjadruje rôznu koncepciu personálnej práce a jej vývojovú etapu.

Historicky najstaršie označenie personálnej práce je *personálna administratíva*. Personálna práca mala výrazne pasívny a administratívny charakter. Pokladala sa za službu, ktorej obsahom bolo vedenie evidencie o pracovníkoch, administratívne procedúry spojené s prijatím pracovníka a jeho orientáciou, štatistika a rozbor. Vedenie aktuálnych dokumentov o pracovníkoch je potrebné aj v súčasnosti. Pred druhou svetovou vojnou sa popri pasívnom prístupe k vedeniu dokumentácie o pracovníkoch začína aktivizovať personálna práca. Manažment si začína uvedomovať, že pracovníci sú takmer nevyčerateľným zdrojom nových nápadov, prosperity a konkurencieschopnosti podnikov. Vznikajú personálne útvary, ktoré po novom formujú personálnu politiku a metódy personálnej práce. Personálna práca sa označuje pojmom *personálny manažment*¹. Úlohou personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity práce. Nejde o pasívnu a formálnu evidenciu aktivít pracovníkov, ale hlavne o hľadanie účinných spôsobov ovplyvňovania správania manažérov a ostatných pracovníkov.

¹ VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.8

Personálny manažment sa orientuje na prípravu vhodných ľudí na manažérsku prácu, na pracovníkov podniku, ich vyhľadávanie, prijímanie, rozvoj a motiváciu, hodnotenie a riešenie pracovných vzťahov.

Zodpovednosť za personálnu prácu sa presúva viac na personálnych manažérov, kým funkční a línioví manažéri sú presvedčení, že starostlivosť o pracovníkov nie je ich hlavnou náplňou činnosti. Zájmy a potreby pracovníkov sa presadzujú prostredníctvom reprezentantov pracovníkov, zoskupených v odborových alebo zamestnaneckých zväzoch.

V priebehu šesťdesiatych rokov sa v zahraničí vytvára nová koncepcia personálnej práce, označovaná pojmom *riadenie ľudských zdrojov*. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva najdôležitejšou zložkou, jadrom celého podnikového riadenia.

Sústreduje sa na zdroje, hlavne na potreby manažmentu vo vzťahu k ľudským zdrojom, ktoré sa majú zabezpečiť a využiť. Novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru podnikovej aktivity. Vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti prechádza k činnostiam koncepčného, skutočne riadiaceho charakteru. Väčší dôraz sa kladie na plánovanie, monitorovanie, organizovanie, koordinovanie a kontrolu ľudí.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je presunúť zodpovednosť za pracovníkov nielen na personálnych manažérov ale na celý manažment. Manažment si uvedomuje, že pracovníci budú pracovať efektívne a výkonne, ak sa ich potreby a rozvoj kariéry stretnú so zámermi podniku.

Súčasná personálna práca je v našich podnikoch nedoceňovaná. Prevláda etapa personálnej administratívy a sčasti etapa personálneho manažmentu.

1.2 Personálne činnosti

Hlavnými zložkami personálneho manažmentu sú:

- a) personálne činnosti,
- b) servisné činnosti pre manažment podniku,

- c) pracovné vzťahy,
- d) personálna agenda.

Personálne činnosti sa vzťahujú na všetkých pracovníkov a zahŕňajú úlohy spojené so získavaním, výberom, prijatím, zaradením na pracovné miesto, orientáciou, výchovou, tréningom, rozvojom a hodnotením pracovníkov. Predstavujú výkonnú časť personálneho manažmentu. Na ich zabezpečovaní sa podieľajú personálne útvary a manažéri všetkých stupňov riadenia. Personálny útvar organizuje, koordinuje, metodicky usmerňuje, kontroluje a zabezpečuje činnosti súvisiace s pracovným pomerom pracovníka. Časť personálnych činností sa vykonáva v úzkej spolupráci s líniovými a funkčnými manažérmi.

Ak berieme do úvahy poradie personálnych činností, s ktorými sa stretáva personálny pracovník v priebehu pracovného procesu, možno uviesť nasledovné členenie personálnych činností:

1. Analýza pracovných miest
2. Personálne plánovanie
3. Získavanie a výber pracovníkov
4. Rozmiestnenie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru
5. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
6. Hodnotenie pracovníkov
7. Odmeňovanie pracovníkov

Servisné činnosti pre manažment podniku tvoria sociálne zázemie podniku, akým je bezpečné a zdravé pracovné prostredie, zdravotnícka starostlivosť, závodné stravovanie, kultúrne a spoločenské aktivity, využívanie voľného času ponukou rôznych rekreačných a liečebných aktivít, starostlivosť o vybrané skupiny pracovníkov, poistenie a sociálne zabezpečenie, pôžičky, doprava do a zo zamestnania, bytové otázky, disciplína na pracovisku, poradenská služba a pod.

Manažment podniku vybrané otázky starostlivosti o pracovníkov prejednáva so zástupcami pracovníkov združených v odboroch alebo zväzoch. Spoločne sa zameriavajú na *pracovné vzťahy*, ktoré vyjadrujú práva a povinnosti pracovníkov podniku a manažmentu. Ich vyjadrením môže byť plán sociálneho rozvoja, plán

pracovníkov, kolektívna zmluva a iné vzájomné vyjednávania. Podnik je povinný dodržať nielen vnútorné normy ale aj zákony v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov.

Personálna agenda (personálny informačný systém) sa sústreďuje v personálnych útvaroch. Podniky sledujú osobnú a pracovnoprávnu evidenciu o pracovníkoch, robia rozbor a štatistiku úrazovosti, fluktuácie, stability, dochádzky, chorobnosti, výkonov, zostavujú plány a programy personálneho a sociálneho rozvoja ako súčasť podnikového plánu.

1.3 Analýza práce

Analýza práce je systematická procedúra na získanie objektívnych a podrobných informácií o práci, úlohách, ktoré sa vykonávajú alebo budú vykonávať. Jedným z cieľov analýzy je zistiť čo a ako sa robí, v snahe zlepšiť vykonávanú prácu, uskutočniť zmeny v riadení ľudských zdrojov².

Neexistuje jediný a univerzálny spôsob na analýzu práce. Väčšina analýz práce zahŕňa rozbor, popis a špecifikáciu práce. *Rozbor pracovného miesta* predstavuje proces zhromažďovania a vyhodnotenia informácií týkajúcich sa:

- obsahu práce, to znamená úloh činností a povinností pracovníka,
- požiadaviek práce, hlavne znalosti, schopnosti, skúsenosti a zručnosti, osobnostné vlastnosti potrebné k úspešnému splneniu pracovnej úlohy,
- motivačných a ostatných charakteristík práce, ktoré môžu pracovníka motivovať alebo demotivovať k vyššiemu výkonu, prevzatiu zodpovednosti, k osobnému rozvoju.

Najjednoduchšou metódou získavania informácií potrebných k rozboru pracovného miesta je *štruktúrovaný dotazník*. Vhodné je, ak dotazník vyplní pracovník, ktorý pracovné miesto zastáva a jeho vedúci. Výhodou je získanie informácií o veľkom počte pracovných miest v pomerne krátkom čase. Kvalita informácií závisí od ochoty a schopnosti pracovníka dotazník vyplniť.

² VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.50

Údaje z dotazníka sa dopĺňajú o informácie získané pozorovaním pracovníka pri plnení pracovných úloh, zaznamenávaním pracovných operácií, ktoré robí, spôsobu a času ich vykonania. Čím viac zdrojov a metód zberu informácií sa využije, tým spoľahlivejšia bude analýza práce. Informácie o práci zistené rôznymi metódami a z rôznych zdrojov sa vyhodnotia.

Vyústením analýzy práce je **popis práce a špecifikácia osoby**.

Popis práce obsahuje stanovenie pracovnej zodpovednosti a pozície v práci, stručný opis vykonávanej práce a používanú vybavenosť. Vyjadruje profil práce.

Špecifikácia osoby vyjadruje súhrn požiadaviek kladených na pracovníka a schopností potrebných k výkonu. Je to profil ľudských vlastností, schopností a zručností nevyhnutných k vykonaniu práce. Patrí sem pracovná skúsenosť, vzdelanie, fyzické a psychické predpoklady, tréning a absolvované kurzy ďalšieho vzdelávania.

Analýza práce uľahčuje hľadanie vhodných ľudí na pracovné miesta, je podkladom tréningu prijatých ľudí a ich hodnotenia, poukazuje na prípadné rezervy vo využití ľudských zdrojov, umožňuje racionalizáciu práce. Výsledky analýzy práce ovplyvňujú všetky personálne činnosti a chod podniku vo všeobecnosti.

1.4 Personálne plánovanie

Plánovanie ľudských zdrojov slúži realizácii podnikových cieľov tak, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu podnikových úloh adekvátnou pracovnou silou. Možno povedať, že personálne plánovanie sa usiluje o to, aby podnik mal nielen v súčasnosti ale najmä v budúcnosti pracovnú silu³ -

- ⇒ v potrebnom množstve (kvantita),
- ⇒ s potrebnými znalosťami a skúsenosťami (kvalita),
- ⇒ so žiadúcimi osobnostnými charakteristikami,

³ KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s.31

- ⇒ optimálne motivovanú so žiadúcim postojom ku práci,
- ⇒ flexibilnú a pripravenú na zmeny,
- ⇒ optimálne rozmiestnenú na pracovné miesta a organizačné celky,
- ⇒ v správnom čase,
- ⇒ s primeranými nákladmi.

Personálne plánovanie má tri základné oblasti:

- a) plánovanie potreby pracovníkov
- b) plánovanie pokrytia potreby pracovníkov
- c) plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov.

Plánovanie potreby pracovníkov je plánovaním pracovných miest čiže plánovaním dopytu po pracovných silách, kým *plánovanie pokrytia potreby pracovníkov* je predvídaním ponuky pracovných síl v podniku a mimo neho, vytýčením ciest, ako zabezpečiť potrebné zdroje pracovných síl pre podnik.

1.5 Získavanie pracovníkov

Vnútorne zdroje pracovných síl tvoria:

- a) pracovné sily ušporené v dôsledku technického rozvoja, t.j. v dôsledku substitúcie živej ľudskej práce strojom, či použitia produktívnejšej technológie, v dôsledku zlepšenej organizácie práce a pod.,
- b) pracovné sily uvoľňované v súvislosti s ukončením nejakej výroby či inými organizačnými zmenami,
- c) pracovníci, ktorí dozreli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, ako doteraz vykonávanú prácu,
- d) pracovníci, ktorí sú síce účelne využití na doterajšom pracovnom mieste, majú však z nejakých dôvodov záujem prejsť na uvoľnené alebo novovytvorené pracovné miesto v inej časti podniku.

Medzi *vonkajšie zdroje* patrí:

- a) voľné pracovné sily na trhu práce (napr. nezamestnaní registrovaní ako uchádzači o zamestnanie na úradoch práce),
- b) čerství absolventi škôl či iných inštitúcií pripravujúcich mládež na povolanie,
- c) zamestnanci iných organizácií, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa alebo je ponuka (inzerát) nášho podniku k tomuto rozhodnutiu privedie⁴.

1.5.1 Vyhľadávanie pracovníkov

Podnik vyhľadáva pracovníkov v súlade s plánom potreby a pokrytia pracovníkov a špecifikáciou osoby vhodnej na voľné pracovné miesto. Mnohé podniky postupujú tak, že prednostne ponúknu voľné miesta interne, v rámci vnútorných zdrojov. Výhodou tohoto postupu je, že výberová komisia pozná uchádzačov a vie ohodnotiť ich predpoklady na pracovné miesto. Vyhľadávanie pracovníkov z vonkajších zdrojov sa robí jedným z ponúkaných spôsobov⁵.

a) *Inzerát* je najčastejším spôsobom vyhľadávania pracovníkov. Mal by obsahovať informácie o základnej náplni práce, nevyhnutných kvalifikačných požiadavkách, sídle pracoviska, pracovnom mieste a podľa možností aj o výške platu.

b) *Úrady práce* sú sprostredkovacie inštitúcie pre ľudí, ktorí hľadajú prácu. Evidujú voľné pracovné miesta a uchádzačov o zamestnanie, sprostredkujú zamestnanie, vykonávajú dávkovú činnosť pre nezamestnaných, organizujú rekvalifikačné kurzy.

c) *Katalógy* obsahujú zoznamy podnikov, ich adresy a zameranie činnosti. Využívajú sa ako jeden zo zdrojov orientácie uchádzačov.

d) *Poradcovia* pre výber pracovníkov sú kvalifikovaní pracovníci v personálnych otázkach. Za finančnú úhradu radia podnikom akým spôsobom uskutočniť výber, kde a akých pracovníkov hľadať, alebo výber aj uskutočňujú. Vedú

⁴ KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s.103

⁵ VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.94

personálnu databanku, do ktorej na základe zaslaných dotazníkov sú zaradení záujemcovia o prácu podľa kvalifikácie, skúseností a schopností.

e) *Náboroví pracovníci* sú zamestnaní vo veľkých podnikoch. Ich úlohou je vyhľadávať pracovníkov z vnútorných i vonkajších zdrojov, kontaktovať sa so školami, pracovníkmi iných podnikov, vojenskými útvarmi, odborovými zväzmi, profesijnými zväzmi, úradmi práce a prilákať ľudí do podniku.

f) *Pracovníci podniku* môžu personálnemu útvaru odporučiť uchádzača o prácu. Sprostredkovanie pracovníkmi podniku má mnoho výhod. Pracovníci poznajú ďalších ľudí s obdobnou kvalifikáciou. Väčšinou odporučia svojich priateľov, ktorí majú podobné pracovné návyky a názory.

g) *Databázu uchádzačov* tvoria záujemcovia o prácu, ktorí sa osobne informujú na voľné miesta priamo v podniku na personálnom útvare alebo písomne zaslali žiadosť o prijatie. Žiadosti sa evidujú do tej doby, kým sa neobjaví vhodná pracovná príležitosť.

h) *Kontakty na školy a vojenské útvary* sú ďalším zdrojom nových pracovníkov. Mnohé univerzity, školy ponúkajú už v priebehu štúdia možnosť spolupráce s praxou pri riešení záverečných projektov a často aj sprostredkujú stretnutia zamestnávateľov so študentmi.

1.6 Výber pracovníkov

Voľné pracovné miesto sa obsadzuje menovaním, voľbou alebo výberom uchádzača. Výber v porovnaní s voľbou a menovaním je jediný spôsob, kedy každý môže sám seba navrhnúť ako vhodného kandidáta pre pracovné miesto. Výber je proces, v ktorom manažéri z okruhu záujemcov hľadajú osobu, ktorá najviac zodpovedá kritériám na pracovné miesto s ohľadom na vonkajšie a vnútorné podmienky.

Kvalita výberu je determinovaná štruktúrou a počtom uchádzačov s vyhovujúcimi požiadavkami na pracovné miesto, zvolenou technikou výberu a zručnosťami členov výberového konania.

Prvým krokom, ktorý predchádza výberu pracovníkov je analýza práce pokladaná za prípravnú fázu výberu. Nasleduje realizačná fáza, jej obsahom je

predvýber uchádzačov v prípade veľkého počtu záujemcov a samotné výberové konanie. Podľa dokumentov a zvolených kritérií k výberu postúpia na výberové konanie len najvhodnejší uchádzači.

K základným dokumentom k výberu pracovníkov patria žiadosť o zamestnanie a životopis. Po analýze informácií o uchádzačoch sa vylúčia kandidáti, ktorí nespĺňajú požiadavky na prijatie. Povinnosťou personálneho útvaru je zaslať zdvorilostný list a poďakovať vylúčeným za prejavovaný záujem o prácu v podniku. Etapa predvýberu môže vyústiť v návrh odporúčaného poradia pozvaných na výberové konanie. Spracované podklady odovzdá personálny útvar členom výberovej komisie⁶.

Výberová komisia je menovaná vrcholovým manažérom a riadi sa základnými pravidlami, ktoré môžu tvoriť obsah výberového poriadku podniku. Hlavným cieľom komisie je vypracovať na základe zvolených kritérií odporúčané poradie účastníkov na obsadenie pracovného miesta. Rozhodnutie o prijatí uchádzača prijíma najvyšší predstaviteľ podniku.

1.6.1 Metódy výberu

Metódy výberu sa obvyčajne určujú podľa popisu práce, aktuálnosti, času, nákladov, schopností výberovej komisie. Neexistuje metóda, pomocou ktorej možno okamžite, presne a objektívne poznať uchádzača o pracovné miesto. Kombinácia metód výberu založená na objektívnych informáciách o uchádzačovi a práci je predpokladom úspešného výberu pracovníkov.

Z obsahového hľadiska metódy výberu sa členia do nasledovných skupín:

analýza dokumentov o uchádzačovi,

dotazník,

psychologická diagnostika,

rozhovor,

diagnosticko-výcvikové hodnotenie (assessment centre)

⁶ VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.96-102

Výsledkom *analýzy dokumentov* o uchádzačovi je utriedenie záujemcov o prácu podľa základných identifikačných údajov, praxe, dosiahnutého vzdelania a osobnostných charakteristík. Predmetom analýzy sú obyčajne žiadosti o zamestnanie, životopisy, lekárske posudky, referencie z predchádzajúcich zamestnaní.

Dotazník umožňuje v krátkom čase získať informácie podobného zamerania od viacerých uchádzačov. Jeho prednosťou je sumarizácia základných údajov o pracovníkoch, ktoré sú podkladom pre vedenie rozhovoru. Hodnota a vypovedacia schopnosť dotazníka je určená štruktúrou otázok.

Rozhovor sa najčastejšie používa pri výbere pracovníkov. Základným cieľom je zistiť, či uchádzač má o danú prácu skutočný záujem a či ju bude schopný vykonávať.

Psychologická diagnostika je pomocnou a doplnkovou metódou výberového konania. Využíva sa na porovnanie vlastností a schopností uchádzačov o zamestnanie s požiadavkami pre danú prácu existuje veľké množstvo testov pre hodnotenie pracovnej spôsobilosti. Každý z testov má iný účel a obmedzenú použiteľnosť.

Diagnosticko-výcvikové hodnotenie je založené na sérii simulácií typických manažérskych činností, prostredníctvom ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzačov o manažérsku prácu.

1.7 Prijímanie a orientácia pracovníka

Výsledkom výberového konania je návrh pracovníkov na prijatie do podniku. Konečné rozhodnutie robí najvyšší predstaviteľ podniku, ak túto právomoc nedelegoval na iného manažéra. Prijatie sa spája s vykonaním vstupných procedúr a zaradením pracovníka na pracovné miesto a do pracovného kolektívu.

Najdôležitejšou formálnou záležitosťou vstupnej procedúry je vypracovanie a podpísanie *pracovnej zmluvy*. K obsahu pracovnej zmluvy, stanoveným úlohám a povinnostiam má pracovník právo vyjadrenia. Zmluva je platná, ak ju podpísali obidve strany. Skúšobná lehota sa vyznačí priamo v zmluve s prípadným určením osoby, ktorá je poverená zaškolením nového pracovníka. Druhý dôležitý dokument je *platový dekrét* (mzdový list). Súčasne ku dňu podpísania pracovnej zmluvy by mal pracovník

absolvovať vstupnú zdravotnú prehliadku. Personálny útvar poskytne pracovníkovi základné informácie, ktoré sa dotýkajú záležitostí podniku.

Do ôsmich dní od vzniku pracovného pomeru, personálny útvar prihlási pracovníka na príslušnej správe sociálneho poistenia a zašle prihlášku na zdravotné poistenie tej poisťovni, pre ktorú sa pracovník rozhodol. Ak už pracoval, vyžiada od predchádzajúceho zamestnávateľa zápočtový list odpracovaných rokov, ktorý slúži pre potreby dôchodkového zabezpečenia. Pracovník vyplní formulár k zdaneniu príjmov, ktorý je súčasťou evidencie personálneho útvaru. Pracovník sa zapíše do osobnej evidencie, súčasťou ktorej je vystavenie osobného dotazníka a preukazu podnikovej totožnosti.

Vedúci, ktorí ovládajú personálnu prácu vedia, že ich povinnosťou je pomôcť pracovníkovi v pracovnej i spoločenskej orientácii. Orientácia je proces, v ktorom pracovník začína chápať a preberať hodnoty, normy a presvedčenie ostatných pracovníkov. Proces orientácie prispieva k plneniu cieľov podniku zamestnávať výkonných a spoľahlivých pracovníkov, prispieva k spojeniu podnikovej kultúry a potrieb jednotlivca. Aj chce podnik prijatých pracovníkov udržať, snaží sa uspokojiť ich osobné potreby. Nesúlad osobných a podnikových cieľov a očakávaní vyvoláva fluktuáciu.

1.8 Rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov

Pod pojmom *rozmiestňovanie* rozumieme kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie pracovníkov s ich pracovnými úlohami s cieľom optimalizovať vzťah medzi človekom a pracovným miestom, a tak dosiahnuť zlepšovanie individuálneho, tímového a podnikového pracovného výkonu. Jednoducho povedané, podnik sa snaží o praktickú realizáciu hlavnej úlohy riadenia personálneho manažmentu - dať správneho človeka na správne miesto v pravý čas, optimálne využitie jeho pracovných schopností a rešpektovať potrebu personálneho a sociálneho rozvoja jedinca⁷.

⁷ KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s.194-5

Formy rozmiestňovania pracovníkov pri vnútornej mobilite:

1. *Povýšenie* - pracovník v rámci podniku prechádza na dôležitejšiu, náročnejšiu a spravidla aj lepšie platenú funkciu s cieľom lepšie využiť jeho pracovné schopnosti a zvýšiť jeho motiváciu (forma odmeny).

2. *Transfer (prevod) pracovníka* - pracovník prechádza na iné pracovné miesto, ktoré má približne rovnaký charakter, obsah práce, význam a postavenie v podnikovej hierarchii, ale i plat ako predchádzajúce pracovné miesto. Medzi hlavné príčiny prevodu patrí - úspora pracovníkov v nejakej inej časti podniku, ukončenie jednej práce, zmena požiadaviek pôvodného pracovného miesta, nespokojnosť pracovníkov s doterajším pracovným miestom, respektívne pracovnou skupinou.

3. *Preradenie na nižšiu funkciu* - zostúpenie pracovníka na nižší stupeň v podnikovej hierarchii, väčšinou sprevádzaný aj znížením platu. Toto preradenie má dva hlavné dôvody - pôvodné pracovné miesto bolo zrušené, alebo pracovník nie je schopný ďalej vykonávať svoju doterajšiu funkciu. Ide tu teda o direktívnu formu preradenia⁸.

Formy rozmiestňovania pri vonkajšom pohybe

Vonkajší pohyb pracovníkov má dve stránky - aktívnu a pasívnu.

Aktívna stránka - proces získavania, prijímania a orientácie pracovníkov. Rozmiestňovanie pracovníkov tu nadobúda podobu obsadzovania voľných pracovných miest.

Pasívna stránka - rôzne spôsoby ukončenia pracovného pomeru, hlavne prepúšťanie a penzionovanie. Prepustiť pracovníkov možno z viacerých príčin. Jednak zo strany podniku (úspora pracovníkov, obmedzovanie výroby) a jednak z príčin na strane pracovníka (nedostatočný výkon, porušovanie disciplíny,...). Vo všeobecnosti existujú dve formy prepustenia pracovníka a to bez výpovede a s výpoveďou.

⁸ KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s.197

1.9 Proces rozvoja pracovníkov

Rozvoj pracovníkov je sústavný proces získavania vedomostí, zručností a hodnôt, ktoré si vyžaduje vykonávaná práca⁹.

Prvou úlohou podniku v rozvoji ľudí je *zistiť potreby pre ďalšie vzdelávanie* z hľadiska požiadaviek podniku, oddelenia, práce a samotného pracovníka. Potreby vznikajú z dôvodu určitých nedostatkov v súčasnom alebo budúcom pracovnom výkone, ktoré môže odstrániť tréning, rozšírenie či prehĺbenie kvalifikácie alebo pracovná stáž v inom podniku a pod. Možností je veľa, odborná príprava je len jednou z nich.

Po zistení potrieb rozvoja pracovníkov treba *určiť ciele ďalšieho vzdelávania* pracovníkov. Ciele by mali byť jasné, hodnotiteľné, zodpovedajúce, vhodné a z časového i finančného hľadiska možné. V praxi sa stretávame s tromi hlavnými kategóriami cieľov - vedomosti, zručnosti, hodnoty.

Obsah programu odbornej prípravy sa tvorí na základe zistenia potrieb a stanovených cieľov podniku.. Personálny útvar získa najlepší prehľad o potrebách rozvoja pracovníkov z osobnej databázy pracovníkov, z pracovných analýz, zo záznamov hodnotenia, z rozhovorov a diskusných sedení, z testov a dotazníkov ako aj pozorovaním pracovníkov pri výkone práce. Po analýze potrieb s ohľadom na ciele podniku sa vypracuje program rozvoja. Program odbornej prípravy zahŕňa základné informácie o predpokladanom počte účastníkov kurzu, dĺžke a mieste konania kurzu, cieľoch kurzu, lektoroch a účastníkoch, termíne začatia a harmonograme kurzu, nákladoch na účastníka, obsahu a aplikácii kurzu v praxi a hodnotení účastníkmi

Výber metód rozvoja je motivovaný schopnosťami lektorov a cieľom kurzu. Pred začatím kurzu a výberom vhodnej metódy je nevyhnutné účastníkov otestovať a prihliadať na ich budúce pracovné zaradenie.

Vedenie kurzu závisí od typu lektorov. V praxi sa vyskytuje kombinácia typov lektorov.

⁹ VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.127

Hodnotením sa uzatvára každá forma ďalšieho vzdelávania. Cieľom hodnotenia je zistiť spätnú väzbu od účastníkov, ich názory a reakcie, otestovať účastníkov kurzu pred jeho začatím a po skončení, a predovšetkým potvrdiť alebo zrušiť ďalšie etapy kurzu.

Podľa miesta a spôsobu odbornej prípravy rozlišujeme dve skupiny *metód rozvoja*:

a) metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku, priamo pri výkone práce (inštruktáž pri výkone práce, striedanie práce, odovzdávanie skúseností, učenie príkladom),

b) metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska, buď priamo v škole alebo cvičiacich vzdelávacích strediskách. (prednáška a video, názorná príprava, hranie úloh a modelového správania, štúdium prípadov, simulácia, samoštúdium, programová výučba, príprava v laboratóriách).

1.10 Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov je dôležitou personálnou činnosťou zaoberajúcou sa:

a) zistením postojov, vlastností, správania a konania pracovníka s ohľadom na určitú situáciu a výkon,

b) komunikáciou o dosiahnutých výsledkoch medzi hodnoteným a hodnotiteľom,

c) zistením ako pracovník vykonáva svoju prácu, plní úlohy a požiadavky vedúceho,

d) hľadaním ciest zlepšenia výkonu, správania a splnenia prijatých opatrení.

Existujú dve kategórie hodnotenia pracovníkov, neformálne a formálne. *Neformálne hodnotenie* je priebežné sledovanie pracovníka jeho vedúcim počas výkonu práce¹⁰. Spôsob hodnotenia závisí od štýlu, ktorý si manažér osvojil spontánne.

¹⁰ VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.151

Rozhodujúce sú situačné skúsenosti a momentálne pocity vedúceho. Neformálne hodnotenie vyplýva z každodenného kontaktu manažéra s pracovníkmi. Objektívnejší spôsob je organizované, tzv. *formálne hodnotenie* podľa formulárov z personálneho útvaru. Vyjadruje snahu manažmentu o jednotné posudzovanie pracovníkov podľa výsledkov zistených za určité časové obdobie.

Predmetom hodnotenia môže byť správanie pracovníka, výsledky v práci, vxužívanie schopností a zručností s ohľadom na osobitosti pracovného miesta. Výsledky hodnotenia majú široké využitie ako napr. zlepšenie pracovného výkonu a správania, zistenie silných a slabých stránok pracovníka, motivácia pracovníka, odmeňovanie podľa zásluh, rozhodnutie o povýšení alebo premiestnení pracovníka atď.

Hodnotenie pracovníkov plní dve dôležité funkcie - poznávaciu a motivačnú. *Poznávacía funkcia* sa zameriava na poznávanie vzťahu pracovníka k práci, zisťovanie jeho pracovných postojov a kvalít, pracovného správania a schopností, jeho osobných predpokladov a vlastností. Výsledky hodnotenia pracovníkov sú podkladom pre návrh na pracovný postup, určenie platu a ďalších výhod pracovníkovi, preradenie na iné pracovné miesto či uvoľnenie z práce.

V prípade, že hodnotenie má aj dopad na hmotné a nehmotné ocenenie pracovníka, stáva sa zdrojom *pracovnej motivácie*, vyvoláva potrebu sebzdokonaľovania a rastu podávaných výkonov.

1.11 Pracovné vzťahy

Základné členenie pracovných vzťahov:

formálne pracovné vzťahy - sú upravené rôznymi pravidlami, ktoré platia v rámci danej pracovnej skupiny, podniku, celoštátne alebo vo svete.

neformálne vzťahy - vznikajú medzi pracovníkmi náhodne bez predpísaných noriem kontaktu.

Vzťahy vznikajúce pri výkone práce zahŕňajú:

a) vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom, obyčajne upravené zákonníkom práce, kolektívnou zmluvou, pracovnou zmluvou, prevádzkovým a organizačným poriadkom a i.,

b) vzťahy medzi zamestnancom a zamestnaneckým združením, upravené osobitnými predpismi a stanovami členstva v združení na ochranu stavovských záujmov,

c) vzťahy medzi odbormi, prípadne zamestnaneckým združením a zamestnávateľom upravené podnikovými až celoštátnymi pravidlami,

d) vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným upravené pracovnou zmluvou, organizačným a prevádzkovým poriadkom, inými podnikovými predpismi,

e) vzťahy k zákazníkom a verejnosti, upravené písanými i nepísanými pravidlami,

f) vzťahy medzi spolupracovníkmi sú prevažne neformálne a sčasti upravené internými predpismi.

Za kvalitu pracovných vzťahov na pracovisku zodpovedá manažment podniku. Záujmy pracovníkov vo vzťahu k manažmentu môžu obhajovať jednotliví pracovníci alebo reprezentanti pracovných skupín. Úlohu reprezentantov pracovníkov preberajú *odborní alebo výbory (združenia) zamestnancov*. Existenciou odborov sa pozícia manažmentu mení a obe strany, manažment i odbory, sa riadia novými predpismi.

1.12 Starostlivosť o pracovníkov

Záujmom podniku je poskytnúť pracovníkom za vykonanú prácu zodpovedajúcu mzdu a ďalšie výhody a služby, ktoré sú súčasťou starostlivosti o pracovníkov. V priamom vzťahu k pracovnému výkonu je mzda. Formou nepriameho odmeňovania, pretože väčšinou ide o pracovné podmienky a prostredie, sú sociálne výhody a služby

dávané pracovníkom. Nepriame odmeňovanie je prejavom starostlivosti podniku o pracovníkov¹¹.

Systém starostlivosti o pracovníkov v tom najširšom chápaní zahŕňa *sociálne výhody, dávky a služby* poskytované pracovníkom. Väčšina z poskytovaných výhod je nároková, zmluvne dohodnutá a upravená legislatívou. K sociálnym výhodám a službám pre pracovníkov patrí zdravotné a nemocenské poistenie, životné poistenie, poistenie pracovnej neschopnosti, dôchodkové zabezpečenie, odstupné, platené voľné dni, dovolenky, úprava pracovnej doby, vzdelávanie, finančné a sociálne služby. Zamestnávateľia majú právomoc upraviť pracovné a mimopracovné podmienky podľa svojich možností a potrieb. Ide o dobrovoľnú starostlivosť o pracovníkov nad rámec legislatívy. V užšom chápaní starostlivosť o pracovníkov zahŕňa:

a) *pracovné a životné podmienky* - podmienky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, zdravotno-hygienické podmienky, závodné stravovanie a psychofyziologické podmienky,

b) *formy ďalšieho vzdelávania a rozvoja pracovníkov* - jeho obsahom je prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie systémom školení, kurzov, tréningom pracovníkov,

c) *starostlivosť o vybrané skupiny pracovníkov* - zvýšená pozornosť sa venuje mladým ľuďom, ženám, pracujúcim dôchodcom, osobám so zníženou pracovnou schopnosťou, osobám, ktoré sa vrátili z výkonu trestu, z dlhodobého

d) *mimopracovné podmienky* - doprava do a zo zamestnania, bývanie pracovníkov, rekreačné aktivity, kultúrna a športovo-rekreačná činnosť, starostlivosť o deti, poradenstvo a iné.

1.13 Personálny informačný systém

Nevyhnutnou podmienkou riadenia ľudských zdrojov je existencia vierohodných, detailných a aktuálnych informácií potrebných ako podklady pre rozhodovanie a umožňujúcich uskutočňovať všetky potrebné analýzy pracovnej sily i výsledkov jej práce, povahy práce, efektívnosti personálnych činností i vonkajších podmienok ovplyvňujúcich formovanie a fungovanie podnikovej pracovnej sily. Preto

¹¹ VETRÁKOVÁ, M. : Personálny manažment. Banská Bystrica, TRIAN 1996, s.187

moderne riadené podniky venujú mimoriadnu pozornosť budovaniu a rozvoju podnikového personálneho informačného systému¹².

Tento systém spravidla zahŕňa nasledovné štyri okruhy informácií:

- a) informácie o pracovníkoch,
- b) informácie o pracovných miestach,
- c) informácie o personálnych činnostiach,
- d) informácie o vonkajších podmienkach (situácia na trhu práce, populačný vývoj, legislatíva a pod.)

Okrem toho obsahuje systém tiež informácie získané od zamestnancov podniku. Býva prepojený s informačnými systémami inštitúcií trhu práce, poisťovní a ďalších inštitúcií. Spravidla ide o počítačový personálny informačný systém, ktorého súčasťou je súbor postupov používaných pri získavaní a spracovaní informácií i akési menu metód použiteľných k analýze dát informačného systému. Dobře prepracovaný systém je teda nielen zdrojom dát o jednotlivých pracovníkoch, ale poskytuje i rad hromadných dát o podnikovej i mimopodnikovej sfére práce, spracováva periodické štatistické výkazy, hlásenia a správy a na požiadanie pripravuje informácie a analýzy v špecifickej podobe. Charakteristickým rysom je to, že dáta do systému vstupujú priebežne a priebežne sa aktualizujú.

1.14 Kultúra

Ľudská potreba kultúry nesporne patrí medzi základné črty nášho charakteru. Či sa jedná o prácu, zábavu, relaxáciu, ale aj bežnú komunikáciu a spoločenské vzťahy a vlastne všetky aktivity, ktoré človek uskutočňuje, majú v sebe viac či menej zreteľne obsiahnutý kultúrny rozmer. Človek po uspokojení základných fyzických potrieb prirodzene hľadá uspokojovanie a realizáciu potrieb a hodnôt duchovných¹³.

¹² KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s.321

¹³ HRNČÍRIK, L. TKÁČIKOVÁ, E : Slovenská kultúra a umenie v európskom kultúrnom priestore. Bratislava, ODKAZ 1993

Kultúra je v najširšom slova zmysle súhrn všetkého, čím ľudstvo v dôsledku pracovnej aktivity prekročilo hranice prírody a vytvorilo si svoj vlastný svet. Svet kultúry vznikol z prírody ale riadi sa podľa vlastných vývojových zákonov a impulzov, pričom uspokojuje ľudské potreby.

V širšom chápaní môžeme za kultúru považovať všetko to, čím sa človek odlišuje od živej a neživej prírody a čím sa od nej odčleňuje. Ide o oblasť, kde sa stretávajú všetky formy ľudskej aktivity. Sú to vedomosti, znalosti, zručnosti, spôsoby ich získavania, utvárania, odovzdávania, uchovávanania a rozvíjania v procese spoločenského vývoja¹⁴.

Užšie chápanie kultúry zahŕňa špecifické odvetvia kultúrnych aktivít a činností. Začleňujeme sem:

- umenie (výtvarné, dramatické, literárne, hudobné)
- osvetu
- múzejníctvo a pamiatky
- masmédiá.

Užšie chápanie predstavuje sféru tvorby materiálnych a nemateriálnych statkov, ktoré uspokojujú špecifické kultúrne potreby človeka. Je to odvetvie verejných služieb, ktoré má špecifickú ekonomickú podstatu a inštitucionálne intervencie procesu poskytovania služieb. Špecifická ekonomická podstata sa prejavuje v tom, že kultúra produkuje netrhové statky a služby, ktoré sa realizujú v podmienkach štátnych intervencií. Na rozdiel od iných odvetví verejných služieb má časť statkov a služieb produkovaných v odvetví kultúry trhovú charakter, lebo sa realizujú na základe trhovej ponuky a dopytu bez centrálnych zásahov. V tomto odvetví sa vyskytujú aj kolektívne statky a služby, ktorí spotrebúvajú jednotlivci spoločne. Keďže produkcia netrhových a kolektívnych statkov a služieb prevláda nad produkciou trhových statkov a služieb, zaradíme kultúru do verejného sektora, do verejnej ekonomiky.

1.15 Neziskové a príspevkové organizácie

¹⁴ MACHOVÁ, M. a kol. : Trhové hospodárstvo a vybrané odvetvia verejných služieb. Bratislava, ES EU 1991, s.117

Pre všetky verejno-prospešné organizácie sa vyvinul termín *neziskové*. Ich spoločným menovateľom je, že to nie sú organizácie podnikateľské. Tiež to nespočíva len v tom, že to sú organizácie “nevládne”. Ony sa totiž zaoberajú niečím, čo sa veľmi líši od podnikania alebo riadenia štátu. Podnikateľský sektor poskytuje výrobky alebo služby. Štát riadi. Podnik sa ujme svojej úlohy v okamžiku, keď zákazník kúpi produkt, zaplatí zaň a je s ním spokojný. Pre štát to platí dovtedy, pokiaľ je jeho politika účinná. Nezisková organizácia nedodáva ani výrobky, ani služby a ani neriadi. Jej produktom je zmenená ľudská bytosť. Neziskové inštitúcie sú nástrojom zmeny v živote človeka. Ich produktom je vyliečený pacient, dieťa, ktoré sa niečo naučí, mladá žena alebo muž, z ktorých vyrastú riadni dospelí ľudia, skrátka zmenený ľudský život.

Príspevkové organizácie sú právnické osoby štátu alebo obce, ktoré sú na štátny rozpočet alebo rozpočet obce zapojené príspevkom alebo odvodom. Platia pre ne finančné vzťahy určené zriaďovateľom v rámci ich rozpočtov.

Príspevková organizácia je nezisková právnická osoba, ktorá svoje príjmy používa na financovanie vlastnej činnosti. Na doplnenie zdrojov sa jej poskytuje zo štátneho rozpočtu alebo z rozpočtu obce príspevok. Hospodári podľa svojho rozpočtu nákladov, výkonov a hospodárskeho výsledku.

1.16 Všeobecná charakteristika divadla a divadelných činností

Pod pojmom *divadlo* vo všeobecnosti rozumieme kultúrnu a umeleckú ustanovizeň, ktorej hlavným predmetom činnosti je utváranie podmienok na vznik a verejné šírenie divadelných diel¹⁵.

Divadelné umenie chápeme ako samostatný umelecký druh, ktorý sa od ostatných umení odlišuje prítomnosťou divadelného umelca alebo zastupujúceho objektu počas trvania inscenácie na javisku, spoluúčasťou publika a možnosťou interakcie s cieľom poskytnúť divákovi estetický zážitok. Divadelné umenie spája viaceré, aj inak samostatné umelecké druhy a ich diela do tvaru divadelnej inscenácie.

Divadelná činnosť je súhrn umeleckých, umelecko-technických a organizačno-ekonomických aktivít smerujúcich k vzniku a verejnému šíreniu divadelnej inscenácie.

Orgány štátnej správy na úseku divadelnej činnosti sú:

- a) Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky
- b) krajský úrad.

Ministerstvo

- zriaďuje a ruší štátne profesionálne divadlá,
- pripravuje koncepciu divadelnej činnosti,
- podporuje vybrané okruhy divadelných aktivít formou účelových príspevkov,
- kontroluje hospodárenie a účelnosť vynaložených prostriedkov v ním zriadených divadlách.

Ministerstvo zriaďuje štátne profesionálne divadlo ako príspevkovú organizáciu. Štátne profesionálne divadlo zaručuje plynulý a vyvážený rozvoj základných divadelných žánrov, najmä opery, baletu, spevohry a činohry.

Základná typológia divadiel

Divadlá delíme podľa charakteru na:

1. Komerčné divadlá
2. Nekomerčné profesionálne divadlá
3. Štadiónové a reštauračné divadlá („Letné divadlá“)
4. Školské a študentské divadlá
5. Amatérske divadlá
6. Umelecké agentúry