

Obsah

1. KAPITOLA	14
1.1 VYMEDZENIE POJMU	14
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNEJ PRÁCE	15
1.3 PERSONÁLNA POLITIKA A STRATÉGIA	16
1.3.1 Personálna politika	16
1.3.2 Personálna stratégia	17
1.4 CIELE A ÚLOHY PERSONÁLNEJ PRÁCE	18
1.5 ÚLOHY A POSTAVENIE PERSONÁLNEHO ÚTVARU	20
1.6 PERSONÁLNE ČINNOSTI	22
1.6.1 Analýza pracovných miest	23
OPIS PRÁCE SO ŠPECIFIKÁCIOU OSOBY OBSAHUJE:	24
1.6.2 Personálne plánovanie	24
1.6.3 Získavanie a výber zamestnancov	25
PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV SA SKLADÁ Z NASLEDUJÚCICH KROKOV: ..	26
1.6.4 Prijímanie zamestnancov	27
1.6.5 Rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov	28
1.6.6 Rozvoj zamestnancov	29
1.6.7 Motivácia zamestnancov	33
A) TEÓRIE OBSAHOVÉ - PÝTAJÚ SA ČO MOTIVUJE LUDÍ	34
A) OBSAHOVÉ TEÓRIE	34
A1) MASLOWOVA TEÓRIA	34
A2) ERG TEÓRIA	35
3. POTREBA RASTU	35
A3) HERZBERGOVA DVOJFAKTOROVÁ TEÓRIA PRACOVNÝCH MOTÍVOV	35
A4) TEÓRIA KOMPETENCIE	36
B) PROCESNÉ TEÓRIE	36
B1) TEÓRIA SPRAVODLIVOSTI	36
B2) TEÓRIA X A Y	36
B3) TEÓRIA POSILNENIA	36
1. ZAMERAŤ SA NA ROZVÍJANIE TVORIVÉHO CHARAKTERU PRÁCE, KTORÚ ZAMESTNANEC VYKONÁVA	37
1.6.8 Hodnotenie zamestnancov	38
1.6.9 Starostlivosť o zamestnancov	38
1.6.10 Pracovné vzťahy	39

1. kapitola

1.1 VYMEDZENIE POJMU

Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a podmieňujú ich využívanie. V rozvinutých trhových podmienkach preto pre podnik predstavujú najcennejší a najdrahší zdroj. Ľudské zdroje v podniku tvoria jeho zamestnanci so svojim osobnostným potenciálom, vedomosťami a odbornou úrovňou, profesionálnymi zručnosťami, motivačnou úrovňou, pracovnými postojmi ako aj životnou filozofiou.

Riadenie ľudských zdrojov je činnosť, ktorá zahŕňa všetky manažérske funkcie a činnosti, ktorých pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov, a súčasne sa podieľa na dosiahnutí splnenia cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavania, formovania, fungovania, využívania, organizovania a prepojovania jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania sa, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom. Nemôžeme však zabudnúť aj na jeho osobné uspokojenie z vykonávanej práce, personálneho a sociálneho rozvoja.¹

Personálna práca sa orientuje na človeka ako pracovnú silu, jeho zapojenie do práce v podniku, jeho pôsobenie, správanie sa, využívanie schopností v práci, pracovné vzťahy, dosiahnuté výsledky v práci, osobnostný rozvoj, uspokojovanie jeho pracovných a sociálnych potrieb. Je to teda časť manažmentu, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka človeka v jeho pracovnom procese.

¹ KOUBEK, J: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 11

1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ PERSONÁLNEJ PRÁCE

Historicky najstaršie označenie personálnej práce je **personálna administratíva**. Personálna práca mala vtedy najmä pasívny - administratívny charakter. Išlo o vedenie evidencie o zamestnancoch, administratívne práce spojené s prijatím zamestnancov, získavaním a vedením informácií dotýkajúcich sa zamestnancov, ale tiež aj poskytovaním týchto informácií riadiacim zložkám podniku. Túto formu personálnej práce môžeme ešte nájsť aj dnes. Je to najmä v podnikoch s centralizovaným spôsobom riadenia a nízkou mierou deľby právomocí.

Pred druhou svetovou vojnou začína personálna práca nadobúdať aktívny charakter. Bolo to najmä v podnikoch, kde si manažment začal uvedomovať že ľudská pracovná sila je takmer nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurencieschopnosti. Personálna práca sa označuje pojmom **personálne riadenie**. Vznikajú personálne útvary nového typu, v ktorých sa formulovala personálna politika podniku a rozvíjali sa metódy personálnej práce. Tieto však boli orientované takmer úplne na vnútro podnikové problémy s výberom a vedením pracovných síl, a len veľmi málo pozornosti sa venovalo dlhodobým strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnanosti podniku. Personálne riadenie teda malo povahu skôr operatívneho riadenia.

V priebehu šesťdesiatych rokov sa formuje nová koncepcia personálnej práce, označovaná ako **riadenie ľudských zdrojov**. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva najdôležitejšou zložkou podnikového riadenia - jeho jadrom. Novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu. Týmto vrcholí vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej. Riadenie ľudských zdrojov sa predovšetkým zameriava na dlhodobú perspektívu, orientáciu na vonkajšie faktory formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily. Zvyšuje sa záujem o populačný vývoj, trh práce, hodnotové orientácie ľudí a ich sociálny rozvoj. Personálna práca prestáva byť záležitosťou len personalistov ale je taktiež súčasťou práce každého vedúceho pracovníka.

1.3 PERSONÁLNA POLITIKA A STRATÉGIA

1.3.1 Personálna politika

Personálna politika je jednou zo súčastí podnikovej politiky. Je to systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky riadi pri rozhodovaní a ktoré sa priamo dotýkajú oblasti práce a ľudského činiteľa, ale aj súbor opatrení ktoré ovplyvňujú oblasť práce a ľudského činiteľa a usmerňujú správanie tak, aby prispievalo k plneniu úloh a zámerov podniku. Jej správne vypracovanie si vyžaduje zmapovanie súčasného stavu a vytýčenie jasných zámerov pre budúce obdobie.

Personálna politika sa v podniku prejavuje v rade ďalších čiastkových personálnych politík, napríklad v politike personálneho rozvoja zamestnancov, politike vzdelávania zamestnancov, politike odmeňovania a hodnotenia zamestnancov. Jej hlavným cieľom je:²

1. Získať schopných a výkonných zamestnancov
2. Dosiť súlad medzi záujmami zamestnancov a stratégiou podniku
3. Usporiadať personálnu a sociálnu oblasť
4. Zapojiť zamestnancov do diania podniku
5. Motivovať zamestnancov ako tvorcov podnikovej kultúry pred verejnosťou
6. Vyjadriť spoluzodpovednosť podniku za spoločenský a ekonomický vývoj

Personálna politika je taktiež súčasťou podnikovej kultúry, pričom jej cieľom je dosiahnuť u zamestnancov osobné identifikovanie sa s činnosťou podniku. Prednosti podnikovej kultúry sa prejavujú najmä v týchto oblastiach:

- zvyšuje sa spolupatričnosť zamestnancov a identifikácia s podnikom

² VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, EF UMB 1996, s. 28

- urýchľuje sa rozhodovanie a implementácia plánov a projektov
- zlepšuje sa komunikácia
- redukovávajú sa konfliktné situácie
- zvyšuje sa motivácia a lojalita
- zvyšuje sa konkurencieschopnosť podniku na trhu a jeho jasné prezentovanie sa navonok
- zvyšuje sa stabilita a spoľahlivosť

Ak však firma chce využívať prednosti silnej podnikovej kultúry, ona sama musí vychádzať z poslania a funkcie podniku. Zároveň však musí byť otvorená a pripravená reagovať na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia.

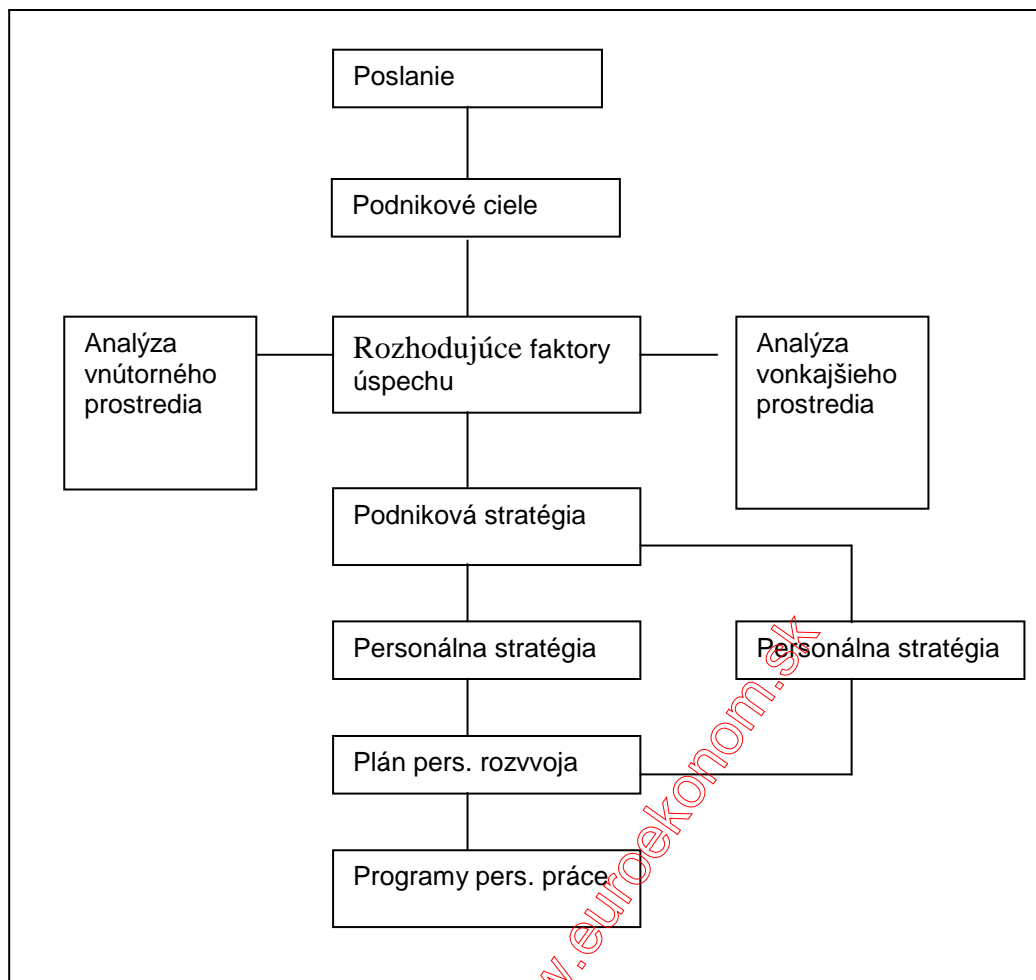
1.3.2 Personálna stratégia

Personálna stratégia sa týka dlhodobých a komplexných cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby, a taktiež v oblasti využívania pracovných síl a hospodárenia s nimi. Tiež obsahuje aj predstavy o cestách a metódach ako tieto ciele dosiahnuť.

Personálna stratégia je ovplyvňovaná celkovou stratégiou podniku, teda dlhodobými, všeobecnými a komplexne zahrnutými cieľmi podniku. Sama však tvorí jej jadro, pretože pracovná sila je rozhodujúcim zdrojom v podniku.

Miesto personálnej stratégie v podniku určuje nasledovná schéma:³

Obrázok č. 1: Miesto personálnej stratégie v podniku



Personálna stratégia je ovplyvňovaná celkovou stratégiou podniku, teda dlhodobými, všeobecnými a komplexne zahrnutými cieľmi podniku. Sama však tvorí jej jadro, pretože pracovná sila je rozhodujúcim zdrojom v podniku.

1.4 CIELE A ÚLOHY PERSONÁLNEJ PRÁCE

Personálna práca je systém mnohých vzájomne závislých činností, ktoré sa nevyskytujú samostatne, ale každá z nich ovplyvňuje ďalšiu činnosť v personálnej

³ VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, EF UMB 1996, s. 27

oblasti. O systéme pritom môžeme hovoriť vtedy, keď sú jednotlivé činnosti vo vzájomnom vzťahu. Tieto činnosti fungujú ako celok, ale sú medzi nimi nepoznatelné hranice.

Personálna práca je podsystémom manažmentu, no sama má tiež svoje podsystémy. Môžeme povedať, že podsystémami personálnej práce sú personálne činnosti.

Personálna práca je systémom otvoreným. Je síce realizovaná vo vnútri podniku, ten je však prepojený s vonkajším prostredím. Je pritom nutné brať do úvahy také vnútorné faktory ako je personálna taktika, organizačné klíma, systém odmeňovania, podnikové ciele a úlohy, technológia, organizačná štruktúra, druhy zamestnancov. Tiež nemožno ignorovať ani vonkajšie faktory: sociálno-kultúrne, legislatívno-politické, ekonomické.

Personálny manažment vymedzuje štyri všeobecneplatné **ciele**, ktoré vedú ľudí k tomu, aby mali záujem dosahovať čo najvyššie výkony a boli prínosom pre prosperitu podniku.

Sú to: ⁴

- Spoločenský cieľ - pristupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti a pritom minimalizovať negatívny dopad týchto požiadaviek na organizáciu
- Organizačný cieľ - personálny manažment má prispievať k rastu efektívnosti celej organizácie
- Funkčný cieľ - úroveň služieb personálneho oddelenia musí byť primeraná požiadavkám organizácie, v ktorej sa nachádza
- Osobný cieľ - ak majú byť zamestnanci motivovaní a udržaní v organizácii, musí sa vychádzať v ústrety ich osobným cieľom. V opačnom prípade by mohlo dôjsť k rastu nežiadúcej fluktuácie.

Riadenie ľudských zdrojov je zamerané na neustále zlepšovanie využitia a rozvoja pracovných schopností ľudských zdrojov a tým rozhoduje aj o zlepšovaní využitia ostatných zdrojov podniku (t.j. materiálnych, finančných a informačných). Môžeme teda vymedziť tieto hlavné **úlohy** riadenia ľudských zdrojov: ⁵

⁴ WERTHER, W. B. – DAVIS, K.: Lidský faktor a personální manažment. Praha, Victoria publishing 1992, s. 22

⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 14

- a) *Usilovať sa o zaradenie správneho človeka na správne miesto a snažiť sa aby bol neustále pripravený prispôbovať sa meniacim požiadavkam pracovného miesta, pričom požiadavky každého pracovného miesta musia v maximálnej miere zodpovedať pracovným schopnostiam zamestnanca, ktorý pracuje na danom mieste*
- b) *Optimálne využívanie pracovných síl v podniku, predovšetkým optimálne využívanie pracovného času a optimálne využívanie kvalifikácie zamestnanca*
- c) *Formovanie tímov, efektívneho štýlu riadenia ľudí a zdravých medziludských vzťahov*
- d) *Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov podniku, teda rozvoj ich pracovných a sociálnych vlastností, ich pracovnej kariéry ktorý smeruje k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce*
- e) *Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv*

Okrem týchto hlavných úloh by sme mohli vymedziť aj rad špecifických úloh, napr. :

- formulovanie, navrhovanie a presadzovanie podnikovej personálnej politiky a stratégie
- poskytovanie rád zamestnancom a ich usmerňovanie
- vyjadrovanie sa k podnikovým zámerom z hľadiska ich dopadu na personálnu oblasť
- zabezpečovanie, organizovanie a koordinovanie personálnych činností a pod.

1.5 ÚLOHY A POSTAVENIE PERSONÁLNEHO ÚTVARU

Personálny útvar je pracovisko špecializované na riadenie ľudských zdrojov. Zabezpečuje odbornú, t.j. koncepcnú, metodologickú, poradenskú, usmerňovaciu, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce a poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby vedúcim pracovníkom všetkých úrovní i jednotlivým zamestnancom.

Komunikuje aj s mimopodnikovými inštitúciami (napr. s inštitúciami štátnej štatistiky, trhu práce, lokálnej i ústrednej správy).⁶

V malých podnikoch personálnu prácu spravidla zabezpečuje majiteľ alebo riadiaci pracovník. Personalista zvyčajne vykonáva len personálnu administratívu, nábor a výber zamestnancov. V stredných podnikoch už by mala byť personálna práca zorganizovaná inak. Personálne útvary sa sústreďujú na riadenie ľudských zdrojov, personálny manažér je špecialistom na túto oblasť, ale nebýva plnohodnotným členom najvyššieho vedenia. Prejavuje sa tu snaha o vytvorenie personálnej politiky a stratégie. Vo veľkých podnikoch je už úloha personalistu presne špecifikovaná. Je vytvorený útvar riadený personálnym riaditeľom, ktorý je plnoprávnym členom vedenia. Personálna politika a stratégia by už mali byť presne definované a riadenie ľudských zdrojov naberať svoju skutočnú podobu.

Pokiaľ ide o postavenie personálneho útvaru v podniku je funkcia personálneho riaditeľa prakticky druhou najdôležitejšou v podniku. Veľkosť personálneho útvaru je rôznorodá a závisí od veľkosti a charakteru podniku, no v súčasnosti sa odporúča asi 28 zamestnancov na jedného personalistu.⁷

Personálny útvar plní nasledovné úlohy:

- spolupráca na rozvojových stratégiách podniku
- získavanie kvalifikovaných odborníkov, výber, rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov
- tvorba a realizácia sociálnych programov
- prieskumná činnosť v oblasti pracovnej spokojnosti, motivácie a postojov zamestnancov a vedúcich pracovníkov
- spolupráca pri výbere najvhodnejších vedúcich pracovníkov
- podpora a plánovanie profesionálnej kariéry vo firme
- riadenie procesu hodnotenia zamestnancov
- vzdelávanie zamestnancov

⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 18

⁷ VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, EF UMB 1996, s. 16

- konkurzné konanie na vybrané funkcie
- starostlivosť o hygienu a bezpečnosť práce
- personálne poradenstvo
- metodika odmeňovania

Personálny manažér musí mať nielen dôkladné teoretické a praktické vedomosti v oblasti personálnej práce ale musí sa vyznať aj v ostatných problémoch podniku. Musí ovládať umenie jednať s ľuďmi, musí mať vedomosti v oblasti technológií používaných v podniku, byť právnikom i psychológom. Dobrý personalista už nie je len administratívnym pracovníkom ale, stal sa skutočným manažérom pre ktorého je každodenný kontakt so zamestnancami a ich pracovnými aj osobnými problémami samozrejmosťou.

Del'ba kompetencií medzi personálnym útvarom a odbornými útvarmi v personálnej práci:⁸

1. Personálny útvar je sám kompetentný - osobná evidencia, personálna štatistika a rozbor, osobná a poradenská služba
2. Personálny útvar koná po predchádzajúcom súhlase - prepočet potreby zamestnancov, uzatváranie podnikových dohôd pre zamestnancov, systém hodnotenia zamestnancov
3. Spoločná kompetencia - nábor, prijímanie a rozmiestňovanie zamestnancov, ďalšie vzdelávanie, uvoľňovanie zamestnancov
4. Odborný útvar jedná samostatne - tvorba personálnej štatistiky, bezpečnosť práce, rozhovory so zamestnancami

1.6 PERSONÁLNE ČINNOSTI

Personálne činnosti sú výkonnou časťou práce personálneho útvaru. Personálny útvar zabezpečuje, organizuje a koordinuje tieto činnosti, kontroluje a usmerňuje všetkých ostatných zamestnancov podieľajúcich sa na personálnom riadení. Zároveň vypracováva a neustále zdokonaľuje metodiku ich činnosti.

⁸ VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, EF UMB 1996, s. 18

Medzi personálne činnosti patria: ⁹

1. Analýza pracovných miest
2. Personálne plánovanie
3. Získavanie a výber zamestnancov
4. Hodnotenie zamestnancov
5. Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru
6. Odmeňovanie zamestnancov
7. Podnikové vzdelávanie zamestnancov
8. Pracovné vzťahy
9. Starostlivosť o zamestnancov
10. Personálny informačný systém
11. Prieskum trhu práce
12. Zdravotná starostlivosť o zamestnancov
13. Metodika prieskumu, zisťovania a spracovania informácií
14. Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania zamestnancov

Personálne činnosti na seba navzájom nadväzujú a veľmi úzko so sebou súvisia. V ďalšej časti sa preto budeme snažiť stručne ich popísať a nájsť ich prepojenie a vplyv na rozvoj a motiváciu zamestnancov v podniku.

1.6.1 Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest je vstupnou a rozhodujúcou personálnou činnosťou. Ovplyvňuje kvalitu personálnej práce a na jej základe si zamestnanec vytvára predstavu o pracovnom mieste a obsahu jeho práce.

Analýza pracovných miest by mala zobrazovať prácu tak, ako v skutočnosti, v danom okamihu vypadá, nie tak ako vypadala v minulosti alebo ako by mala vypadáť v budúcnosti. Uplatňujú sa pri nej rôzne informácie, ktoré sa získavajú z rozličných zdrojov. Môže to byť z bežne dostupných podkladov vo firme akými sú operatívna

⁹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 27

evidencia, rozbor, pracovné postupy a iné. Medzi metódy používané pri analýze pracovných miest patrí hlavne dotazník, pozorovanie zamestnanca a profesiografia. Získané informácie a poznatky je potrebné utriediť, analyzovať, posúdiť a usporiadať podľa súvislostí. Po spracovaní sa zhrnú do prehľadného popisu práce ktorý je východiskom pre spracovanie špecifikácie požiadaviek na zamestnanca.

Opis práce so špecifikáciou osoby obsahuje: ¹⁰

- identifikačné údaje - názov zariadenia a oddelenia, lokalizáciu zariadenia, názov práce, dátum uskutočnenia analýzy, mená zamestnancov, ktorí analýzu vykonali
- stručný opis práce
- požiadavky na výkon - štandardy, ktoré zamestnanci musia dodržať
- črty zamestnancov - vzdelanie, prax, tréning, záujmy, fyzické požiadavky na prácu
- vybavenosť a materiál - nástroje, materiál, stroje a zariadenia
- podmienky práce - teplota, vlhkosť, riziká výkonu práce, čas práce, požiadavky na uniformu, kompenzačné nároky
- pracovné vzťahy - väzba na iné práce, oddelenia a zamestnancov
- úlohy - zoznam úloh ktoré sa musia urobiť

1.6.2 Personálne plánovanie

Dôležitým predpokladom splnenia podnikových cieľov sú dobre vypracované personálne plány. Realizácii podnikových cieľov napomáhajú tým, že predvídajú vývoj a realizujú opatrenia ktoré pomôžu zabezpečiť adekvátnu pracovnú silu a to: ¹¹

- a) v potrebnom množstve
- b) s potrebnými vedomosťami, schopnosťami a skúsenosťami
- c) so žiadúcimi osobnostnými charakteristikami
- d) optimálne motivovanú so žiadúcim vzťahom k práci
- e) flexibilnú a pripravenú na zmeny
- f) optimálne rozmiestnenú na pracovné miesta a do organizačných celkov

¹⁰ VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, EF UMB 1996, s. 63

¹¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 31

- g) v správnom čase
- h) s primeranými nákladmi

Najdôležitejšími prvkami v personálnom plánovaní sú plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby.

Plán potreby zamestnancov je vlastne plánovaním pracovných miest, teda plánovaním dopytu po pracovných silách. Najťažšou časťou plánovania je určenie perspektívnej potreby zamestnancov s požadovanými schopnosťami a zručnosťami pre splnenie plánovaných podnikových úloh.

Plán pokrytia potreby zamestnancov je predvídaním ponuky pracovných síl v podniku aj mimo neho a stanovením ciest ako si zabezpečiť pre svoj podnik potrebné zdroje pracovných síl. Predpokladom pre jeho vytvorenie je dôkladná analýza, ktorá sa zameriava na využívanie zamestnancov v pracovnom pomere, zisťovanie počtu a štruktúry zamestnancov, zručností, kvalifikácie, veku, dĺžky zamestnania a podobne.

Z teoretického hľadiska môžeme **metódy plánovania** rozdeliť na intuitívne a kvantitatívne:¹²

- intuitívne metódy sú založené na dôkladnej znalosti väzby medzi podnikovými úlohami, technikou a pracovnou silou. Vyžadujú skúsenosť a predvídaciú schopnosť ľudí ktorí odhad robia. Patria sem expertné metódy ako je delfská metóda, kaskádová metóda, diagram očakávaní, manažérsky úsudok, strategický brainstorming a iné.
- kvantitatívne metódy používajú matematický a štatistický aparát a vyžadujú množstvo údajov založených na analýzach vývojových trendov, korelácii, regresii, sieťovom plánovaní, modelovaní a simulácii.

1.6.3 Získavanie a výber zamestnancov

Získavanie a výber zamestnancov sú kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (staffingu) a značne rozhodujú o tom, akých zamestnancov bude mať

¹²

podnik k dispozícii. Zaisťujú, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo vhodných uchádzačov o tieto miesta, ale aj zamestnancov ktorých individuálne záujmy sa čo najviac stotožňujú s podnikovými záujmami.

Voľné pracovné miesta môže podnik obsadzovať z vnútorných i vonkajších zdrojov pracovných síl. *Vnútropodnikové* získavanie zamestnancov zabezpečuje rýchle obsadenie pracovného miesta bez zbytočných nákladov na zdĺhavú adaptáciu. Uchádzač dobre pozná organizáciu a aj organizácia dobre pozná uchádzača. No má to aj svoje nevýhody, ako sú náklady na vzdelávanie, obmedzený výber, automatické povyšovanie pracovníkov, ako aj neprenikanie nových myšlienok a prístupov zvonku.

Vyhľadávanie zamestnancov *mimopodnikovými* zdrojmi sa robí pomocou inzerátov, úradov práce, kontaktov na školy, náborových zamestnancov, prieskumov trhov práce. Tieto smerujú k odhaleniu potenciálnych zdrojov pracovných síl pre podnik na základe dopytu a ponuky na trhu práce, analýz populačného vývoja, či konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí. Hlavnými výhodami mimopodnikového zabezpečenia zamestnancov je širšia možnosť výberu pre podnik, prínos nových pohľadov, názorov, poznatkov a skúseností zvonku. Zvyšovanie fluktuácie, vyššie náklady a riziko skúšobnej doby sú však značnými nevýhodami.

Proces získavania zamestnancov sa skladá z nasledujúcich krokov: ¹³

1. Identifikácia potreby získavania zamestnancov
2. Opis a špecifikácia obsadzovaných pracovných miest
3. Identifikácia zdrojov uchádzačov
4. Voľba metód získavania zamestnancov
5. Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie
6. Formulácia ponuky zamestnania
7. Uverejnenie ponuky zamestnania
8. Predvýber
9. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovému konaniu

¹³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 105

Úlohou **výberu** zamestnancov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o prácu v podniku bude najlepšie vyhovovať požiadavkám nielen príslušného pracovného miesta ale prispeje aj k harmonizácii medziľudských vzťahov v podniku. Je to obojstranná záležitosť, kde si podnik vyberá zamestnanca a zároveň si zamestnanec vyberá podnik. Úspešnosť výberu závisí v prvom rade od kvality informácií o uchádzačoch. Na toto musíme brať ohľad už pri voľbe dokumentov požadovaných od uchádzačov.

Vo výberovom procese zamestnancov je najvýhodnejšie použiť kombináciu viacerých metód, a to:

- dotazník
- skúmanie životopisu
- testy pracovnej spôsobilosti (testy inteligencie, osobnosti, testy schopností, vedomostí a skúseností)
- pohovor - štrukturovaný
- neštrukturovaný
- skúmanie referencií

Výber zamestnancov by mal byť dobre organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administratívne práce. Mal by v maximálnej miere šetriť čas a prostriedky obidvoch strán.

1.6.4 Prijímanie zamestnancov

Prijímanie zamestnancov je jednou z počiatočných fáz pracovného pomeru zamestnanca, ktorý prichádza do podniku. Najdôležitejšou formálnou náležitosťou prijímania je vypracovanie a podpis pracovnej zmluvy. Zmluva ale nemôže byť len jednostrannou záležitosťou, ale mali by sa na nej podieľať obe strany aby zamestnancovi aj zamestnávateľovi boli jasné ich práva a povinnosti.

Prispôsobovanie sa nastupujúceho zamestnanca novému prostrediu predstavuje **adaptačný proces**. Jeho výsledkom by malo byť čo najrýchlejšie zapracovanie zamestnanca a jeho identifikácia s podnikovou kultúrou.

Adaptačný proces má niekoľko krokov:

1. Pred podpísaním pracovnej zmluvy pracovník personálneho útvaru ústne oboznámi nového zamestnanca s jeho právami a povinnosťami, zamestnanec absolvuje vstupnú lekársku prehliadku.
2. Po podpísaní pracovnej zmluvy je zamestnanec zaradený do personálnej evidencie - zriadi sa jeho osobná karta, mzdový list, evidenčný list dôchodkového zabezpečenia, podnikový preukaz a podobne.
3. Po skončení formálnych náležitostí zamestnanec personálneho útvaru uvedie nového zamestnanca na jeho pracovisko a formálne ho odovzdá jeho bezprostrednému nadriadenému. Ten ho oboznámi s jeho právami a povinnosťami a taktiež s predpismi týkajúcimi sa bezpečnosti práce a ochrany zdravia.
4. V ďalšom kroku sa nový zamestnanec zoznámi s ostatnými zamestnancami a ak je to potrebné je mu pridelený školiteľ (inštruktor).
5. Posledným krokom je zavedenie zamestnanca na miesto kde bude vykonávať svoju prácu. Je veľmi dôležité aby toto miesto bolo príjemné a esteticky vyvážené. Veľmi vhodné je aj zamestnanca povzbudiť a popriať mu úspech v práci.

1.6.5 Rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov

Rozmiestňovaním zamestnancov sa podnik snaží dať správnemu človeku správne miesto a optimálne využívať jeho pracovné schopnosti. Jeho cieľom je optimalizovať vzťah medzi človekom a pracovným miestom a tým dosiahnuť zlepšenie individuálneho aj podnikového pracovného výkonu.

Uvoľňovanie zamestnancov je plne v kompetencii podniku. Môže byť iniciované z príčin ktoré vznikli na strane podniku (úspora zamestnancov, obmedzovanie výroby, likvidácia určitej prevádzky, zmena výrobného programu a

podobne). V súvislosti s ukončením pracovného pomeru je povinnosťou zo strany vedúceho pracovníka včas reagovať na zmeny technológie a organizácie práce, vyvolávajúcej zmeny v počte zamestnancov. Tieto zmeny prejednáva so zamestnancami, ktorých sa zmeny týkajú, v dostatočnom časovom predstihu. Pri znižovaní počtu zamestnancov sa prihliada na sociálnu situáciu rodiny zamestnanca a jeho vzťah k práci. Vedúci pracovník spracováva pracovný posudok, na základe ktorého zamestnanecké oddelenie uskutočňuje uvoľňovanie zamestnancov po administratívnej stránke.

Spôsob uvoľňovania zamestnancov je jedným zo silných motivačných faktorov. Možno predpokladať, že ako sa podnik správa k môjmu spolupracovníkovi, akým spôsobom mu uľahčí odchod, prípadne ako hľadá možné spôsoby k jeho zotrvaní na pracovnom mieste, tak sa bude podnik starať aj o mňa.

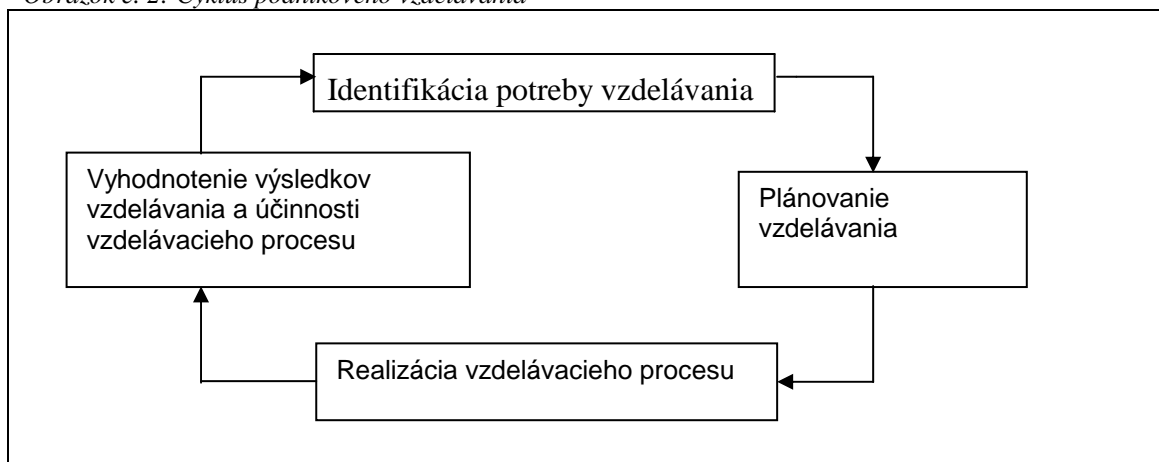
1.6.6 Rozvoj zamestnancov

Jednou zo základných podmienok súčasného podnikania je flexibilita a pripravenosť na zmeny, ktorá je nevyhnutná v prvom rade u podnikovej sily - teda u zamestnancov. Preto sa riadenie ľudských zdrojov sústreďuje predovšetkým na potreby **zabezpečenia kvalifikácie a schopnosti pracovnej sily**, ktoré sú určujúcimi prvkami diferenciacie výrobkov a služieb. Prostredníctvom diferenciacie a z nej vyplývajúcich konkurenčných výhod, vytvárajú vedomosti a kvalifikácia základ pre rentabilný rozvoj podnikania na nových trhoch, zaisťujú firmám vyššiu výkonnosť v porovnaní s konkurenciou. Organizácia prijíma efektívnejšie rozhodnutia a zo strany zamestnancov vyvíja zmysel pre zodpovednosť, predchádza napätiu a vytvára podmienky pre formovanie dobrých vzťahov na pracovisku na horizontálnej i vertikálnej úrovni.

Odborná príprava pomáha zamestnancom predovšetkým pri výkone súčasného zamestnania, avšak jej výhody sa môžu rozšíriť na celú kariéru a pomáhať zamestnancov rozvíjať s ohľadom na budúce povinnosti. Výchova a rozvoj zamestnancov musia byť popritom nepretržité a prepojené na pracovnú činnosť, aby sa zabezpečila ich požadovaná adaptabilita a flexibilita.

Cyklus podnikového vzdelávania vyjadruje nasledovná schéma: ¹⁴

Obrázok č. 2: Cyklus podnikového vzdelávania



Pri **identifikácii potrieb** sa analyzuje širšia alebo užšia škála údajov týkajúcich sa celého podniku, jednotlivých pracovných miest, činností a jednotlivých zamestnancov.

Používajú sa pri nej tieto metódy:

- písomné dotazníky
- osobné rozhovory so zamestnancami
- hodnotenie skutočnej a potenciálnej výkonnosti zamestnancov a vyvodzovanie záverov zo zistených rozdielov
- testy a previerky
- pozorovanie pracovného konania a správania sa zamestnancov na pracovisku
- podnecovanie záujmu zamestnancov o vlastný osobný rozvoj a vytváranie stimulujúcich podmienok pre tento zámer
- skupinové diskusie
- rozbor dokumentov - najmä personálnych anamnéz
- materiály pravidelného hodnotenia zamestnancov

Niekedy sa potreba vzdelávania môže objaviť aj v dôsledku zmeny podnikovej stratégie. Napríklad pri zavedení nového výrobku alebo novej služby by si zamestnanci mali osvojiť nové postupy.

¹⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 215

Plánovanie vzdelávania zahrňuje formulovanie prvých úloh a priorít vzdelávania, a z nich vyplývajúce návrhy programov a rozpočtov. Určia sa ciele ďalšieho vzdelávania. V praxi sa stretávame s tromi hlavnými kategóriami cieľov - vedomosti, zručnosti, hodnoty. Ich stanovenie závisí od účastníkov vzdelávania. Návrhy programov a cieľov vzdelávania sa ďalej prerokujú a upresňujú, kým vznikne definitívna podoba programu. Ten v konečnej podobe zahŕňa: základné informácie o:

- predpokladanom počte účastníkov kurzu
- dĺžke a mieste konania
- cieľoch
- lektoroch
- termíne začatia a harmonograme
- nákladoch na účastníka
- obsahu a aplikácii kurzu v praxi
- hodnotení účastníkmi.

Program tiež vymedzuje oblasti vzdelávania, kategórie a počty zamestnancov, metódy a prostriedky školenia a časový plán školenia.

Vzdelávací proces môže byť **realizovaný** rôznymi spôsobmi a na rozličných miestach. Podľa miesta a spôsobu vzdelávania rozlišujeme teda dva druhy metód:

1. Metódy používané k vzdelávaniu *na pracovisku* - sú vhodné na vzdelávanie výkonových a nových zamestnancov. Ide o metódy s vysokou názornosťou, zamerané na rozvoj predovšetkým manuálnych zručností a pracovných schopností. Využívajú sa hlavne:

- inštruktáž pri výkone práce - pri zácviaku nového alebo menej skúseného zamestnanca
- coaching - dlhodobejšia inštruktáž spojená s periodickou kontrolou výkonu zamestnanca nadriadeným alebo školiteľom
- rotácia prác - zamestnanci prechádzajú oddeleniami a osvoja si niekoľko povolání. Využíva sa hlavne pri výchove riadiacich pracovníkov.
- učenie príkladom - nový zamestnanec pozoruje skúseného a učí sa jeho praktikám
- odovzdávanie skúseností - najmä pri manuálnych činnostiach

2. Metódy používané k vzdelávaniu *mimo pracoviska* - stimulujú pracovné situácie a poskytujú informácie, čím umožňujú riešenie úloh jednotlivcom i skupinám. Patria sem:

- prednáška
- prednáška spojená s diskusiou
- názorná príprava
- simulácia
- workshop
- brainstorming

Hodnotenie vzdelávacieho procesu je nevyhnutné z hľadiska overenia úspešnosti programu. Zisťuje sa, aká bola reakcia poslucháčov na obsah a priebeh programu, aké vedomosti a zručnosti si poslucháči osvojili a aké zlepšenie to prinesie organizácii ako celku.

Program je úspešný vtedy, ak došlo k zlepšeniu na základe stanovených hodnotiacich kritérií a poznatky sú prenesené do praxe.

Pri hodnotení dopadu aktivít v oblasti odbornej prípravy a rozvoja, sa teda zaujímam o efekt pokiaľ ide o:

1. reakciu poslucháčov na obsah a priebeh odbornej prípravy
2. vedomosti, ktoré si poslucháči osvojili vďaka skúsenostiam, ktoré načerpali počas odbornej prípravy
3. zmeny v správaní sa zamestnancov na základe odbornej prípravy
4. merateľné zlepšenie jednotlivcov i organizácie

Personálny rozvoj je okrem iného aj efektívnym spôsobom riešenia niektorých problémov, ako je napríklad stagnácia alebo fluktuácia zamestnancov. K stagnácii môže dôjsť v rýchlo sa meniacich alebo vysoko technických odboroch, keď zamestnanec už nemá znalosti alebo schopnosti potrebné k tomu, aby uspokojivo pracoval. Ďalší problém pre personálny rozvoj znamená fluktuácia. Keďže samovoľný odchod zamestnancov z organizácie je ťažké vopred predvídať, musí práca v oblasti rozvoja pripraviť ostatných zamestnancov tak, aby boli schopní nahradiť kolegov, ktorí odišli. Zabezpečením rozvoja súčasných zamestnancov znižuje personálne oddelenie závislosť organizácie na prijímaní nových zamestnancov. Voľné miesta, ktoré sa

objavujú v dôsledku personálneho plánovania, je teda možné obsadzovať z vlastných zdrojov.

Plánovanie kariéry

S rozvojom a vzdelávaním zamestnancov úzko súvisí aj plánovanie ich kariéry. Kariérou pritom rozumieme dosiahnutie plánovaných cieľov, ktoré sú významné v živote a práci jednotlivca.

Koncipovanie profesijnej kariéry zamestnanca vychádza zo skutočnosti, že každý zamestnanec by si mal byť vedomý svojej perspektívy v podniku, a tento základ potom vytvára podmienky pre zosúlad'ovanie cieľov podniku s osobným zameraním jednotlivých zamestnancov.

Rozvoj kariéry sa opiera o plán kariéry zamestnanca a podniku. Zahŕňa kritické prehodnotenie vlastných možností a schopností, uvedomenie si seba, získavanie pracovných skúseností, vzdelávanie, určenie krokov na dosiahnutie vytýčeného cieľa.

Plánovanie kariéry má 5 etáp:

1. etapa nástupu
2. etapa hľadania
3. etapa usadenia sa
4. etapa povýšenia
5. etapa odchodu

Je pravdepodobné, že zamestnanec, ktorý si vytvorí plán na dosiahnutie svojich osobných aj pracovných cieľov ich aj naplní. Postupné dosiahnutie stanovených cieľov zvyšuje pocit osobného uspokojenia a motivácie. Takisto skutočnosť, že podnik má o zamestnanca záujem vplýva na pracovný výkon pozitívne, plán kariéry zamestnanca sa spája s podnikom. Vložené prostriedky do rozvoja zamestnancov sa vrátia, lebo je menej pravdepodobné, že zamestnanci z podniku odídu.

1.6.7 Motivácia zamestnancov

Ľudia nie sú bohatstvom, ľudia firmu tvoria. Preto, ak porovnáme firmu s motivovanými zamestnancami a firmu s perfektnou organizáciou, zvíťazí tá prvá. Motivovaní zamestnanci pracujúci v zohranom tíme, dokážu ľahko odstraňovať prípadné nedostatky. Motivácia by teda mala tvoriť podstatnú časť teórie riadenia ľudských zdrojov, pretože je jedným zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese.

Aby sme mohli svojich zamestnancov motivovať, mali by sme najprv spoznať a osvojiť si psychologické aspekty tohto zložitého procesu. Slovo motivácia je odvodené z latinského movere, čo znamená pohybovať sa. Je všeobecným označením pre všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitému konaniu, ale zároveň tiež určujú smer, silu a trvanie určitého správania sa človeka. Je to teda dynamický proces, ktorý integruje a organizuje psychickú a fyzickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému cieľu. Táto aktivita môže byť objektívne pozitívna alebo negatívna.

Motivačné teórie

Žiadna ucelená motivačná teória nebola vytvorená. Spoločným východiskom utvorených koncepcií je zdôraznenie významu motivácie pre výkon zamestnanca. Každá z týchto koncepcií pritom uvažuje len s určitým motivačným aspektom, ktorý ale v rôznych situáciách môže mať rôznu závažnosť.

Môžeme ich rozdeliť do 2 základných skupín:

A) teórie obsahové - pýtajú sa čo motivuje ľudí

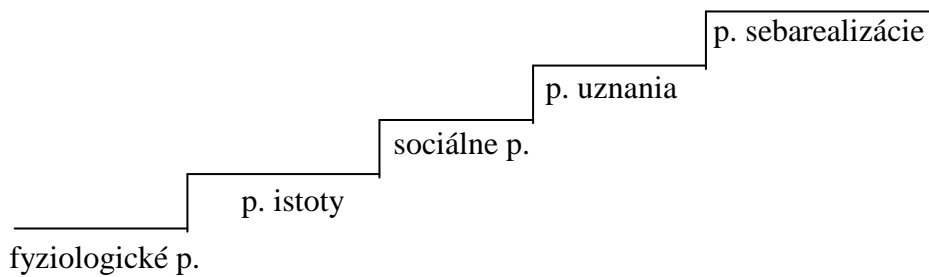
B) teórie procesné - objasňujú ako vzniká motivácia v pracovnom procese

Pretože motivačných teórií bolo vytvorených veľmi veľa, nebudeme sa zaoberať všetkými, ale spomenieme len niekoľko najzákladnejších.

A) OBSAHOVÉ TEÓRIE

A1) Maslowova teória

Maslow analyzoval správanie sa človeka v pracovnom procese a dospel k záverom, že je predovšetkým zamerané na uspokojovanie jeho potrieb. Na základe tohto poznania pristúpil k roztriedeniu potrieb zamestnancov, čoho výsledkom je jeho známa pyramída potrieb:



Východiskom motivačného procesu je teda neuspokojená potreba. Táto v človeku vytvára napätie, či už fyzické alebo psychické, a on sa snaží správať tak, aby toto napätie odstránil. Každý zamestnanec teda od svojho zamestnania čosi očakáva, má určité predstavy o tom, čo chce dosiahnuť. Aby tieto ciele dosiahol je ochotný dobre a spoľahlivo pracovať, treba ho však k tomu motivovať. Napríklad pri zamestnancoch s vysokou potrebou seberealizácie, ktorí sú spokojní s vykonávanou prácou, môžeme ako motivátory využiť možnosť ďalšieho vzdelávania a rozvoja.

Táto teória teda prispieva k pochopeniu nesprávnosti stále sa vyskytujúceho názoru, že základná motivácia pracovných činností človeka je len ekonomická.

A2) ERG teória

Jej autorom je C. Alderfer a je reakciou na Maslowovu teóriu potrieb. Alderfer odmieta tvrdú hierarchiu potrieb podľa ich naliehavosti ako ju formuloval Maslow, ale tvrdí, že nižšie a vyššie potreby človeka sa môžu vyskytovať vedľa seba v tom istom čase. Potreby delí do troch skupín:

1. potreba existencie
2. potreba vzájomných kontaktov
3. potreba rastu

Predpokladá, že každé uspokojenie potreby môže zvýšiť jej intenzitu.

A3) Herzbergova dvojfaktorová teória pracovných motívov

Podľa tejto teórie na zamestnanca vplyvajú motivátory a hygienické vplyvy. Motivátory sú vnútorné, aktivuje sa nimi záujem a úsilie zamestnancov o zlepšenie vykonávaných činností, napr. samotná práca a jej ocenenie. Hygienické vplyvy, alebo tiež satisfaktory, sú podmienky v ktorých zamestnanec vykonáva svoju činnosť a ktoré

ovplyvňujú jeho spokojnosť alebo nespokojnosť. Prínosom tejto teórie je najmä poznanie účinku rôznych skutočností na motiváciu pracovného konania.

A4) Teória kompetencie

V pracovnom procese dochádza k formovaniu alebo neformovaniu osobných vlastností človeka, čo je významné i pre jeho pracovnú motiváciu. Za relatívne trvalý motív, ktorý ovplyvňuje činnosť zamestnanca, považuje význam pôsobnosti alebo právomoci človeka v pracovnom procese. Napĺňanie tohto motívu umocňuje, alebo naopak obmedzuje rozvoj osobnosti človeka.

B) PROCESNÉ TEÓRIE

B1) Teória spravodlivosti

Vychádza z toho, že človek je pri plnení pracovných úloh členom pracovnej skupiny a v dôsledku toho sa nachádza v určitých sociálnych vzťahoch. V rámci týchto vzťahov človek používa rôzne formy vzájomného porovnávania a výsledky hodnotí. Hodnotením tak môže vzniknúť buď pocit spravodlivosti alebo naopak pocit nespravodlivosti.

B2) Teória X a Y

Hovorí sa jej aj Mc Douglasova teória, alebo aj „manažérska filozofia“. Obsahuje predpoklady prístupu organizácie k ľuďom.

B3) Teória posilnenia

Vznikla v rámci behaviorálneho prúdu a hovorí sa jej tiež „operačné podmieňovanie“. Je založená na mechanickom používaní pozitívneho a negatívneho posilnenia, odmeny a trestu pri formovaní správania. Správanie je pritom závislé nielen na vonkajšom posilňovaní, ale mení sa aj prostredníctvom vnútorných odmien a trestov.

Môžeme povedať, že žiadna z motivačných teórií nie je celkom správna. Pri rôznych situáciách v podniku môžeme využiť rôzne prvky a závery z viacerých z nich. Je teda potrebné, aby ich manažér ovládal a podľa situácie vzájomne kombinoval.

Pri motivácii zamestnancov v podniku je dôležité aj zhodnotenie stupňa motivácie zamestnancov a príčiny ich nespokojnosti a frustrácie. Zvyšovanie miezd a príplatkov je samo osebe pre motivovanie zamestnancov nedostatočné. Motiváciu možno dosiahnuť len súborom opatrení, ktorý je kombináciou hmotných a nehmotných stimulov, zameraných na osobný rast a potreby seberealizácie zamestnancov. Nie zanedbateľný význam pre motivovanie zamestnancov má aj rozvoj ich kariéry, poskytnutie ďalšieho vzdelania, preberanie zodpovednosti, rozvíjanie schopností a zručností, a v neposlednom rade aj spôsob reorganizácie, prijatia alebo uvoľnenia zamestnancov a podobne.

K zvyšovaniu výkonnosti zamestnancov a formovaniu ich pozitívnych pracovných motívov prispievajú aj motivačné programy. Ich všeobecné zásady tvorby by sme mohli zhrnúť do troch základných bodov:

1. Zamerať sa na rozvíjanie tvorivého charakteru práce, ktorú zamestnanec vykonáva
2. Zostaviť základné kritériá hodnotenia motivátorov zamestnanca a zistiť, či je daný zamestnanec na správnom mieste, či mu práca vyhovuje po odbornej i psychickej stránke, či pracuje s radosťou a je v práci úspešný
3. Sústrediť sa na otázky pracovnej atmosféry, pozície zamestnanca v pracovnej skupine, pozitívneho myslenia na pracovisku a pod. Tento okruh by mal byť v motivačných programoch zabudovaný najvýraznejšie, pretože práve pracovné prostredie, v ktorom sa zamestnanec seberealizuje má jeden z najsilnejších motivačných efektov.

Motivačné programy sa v podnikoch najčastejšie využívajú v prípade inovačných zásahov alebo zmeny v pracovnom procese, ktoré je potrebné rýchlo a kvalitne zvládnuť, ale aj ako súčasť programov na zvyšovanie produktivity práce pri súčasnom minimalizovaní nákladov.

1. 6. 8 Hodnotenie zamestnancov

Jedným z účinných nástrojov kontroly a usmerňovania zamestnancov, ale aj jedným z dôležitých prvkov motivácie je **hodnotenie zamestnancov**. Jeho úlohou je zistiť úroveň a možnosti zlepšenia pracovného výkonu zamestnanca, jeho silné i slabé stránky. Vytvára tiež podklady pre plánovanie, výber, rozmiestňovanie, vzdelanie a motiváciu zamestnancov.

Hodnotenie môže byť formálne alebo neformálne. Neformálne hodnotenie je priebežné sledovanie zamestnanca počas výkonu práce jeho vedúcim. Je veľmi subjektívne a zistený výsledok sa spravidla nezaznamenáva. Naproti tomu formálne hodnotenie je objektívnejšie. Vytvárajú sa k nemu dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných materiálov zamestnanca.

Proces hodnotenia môžeme rozčleniť do 3 fáz:

1. Prípravná fáza - obsahuje stanovenie predmetov, zásad a pravidiel hodnotenia, analýzu pracovných miest, hodnotenie výkonu, informovanie zamestnancov o pripravovanom hodnotení.
2. Získavanie informácií - pozorovaním zamestnancov pri pracovnom procese a následná tvorba dokumentácie o pracovnom výkone.
3. Vyhodnocovanie informácií - obsahuje vyhodnocovanie pracovných výsledkov, správania sa a schopností hodnotených, hodnotiaci rozhovor so zamestnancom. Spoločne sa hľadajú spôsoby zlepšenia pracovného výkonu.

Celý proces uzatvára následné pozorovanie pracovného výkonu zamestnanca a skúmanie efektívnosti hodnotenia.

1.6.9 Starostlivosť o zamestnancov

Úspešnosť a konkurencieschopnosť firmy je v rozhodujúcej miere závislá od spokojnosti zamestnancov a ich vzťahu k zamestnávateľovi. Preto sa nevyhnutnou

súčasťou modernej personálnej práce stáva aj **starostlivosť o zamestnancov**. Môžeme ju rozdeliť do 3 skupín:

- povinná starostlivosť - daná zákonmi, kolektívnou zmluvou
- zmluvná starostlivosť - daná kolektívnymi zmluvami na podnikovej úrovni
- dobrovoľná starostlivosť

Stupeň a rozvinutie starostlivosti o zamestnancov je tiež jedným z dôležitých motivačných prvkov zamestnancov. Zahrňuje: ¹⁵

1. Pracovná doba a pracovný režim
2. Pracovné prostredie
3. Bezpečnosť práce a ochrana zdravia
4. Personálny rozvoj zamestnancov
5. Služby poskytované zamestnancom na pracovisku
6. Ostatné služby poskytované zamestnancom a ich rodinám
7. Starostlivosť o životné prostredie

Rozvinutý systém starostlivosti neznamená len rast výdavkov, ale prináša aj rad výhod (napr. predchádza nepokojom, zvyšuje spokojnosť zamestnancov v práci, znižuje fluktuáciu, pomáha pri prijímaní zamestnancov, znižuje únavu z práce a podporuje rast pracovných výkonov.) Tieto výhody sú motívom k vyšším výkonom, k rastu spokojnosti a vernosti podniku.

1.6.10 Pracovné vzťahy

Zamestnanci vstupujú so svojimi zamestnávateľmi do pracovnoprávných vzťahov. Sú to všetky vzťahy medzi manažmentom a zamestnancami vrátane regulácie cestou kolektívneho vyjednávania. Vzťahy vznikajúce pri výkone práce zahŕňajú:

- vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom
- vzťahy medzi zamestnancom a zamestnaneckým združením (odbormi)

¹⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management press 1997, s. 302

- vzťahy medzi odbormi a zamestnávateľom
- vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými
- vzťahy medzi spolupracovníkmi
- vzťahy k zákazníkom a verejnosti

Pracovné vzťahy majú svoju formálnu aj neformálnu stránku. Hoci ich môžu upravovať tie isté pravidlá, klíma na pracoviskách môže byť rôzna. Vyplýva to z ľudského činiteľa, z prístupu a správania sa zamestnancov. Je ale potrebné, aby klíma na pracovisku bola čo najlepšia, lebo pracovné vzťahy výrazne pomáhajú k dosiahnutiu podnikových cieľov.

K dobrým pracovným vzťahom výraznou mierou prispieva aj existencia **odborov** v podniku. Odbory sú združením zamestnancov, určeným na obhajovanie ich záujmov a ochranu ich práv. Postavenie, právo a oblasti pôsobenia odborových organizácií v podnikoch sú upravené zákonmi.

Medzi základné práva odborových organizácií patrí:

- a) rozhodovanie - napr. o štrajku
- b) spolurozhodovanie - pri všetkých opatreniach zamestnávateľa pri ktorých je potrebný súhlas odborov
- c) súčinnosť medzi zamestnávateľom a odbormi, kedy ide o prejednávanie, konzultáciu, výmenu informácií a názorov týkajúcich sa určitých problémov v oblasti práce a ľudského činiteľa
- d) kontrola - najmä dodržiavanie kolektívnej zmluvy, pracovnoprávnych predpisov, predpisov týkajúcich sa ochrany zdravia a bezpečnosti práce

Svoju základnú úlohu - obhajovať právo zamestnancov uskutočňujú odbory pomocou kolektívneho vyjednávania. Jeho výsledkom je kolektívna zmluva, ktorá sa uzatvára na dohodnuté obdobie. Je výrazom participácie zamestnancov na riadení a rozhodovaní podniku. Platnou kolektívnou zmluvou nadobúdajú vzťahy v podniku určitú formu usporiadania.

Pri kolektívnom vyjednávaní a následnom podpise kolektívnej zmluvy, personálny útvar plní úlohu organizátora, vytvára a uchováva dokumenty, dbá na dodržiavanie zákonov, vykonáva administratívne a kontrolné činnosti.

Odbory nie sú zastúpené vo všetkých podnikoch. Je preto potrebné mať pracovné vzťahy usporiadané tak, aby zamestnanci nemali potrebu obhajovať a chrániť svoje záujmy. Teda mať vypracovaný systém výhod a možností pre zamestnancov, za ktoré obyčajne bojujú odbory, a ktorými ich aj výrazne motivujú.

www.euroekonom.sk