

Obsah

1. Teoretické východiská	2
1.1 Charakteristika manažmentu, miesto personálneho manažmentu	2
1.2 Personálne činnosti	4
1.2. Personálne oddelenie	7
1.4. Personálna politika	8
1.5. Vzdelávanie zamestnancov	10
1.6. Neziskové organizácie	15

www.euroekonom.sk

1. Teoretické východiská

1.1 Charakteristika manažmentu, miesto personálneho manažmentu

Významným faktorom úspešnosti firmy na trhu je úroveň systému riadenia podniku - úroveň manažmentu. Pojem manažment nie je v literatúre vymedzený jednoznačne, vo všeobecnosti je manažment chápaný ako plánovanie, organizovanie, riadenie podniku s cieľom dosiahnuť vytýčené ciele. P.F. Drucker definoval manažment ako vedu a umenie riadiť podnikovú činnosť. Manažment sa teda nechápe ako riadenie, ale ako umenie riadiť. „ Manažment môžeme chápať ako proces, ktorý vykonáva manažér pri koordinácii aktivít ľudí, aby títo dosiahli výsledky, ktoré by ako jedinci sami nikdy neboli schopní dosiahnuť. Riadenie vedie k cieľavedomému chovaniu skupín ľudí resp. celej organizácie. “¹ Podnik predstavuje veľmi rôznorodý systém vytvorený človekom pre plnenie konkrétnych funkcií v oblasti výroby, dopravy, obchodu, financií, a ďalších oblastiach spoločenského reprodukčného procesu. Plnenie základných funkcií podniku ovplyvňujú viaceré faktory (kapitálová vybavenosť, technológia, sociálne, ...). Najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim plnenie podnikových cieľov je personál podniku. Ľudia predstavujú v každej organizácii základnú a rozhodujúcu zložku tvorivého potenciálu a úspešnosti na trhu. Personál môže byť motorom, ktorý posúva organizáciu smerom k cieľu, alebo brzdou brániacou napredovaniu. Závisí len od organizácie, do akej miery dokáže ľudský kapitál využiť „rozvíjať

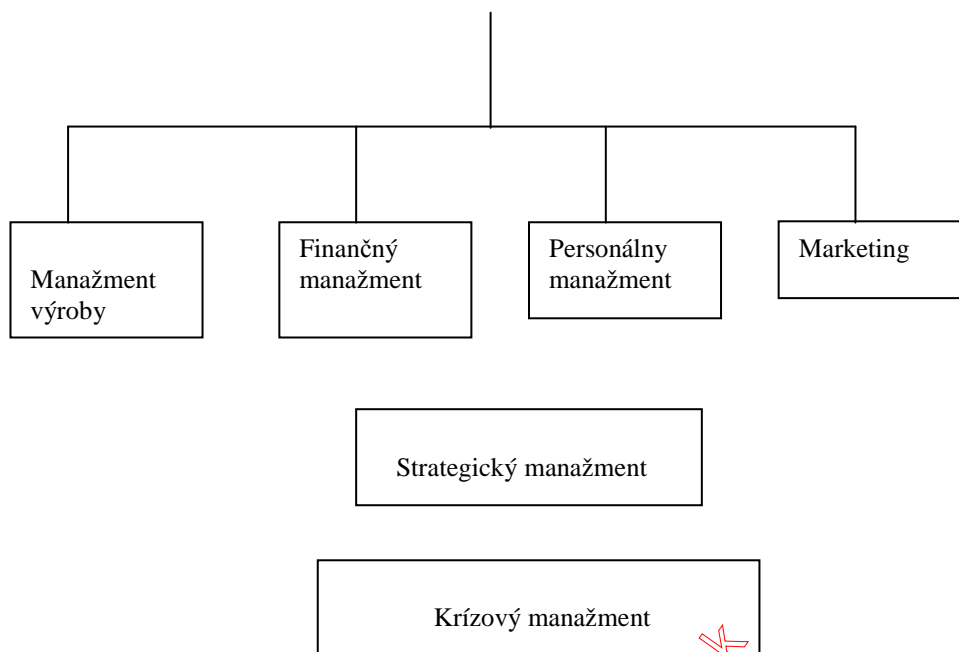
Časť manažmentu, ktorá sa zaoberá optimálnym využitím ľudského potenciálu, je personálny manažment. Postavenie personálneho manažmentu znázorňuje obr. č. 1 :

Obrázok č. 1.

¹ Gerlich, P. : Management a tržní ekonomika

Manažment

gementu v zahraničí ECONOMIX OK v Karviné, 1991, s.8.



Zdroj : Kachaňáková, A. a kol. : Riadenie ľudských zdrojov

Podstatu personálneho manažmentu môžeme vymedziť : personálny manažment predstavuje ucelený systém rozvoja personálu, systém formovania pracovných vzťahov v reprodukčnom procese a systém vytvárania optimálnych podmienok pre efektívne pôsobenie personálu v pracovnom procese s využitím účinných metód vedenia ľudí pri plnení strategických zámerov a cieľov podniku. ”² Pre upresnenie pojmu uvediem definície H.T.Grahama, Astona a Gilbertsona. „ Graham H.T. definuje personálny manažment ako súčasť podnikového manažmentu, ktorá je zameraná na koordináciu činností jednotlivých zamestnancov a pracovných skupín v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku. Obsah personálneho manažmentu v podnikovej praxi tvorí :

- plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov
- výchova
- hodnotenie zamestnancov
- odmeňovanie
- tvorba pracovných podmienok

² Kachaňáková, A. a kol. : Riadenie ľudských zdrojov Ekonomická univerzita v Bratislave 1995, s.8

- služby zamestnancom
- systém priemyselných vzťahov³

Aston a Gilbertson píšú, že : „ Personálny manažment je vyhľadávanie, výber, výchova a integrácia zamestnancov v záujme tak osobných cieľov zamestnancov ako aj cieľov organizácie.“⁴

1.2 Personálne činnosti

Úlohou personálneho manažmentu je vedenie ľudí, tak aby úlohy vyplývajúce z ich pracovného zaradenia vykonávali čo najefektívnejšie. Pri napĺňaní tejto úlohy je dôležité zohľadniť všeobecne platné ciele personálneho manažmentu.

„ Spoločenský cieľ – pristupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti, a pritom minimalizovať negatívny dopad požiadaviek na podnik.

Organizačný cieľ – personálny manažment má prispievať k rastu efektívnosti podniku. Je prostriedkom ako dosiahnuť hlavné ciele podniku. Svojimi aktivitami slúži hlavným strategickým zámerom podniku.

Funkčný cieľ – jednotlivé súčasti personálneho manažmentu sa rozvíjajú na takej úrovni, ktorá vyhovuje potrebám podniku a zamestnancov. Poskytované služby sú opodstatnené a nedochádza k plytvaniu zdrojov.

Osobný cieľ – pomáhať zamestnancom dosiahnuť ich osobné ciele, ak tieto ciele zvyšujú prínos podniku. Zamestnanec musí cítiť, že je súčasťou podniku a prispieva k jeho výkonom. Postaveniu zamestnanca zodpovedá jeho ohodnotenie a jeho zaradenie.“⁵

³ Kachaňáková, A. a kol. : Riadenie ľudských zdrojov Ekonomická univerzita v Bratislave 1995, s.8

⁴ Kachaňáková, A. a kol. : Riadenie ľudských zdrojov Ekonomická univerzita v Bratislave 1995, s.8

⁵ Vetráková, M. : Personálny manažment, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 1996, s.11.

Plnenie týchto úloh sa uskutočňuje cez personálne činnosti, sociálnu starostlivosť, riadenie pracovno – právnych vzťahov, personálnu agendu. Personálne činnosti sú všetky úlohy spojené s výberom zamestnanca, adaptáciou, tréningom, rozvojom a hodnotením. Zodpovednosť za plnenie nesie personálne oddelenie, manažéri na všetkých stupňoch riadenia. V rámci sociálnej starostlivosti personálny manažment vykonáva aktivity ako zdravotnícka starostlivosť, stravovanie zamestnancov, zdravé pracovné prostredie, doprava do zamestnania, rekreačné zariadenia, ubytovanie.

V praxi sú zvyčajne úlohy personálneho manažmentu rozdelené do týchto oblastí :

1. Starostlivosť o zamestnancov a pracovné prostredie

- riadiaci pracovníci
- výkonní pracovníci
- špecialisti
- zvláštne skupiny

2. Odmeňovanie zamestnancov

- formy odmeňovania
- platová diferenciácia
- odvody štátu
- odstupné

3. Systém hodnotenia

- metodika hodnotenia zamestnancov
- motivácia
- tvorba interpersonálnych vzťahov

4. Výber zamestnancov

- rozvoj profesionálnej kariéry
- príprava na vedúcu funkciu
- výcvik psychickej odolnosti

- rozvoj kvalifikácie

5. Sociálna starostlivosť o zamestnancov

- kolektívna zmluva
- zdravotná starostlivosť
- dôchodkové zabezpečenie
- dovolenka, relax, kultúra

6. Bežné personálne činnosti

- evidencia zamestnancov
- konkurzné konanie
- pracovno - právne spory
- prijímanie, adaptácia, uvoľňovanie zamestnancov

Personálny manažment ako otvorený systém je ovplyvňovaný prostredím, v ktorom sa nachádza. Determinanty ovplyvňujúce personálny manažment môžu byť vonkajšieho, alebo vnútorného charakteru. Medzi vonkajšie faktory ovplyvňujúce personálny manažment patria :

- trendy vo vývoji technológie
- ekonomický cyklus
- politika štátu
- demografický vývoj
- kultúrne zásady, tradície
- legislatíva
- inflácia

Vnútorné faktory ovplyvňujúce personálny manažment patria :

- charakter podnikateľskej činnosti
- vek podniku

- strategické ciele
- štýly riadenia
- vlastníctvo podniku, atď.

1.2. Personálne oddelenie

Zodpovednosť za realizáciu personálnych činností nesú vedúci pracovníci na všetkých stupňoch riadenia. Pri veľkej organizácii, kde by vzhľadom na veľké množstvo nevyhnutných personálnych činností je potrebné tieto delegovať na samostatného zamestnanca, prípadne zriadiť personálne oddelenie. Úlohou personálneho oddelenia je pomôcť manažerom pri realizácii personálnych činností. Môžeme povedať, že personálne oddelenie je samostatný útvar, ktorý poskytuje služby. Kompetencie personálneho oddelenia sú obmedzené, skôr by mali plniť úlohu poradcu. „Predmetom činnosti personálneho útvaru sú práce:

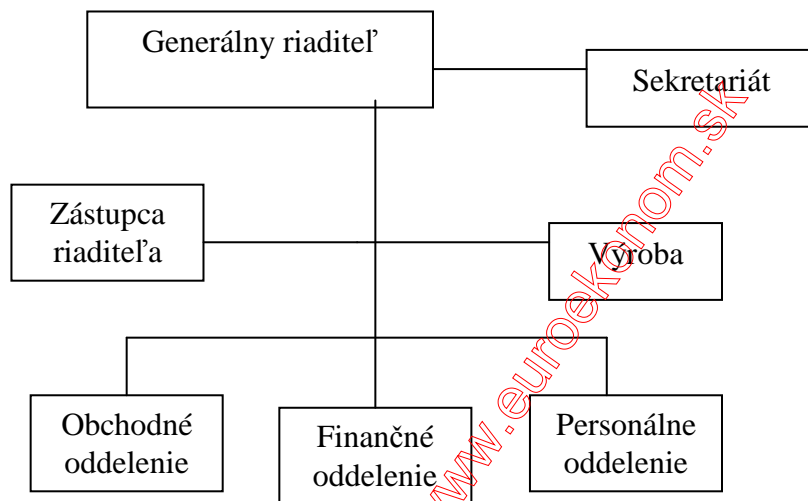
- *konceptné* - personálna politika, podniková stratégia, plány personálneho rozvoja, program v oblasti personalistiky, vnútorné normy hodnotenia a odmeňovanie zamestnancov, programy tréningu ...
- *rozborové* – príčiny, priebeh a dôsledky personálnych činností na základe rozborov evidovaného stavu a rozhovorov so zamestnancami a manažérmi – informačná základňa pre rozhodovanie v personálnom manažmente,
- *metodicko – poradenské* – poskytovanie rady a pomoci, kritéria a metódy výberu a tréningu zamestnancov, ich hodnotenia, riešenie personálnych problémov,
- *operatívne* – každodenné činnosti podľa potrieb podniku a zamestnancov,
- *evidenčné* – personálna agenda o zamestnancoch, to znamená osobná a pracovnoprávna evidencia – banka údajov o zamestnancovi na základe osobných spisov, právna regulácia a formalizácia vzťahov medzi zamestnancom a podnikom.“⁶

⁶ Vetráková, M. : Personálny Manažement, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 1996, s. 16

Veľkosť personálneho oddelenia je závislá od veľkosti podniku a charakteru podnikateľskej činnosti. Vo väčších podnikoch býva personálny útvar rozčlenený podľa činností na :

- oddelenie evidencie, administratívy
- školiace oddelenie
- oddelenie plánovania, rozvoja
- oddelenie bezpečnosti práce

Za členenie personálneho úvaru v organizačnej štruktúre podniku je znázornené v diagrame č. 2. :



Personálne oddelenie podlieha priamo generálnemu riaditeľovi a nesie priamu zodpovednosť za určenie potreby zamestnancov, uzatvorenie podnikových dohôd pre zamestnancov, nábor zamestnancov, tvorbu štruktúry zamestnancov, rozvoj – vzdelávanie, bezpečnosť práce.

1.4. Personálna politika

Pre dosiahnutie vytýčených cieľov v oblasti personálneho manažmentu je nevyhnutné jednoznačne formulovať úlohy a smer, ktorým sa podnik chce uberať. Súbor písomne formulovaných princípov, zásad správania sa zamestnancov podniku pri dosahovaní strategických cieľov pre väčší časový horizont sa nazýva personálna politika. Personálna politika je súčasťou podnikovej politiky. Formulácia personálnej politiky musí vychádzať zo strategických zámerov podniku a z dôkladnej analýzy faktorov determinujúcich systém personálneho manažmentu.

Ciele personálnej politiky môžeme formulovať nasledovne :

1. Získať pre organizáciu schopných a výkonných zamestnancov, zabezpečiť ich rozvoj.
2. Zosúladiť záujmy zamestnancov so záujmami organizácie
3. Integrovať zamestnancov do tvorby podnikového imidžu.
4. Usporiadať personálnu a sociálnu oblasť.
5. Vyjadriť spoluzodpovednosť organizácie za spoločenskú a ekonomickú politiku.

Personálnu politiku ako súbor princípov a zásad „šitú na mieru“. Personálna politika charakterizuje zámery podniku v oblastiach :

1. Pracovné prostredie
 - prevádzkový poriadok
 - pracovná doba
 - bezpečnosť práce
 - organizácia podniku
 - personálny rozvoj
2. Politika zamestnanosti
 - rozsah zamestnanosti
 - požiadavky na zamestnancov
 - získavanie nových zamestnancov
 - adaptácia
3. Vzdelávanie zamestnancov
 - identifikácia vzdelávacích potrieb
 - zvyšovanie kvalifikácie
 - školenia
4. Informačná politika
5. Systém riadenia ľudských zdrojov

6. Mzdová politika

7. Uvoľňovanie zamestnancov

- zmena pracovného miesta
- odchod do dôchodku
- prepustenie zamestnancov

8. Sociálna starostlivosť

Pre všetky časti je vypracovaná písomná dokumentácia, táto určuje normy správania sa pre všetkých zamestnancov podniku. S personálnou politikou musia byť oboznámení všetci zamestnanci. Veľmi dôležité je, aby boli dodržiavané všetky deklarované princípy a zásady.

Naším cieľom je analýza systému vzdelávania vo vybraných zdravotníckych zariadeniach, preto považujeme za dôležité charakterizovať vzdelávanie ako jednu z personálnych činností.

www.euroekonom.sk

1.5. Vzdelávanie zamestnancov

1.5.1. Vzdelávanie

Vzdelávanie môžeme definovať ako cieľavedomý proces, ktorého úlohou je sprostredkovať vedomosti, zručnosti s cieľom osvojiť si ich. Vzdelávanie dospelých je nevyhnutné chápať ako súbor organizovaných procesov v systéme celoživotného vzdelávania. Vzdelávanie dáva ľuďom možnosť adaptovať sa na trhu práce v meniacich sa podmienkach. Základé ciele vzdelávania dospelých sú rozvoj a dotváranie osobnosti, adaptácia na meniace sa ekonomické

prostredie, rozvoj vzdelanosti. Vzdelávanie dospelých upravuje Zákon č.386/1997 o ďalšom vzdelávaní .

1.5.2. Systém vzdelávania

Pod pojmom vzdelávanie sa rozumie rozvoj zamestnancov, počnúc zaškolením, odborným školením, periodickým školením a školením zameraným na rozvoj manažerských zručností. Rozvoj zamestnancov je proces zameraný na zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov tak, aby každý zamestnanec mal kvalifikáciu vyplývajúcu z jeho pracovného zaradenia. V náročných trhových podmienkach je nevyhnutným predpokladom úspešnosti podniku zamestnávať zamestnancov, ktorí majú zodpovedajúcu kvalifikáciu. Určovanie potrebnej kvalifikácie musí vychádzať z dôkladnej analýzy pracovného miesta a vývojových trendov v odvetví. Systém vzdelávania je priamo závislý od filozofie podniku. Niektoré spoločnosti uprednost'ujú zamestnancov, ktorí sú vo svojom odbore profesionálmi. Tieto spoločnosti venujú rozvoju zamestnancov minimálnu pozornosť a finančné prostriedky. Na druhej strane sú podniky, ktorých filozofia je založená na systematickej výchove personálu.

Systém vzdelávania môžeme rozdeliť na jednotlivé časti :

1) Identifikácia potrieb vzdelávania.

Úlohou prvej časti je určiť potreby ďalšieho vzdelávania zamestnancov z hľadiska organizácie, zamestnanca. Potreby vzdelávania vznikajú ako určitá disproporcía v súčasnej, alebo budúcej štruktúre zamestnancov. Odhadnuté disproporcie možno odstrániť rozšírením kvalifikácie, sťažou v inej organizácii, školením, tréningom atď.

Postup pri analýze a identifikácii vzdelávacích potrieb :

a) zhromažďovanie potrebných údajov

- počet a štruktúra zamestnancov – štruktúra sa zisťuje v ukazovateľoch : vek, pohlavie, najvyšší stupeň dosiahnutého vzdelania, profesia
- zistenie rozdielu medzi požiadavkami na pracovné miesto vyplývajúcimi z profesiogramu a skutočnou kvalifikáciou zamestnancov, ktorí na týchto miestach pracujú, pri skúmaní rozdielov môžu nastať štyri varianty :

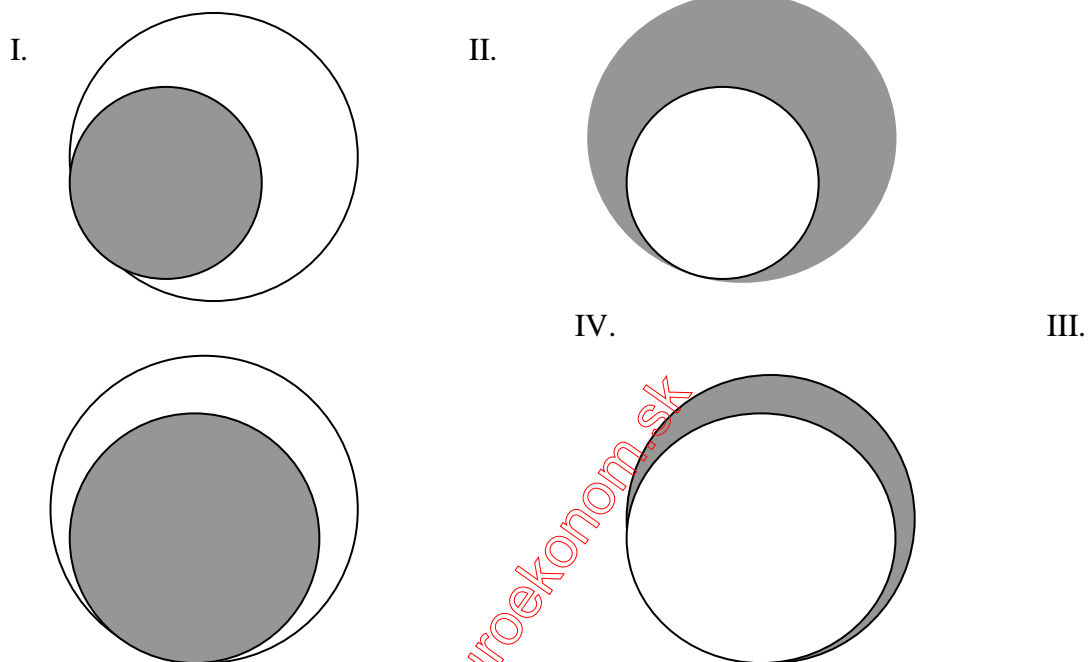
- I. zamestnanec má výrazne vyššiu kvalifikáciu ako je požiadavka pre výkon konkrétnej funkcie

II. zamestnanec má výrazne nižšiu kvalifikáciu ako sú požiadavky na pracovné miesto

III. kvalifikácia zamestnanca zodpovedá požiadavkám

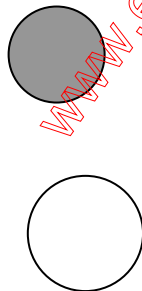
IV. zamestnanec má mierne vyššiu kvalifikáciu ako je požiadavka na pracovné miesto

Grafické znázornenie vzťahu kvalifikácie zamestnanca a požiadavie na kvalifikáciu vyplývajúcu z profesiogramu obr. č.3.



Legenda :

Požiadavky na kvalifikáciu -



Kvalifikácia zamestnanca -

- plánovaný rozvoj technológie, zmeny v organizačnej štruktúre, v ukazovateľoch, ktoré umožnia premietnuť tieto zmeny do zmien v kvalifikačnej a profesnej štruktúre

b) *vyhodnotenie údajov a zistenie rozhodujúcich determinatov*

Cieľom tejto etapy je určiť rozhodujúce ukazovatele, ktoré ovplyvňujú počet, kvalifikačnú a profesnú štruktúru zamestnancov. Pre určenie sily a smeru pôsobenia jednotlivých faktorov môžeme použiť tieto metódy :

- **metódy kvalifikovaného odhadu** – na základe dlhoročných skúseností vybraní odborníci vyjadria svoj názor na veľkosť vplyvu jednotlivých faktorov. Názory expertov sú

matematicko-štatisticky vyhodnotené a tvoria podklad pre rozhodnutia o vývojových trendoch. Metóda je vhodná pre krátkodobé, strednedobé plánovanie.

- **retrospektívna analýza** – sleduje sa vývoj vybraných ukazovateľov, získaný trend sa zovšeobecni a za určitých podmienok sa môže extrapolovať do budúcnosti. Predpokladmi využitia tejto metódy je zber a vyhodnotenie rovnorodých údajov za dlhšie obdobie a normálny vývoj počas zhromažďovania údajov. Nevýhodou tejto metódy je, že nie vždy dostatočne odhadne kvalitatívne zmeny vo vývoji jednotlivých ukazovateľov.
- **porovnávacie metódy** - analýza sa robí na základe porovnania vybraných ukazovateľov vo viacerých organizáciách, porovnanie k rovnakému dátumu, alebo trendu za rovnaké obdobie. Nevýhodou je zložité určenie porovnateľných údajov
- **metóda mikrorozborov** – táto metóda vychádza z porovnávacjej metódy a je možné použiť ju pri analýze sledovaných faktorov na nižšej úrovni (dielňa, oddelenie, atď.) Výhodou tejto metódy je, že môžeme podrobnejšie analyzovať vybrané ukazovatele.

2) Špecifikácia cieľov vzdelávania

Pri špecifikácii cieľov ďalšieho vzdelávania je treba určiť predmet vzdelávania, môže to byť nadobudnutie nových zručností, vedomostí, rozvoj hodnôt. Nové zručnosti sa získavajú pomocou tréningu, výkonu manuálnej práce. „Získanie nových vedomostí kladie dôraz na rozvoj kognitívnych schopností.“⁷

3) Obsah programu vzdelávania

Obsah programu vzdelávania sa určí na základe identifikácie potrieb ďalšieho vzdelávania a cieľov organizácie. Po analýze potrieb vzdelávania sa rozpracuje program vzdelávania. Ďalšie vzdelávanie môže byť zamerané na zdokonalenie konkrétnych zručností, získanie určitých vedomostí, alebo iba na zmenu postojov. V programe musia byť uvedené informácie o počte účastníkov, dĺžke kurzu, mieste konania, cieľoch kurzu, prednášajúcich, harmonograme, nákladoch na účastníka kurzu, aplikácie kurzu v praxi. Pri výbere spôsobu výučby sa zohľadňujú zásady :

Aktívna účasť – poslucháč sa učí a dlhšie si uchováva osvojené vedomosti v pamäti, keď sa aktívne zúčastňuje vyučovacieho procesu,

Opakovanie – poslucháč si lepšie zapamätá fakty ak sú zopakované,

⁷ Vetráková, M. : Personálny manažment, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, 1996, s.128

„Vecnosť – učenie je ľahšie, ak je materiál, ktorý si majú poslucháči osvojiť zmysluplný.“⁸

Po identifikovaní rozhodujúcich faktorov ovplyvňujúcich kvalifikačnú štruktúru zamestnancov, zistení potrieb vzdelávania sa vypracuje **plán vzdelávania a výchovy zamestnancov**. **Plán vzdelávania a výchovy zamestnancov** obsahuje :

- formuláciu cieľov, ktoré chce podnik dosiahnuť v oblasti rozvoja personálu
- počet pracovných miest, kde je predpísané vysokoškolské vzdelanie, počet zamestnancov, spĺňajúcich (nespĺňajúcich) požiadavku
- počet pracovných miest, kde je potrebné stredoškolské vzdelanie, počet zamestnancov spĺňajúcich (nespĺňajúcich) požiadavku
- počet pracovných miest, kde je potrebné vyučenie v odbore, prípadne v príbuznom odbore, počet spĺňajúcich (nespĺňajúcich) požiadavku
- počet zamestnancov so základným vzdelaním, nekvalifikovaných zamestnancov

Pri zostavovaní plánu vzdelávania sa musí zohľadniť aj prirodzený úbytok zamestnancov – odchod do dôchodku, na materskú dovolenku, vojenskú základnú službu atď. Na základe vyššie uvedených skutočností personálne oddelenie zostaví podrobný plán rozvoja.

V pláne je rozpracovaný systém :

- a) rutinných školení – nástupné zaškolenie pre nových zamestnancov
- b) odborných školení – plánované prehľbovanie a rozširovanie znalostí, zručností pre vykonávanú pracovnú činnosť a funkciu
- c) periodických školení – školenie zamestnancov určených profesií, pravidelne sa opakujúce v určitých intervaloch v súlade so všeobecne záväznými predpismi
- d) operatívnych školení – neplánované školenie zamestnancov podmienené mimoriadnou potrebou, napr. zmena legislatívy.

Školenia môžu byť zabezpečené vlastnými zamestnancami, alebo externými školiteľmi.

Pri výbere externých školiteľov sú rozhodujúce tieto kritéria :

1. Kvalifikačná úroveň

⁸ William, B. Werrthe, Jr. : Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, a.s. , 1992, s.278.

2. Úroveň výkladu
3. Kvalita štúdiijného materiálu
4. Obsahové zameranie
5. Organizácia školenia
6. Dostatočný časový rozsah
7. Efektivita školenia
8. Vyhovujúci termín školenia
9. Vyhovujúce miesto školenia
10. Cenová prístupnosť

Rozhodovacie kritériá sú bodované hodnotami 0, 1, 2, 3

0 – úplne nevyhovujúce

3 – vyhovujúce, bez akejkoľvek námietky

S externým školiteľom, ktorý dosiahol po zvážení všetkých kritérií najvyššie bodové ohodnotenie, je uzatvorená zmluva o zabezpečení školenia.

4) **Hodnotenie vzdelávania**

Hodnotenie vzdelávania je posledná časť systému vzdelávania zamestnancov. Hodnotenie sa zameriava na určenie prínosu vzdelávania jednak pre účastníkov kurzu, prínosov pre organizáciu.

V našej diplomovej práci budeme analyzovať vzdelávanie v zdravotníckych zariadeniach, preto považujeme za dôležité vysvetliť pojem nezisková organizácia.

1.6. Neziskové organizácie

„Nezisková organizácia je právnická osoba, ktorej predmetom činnosti je poskytovanie všeobecne prospešných služieb. Nezisková organizácia môže samostatne vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť vykonávať aj ďalšiu činnosť za účelom dosiahnutia zisku za predpokladu, že touto činnosťou dosiahne účelnejšie využitie svojho

majetku a zisk z tejto činnosti v celom rozsahu použije na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb. Všeobecne prospešnými službami sú len

- a) poskytovanie zdravotnej starostlivosti,
- b) humanitná starostlivosť,
- c) rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt,
- d) doplnkové vzdelanie detí a mládeže, vrátane organizovania telesnej výchovy a športu pre deti a mládež.“⁹

www.euroekonom.sk

⁹ Zákon č. 213 / 1997 Z. Z. z 2. júla 1997 O neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby