

## OBSAH

ÚVOD .....	1
1. Úvod do personálneho manažmentu.....	3
1.1 Personálna práca, personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov.....	3
1.2 Ciele a činnosti personálneho manažmentu .....	4
1.3 Vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia .....	7
1.4 Personálna politika.....	8
1.5 Analýza pracovných miest.....	11
1.5.1 Zdroje a metódy zisťovania informácií.....	12
1.5.2 Metódy analýzy pracovných miest.....	13
1.5.3 Redesign pracovných miest .....	14
1.6 Personálne plánovanie .....	15
1.6.1 Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov .....	17
1.7 Získavanie pracovníkov .....	19
1.8 Výber pracovníkov.....	20
1.9 Prijímanie a orientácia pracovníkov .....	21
1.10 Rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov..	23
1.11 Hodnotenie pracovníkov .....	25
1.11.1 Význam a základné úlohy hodnotenia pracovníkov .....	25
1.11.2 Hodnotenie pracovného výkonu.....	27
1.11.3 Proces hodnotenia pracovníkov .....	27
1.11.4 Metódy hodnotenia pracovníkov .....	29
1.12 Vzdelávanie pracovníkov.....	31
1.13 Pracovné vzťahy .....	32
1.14 Starostlivosť o zamestnancov .....	33
1.15 Personálny útvar.....	34

# 1. Úvod do personálneho manažmentu

## 1.1 Personálna práca, personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov.

Kľúčový význam človeka v ekonomickom a sociálnom rozvoji je objektívne uznaný a spoločenskou praxou pre prosperitu podnikov a inštitúcií preukázateľný. Predstavuje východisko a cieľ v prosperite štátu, územia, firmy či inštitúcie. Napriek tomu v praxi z rôznych príčin sa fenomén osobnosti človeka vedome, alebo nevedome podceňuje, čo vedie k nedoziernym škodlivým následkom nielen pre ekonomiku štátu, ale aj pre spoločnosť ako celok. V súčasnej etape transformácie spoločnosti realizujeme a riešime rad problémov sociálnej politiky, zamestnanosti, či manažmentu ľudských zdrojov. Spoločným menovateľom pre manažment vo všetkých vyspelých štátoch je, že vedie ľudí cestou istých pravidiel správania sa k tomu, aby ochotne prijímali tvrdú disciplínu, zvyšovanie tempa produkcie, nekompromisný postoj ku stále vyššej kvalite a bezvýhradnú službu zákazníkovi. Manažment vo svojej podstate tým, že hľadá vždy zisk je naklonený k tomu, aby vyžadoval maximum produktivity od zamestnancov. Na druhej strane tí istí robotníci majú obyčajne snahu zarobiť viac peňazí a vykonávať menej práce. Riešenie tohoto konfliktu predstavuje ťažiskový problém práce s ľuďmi, ktorú chápeme ako vedecky podloženú, systematickú prácu s ľudským faktorom. Pre túto oblasť podnikového riadenia je ako najvšeobecnejší používaný termín **personálna práca**, bez ohľadu na to, o akú koncepciu, aký systém, či akú vývojovú fázu riadenia ide.<sup>1</sup>

V praxi aj v literatúre sa v súvislosti s **personálnou prácou** stretávame s celým radom pojmov, ako napríklad **personalistika, personálne riadenie či riadenie ľudských zdrojov**. Tieto pojmy sú často považované za synonymá, ale z čisto teoretického hľadiska tomu tak nie je. Odborná literatúra rozlišuje najmä medzi personalistikou či personálnym riadením na jednej strane a riadením ľudských zdrojov, ako najmodernejším poňatím personálnej práce na strane druhej. Možno teda povedať, že uvedené termíny predstavujú rozdielne vývojové fázy a rozdielne koncepcie personálnej práce.<sup>2</sup>

Historicky najstaršie bolo to poňatie personálnej práce, ktoré ju chápalo ako personálnu službu, zabezpečujúcu v prvom rade administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, zriaďovaním, uchovávaním a aktualizáciou dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov. Pre túto čisto pasívnu rolu personálnej práce sa neskôr zaužívalo označenie **personálna administratíva**.<sup>3</sup> S touto

<sup>1</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s.12

<sup>2</sup> Tamtiež: s.12

<sup>3</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 8

podobou personálnej práce je možné stretnúť sa i dnes, a to v podnikoch, kde je význam personálnej práce ešte stále nedocenený.

Neskôr, v dôsledku rastu konkurencie a popri hľadaní konkurenčných výhod, si vedenie podnikov začínalo uvedomovať, že existuje takmer nevyčerpatel'ný zdroj prosperity a konkurencieschopnosti podniku, ktorým je ČLOVEK. Výsledkom toho bolo, že sa začala presadzovať aj aktívna rola personálnej práce, t. j. **personálne riadenie (personálny manažment)**. Vznikali personálne útvary nového typu, v ktorých sa formovala personálna politika podniku a rozvíjali sa metódy personálnej práce. Personálna práca však stále zostávala orientovaná na vnútropodnikové problémy zamestnávania ľudí a hospodárenia s pracovnou silou a málo pozornosti venovala dlhodobým, strategickým otázkam riadenia pracovných síl. Možno teda povedať, že personálna práca mala povahu operatívneho riadenia.

Až v 50 - 60-tych rokoch sa vo vyspelých zahraničných krajinách začala formovať súčasná koncepcia personálnej práce označovaná ako **riadenie ľudských zdrojov**.<sup>4</sup> Toto sa stáva jadrom celého podnikového riadenia. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily, ako najdôležitejšieho výrobného vstupu. Riadenie ľudských zdrojov v najnovšom poňatí v sebe zahŕňa nielen strategické aspekty, t.j. zameranie na dlhodobú perspektívu, ale aj orientáciu na vonkajšie faktory formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily. Personálna práca prestáva byť záležitosťou len samotných personalistov, ale stáva sa integrálnou súčasťou každodennej práce každého vedúceho pracovníka. Úlohou riadenia ľudských zdrojov je presunúť zodpovednosť za pracovníkov na celý manažment, ktorý si musí uvedomiť, že pracovníci budú pracovať efektívne a výkonne len vtedy, ak sa ich potreby a rozvoj kariéry stretnú so zámermi podniku.

Na Slovensku sa stretávame s rôznym prístupom k personálnej práci - od personálnej administratívy až po prvky riadenia ľudských zdrojov. Súčasná personálna práca je však v prevažnej miere stále nedoceňovaná a prevláda etapa personálnej administratívy a z časti etapa personálneho manažmentu.<sup>5</sup>

## 1.2 Ciele a činnosti personálneho manažmentu

Účelom personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby mali záujem dosahovať čo najvyššie výkony a boli prínosom pre prosperitu podniku. Dosiahnutie tejto úlohy je možné len s ohľadom na štyri všeobecne platné ciele personálneho manažmentu:<sup>6</sup>

- 1) **Spoločenský cieľ** - pristupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti a pritom minimalizovať negatívny dopad požiadaviek na podnik. Ak by podnik nevyužíval svoje zdroje v prospech spoločnosti, mohlo by to viesť k vzniku

<sup>4</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 13

<sup>5</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 11

<sup>6</sup> WERTHER, W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personálny manažment. Praha, Victoria Publishing, 1992. s.22

určitých obmedzení ako napr. útlmové programy, alebo iné obmedzenia v ľudských zdrojoch.

- 2) **Organizačný cieľ** - personálny manažment by mal prispievať k zvýšeniu efektivity podniku. Je prostriedkom ako dosiahnuť hlavné ciele podniku.
- 3) **Funkčný cieľ** - jednotlivé súčasti personálneho manažmentu sa majú rozvíjať na takej úrovni, ktorá vyhovuje potrebám podniku a pracovníkov. Ak personálny manažment nie je vzhľadom k potrebám organizácie adekvátne prepracovaný dochádza ku zbytočnému plýtvaniu zdrojov.
- 4) **Osobný cieľ** - personálny manažment má pomáhať pracovníkom pri dosahovaní ich osobných cieľov, ak tieto zvyšujú prínos jedinca pre podnik. Ak majú byť zamestnanci podporovaní, udržaní a motivovaní organizácia musí vychádzať v ústrety ich osobným cieľom.

Hlavnými zložkami personálneho manažmentu, ktoré prispievajú k splneniu cieľov podniku sú:<sup>7</sup>

- a) personálne činnosti
- b) servisné činnosti pre manažment podniku
- c) pracovné vzťahy
- d) personálna agenda.

**Personálne činnosti** - vzťahujú sa na všetkých pracovníkov podniku a zahŕňajú úlohy spojené so získavaním, výberom, prijatím, zaradením na pracovisko, orientáciou, výchovou, tréningom, rozvojom a hodnotením pracovníkov. Predstavujú výkonovú časť personálneho manažmentu. Na ich zabezpečení sa podieľajú personálne útvary a manažéri všetkých stupňov riadenia. Personálny útvar zabezpečuje, organizuje a koordinuje tieto činnosti, kontroluje a usmerňuje všetkých ostatných pracovníkov podieľajúcich sa na riadení a prevádzaní personálnych činností a zároveň vypracováva a neustále zdokonaľuje ich metodiku. Časť personálnych činností vykonáva personálny útvar sám, časť v úzkej spolupráci s líniovými a funkčnými manažermi a v časti z nich zabezpečuje len organizačnú a dokumentačnú stránku. Z hľadiska poradia personálnych činností, s ktorými sa pracovník v priebehu pracovného pomeru stretáva možno uviesť nasledujúce členenie personálnych činností:<sup>8</sup>

- 1) **Analýza pracovných miest** - t. j. obstarávanie popisu pracovných miest, špecifikácie pracovných miest a aktualizácia týchto údajov.
- 2) **Personálne plánovanie** - t. j. plánovanie potreby pracovníkov v podniku a jej pokrytie, plánovanie rozvoja pracovníkov.
- 3) **Získavanie a výber pracovníkov** - t. j. príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, zhromažďovanie údajov a materiálov o uchádzačoch, ich predvýber, organizácia testov a pohovorov, rozhodovanie o výbere, vybavovanie korešpondencie a iné.

<sup>7</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s.12

<sup>8</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s.27

- 4) Hodnotenie pracovníkov - t. j. príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metód hodnotenia, vyhodnocovanie, uchovávanie dokumentov, návrhy a kontrola opatrení.
- 5) Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného pomeru - t. j. prijímanie a uvádzanie pracovníkov do práce, povyšovanie, prevádzanie na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, penzionovanie a prepúšťanie pracovníkov.
- 6) Odmeňovanie - t. j. odmeny za prácu a ďalšie nástroje ovplyvňovania pracovného výkonu a motivovania pracovníkov, vrátane organizovania a poskytovania zamestnaneckých výhod.
- 7) Podnikové vzdelávanie pracovníkov - t. j. identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov, prípadne vlastná organizácia procesu vzdelávania.

V poslednom čase sa medzi samostatné personálne činnosti zaraďujú aj:

- 8) Prieskum trhu práce - t. j. činnosť smerujúca k odhaleniu potenciálnych zdrojov pracovných síl pre podnik na základe analýz populačného vývoja, analýz ponuky pracovných síl na trhu práce a dopytu po nich, analýz konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí a iné.
- 9) Zdravotná starostlivosť o pracovníkov - t. j. činnosti vychádzajúce z podnikového zdravotníckeho programu, zahrňujúce nielen pravidelnú kontrolu zdravotného stavu pracovníkov, ale liečbu, poskytnutie prvej pomoci, či rehabilitácie.
- 10) Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovávanie informácií - vytváranie harmonogramov personálnej práce a systémov zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci, uplatnenie počítačových systémov v podnikovej personálnej práci.
- 11) Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov - t. j. striktné dodržiavanie Zákonníka práce a ostatných zákonov týkajúcich sa zamestnancov, práce, odmeňovania a sociálnych záležitostí.

**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 a iné.

**Pracovné vzťahy** - vyjadrujú práva a povinnosti pracovníkov podniku a manažmentu. Ich vyjadrením môže byť plán sociálneho rozvoja, plán pracovníkov, kolektívna zmluva. Podnik je povinný dodržiavať nielen vnútorné normy, ale aj všetky zákony v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov.

**Personálna agenda (personálny informačný systém)** - sústreďuje sa predovšetkým v personálnych útvaroch podniku. Podniky sledujú osobnú a pracovno-právnu evidenciu o pracovníkoch, robia rozbory a štatistiku úrazovosti,

fluktuácie, stability, dochádzky, chorobnosti, výkonov, zostavujú plány a programy personálneho a sociálneho rozvoja ako súčasť podnikových plánov.

### 1.3 Vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia

Personálny manažment ako otvorený systém je ovplyvňovaný prostredím, v ktorom pôsobí. Organizácie sú obklopené vonkajším prostredím, na ktoré majú len malý vplyv. Pôsobenie tohoto prostredia sa prejavuje na spôsobe akým je organizácia riadená a nepriamo aj na výbere metód a postupov v nej uplatňovaných. Medzi najsilnejšie vplyvy vonkajšieho prostredia patria:<sup>9</sup>

a) Vplyv technológie:

Technológia výroby ovplyvňuje personálny manažment tým, že mení podobu jednotlivých prác a charakter schopností, ktoré sú pre ich výkon potrebné.

b) Ekonomické vplyvy:

Personálny manažment ovplyvňuje aj domáca ekonomická situácia. V závislosti od priebehu hospodárskeho cyklu (konjunktúra, depresia) sa musí meniť aj koncepcia personálneho manažmentu. Pri hospodárskom raste je potrebné zaviesť nové programy pre zamestnávanie a školenie pracovníkov, rastie potreba vyšších plátov, lepších výhod a kvalitnejších pracovných podmienok.

V období hospodárskeho poklesu je nutné udržať pracovnú silu na prijateľnej úrovni a znížiť pracovné náklady.

c) Demografické vplyvy:

Demografia pracovnej sily popisuje jej zloženie podľa úrovne vzdelania, veku, rasy, pohlavia,.... Demografické zmeny sú známe v predstihu, dochádza k nim pomaly, ale i napriek tomu môžu spôsobiť manažmentu veľké problémy.

d) Kultúrne vplyvy:

Tak ako sa menia kultúrne zásady a hodnoty musí sa personálny manažment snažiť predvídať dopad týchto zmien na podnik a podľa toho aj konať. Ak sa tieto zmeny nepodarí včas predvídať môže to viesť k nižšej efektívnosti a niekedy aj k nevyhnutnému zásahu zo strany vlády.

e) Vplyv vlády (legislatíva):

Vláda častokrát vstupuje do riešenia zamestnaneckých vzťahov, aby pomohla dosiahnuť hlavné ciele spoločnosti, prostredníctvom opatrení a zákonov, ktoré majú okamžitý vplyv na personálnu prácu podniku. Pre personálnu prácu to znamená, že musí opatrenia vlády neustále sledovať, riadiť sa nimi a vyvíjať aktívnu činnosť na minimalizáciu prípadných negatívnych dopadov pre svoju organizáciu.

<sup>9</sup> WERTHER, W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personálny manažment. Praha, Victoria Publishing, 1992. s. 54 - 60

f) Vplyv odborov:

Ovplyvňujú personálny manažment najmä prostredníctvom kolektívnej zmluvy, ktorá bližšie určuje spôsob odmeňovania, pracovnú dobu a pracovné podmienky a tak obmedzuje činnosť vedúcich a personálnych oddelení v personálnej oblasti.

g) Profesionálne vplyvy<sup>10</sup>

Novým problémom pre personálnych odborníkov je profesionalita. Schopnosti v personálnom manažmente sú pre organizáciu príliš dôležité na to, aby mohli byť ignorované. Vonkajšie a vnútorné problémy si žiadajú praktických odborníkov, ktorí by mali mať aspoň minimálnu kvalifikáciu.

Okrem vonkajších faktorov je personálna práca ovplyvňovaná aj vnútorným prostredím podniku.

K tým najdôležitejším faktorom vnútorného prostredia patria:

- ⇒ podniková stratégia
- ⇒ štýl práce manažmentu
- ⇒ podniková kultúra
- ⇒ podnikový informačný systém
- ⇒ pracovné vzťahy na pracovisku.

## 1.4 Personálna politika

Politikou vo všeobecnosti rozumieme vyhlásený spôsob konania v budúcnosti. Je výpoveďou o zámeroch manažmentu, o pravidlách správania sa a o spôsobe dosiahnutia vytýčených cieľov.

**Personálna politika** je jednou zo súčastí celkovej podnikovej politiky. Pojem personálna politika môžeme chápať dvojakým spôsobom:<sup>11</sup>

- a)** ako systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky (podnik, jeho vedenie, personálny útvar) riadi pri rozhodovaniach, ktoré sa priamo alebo nepriamo dotýkajú oblasti práce a ľudského činiteľa;
- b)** ako súbor opatrení, ktorými sa subjekt personálnej politiky snaží ovplyvňovať oblasť práce a ľudského činiteľa a usmerňovať správanie a konanie ľudí tak, aby prispievalo k efektívnemu plneniu úloh a cieľov podniku.

V obidvoch prípadoch musí existovať nejaký cieľ, cieľová predstava, strategický zámer, z ktorého vychádza formulácia personálnej politiky. Podniková personálna stratégia sa týka dlhodobých, všeobecných a komplexných cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby a pochopiteľne i

<sup>10</sup> WERTHER, W. B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personálny manažment. Praha, Victoria Publishing, 1992. s. 62

<sup>11</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s.22

v oblasti využívania pracovných síl a hospodárenia s nimi. Zároveň podniková personálna stratégia obsahuje predstavy o cestách a metódach, ako tieto ciele dosiahnuť. Personálna stratégia je determinovaná celkovou stratégiou podniku. Sama však tvorí jadro podnikovej stratégie, pretože pracovná sila je rozhodujúcim zdrojom, ktorý má podnik k dispozícii.

Základnú orientáciu získame objektívnymi odpoveďami na nasledujúce otázky:<sup>12</sup>

- 1) Kde sme teraz?
- 2) Čo chceme dosiahnuť o rok, dva, tri...?
- 3) Akým spôsobom to dosiahneme?

Dobre formulovaná, dlhodobá stabilná a pre zamestnancov zrozumiteľná a prijateľná personálna politika má zásadný význam pre úspešnosť a dlhodobú existenciu podniku. Upevňuje väzby medzi pracovníkmi a podnikom, vyjasňuje rozhodovacie procesy a robí ich zrozumiteľnými pre všetkých, vytvára priaznivú klímu v podniku, minimalizuje pracovné konflikty a rešpektuje nielen záujmy podniku, ale záujmy zamestnancov, čo im dáva pocit istoty a dôležitosti. Preto jednou z prvoradých úloh podnikovej personálnej práce je nielen formulovať, navrhovať, presadzovať podnikovú personálnu politiku, ale aj sústavne oboznamovať s jej zásadami všetkých zamestnancov podniku a rešpektovať ich oprávnené záujmy a pripomienky.

Personálna politika vyjadruje celkovú filozofiu podniku a jeho hodnoty vo vzťahu ku zamestnancom. Dosahuje sa uskutočňovaním personálnej práce a medzi jej hlavné ciele patrí:<sup>13</sup>

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

Personálna politika predstavuje úsilie o :

- ⇒ **tvorbu** - získavanie, výber, nábor, prijatie pracovníkov,
- ⇒ **využitie** - rozmiestnenie, povýšenie, motivácia pracovníkov k výkonu,
- ⇒ **rozvoj** - príprava, výchova, ďalšie vzdelávanie pracovníkov podniku.

Aby podnik dosahol naplnenie vytýčených cieľov musí efektívne využívať schopnosti pracovníkov, utvárať možnosti ich vzdelanostného, pracovného a funkčného postupu. Pracovník, ktorý cíti podporu a uznanie za vykonanú prácu podáva aj vyšší výkon. Vložené peniaze do rozvoja ľudského potenciálu sa podniku mnohonásobne vrátia.

<sup>12</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s.26

<sup>13</sup> Tamtiež: s.28



Celková personálna politika sa prejavuje v množstve čiastkových personálnych politík, napr. v politike získavania a výberu pracovníkov, politike odmeňovania, politike vzdelávania, personálneho a sociálneho rozvoja pracovníkov, ochrany zdravia a bezpečnosti práce a iných. Personálna politika podniku sa prejavuje aj v miere rešpektovania platných zákonov a predpisov vzťahujúcich sa na oblasť práce a práv človeka.

Medzi hlavné súčasti personálnej politiky patria:<sup>14</sup>

1) Zámery personálnej práce

- vonkajšie vplyvy
- pracovný režim
- organizácia podniku
- hodnotenie podniku
- plán personálneho rozvoja

2) Politika zamestnanosti

- rozsah zamestnanosti
- požiadavky na pracovníkov
- získavanie pracovníkov
- nástupná prax

3) Vzdelávanie pracovníkov

- identifikácia potrieb vo vzdelaní
- podnikové vzdelávanie
- vzdelávanie mimo pracoviska

4) Informačná politika

- systém prenosu informácií
- návrhy, podnety
- sťažnosti

5) Vedenie ľudí

- systém vedenia ľudí

6) Kvalifikačné požiadavky

- špecifiká práce
- atestácie pracovníkov

7) Mzdová politika

- princípy odmeňovania
- formy miezd

---

<sup>14</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s.29

- 8) Zmena pracovného miesta
  - premiestňovanie vnútri podniku
- 9) Uvoľňovanie pracovníkov
  - príčiny odchodu pracovníkov
  - politika uvoľňovania pracovníkov
- 10) Sociálna politika
  - formy starostlivosti o pracovníkov
  - bezpečnosť a ochrana zdravia.

Jednotlivé súčasti personálnej politiky sa rozpracúvajú do programov personálnej práce, vnútro podnikových dokumentov (napr. konkurzný poriadok, prevádzkový poriadok, kolektívna zmluva) a do noriem správania sa. Toto rozpracovanie personálnej politiky má význam tak pre pracovníkov ako aj pre podnik samotný. Manažment rešpektuje dané pravidlá, čím predchádza vzniku prípadných nedorozumení z dôvodu subjektívnej politiky. Pracovník vie čo ho očakáva, pozná kritériá hodnotenia, výberu i ďalšieho rozvoja.

Personálna politika sa stáva významným prostriedkom stmelovania pracovníkov a manažmentu. Jej pozícia je ešte silnejšia v malých podnikoch, kde vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným nadobúdajú podobu vzťahu medzi vedúcim a jeho spolupracovníkmi.

## 1.5 Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest je svojím spôsobom kľúčovou personálnou činnosťou. Práca a pracovné miesta musia byť analyzované pred tým, ako je možné vykonávať ostatné personálne činnosti. Analýza pracovných miest poskytuje obraz práce a tým vytvára aj predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Ide teda o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti a väzbe na iné pracovné miesta. Cieľom analýzy je spracovanie všetkých týchto informácií do tzv. popisu pracovného miesta. Popis pracovného miesta je potom podkladom pre odvodenie požiadaviek, ktoré pracovné miesto vyžaduje od pracovníka, t.j. spracovanie tzv. špecifikácie pracovného miesta.<sup>15</sup>

Analýza pracovného miesta sa rozdeľuje na dva okruhy: na otázky týkajúce sa pracovných úloh a na otázky týkajúce sa pracovníka.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2.vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 72

<sup>16</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2.vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 74-75

## I. Otázky týkajúce sa pracovných úloh a podmienok:

- 1) Kto vykonáva prácu, aký je jej názov, pracovná funkcia?
- 2) Čo vyžaduje daná práca, aká je jej povaha?
- 3) Ako sa práca vykonáva, aké metódy si pri jej výkone používajú?
- 4) Prečo sú úlohy a povinnosti vykonávané tak, ako sú vykonávané?
- 5) Kedy sú úlohy a povinnosti vykonávané?
- 6) Kde sú úlohy a povinnosti vykonávané?
- 7) Aké je vzájomné postavenie jednotlivých úloh a povinností?
- 8) Komu je pracovník zodpovedný?
- 9) Aký je vzťah pracovného miesta k iným pracovným miestam?
- 10) Aké sú normy výkonu a aký je štandardný výkon?
- 11) Existuje možnosť výcviku pri vykonávaní práce?
- 12) Aké sú pracovné podmienky - fyzikálne, sociálne a platové?

## II. Otázky týkajúce sa pracovníka:

- 1) Fyzické požiadavky.
- 2) Duševné požiadavky.
- 3) Schopnosti a znalosti.
- 4) Vzdelanie a kvalifikácia.
- 5) Pracovné skúsenosti.
- 6) Charakteristiky osobnosti a postoje.

### 1.5.1 Zdroje a metódy zisťovania informácií

Úspešnosť analýzy pracovných miest závisí v prvom rade na kvalite informácií a dôveryhodnosti ich zdrojov.

Najčastejšie využívanými **zdrojmi** informácií sú:

- ◆ držiteľ pracovného miesta
- ◆ pozorovateľ práce
- ◆ bezprostredný nadriadený
- ◆ spolupracovníci, alebo podriadení
- ◆ odborníci na analýzu práce

Okrem nich sa ako doplnkový zdroj využívajú existujúce písomné materiály.

Medzi základné **metódy** získavania informácií patria:

- 1) **Pozorovanie** - informácie o tom, čo pozorovaný robí, ako to robí, ako dlho, aké sú pracovné podmienky a pracovné prostredie, atď. Nevýhodou je, že sa dá používať len pri jednoduchých prácach.
- 2) **Pohovor** - osoby analyzujúcej pracovné miesto s držiteľom pracovného miesta. Môže byť štrukturovaný /vopred pripravený/ a neštrukturovaný /nepripravený/. Je to zdĺhavá metóda, kde čas možno usporiť len tzv. hromadným pohovorom, ktorý nemusí vždy zachytiť presný obraz práce.

- 3) **Dotazník** - má veľké množstvo variantov, ktoré majú rôzny obsah a štruktúru. Výhodou je to, že umožňuje získať informácie od veľkého počtu pracovníkov v krátkom čase a nevýhodou je možné úmyselné, alebo neúmyselné /neporozumenie otázky/ skreslenie informácií. Príprava dotazníka je veľmi náročná na čas a schopnosti tých, ktorí ho zostavujú.

### 1.5.2 Metódy analýzy pracovných miest

V teórii poznáme viac metód analýzy práce. Už niektoré metódy získavania informácií môžu zároveň predstavovať určitú formu analýzy (napr. štrukturovaný pohovor, dotazníkové metódy).

Základnými metódami analýzy pracovných miest sú:<sup>17</sup>

- A) **Funkčná analýza pracovných miest** - považovaná za univerzálnu metódu. Vychádza z toho, že každá práca obsahuje vykonávanie niekoľkých funkcií. Okrem funkcií delí táto analýza každú prácu podľa tzv. oblastí práce, ktoré sú definované určitými kľúčovými slovami, prípadne základným nástrojovým a strojovým vybavením. Používa sa tiež členenie podľa spracovávaných surovín, druhov výrobkov, alebo služieb, prípadne predmetné vymedzenie práce (napr. umenie, prírodné vedy). Výhodou tejto metódy je jej univerzálnosť, nevýhodou je náročnosť na prípravu.
- B) **Metóda PAQ (Position Analysis Questionnaire)** - je ďalším príkladom univerzálnej metódy, založenej na určitej kategorizácii činností pracovníka. Používa sa v nej šesť hlavných kategórií činností a 194 deskriptorov (prvkov práce). Každý prvok je posudzovaný z hľadiska miery používania pri danej práci. Metóda používa na analýzu dotazník, ktorý je však príliš dlhý. Výhodou metódy je to, že umožňuje porovnávať obsah práce a požiadavky jednotlivých pracovných miest. Nevýhodou je jej pracnosť, vyplývajúca z veľkého množstva používaných deskriptorov.
- C) **Metóda MPDQ (Management Position Description Questionnaire)** - je príkladom metódy vhodnej pre určitú kategóriu pracovných miest. Ide o vysoko štrukturovaný dotazník, navrhnutý špeciálne na analýzu manažérskych pracovných miest. Má 208 položiek týkajúcich sa manažérskej zodpovednosti, právomoci, požiadaviek a iných charakteristík funkcie. Ide opäť o veľmi pracnú metódu, ktorá je však považovaná za veľmi vhodnú pre analýzu manažérskych pracovných miest.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 88-90

### 1.5.3 Redesign pracovných miest

Rýchlo sa meniace požiadavky trhu, zmeny v technike a technológii, zmeny v organizačných štruktúrach podnikov a nakoniec aj zmeny sociálnych potrieb ľudí a ich pracovného správania sa, vyvolávajú potrebu sústavných zmien obsahu i metód práce na jednotlivých pracovných miestach - *redesign pracovných miest*.<sup>18</sup> Podnetom k redesignu a s ním mnohokrát súvisiacimi zmenami štruktúry pracovných miest, je snaha zlepšiť výkon organizácie a prispievať k personálnemu a sociálnemu rozvoju pracovníkov.

Základnými dôvodmi k redesignu sú:<sup>19</sup>

- 1) výrobné dôvody (zmena na trhu produktov),
- 2) zmeny systému,
- 3) personálne problémy,
- 4) dôvody týkajúce sa zamestnancov,
- 5) meniace sa spôsoby riadenia,
- 6) mimopodnikové dôvody (zmena na trhu práce).

Mnohé z týchto dôvodov môžu viesť k zmenám štruktúry pracovných miest v rámci podniku, či v rámci jeho organizačných celkov. Možno teda konštatovať, že procesy redesignu a procesy zmeny štruktúry pracovných miest v podniku sú do určitej miery previazané.

Pri analýze pracovných miest hrajú rozhodujúcu úlohu personalisti, prípadne najatí externí odborníci. Plánujú a organizujú celý proces, rozhodujú o voľbe zdrojov informácií o pracovných miestach, o voľbe metód získavania informácií, i o voľbe metód analýzy týchto informácií. Do ich kompetencie patrí aj rozhodovanie o formálnej a obsahovej stránke popisov a špecifikácií pracovných miest.

Vedúci pracovníci sú konzultovaní vo fáze plánovania procesu, vo fáze rozhodovania o zdrojoch a metódach získavania informácií a vo fáze spracovania popisov a špecifikácie pracovných miest. Snažia sa formovať pozitívne postoje svojich podriadených potrebné k úspešnému priebehu získavania informácií o práci a pracovných miestach.

Úloha personálneho útvaru výrazne narastá v prípade redesignu pracovných miest. Odborná úloha personalistov spočíva v tomto prípade v odhaľovaní nedostatkov v profile pracovných miest a v navrhovaní zmien.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 91

<sup>19</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 67

<sup>20</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 99

## 1.6 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 silu -

- ⇒ v potrebnom množstve (kvantita)
- ⇒ s potrebnými znalosťami a skúsenosťami (kvalita)
- ⇒ so žiadúcimi osobnostnými charakteristikami
- ⇒ 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.“<sup>21</sup>

Personálne plánovanie predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vo vnútri podniku, v oblasti spojenia pracovníkov s pracovnými úlohami v správnom čase a na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti personálneho a sociálneho rozvoja ľudí. Ľudia v porovnaní s inými zdrojmi majú množstvo osobitostí. Nemožno presne predvídať ich reakcie, naprogramovať ich správanie, sú dynamickí a nepredvídaví a obyčajne viazaní na miesto bývania. Ich prednosťou je to, že sú schopní myslieť, tvoriť a zdokonaľovať sa.

Nadbytok pracovníkov v podniku zvyšuje náklady, ale ich nedostatok na druhej strane vyvoláva problémy v produkcii, čo sa následne tiež prejaví v poklese zisku. Preto plánovanie ľudských zdrojov podniku patrí ku kľúčovým úlohám manažmentu. Aby bolo plánovanie efektívne musia sa dodržať nasledujúce zásady:  
Poznať a rešpektovať podnikovú stratégiu.  
Cyklus podnikového a personálneho plánovania by mali byť časovo zladené.  
Personálne plánovanie by malo byť celopodnikovou záležitosťou.

Personálne plánovanie má tri základné oblasti:<sup>22</sup>

- a) plánovanie potreby pracovníkov - t. j. plánovanie pracovných miest
- b) plánovanie pokrytia potreby pracovníkov - t. j. predvídanie zdrojov pracovníkov
- c) plánovanie personálneho rozvoja jednotlivých pracovníkov

<sup>21</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 31

<sup>22</sup> Tamtiež : s.34

### Metódy odhadu potreby pracovných síl:<sup>23</sup>

- a) **INTUITÍVNE** - sú založené na dôkladnom poznaní väzby medzi výrobnými úlohami, technikou a pracovnou silou. Patria sem všetky druhy expertných metód, medzi ktoré patria aj napr. delfská metóda a kaskádová metóda.
- \* **Delfská metóda** - jej cieľom je predpovedať budúci vývoj v oblasti potreby pracovných síl, pomocou prepojenia nezávislých názorov expertov. Aby sa zaistila nezávislosť názorov, celá diskusia sa uskutočňuje cez akéhosi sprostredkovateľa. Jeho úlohou je zhromažďovať, sumarizovať a opätovne sprostredkovať expertom informácie od ostatných expertov. Skúsenosti ukazujú, že táto metóda poskytuje relatívne spoľahlivú predstavu o potrebe pracovníkov zhruba na perspektívu jedného až dvoch rokov.
  - \* **Kaskádová metóda** - má veľmi blízko k delfskej metóde, ale prináša nielen odhad budúcej potreby pracovných síl, ale aj odhad pokrytia tejto metódy z vnútorných zdrojov. Spočíva v tom, že podnikové výrobné úlohy sú postupne rozpisované na stále nižšie organizačné úrovne. Celý proces končí na najnižšej organizačnej úrovni (u vedúceho pracovníka pracovnej skupiny, nachádzajúcej sa z hľadiska podnikovej vertikálnej organizačnej štruktúry na najnižšej úrovni). Tento vedúci pracovník musí byť natoľko kvalifikovaný, aby vedel odhadnúť, koľko a akých pracovníkov bude k splneniu úloh potrebovať a kedy ich bude potrebovať. Obidva druhy odhadov sa na najbližšej vyššej organizačnej úrovni sumarizujú, pridáva sa k nim odhad potreby a vnútorných zdrojov pracovníkov, zabezpečujúcich organizačnú a odbornú stránku fungovania na tejto úrovni a výsledky sa odovzdajú na ďalšiu vyššiu úroveň, kde sa postup opakuje.
- b) **KVANTITATÍVNE** - používajú matematicko-štatistický metodologický aparát a vyžadujú veľké množstvo dát (informácií). Patria tu metódy založené na analýzach vývojových trendov, korelácií, regresii, modelovaní a simulácií, metódy založené na pracovných normách. Väčšinou sa používajú tri základné metódy metód založených na pracovných normách. Sem patria:
- \* **metóda normohodín**
  - \* **metóda noriem obsluhy**
  - \* **metóda noriem stavov**

### Metódy odhadu pokrytia potreby pracovníkov<sup>24</sup>

- a) **Z VNÚTORNÝCH ZDROJOV** - tu sa používajú väčšinou intuitívne metódy založené na približnom odhade (odhad úbytku a prírastku pracovných síl). Budúci odhad pracovných síl sa začína zistením súčasného stavu pracovníkov. Pracovníci sú pri tom členení do relatívne homogénnych skupín, vytváraných na základe kvalifikačných a demografických znakov. V prvom kroku teda zistíme, koľko a akých pracovníkov je zaradených do určitej skupiny. V druhom kroku sa snažíme odhadnúť straty pracovníkov, ku ktorým dôjde v každej uvažovanej pracovnej

<sup>23</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 35

<sup>24</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 55-57

skupine. Musíme teda odhadnúť, koľko pracovníkov medzi tým odíde, bude prepustených, prevedených na inú prácu, odíde do dôchodku, alebo zomrie. V treťom kroku sa snažíme odhadnúť zisky pracovníkov v každej uvažovanej pracovnej skupine, ktoré vyplývajú z vnútropodnikového pohybu pracovníkov, teda z procesov povyšovania, prevedenia na inú prácu či preloženia na nižšiu funkciu. Zdrojom informácií sú predovšetkým materiály z hodnotenia pracovníkov, plány osobného rozvoja, plány nástupníctva alebo informácie získané od jednotlivých vedúcich pracovníkov o schopnosti či pripravenosti ich podriadených prejsť na inú funkciu. Záverečný krok predstavuje konfrontácia výsledkov predchádzajúcich krokov s odhadmi budúcej potreby pracovných síl v danej funkcii ( pracovnej skupine). Z tejto konfrontácie vyplynie buď dodatočná potreba pracovných síl, alebo prebytok pracovných síl. V prvom prípade sa to premietne do plánu získavania a výberu pracovníkov z vonkajších zdrojov, v druhom prípade do plánu prepúšťania a penzionovania pracovníkov. Tieto štyri kroky predstavujú bilancovanie pohybu jednotlivých zložiek pracovných síl podniku.

- b) **Z VONKAJŠÍCH ZDROJOV** - metódy tu využívané sú pre podnik jednoduchšie, pretože sa môžu opierať o štatistiku obyvateľstva a pracovných síl, školskú štatistiku, štatistiku zamestnanosti a iné.

### 1.6.1 Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov

Paralelne s plánovaním potreby pracovníkov a s plánovaním pokrytia tejto potreby, prebieha plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov. „Plány personálneho rozvoja, medzi ktoré patria predovšetkým plány pracovnej kariéry a plány nástupníctva v pracovnej funkcii sprehládňujú pracovnú perspektívu každého pracovníka podniku a do istej miery ovplyvňujú pocit jeho sociálnej istoty.“<sup>25</sup> Východiskom pre ne je hodnotenie pracovníkov v najširšom slova zmysle (výsledky práce, pracovné správanie, úroveň vedomostí a šikovnosti, rozvojový potenciál, osobnostné charakteristiky a iné).

Pri plánovaní *pracovnej kariéry*, ide vždy o individualizovaný plán spracovaný pre konkrétneho pracovníka. Toto plánovanie sa častejšie používa v prípade THP pracovníkov a najmä v prípade manažerov a vysoko kvalifikovaných špecialistov. *Plán kariéry* ( plán osobného rozvoja), predstavuje sekvenciu jednotlivých rozvojových aktivít, zahrňujúcich neformálne aj formálne vzdelávanie, osvojovanie si takých vedomostí a skúseností, ktoré umožnia pracovníkovi získať náročnejšiu, zodpovednejšiu, prestížnejšiu i lepšie platenú prácu. Súčasťou procesu je i priebežná i periodická kontrola a hodnotenie pracovníka z hľadiska plnenia úloh, predpokladaných plánom.

<sup>25</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 65



**Plánovanie nástupníctva** je úzko spojené s plánovaním kariéry, ale slúži vo zvýšenej miere i plánovaniu pokrytia potreby pracovníkov v určitých funkciách z vnútorných zdrojov.

Personálne plánovanie sa prierezovo dotýka všetkých personálnych činností. Personálny plán by mal preto mať aspoň tieto nasledujúce súčasti:<sup>26</sup>

- 1) Plány získavania a výberu zamestnancov.
- 2) Plány vzdelávania pracovníkov.
- 3) Plány rozmiestňovania pracovníkov.
- 4) Plány odmeňovania a produktivity práce.
- 5) Plány penzionovania a prepúšťania pracovníkov.

Vrcholové vedenie podniku tým, že formuluje ciele podnikovej aktivity, udáva rámec, z ktorého musia vychádzať odhady pracovných síl, čo do počtu i štruktúry. Ďalšie úrovne vedenia vychádzajúce z pridelených úloh musia už konkrétne zvažovať nielen to, koľko pracovníkov a akí pracovníci budú ku splneniu daných úloh na ich úseku potrební a kedy budú potrební, ale tiež si musia klásť otázku, kde týchto pracovníkov vziať. To znamená, že musia mať aspoň všeobecný prehľad o stave, pohybe a využívaní pracovných síl v podniku, poprípade o situácii na vonkajšom trhu práce. Významnú úlohu v personálnom plánovaní majú vedúci najmenších pracovných skupín, teda skupín, ktoré sa bezprostredne podieľajú na plnení pracovných úloh podniku. Na ich úrovni sa veľkosť a štruktúra pracovníkov potrebných na plnenie pracovných úloh prejavuje v najkonkrétnejších formách. Línioví manažéri by teda mali byť schopní zodpovedne riešiť potrebu pracovných síl a zároveň odpovedať na otázku, do akej miery sa táto potreba dá riešiť z vnútorných zdrojov - zvýšením kvalifikácie, zmenou druhu práce, alebo lepšou organizáciou práce a lepším technickým vybavením.

V personálnom útvarе sa sústreďujú všetky informácie, týkajúce sa podnikových pracovných síl, ich stavu a pohybu, ich využívania, výkonu, potenciálu, a pod.. Je to personálny útvar, ktorý všetky tieto údaje analyzuje a odhaľuje vývojové zákonitosti a vzťahy v oblasti ľudských zdrojov podniku, zaoberá sa analýzou vonkajšieho trhu práce a udržiava kontakty s inštitúciami trhu práce, vzdelávacími a ďalšími inštitúciami. Personálny útvar hrá i úlohu koordinátora a organizátora plánovacieho procesu a vyvíja v tomto smere rozhodujúcu iniciatívu. Riadi a metodologicky vedie, usmerňuje a kontroluje vedúcich pracovníkov podniku. Zabezpečuje tiež jednotnú úpravu dokumentov, slúžiacich personálnemu plánovaniu a dbá o to, aby tieto dokumenty boli úplné. Personálny útvar má povinnosť spracovať konečnú verziu personálnych plánov, vrátane plánov personálnych činností, kontroluje ich plnenie a v prípade potreby iniciuje zmeny týchto plánov. Uchováva všetky dokumenty súvisiace s personálnym plánovaním.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 63-64

<sup>27</sup> Tamtiež : s. 69-71

## 1.7 Získavanie pracovníkov

Získavanie pracovníkov má za úlohu zabezpečiť, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo uchádzačov o tieto miesta v žiadanom termíne. Je kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (staffing) a rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať podnik k dispozícii. Pre túto činnosť sa vžil pojem **nábor pracovníkov** aj keď sa tento pojem v teórii riadenia ľudských zdrojov od pojmu „získavanie pracovníkov“ odlišuje. Nábor predstavuje získavanie pracovníkov predovšetkým z vonkajších zdrojov, zatiaľ čo moderné získavanie pracovníkov sa usiluje o čo najefektívnejšie využívanie vnútorných zdrojov.<sup>28</sup>

Využívanie interných zdrojov podniku (existujúci zamestnanci) je späté s viacerými prednosťami, a to najmä:

- ⇒ sú známe schopnosti pracovníka z hodnotenia na predchádzajúcom pracovisku,
- ⇒ efektívnejšie využitie pracovnej sily,
- ⇒ nižšie náklady na vyhľadávanie pracovníkov.

Využívanie interných zdrojov má popri uvedených výhodách aj niekoľko nevýhod, medzi ktoré patria aj:

- ⇒ pracovníci môžu byť povyšovaní tak dlho, až sa dostanú na funkciu kde nedokážu úsporne plniť svoje úlohy,
- ⇒ sťaženie o povýšenie môžu negatívne ovplyvniť morálku a medzil'udské vzťahy,
- ⇒ prekážky prenikania nových myšlienok a prístupov zvonku.

Vnútorné zdroje pracovných síl tvoria:<sup>29</sup>

- pracovné sily uspokojené v dôsledku technického rozvoja,
- pracovné sily uvoľňované v súvislosti s ukončením nejakej výroby,
- pracovníci, ktorí už dozreli na to, aby vykonávali náročnejšiu prácu,
- pracovníci, ktorí majú záujem prejsť na inú prácu.

Okrem vnútorných zdrojov sa pri získavaní pracovníkov využívajú aj zdroje vonkajšie. Medzi ne patria:

- tzv. „žiadosti v evidencii“,
- doporučenia vlastných pracovníkov podniku,
- spolupráca sa školami pri umiestňovaní absolventov,
- spolupráca s národnými úradmi práce,
- vyhľadávanie prostredníctvom podnikových odborov,
- inzercia,
- personálno-poradenské firmy,
- tzv. nepotizmus - príbuzní vlastných pracovníkov podniku,
- leasing - na pokrytie krátkodobej potreby určitej špecializovanej pracovnej sily.

<sup>28</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 100

<sup>29</sup> Tamtiež : s. 103

Podnik môže využiť aj niektoré doplnkové zdroje - ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti, alebo pracovné zdroje v zahraničí.

Pri získavaní pracovníkov by mal podnik dodržiavať tieto pravidlá:

- 1) O všetkých voľných pracovných miestach by mal v prvom rade informovať svojich vlastných zamestnancov a až potom inzerovať mimo podnik.
- 2) Ak podnik oslovuje vonkajšie zdroje pracovných síl, mal by vždy vystupovať neanonymne.
- 3) Podnik sa musí postarať o to, aby každý uchádzač o zamestnanie bol vopred informovaný o základných charakteristikách pracovného miesta, pracovných podmienkach a požiadavkách, ktoré toto miesto požaduje.
- 4) Podnik by sa mal postarať aj o priebežné informovanie uchádzača o jeho situácii spojenej so získaním pracovného miesta.
- 5) Podnik by sa mal snažiť získať možných uchádzačov len na základe ich schopnosti vykonávať požadovanú prácu.
- 6) V žiadnom prípade by podnik nemal preháňať alebo klamať pri inzerovaní voľných pracovných miest.
- 7) Podnik by nemal diskriminovať potenciálnych uchádzačov na základe ich pohlavia, veku, farby pleti, náboženstva,...

## 1.8 Výber pracovníkov

V procese výberu sa hodnotí spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste. Je teda nutné najprv špecifikovať kritériá, ktoré budú pri hodnotení použité, zmerať a preveriť ich platnosť a spoľahlivosť. Zmyslom výberu je vybrať toho najvhodnejšieho z uchádzačov. Pri tom sa porovnáva povaha pracovného miesta so zistenými charakteristikami uchádzača. U nás je zvykom vyberať zamestnancov podľa toho, v akej miere plnia požiadavky pracovného miesta. Vo vyspelých krajinách sú pre výber rozhodujúce tri druhy kritérií:<sup>30</sup>

- a) **Celopodnikové** - súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje za cenné a dôležité. Sú uplatňované intuitívne a často i subjektívne. Málokedy sú písomne uvádzané.
- b) **Úsekové (útvarové)** - vzťahujú sa k vlastnostiam, ktoré by mal mať človek v určitom konkrétnom podnikovom útvare, aby zapadol do kolektívu a nestal sa cudzorodým prvkom v tíme.
- c) **Kritériá pracovného miesta** - vychádzajú zo špecifikácie a popisu pracovného miesta. Sú síce najdôležitejšie, ale nemali by byť jediným kritériom výberu.

Pri výbere sa najčastejšie používajú nasledujúce metódy:

- 1) Analýza dokumentov - žiadosť, životopis, dotazník, odporúčania.

<sup>30</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 133

- 2) Testy pracovnej spôsobilosti - testy inteligencie, testy schopností, vedomostí a zručností, osobnostné testy,...
- 3) Skupinové metódy výberu - návrh riešenia simulovaného problému.
- 4) Okrajové metódy - grafológia, detektor lži.
- 5) Interview - najpoužívanejšia a podľa názorov teoretikov i praktikov aj najlepšia metóda.

Pri procese výberu hrajú kľúčovú úlohu vedúci pracovníci (línioví vedúci). Oni začínajú celý proces tým, že definujú pracovné miesta, ktoré majú byť obsadené, výrazne sa podieľajú aj na hodnotení uchádzačov, vedú s nimi interview a uskutočňujú záverečné rozhodnutia. Je to logické, lebo práve oni by mali vedieť najlepšie posúdiť pracovnú spôsobilosť uchádzača a aj to, akú má šancu zaradiť sa do pracovného kolektívu.

## 1.9 Prijímanie a orientácia pracovníkov

Prijímanie pracovníkov predstavuje procedúry súvisiace s úvodnou fázou pracovného pomeru pracovníka. Najdôležitejšou formálnou náležitosťou je tu vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy. Ďalším krokom je to, že pracovník personálneho útvaru ústne oboznámi nového pracovníka s jeho pracovným zaradením, s právami a povinnosťami, ktoré vyplývajú jednak z pracovného pomeru v podniku a jednak z povahy práce na príslušnom pracovnom mieste. Po podpísaní pracovnej zmluvy je pracovník zaradený do personálnej evidencie podniku (osobná karta, mzdový list, evidenčný list dôchodkového zabezpečenia, vystavenie podnikového preukazu,...).

Nevyhnutnou, ale v našich podmienkach zanedbávanou súčasťou prijímania nového pracovníka je jeho uvedenie na pracovisko. Pracovník personálneho útvaru by mal pracovníka odprevadiť na jeho nové pracovisko a formálne ho odovzdať jeho bezprostrednému vedúcemu. Ten by mal :

- predstaviť nového pracovníka ostatným spolupracovníkom,
- ústne ho oboznámiť s jeho právami a povinnosťami,
- oboznámiť ho s podnikovými predpismi, ktoré sa týkajú bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci,
- prideliť mu inštruktora (tútora), ktorý ho bude zaškoľovať a kontrolovať počas adaptácie.

Dôležitým procesom spojeným s prijatím nového pracovníka je tzv. **orientácia**, to znamená zoznamovanie pracovníka s podnikom, jeho úlohami, podnikovým štýlom práce, podnikovou technológiou, podnikovými a inými predpismi, podmienkami práce, ... . Dĺžka orientácie, druh a množstvo informácií závisí na povahe vykonávanej práce a postavení pracovného miesta v podnikovej hierarchii.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 154

Orientácia prebieha v dvoch líniách:

- ◆ **formálna (oficiálna)** - plánovaný proces, ktorý zabezpečuje personálny útvar a bezprostredný nadriadený, a
- ◆ **neformálna** - spontánny proces zabezpečovaný spolupracovníkmi nového pracovníka.

Informácie zahrnuté v orientácii možno rozdeliť do troch oblastí:<sup>32</sup>

- 1) **Celopodniková** - informácie všeobecného charakteru, ktoré sú spoločné pre všetkých.
- 2) **Útvarová** - informácie, týkajúce sa organizačnej jednotky podniku, v ktorej je príslušné obsadzované miesto. Má zahŕňať prípadné detaily a špecifiká danej organizačnej jednotky.
- 3) **Orientácia na konkrétne pracovné miesto** - diferencované informácie podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

Orientačné programy sa zvyčajne opierajú o personálne oddelenie a priamych nadriadených. Tento dvojvrstevný orientačný program je pomerne bežný, pretože otázky v ňom sa delia do dvoch širokých kategórií - všeobecné predmety záujmu nových zamestnancov a špecifické oblasti záujmu nových zamestnancov.<sup>33</sup>

#### A) **Všeobecné predmety záujmu nových zamestnancov - informácie poskytované pracovníkmi personálneho útvaru**

##### 1) Záležitosti týkajúce sa organizácie:

- ◆ minulosť zamestnávateľa
- ◆ organizácia práce
- ◆ mená a funkcie hlavných vedúcich
- ◆ funkcia zamestnanca a oddelenie
- ◆ skúšobná doba
- ◆ druh výroby, alebo služieb
- ◆ prehľad výrobného procesu
- ◆ politika a pravidlá firmy
- ◆ disciplinárne predpisy
- ◆ bezpečnostné predpisy a ich presadzovanie

##### 2) Výhody pre zamestnancov:

- ◆ mzdové úrovne a výplatné dni
- ◆ dovolenky a sviatky
- ◆ oddychové prestávky
- ◆ odborná príprava a vzdelanie
- ◆ poradenstvo
- ◆ poistenie

<sup>32</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press 1997. s. 156

<sup>33</sup> WERTHER, W.B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Praha, Victoria Publishing, 1992. s. 249

- ◆ dôchodkový program
- ◆ služby poskytované zamestnávateľom
- ◆ rehabilitačné programy

**B) Špecifické oblasti záujmu nových zamestnancov - informácie poskytované a zabezpečované priamym nadriadeným**

1) Predstavenie zamestnanca :

- ◆ nadriadenému
- ◆ vedúcemu odbornej prípravy
- ◆ spolupracovníkom
- ◆ poradcom

2) Pracovné povinnosti:

- ◆ pracovisko
- ◆ pracovné úlohy
- ◆ požiadavky bezpečnosti práce
- ◆ prehľad o zamestnaní
- ◆ pracovné ciele
- ◆ vzťahy k ostatným zamestnaniam

Významnou súčasťou orientačného procesu je formálne a systematické vyhodnocovanie priebehu procesu. Orientovaný pracovník by mal byť v priebehu prvého týždňa kontaktovaný minimálne dvakrát a v priebehu ďalších 2-3 týždňov aspoň raz v týždni.

Hlavnú zodpovednosť a rozhodujúci podiel na praktickej časti orientácie nových zamestnancov majú ich bezprostrední nadriadení, ktorým pomáhajú aj spolupracovníci nového pracovníka. Bezprostredný vedúci riadi a kontroluje v prvom rade útvary orientáciu a orientáciu na pracovné miesto, obohacuje obsah tejto orientácie, pomáha riešiť bežné problémy orientácie a vyhodnocuje jej priebeh. Personálny útvar vypracováva koncepciu celkovej orientácie, jej obsah a časový plán pre jednotlivé kategórie pracovných miest. Podieľa sa viac na úvodnej fáze orientácie, koordinuje a metodicky riadi celú orientáciu a zaškoľuje v tejto súvislosti vedúcich pracovníkov všetkých podnikových úrovní.

### **1.10 Rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov**

Pod pojmom *rozmiestňovanie* rozumieme kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie pracovníkov s ich pracovnými úlohami a pracovnými miestami 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 jedinca.<sup>34</sup>

Pri rozmiestňovaní musíme brať do úvahy:

- ◆ profil pracovníka - tvoria ho jeho profesne-kvalifikačné charakteristiky, charakteristika osobnosti a výsledky doterajších hodnotení pracovného výkonu, a
- ◆ povahu pracovného miesta - tá vyplýva z analýzy pracovných miest, t. j. z popisu a špecifikácie pracovného miesta.

Rozmiestňovanie pracovníkov je proces nepretržitý, pretože sa neustále menia podmienky, v ktorých podnik funguje, mení sa technika a technológia práce, menia sa aj požiadavky pracovných miest na pracovníka, menia sa pracovné schopnosti pracovníkov a obmieňa sa pracovná sila podniku. Z toho vyplýva, že rozmiestňovanie pracovníkov úzko súvisí s riadením pohybu pracovníkov do podniku, z podniku a vnútri podniku.

### **Formy rozmiestňovania pracovníkov pri vnútropodnikovej 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/. V prvom rade treba jasne stanoviť spravodlivé kritériá pre všetkých zamestnancov. Výber pracovníka na povýšenie musí byť založený nielen na súčasnom, ale celom doterajšom hodnotení pracovníka. Nemalo by dochádzať k nadŕžaniu alebo diskriminácii a s neúspešnými pracovníkmi by sa malo zaobchádzať citlivo a s pochopením.
- 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 pracovníka s doterajším pracovným miestom, respektíve pracovnou skupinou.
- 3) **Preradenie na nižšiu funkciu** - zostup pracovníka na nižší stupeň v podnikovej hierarchii, väčšinou sprevádzaný aj znížením platu. Toto preradenie má tieto dva hlavné dôvody - pôvodné pracovné miesto bolo zrušené, alebo pracovník nie je schopný ďalej vykonávať svoju doterajšiu funkciu. Ide tu teda o direktívnu formu preradenia.<sup>35</sup>

### **Formy rozmiestňovania pri vonkajšom pohybe**

Vonkajší pohyb pracovníkov má dve stránky - aktívnu a pasívnu.

<sup>34</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 194-195

<sup>35</sup> Tamtiež : s.202

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

**Pasívna stránka** - rôzne spôsoby ukončovania pracovného pomeru, prepúšťanie a penzionovanie. Priradujeme tu len tie spôsoby ukončovania pracovného pomeru, ktoré môže podnik ovplyvňovať a riadiť, t. j. len prepúšťanie a penzionovanie. Prepustiť pracovníka 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.

Čo sa týka *penzionovania* môže podnik využívať dva rôzne prístupy:<sup>36</sup>

- 1) **Politika pružného dôchodkového veku** - vychádza z toho, že dôchodkový vek je len dolnou vekovou hranicou, kedy je možné odísť zo zamestnania, ale pracovníci majú možnosť naďalej v podniku pracovať.
- 2) **Politika pevného dôchodkového veku** - vychádza z toho, že po dosiahnutí dôchodkového veku by mal pracovník podnik opustiť.

Podniková politika penzionovania je často ovplyvňovaná štátnou politikou zamestnanosti. Štát sa pri veľkej nezamestnanosti snaží regulovať zamestnávanie osôb v postproduktívnom veku, ba dokonca i zvyšovať, či znižovať penzijný vek.

Pri všetkých činnostiach súvisiacich s rozmiestňovaním, prepúšťaním a penzionovaním pracovníkov sa výrazne prejavujú kompetencie vedúcich pracovníkov. Práve oni sú zdrojom informácií o výkone pracovníka a sú teda rozhodujúci pri rozhodnutiach týkajúcich sa povýšenia, preradenia na inú prácu, preloženia na nižšiu funkciu, prepúšťania ba dokonca i penzionovania. Personálny útvar plní opäť najmä administratívnu funkciu, pripravuje a uchováva potrebné dokumenty, vedie personálnu evidenciu a dbá o to, aby všetky personálne aktivity súvisiace s rozmiestňovaním pracovníkov boli v súlade s platnými právnymi predpismi. Okrem vedúcich pracovníkov významnú úlohu pri týchto činnostiach plní aj odborový orgán, ktorý háji záujmy a práva pracovníkov.

## 1.11 Hodnotenie pracovníkov

### 1.11.1 Význam a základné úlohy hodnotenia pracovníkov

*Hodnotenie pracovníkov* je veľmi dôležitá personálna činnosť, ktorá sa zaoberá:<sup>37</sup>

<sup>36</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 197



- a) zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a vzťahy k spolupracovníkom,
- b) oboznamovaním s výsledkami tohoto zisťovania jednotlivých pracovníkov a konzultovaním týchto výsledkov,
- c) hľadaním ciest k zlepšovaniu pracovného výkonu a realizáciou opatrení, ktoré k tomu majú napomôcť.

Moderné hodnotenie pracovníkov predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, snahy o nápravu a stanovovanie cieľov týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania pracovníkov.

V podstate rozlišujeme dva druhy hodnotenia pracovníkov:<sup>38</sup>

- A) **neformálne hodnotenie**, t.j. priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným počas výkonu práce. Má príležitostnú povahu a je viac ovplyvňované pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom i momentálnou náladou ako nejakým faktickým výkonom práce. Ide o súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania sa. Málokedy je toto neformálne hodnotenie zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia.
- B) **formálne hodnotenie** je racionálnejšie a štandardizované, periodické a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Je základom pre rôzne dokumenty, ktoré sú zaradzované do osobných spisov pracovníkov, a ktoré slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti.

Kľúčovú úlohu pri všetkých formách hodnotenia zohráva bezprostredný vedúci hodnoteného pracovníka. Formálne hodnotenie môže byť zamerané na výsledky práce, alebo na jeho pracovné správanie sa. V prípade, že sa zameria na výsledky práce bude operovať s charakteristikami ako sú množstvo, kvalita, včasnosť, náklady - t.j. s dobre merateľnými a objektívne zisťiteľnými veličinami. V prípade, že sa zameria na pracovné správanie sa pracovníka, bude operovať s charakteristikami ako je iniciatíva, rozvažnosť, kritickosť, schopnosť viesť, schopnosť sa rozhodovať, disciplinovanosť, ochota a iné.

Výsledky hodnotenia pracovníkov sa v praxi najčastejšie využívajú pri:<sup>39</sup>

- a) **odmeňovaní**,
- b) **rozmiestňovaní** - povyšovanie, prevedenie, preradenie pracovníka a niekedy aj pri ukončovaní pracovného pomeru,
- c) **vzdelávaní a rozvoji**,
- d) **stimulovaní k zlepšeniu pracovného výkonu**.

<sup>37</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 166

<sup>38</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 151

<sup>39</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 169

### 1.11.2 Hodnotenie pracovného výkonu

Ak chceme posudzovať pracovný výkon pracovníka musíme najprv zvážiť, ktoré kritéria výkonu sú pre danú prácu primerané. Zároveň musíme posúdiť ich spoľahlivosť a ich citlivosť na náhodné vplyvy, alebo na rozdielne podmienky práce. Základnými a univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia, ale väčšinou bývajú doplnené detailnejšími kritériami. V prípade merateľných kritérií je potrebné definovať, aký výkon je žiadúci, prijateľný a neprijateľný, t.j. je potrebné stanoviť normy výkonu a to jednoznačne a písomne.<sup>40</sup>

Pri posudzovaní pracovného výkonu musíme brať do úvahy aj tie faktory pracovného výkonu, ktoré s pracovníkom nesúvisia a pracovník ich nemôže ovplyvniť. Niektoré z najdôležitejších faktorov tohoto druhu sú:

- ⇒ nedostatočné využívanie pracovného času pracovníka, alebo jeho preťaženie (zlá organizácia práce),
- ⇒ zariadenie a vybavenie neprimerané k danej práci,
- ⇒ nejasné pravidlá a metódy riadenia ovplyvňujúce prácu,
- ⇒ nedostatočná spolupráca zo strany ostatných pracovníkov,
- ⇒ nedostatočné vysvetlenie práce (nedostatočná inštrukcia),
- ⇒ nedostatky v školení a doškolovaní pracovníkov,
- ⇒ nevhodné usporiadanie pracoviska,
- ⇒ nevhodné tempo strojov,
- ⇒ teplota, osvetlenie, hluk, výpary,
- ⇒ šťastie.

Ak by sme zanedbávali význam vplyvu týchto faktorov na pracovný výkon, mohli by sa premietnuť negatívne do jeho hodnotenia. Zároveň sa však nesmie ich existencia zneužívať k neprimeranému ovplyvňovaniu pracovného výkonu pracovníka.

### 1.11.3 Proces hodnotenia pracovníkov

Proces hodnotenia pracovníkov má deväť fáz, ktoré môžeme rozdeliť do troch časových období:<sup>41</sup>

#### A)Prípravné obdobie

- 1) Rozpoznanie a stanovenie predmetov hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupu hodnotenia a vytvorenie formulárov používaných pri hodnotení.

<sup>40</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 173

<sup>41</sup> Tamtiež : s.174-175

- 2) Analýza pracovných miest (revízia existujúceho popisu a špecifikácia pracovných miest). Na tomto základe sa dá vytvoriť predstava o typoch výkonov na pracovných miestach a o možnostiach jeho zlepšenia.
- 3) Formulovanie kritérií výkonu a ich výber, stanovenie noriem výkonu, voľba metód hodnotenia a klasifikácií na rozlišovanie rôznych úrovní pracovného výkonu.
- 4) Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účele, o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu.

#### **B) Obdobie získavania informácií**

- 5) Zisťovanie informácií, napr. pozorovaním pracovníkov pri práci, alebo skúmaním výsledkov ich práce. Kľúčovou otázkou je, kto je kompetentný tieto informácie zisťovať a viesť celé hodnotenie.
- 6) Zhotovenie dokumentácie o pracovnom výkone. Táto fáza je veľmi dôležitá, pretože písomný záznam obmedzuje neskoršie spory a diskusie a je nástrojom spätnej väzby medzi hodnoteným a hodnotiacim.

#### **C) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone**

- 7) Porovnávanie skutočných výsledkov s normami výkonu, resp. s očakávanými výsledkami práce a správania sa pracovníka. Existuje pri tom riziko subjektívneho prístupu, pretože aj objektívne ukazovatele je potrebné osobne a tým pádom aj subjektívne interpretovať.
- 8) Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach z hodnotenia a o možných cestách riešenia problémov súvisiacich s pracovnými výkonmi. Táto fáza je rozhodujúca pre zlepšovanie pracovného výkonu pracovníka a pre to, či bude mať hodnotenie pre pracovníka motivačný efekt.
- 9) Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu a skúmanie efektívnosti hodnotenia.

Najkompetetnejšou osobou pri hodnotení pracovníka je jeho bezprostredný nadriadený. Tento prevádza aj záverečné vyhodnotenie všetkých podkladov hodnotenia, vedie rozhovor a navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia. Výhody takto pravádzaného hodnotenia sú najmä v tom, že bezprostredný nadriadený dôverne pozná úlohy pracovného miesta, prácu svojho podriadeného, podmienky práce a často aj zázemie pracovníka a jeho možné vplyvy na jeho pracovný výkon. Vykonáva aj neformálne hodnotenie, ktoré potom logicky vyúsťuje do formálneho hodnotenia. Medzi nevýhody patrí nebezpečenstvo istej subjektivity, alebo nedostatočnej authority bezprostredného nadriadeného.

Vedúci priameho nadriadeného môže fungovať ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia a potvrdiť, že proces prebehol v poriadku a bol spravodlivý. Medzi výhody patrí to, že sa vyhneme nebezpečenstvu, ktoré vyplýva z nedostatočnej authority priameho nadriadeného. Nevýhodu predstavuje nedostatočný kontakt s jednotlivými pracoviskami a pracovníkmi.

Hodnotenie prevádzané pracovníkom personálneho útvaru nie je príliš častým prípadom. Používa sa väčšinou len vtedy, keď neexistuje priamy nadriadený. Personalista potom zhodnotí pracovníka na základe zhromaždených hodnotení jednotlivých vedúcich tímov, ktorými hodnotený pracovník počas určitého obdobia prešiel. Hodnotenie sa v tomto prípade organizuje ťažko, je založené na rôznej kvalite podkladov a je závislé na schopnostiach personalistu kvalifikovane ich interpretovať. Hodnotenie zákazníkom sa používa v prípadoch, keď pracovník prichádza do styku so zákazníkmi. Medzi nebezpečenstvami tohoto postupu patrí, že neuspokojenie zákazníka s výrobkom sa premietne do kritiky pracovného výkonu pracovníka a to, že zákazník je častejšie stimulovaný hodnotiť v prípade nespokojnosti, ako naopak. Preto by sa o toto hodnotenie nemali opierať personálne rozhodnutia.

Hodnotenie spolupracovníkmi býva vcelku spoľahlivé, lebo spolupracovníci poznajú povahu práce, pracovníka i jeho výkon. Spolupracovníci sú však len v málo prípadoch ochotní angažovať sa do hodnotenia.

Hodnotenie podriadeným je málo používaný spôsob. Výhodou je, že nadriadený získa predstavu o tom, ako ho jeho podriadení vidia a môže podniknúť príslušné opatrenia na zlepšenie svojej práce. Nevýhodou je dosť silná tendencia vybavovať si účty s nadriadeným, prípadne snaha zapáčiť sa mu.

Sebahodnotenie má neustále vzrastajúci význam. Najčastejšie má formu správy o výsledkoch práce, či vyplnenie hodnotiaceho formulára. Pri tomto spôsobe sa odstraňujú vplyvy interepersonálnych vzťahov na hodnotenie a subjektivita v posudzovaní iných. Medzi nevýhody patrí snaha ukázať sa v lepšom svetle a neschopnosť ľudí objektívne sa ohodnotiť.

Tímové hodnotenie sa používa na prekonanie jednostrannosti a subjektivity hodnotenia. Tím je väčšinou zložený z bezprostredného nadriadeného, spolupracovníkov, psychológa a iných. Hodnotení pracovníci sa pri tom zúčastňujú na práci tímu, na výbere kritérií i na výbere členov tímu.

Assesment centre predstavuje pokus o minimalizáciu vplyvu ľudského činiteľa na hodnotenie pracovníka. Využíva sa najmä na vyhodnocovanie rozvojového potenciálu vedúcich pracovníkov. Tým, že pracovníka posudzuje komplexne je veľmi vhodným spôsobom hodnotenia najmä pre potreby rozmiestňovania a vzdelávania vedúcich pracovníkov.<sup>42</sup>

#### 1.11.4 Metódy hodnotenia pracovníkov

Metód hodnotenia nachádzame v odbornej literatúre pomerne veľa s množstvom rozličných variantov. Medzi najčastejšie používané metódy patria:<sup>43</sup>

A) **Hodnotenie podľa stanovených cieľov (výsledkov)** používa sa najmä na hodnotenie manažérov a špecialistov.

B) **Hodnotenie na základe noriem** sa používa najčastejšie na hodnotenie výrobných pracovníkov.

<sup>42</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 176-178

<sup>43</sup> Tamtiež : s. 179-183

- C) **Voľný opis** - to znamená, že hodnotiaci má písomne popísať pracovný výkon hodnoteného obyčajne podľa vopred daného zoznamu položiek hodnotenia.
- D) **Hodnotenie na základe kritických prípadov** je metóda, ktorá vyžaduje, aby hodnotiaci viedol písomné záznamy o kritických prípadoch, ktoré sa udiali pri vykonávaní práce určitého pracovníka. Nevýhodou je najmä zdĺhavosť a nejasné stanovenie kritických prípadov.
- E) **Hodnotenie pomocou stupnice** je metóda, pri ktorej sa zvlášť hodnotia jednotlivé aspekty práce a to pomocou jednej z troch druhov stupníc (číselná, grafická, slovná). Nevýhodou tejto metódy je problematické interpretovanie slovného popisu, výber kritérií a popis úrovne ich plnenia.
- F) **Checklist** je vlastne dotazník, ktorý zisťuje, či je určitý typ správania sa vo výkone pracovníka prítomný, alebo nie.
- G) **Metódy založené na vytváraní poradia pracovníkov podľa ich pracovného výkonu** - sú metódy, ktoré porovnávajú výkon dvoch, alebo viacerých pracovníkov. Môže ísť o :
- 1) striedavé porovnávanie - od extrémov po priemer,
  - 2) párové porovnávanie - porovnáva sa každý s každým a vyhlási sa najlepší a najhorší,
  - 3) povinné rozdelenie - porovnáva sa výkon pracovníkov, ktorí sa potom rozdelia do skupín podľa úrovne plnenia pracovného výkonu.

Získané výsledky niektorej z metód hodnotenia musia byť jednotlivým pracovníkom oznámené a pracovníci majú právo sa k nim vyjadriť. Väčšinou na to slúži **hodnotiaci rozhovor**,<sup>44</sup> ktorý vedie bezprostredný nadriadený. Je to oficiálne, formálne stretnutie, musí mať pevnú obsahovú štruktúru a časový plán. Mimoriadny význam má voľba štýlu rozhovoru, ktorý sa môže pohybovať od výraznej dominancie hodnotiaceho až k štýlu, keď sa hodnotiaci i hodnotený podieľajú aktívne na rozhovore, ako rovnoprávny partneri, hľadajúci spoločné riešenie. Rozhovor môže nielen zlepšiť výkon pracovníka a byť tak pre neho prínosom, ale môže byť veľmi užitočný aj pre druhú stranu. Vedúci pracovník, ktorý vedie rozhovor si má možnosť overiť si svoje schopnosti a poučiť sa o potrebe rozvoja niektorých z nich.

Pri hodnotení hrajú, ako už bolo spomínané, kľúčovú úlohu vedúci pracovníci. Ich úlohou je hodnotiť výkon svojich podriadených, prípadne vyhodnocovať podklady od iných hodnotiacich, vyplňať hodnotiace formuláre a predkladať ich personálnemu útvaru. Ďalej vedú rozhovory s hodnotenými pracovníkmi, hľadajú cesty vedúce k zlepšeniu pracovného výkonu a sledujú, ako pracovníci plnia závery plynúce z hodnotenia. Podieľajú sa na príprave procesu hodnotenia, výbere kritérií a metód a na oboznamovaní pracovníkov s nimi.

Personálny útvar zabezpečuje odbornú, organizačnú a kontrolnú stránku hodnotenia pracovníkov. Navrhuje celý systém hodnotenia a po konzultácii s vedúcimi vyberá kritériá a metódy hodnotenia, školí vedúcich pracovníkov o tom, ako správne hodnotiť a viesť hodnotiaci rozhovor. Dbá o to, aby hodnotenie prebiehalo v súlade so

<sup>44</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banká Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 157

zákonmi, prechováva záznamy a zabezpečuje, aby sa informácie z hodnotenia nedostali do nepovoláných rúk.

## 1.12 Vzdelávanie pracovníkov

Uvedenie pracovníka na pracovisko je začiatkom jeho kariéry v podniku. Získanie pracovného miesta však nepredstavuje pre pracovníka celoživotnú istotu. Potreba podniku pružne reagovať na neustále zmeny vyžaduje od neho zamestnávať pracovníkov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti. Splniť túto požiadavku možno systematickým vyhľadávaním a prijímaním schopných, odborne pripravených pracovníkov. Druhou možnosťou, ktorá je pre podnik prínosnejšia je „vychovať si“ vysoko kvalifikovaných, najmä riadiacich pracovníkov. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností predstavuje v modernej spoločnosti celoživotný proces. Formovanie pracovných schopností človeka sa stáva jednou z najdôležitejších úloh podnikovej personálnej práce. Toto formovanie prekračuje hranice kvalifikácie a stále viac zahŕňa aj formovanie sociálnych vlastností, formovanie osobnosti pracovníka, t. j. vlastností, ktoré majú významnú úlohu v medziľudských vzťahoch a tak výrazne ovplyvňujú vzťahy na pracovisku a tým aj výkon každého pracovníka.

V systéme formovania pracovných schopností človeka sa rozlišujú tri oblasti:<sup>45</sup>

- 1) Oblasť vzdelania
- 2) Oblasť kvalifikácie - základná príprava na povolanie
  - orientácia
  - doškolenie (prehlbovanie kvalifikácie, training)
  - preškolenie (rekvalifikácia, retraining)
  - profesná rehabilitácia
- 3) Oblasť rozvoja - rozširovanie kvalifikácie, ďalšie vzdelávanie.

Do systému podnikového vzdelávania pracovníkov teda patria také vzdelávacie aktivity ako sú orientácia, doškolenie, preškolenie a rozvoj iniciovaný podnikom. V tomto systéme sa angažuje nielen personálny útvar, či zvláštny útvar vzdelávania pracovníkov, ale tiež všetci vedúci pracovníci a odbory. Podnikové vzdelávanie je jednou z tých podnikových činností, v ktorých sa často vyskytuje spolupráca s externými odborníkmi a mimopodnikovými vzdelávacími inštitúciami. Vzdelávanie predstavuje ustavične sa opakujúci cyklus, ktorý má štyri základné fázy:

- 1) identifikácia potrieb vzdelávania - opiera sa o požiadavky vedúcich pracovníkov,
- 2) plánovanie vzdelávania,
- 3) vlastný proces vzdelávania - realizácia vzdelávania,
- 4) vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho procesu.

<sup>45</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 208

Základné metódy vzdelávania sa delia na dve skupiny:<sup>46</sup>

- a) **metódy používané na vzdelávanie na pracovisku** - na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh. Sem patria:
- ◆ inštruktáž - najčastejšie používaná metóda
  - ◆ coaching - dlhodobejšia inštruktáž
  - ◆ mentoring - spolupráca s mentorom (osobný vzor)
  - ◆ counsellig - najnovšia metóda - konzultovanie, ovplyvňovanie
  - ◆ asistovanie - formuje pracovné schopnosti pracovníka
  - ◆ poverenie konkrétnou úlohou
  - ◆ rotácia prác (cross training) - rôzne úlohy v rôznych častiach podniku
  - ◆ pracovné porady
- b) **metódy používané na vzdelávanie mimo pracoviska** - sú určené na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Tu patrí:
- ◆ prednáška
  - ◆ prednáška spojená s diskusiou (seminár)
  - ◆ demonštrovanie (praktická ukážka, názorné vyučovanie)
  - ◆ prípadové štúdie, simulácie
  - ◆ brainstorming, assesment center (pre manažerov)
  - ◆ školenie hrou, hranie rol, workshop

Podnikové vzdelávanie je typické úzkou spoluprácou medzi vedúcimi pracovníkmi a personálnym oddelením. Vedúci pracovník by mal byť rozhodujúcim činiteľom v procese identifikácie potrieb vzdelávania. Rozhodujú o tom, kto a v akej oblasti by mal byť školený, podľa úloh svojho pracoviska rozhodujú o časovom umiestnení školení a sú konzultovaní aj pokiaľ ide o výber metód vzdelávania. Na vedúcich pracovníkoch leží aj zodpovednosť za realizáciu vzdelávania i jeho obsah, pretože nie zriedka vystupujú ako školitelia. V neposlednom rade sú vedúci pracovníci jedným z najdôležitejších zdrojov informácií potrebných na vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov. Personálny útvar (môže byť nahradený samostatným útvarom podnikového vzdelávania) v prvom rade formuluje a navrhuje politiku a stratégiu podnikového vzdelávania pracovníkov. Zabezpečuje odbornú a organizačnú stránku všetkých fáz systematického vzdelávania - analyzuje potrebu vzdelávania, navrhuje rozpočet a vyberá metódy vzdelávania, zabezpečuje vzdelávanie mimo podniku, kontroluje priebeh vzdelávania a organizuje a metodicky riadi vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov.

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 222-228

## 1.12 Pracovné vzťahy

Pri práci v organizáciách vznikajú vzťahy, ktoré je možné rozdeliť do týchto skupín:<sup>47</sup>

- a) vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom - upravené zákonníkom práce, kolektívnou zmluvou
- b) vzťahy medzi zamestnancom a zamestnaneckým združením (odbory)
- c) vzťahy medzi odbormi a zamestnávateľom - upravené celoštátnymi zákonnými normami
- d) vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným - upravené pracovnou zmluvou, pracovným poriadkom
- e) vzťahy k zákazníkom a verejnosti - upravené celým radom všeobecných a špecifických pravidiel
- f) vzťahy medzi pracovnými kolektívami - upravené organizačným, alebo pracovným poriadkom
- g) vzťahy medzi spolupracovníkmi - sú obyčajne neformálneho charakteru a teda neupravované žiadnymi predpismi. Niektoré podniky sa usilujú o to, aby aj tieto vzťahy boli aspoň z časti upravené internými predpismi.

Rozhodujúcu úlohu tu opäť zohrávajú vedúci pracovníci. Majú v rukách všetky možnosti vytvárania zdravých, či nezdravých pracovných vzťahov. Týka sa to najmä vrcholového vedenia a líniových vedúcich. Personálny útvar plní úlohu organizátora kolektívneho rokovania, uchováva zápisy a dokumenty, dbá o dodržiavanie príslušných pravidiel a zákonov. Hrá dôležitú úlohu pri príprave pracovnej zmluvy, pracovného poriadku a vykonáva množstvo administratívnych a kontrolných činností pri disciplinárnych konaniach, zaoberá sa odbornou stránkou komunikácie a zabezpečuje tiež niektoré služby zamestnancom, ktoré prispievajú k zlepšovaniu pracovných vzťahov (služby psychológa, sociálneho pracovníka, prípadne právnu pomoc).

## 1.13 Starostlivosť o zamestnancov

Zamestnávatelia si uvedomujú, že úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku je v rozhodujúcej miere závislá od pracovnej sily a jej schopností, od jej pracovného správania sa, jej spokojnosti a od jej vzťahu k zamestnávateľovi. Starostlivosť o pracovníkov môžeme rozdeliť do troch skupín:<sup>48</sup>

- 1) **povinná** - daná zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami nadpodnikovej úrovne,
- 2) **zmluvná** - daná kolektívnou zmluvou na podnikovej úrovni,
- 3) **dobrovoľná** - je výrazom personálnej politiky zamestnávateľa.

<sup>47</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 179-180

<sup>48</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 302



Starostlivosť o zamestnancov, ako jedna z personálnych činností v sebe zahŕňa:

- a) pracovnú dobu a pracovný režim,
- b) pracovné prostredie,
- c) bezpečnosť práce a ochranu zdravia,
- d) personálny rozvoj pracovníkov,
- e) služby poskytované pracovníkom na pracovisku,
- f) ostatné služby poskytované pracovníkom a ich rodinám,
- g) starostlivosť o životné prostredie.

Starostlivosť o zamestnancov je popri odmeňovaní tou oblasťou personálnej práce, ktorá je zamestnancami (či potencionálnymi zamestnancami) najčastejšie používaná na porovnávanie organizácie s inými organizáciami. Z tohoto dôvodu, by jej mala byť venovaná maximálna pozornosť najmä v oblasti dobrovoľnej starostlivosti. Za dodržiavanie povinnej starostlivosti o zamestnancov v rámci svojho úseku sú plne zodpovední vedúci pracovníci. V oblasti dobrovoľnej starostlivosti by mali prichádzať s iniciatívami odrážajúcimi konkrétne potreby a požiadavky podriadených. Personálny útvar má dôležitú úlohu pri kontrole dodržiavania povinností vyplývajúcich zo zákona, vytvára a presadzuje koncepciu starostlivosti o pracovníkov, najmä jej dobrovoľnej časti. Úzko spolupracuje s odborními a zabezpečuje kontakty s mimopodnikovými inštitúciami.

### 1.14 Personálny útvar

Bez ohľadu na veľkosť podniku je potrebné vykonávať všetky personálne činnosti. V okamihu prijatia prvého pracovníka do pracovného pomeru, treba venovať maximálnu pozornosť jeho výberu a orientácii. Zodpovednosť za personálnu prácu majú všetci manažéri. V prípade, že ide o väčší podnik a množstvo personálnych operácií narastá, vzniká potreba delegovať právomoci v uskutočňovaní personálnej práce na samostatného pracovníka, alebo je vhodné zriadiť personálny útvar. Jeho charakter, vnútorná skladba a jeho štruktúra závisia nielen od veľkosti podniku, ale i od stupňa technickej a ekonomickej vyspelosti, skladby pracovníkov, charakteru výroby a pod..

Poslaním personálneho útvaru je aplikovať techniky a metódy personálnej práce v podniku. Majú poradnú a výkonnú právomoc, to znamená, že za hranicami svojho útvaru môžu poskytovať rady, ale nie prikazovať.

Predmetom činnosti personálneho útvaru sú práce:<sup>49</sup>

- ◆ **konceptné** - personálna politika, stratégia, plány personálneho rozvoja
- ◆ **rozborové** - príčiny, priebeh a dôsledky personálnych činností. Sú informačnou základňou pre personálne rozhodovanie.

<sup>49</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 16

- ◆ **metodicko-poradenské** - poskytovnie rád a pomoci, kritéria a metódy výberu, training.
- ◆ **operatívne** - každodenné činnosti,
- ◆ **evidenčné** - personálna agenda.

Veľkosť personálneho útvaru má vplyv na to, aké služby sa budú poskytovať ostatným útvarom. Ovplyvňuje aj deľbu kompetencii medzi personálnym útvarom a ostatnými útvarmi.<sup>50</sup>

- 1) **Personálny útvar je sám kompetentný** - osobná evidencia, personálna štatistika a rozbor, metodická pomoc pri zabezpečovaní orientačného procesu, osobná poradenská služba,...
- 2) **Personálny útvar jedná po predchádzajúcom súhlase podľa platných smerníc a svojej kompetencie** - prepočet potreby pracovníkov, uzatváranie podnikových dohôd, systém hodnotenia pracovníkov,...
- 3) **Spoločná kompetencia** - nábor, prijímanie a rozmiestňovanie pracovníkov, ďalšie vzdelávanie, rozviazanie pracovného pomeru,...
- 4) **Odborný útvar koná samostatne** - tvorba personálnej štruktúry, bezpečnosť práce, hodnotenie pracovníkov,...

#### Vedúci personálneho útvaru:

Dôsledkom rozdielneho postavenia personálneho útvaru v štruktúre podniku je diferencované aj postavenie vedúceho personálneho útvaru. Vo všeobecnosti však možno povedať, že jeho prikazovacia právomoc končí za hranicami personálneho útvaru. Za jeho hranicami má už len poradný charakter.

Viesť a riadiť personálnu činnosť v podniku predpokladá nielen funkčnú, ale aj kvalifikačnú kompetentnosť vedúceho personálneho útvaru. Jeho kvalifikačný profil je určený dvojjediným charakterom jeho práce - personalista a riadiaci pracovník. Očakáva sa od neho:<sup>51</sup>

- ⇒ profesná pripravenosť so schopnosťou pracovať s najnovšími poznatkami v odboroch, ktoré sledujú človeka v pracovnej činnosti (psychológia, sociológia, pedagogika, personálny manažment),
- ⇒ individuálne schopnosti (psychické, spoločenské), ktoré by mu umožňovali vykonávať riadiacu činnosť v personálnom útvaru a komunikovať s príslušnými útvarmi podniku, ale aj inštitúciami mimo podnik,
- ⇒ technické, ekonomické a organizačné poznatky vyplývajúce z charakteru daného podniku, potrebné na koncipovanie a realizovanie personálnej práce,
- ⇒ praktické skúsenosti z personálnej práce.

<sup>50</sup> VETRÁKOVÁ, M.: Personálny manažment. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, 1996. s. 18

<sup>51</sup> PICHŇA, J.: Základy personalistiky. Bratislava, Sofa, 1994. s. 19

## Personálny útvar a prostredie podniku<sup>52</sup>

- 1) **Personálny útvar a odbory** - personálny útvar ako zástupca vedenia podniku sa dostáva do partnerského stavu s odborovou organizáciou podniku, ako zástupcom pracovníkov podniku. K aktivizácii tohoto vzťahu dochádza pri plnení konkrétnych činností - napr. pri vypracovávaní zásad pracovného poriadku, pracovnej doby, mzdových sústav a predpisov, ... . Pri plnení kontrolnej funkcie odborov personálny útvar poskytuje odborom všetky potrebné informácie o tom, ako si podnik plní svoje povinnosti voči pracovníkom, ako dodržiava pracovno-právne vzťahy obsiahnuté v kolektívnej zmluve, v Zákonníku práce a pod.
- 2) **Personálny útvar a národné úrady práce** - personálny útvar zastupuje podnik navonok v širokej škále otázok práce a pracovníkov. Spolupracuje s národnými úradmi práce, a to predovšetkým nahlasovaním voľných pracovných miest v podniku. Eviduje a poskytuje pracovné miesta aj pre občanov so zmenenou pracovnou schopnosťou, invalidov a pod. Racionalizácia tejto spolupráce môže byť významným činiteľom sociálnej politiky štátu, životnej úrovne rodín a zosúladenia záujmov podniku a národného hospodárstva v rovine pohybu pracovníkov.
- 3) **Personálny útvar a územná jednotka** - personálny útvar spolupracuje s mestom, v ktorom podnik sídli vo viacerých rovinách. Usilujú sa spolu riešiť otázky vhodnej dopravy zamestnancov do a z práce, riešia otázky bývania, využívania voľného času, služieb a zdravotnej starostlivosti zamestnancov podniku a pod..
- 4) **Personálny útvar a školský systém** - táto spolupráca začína už na úrovni základných škôl, ktoré môžu byť zdrojom mladých pracovníkov pre prácu v podniku, alebo pre učebný pomer. Pokračuje aj na úrovni stredných odborných škôl s cieľom pripraviť a získať pre podnik nadaných a prosperujúcich študentov. S podobným zameraním sa formuje aj spolupráca s vysokými školami.

## Kontrolná činnosť personálneho útvaru

Personálna kontrola hodnotí personálnu činnosť danej organizácie a poskytuje spätnú väzbu všetkým vedúcim pracovníkom. Ukazuje jednotlivým pracovníkom oddelení mieru ich prínosu pre firmu. Najdôležitejšou úlohou personálnej kontroly je však nachádzať problémy a zaručovať dodržiavanie celého radu zákonov a personálnej politiky organizácie.

Rozsah kontroly siaha až za hranice personálneho oddelenia a prebieha na všetkých oddeleniach a úrovniach riadenia.

Oblasti kontroly sú:<sup>53</sup>

- 1) Kontrola informácií pracovnej analýzy:

<sup>52</sup> PICHŇA, J.: Základy personalistiky. Bratislava, Sofa, 1994. s. 24-26

<sup>53</sup> WERTHER, W.B., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Praha, Victoria Publishing, 1992. s. 592

- ◆ pracovné normy
  - ◆ popis práce
  - ◆ vymedzenie práce
- 2) Kontrola odmeňovania:
- ◆ úrovne miezd a stimulačných odmien
  - ◆ sociálnych výhod
  - ◆ služieb poskytovaných zamestnávateľom
- 3) Kontrola získavania zamestnancov:
- ◆ zdroje pracovníkov
  - ◆ žiadostí o zamestnanie
- 4) Kontrola výberu zamestnancov:
- ◆ pomery a postupy výberu
  - ◆ diskriminácia uchádzačov
- 5) Kontrola prípravy a orientácie:
- ◆ orientačný program
  - ◆ ciele a postupy prípravy
- 6) Kontrola pracovného postupu:
- ◆ vnútorné rozmiestňovanie
  - ◆ plán pracovného postupu
- 7) Kontrola hodnotenia pracovníkov:
- ◆ metódy pracovného hodnotenia
  - ◆ hodnotiace pohovory
- 8) Kontrola personálneho riadenia:
- ◆ komunikácia so zamestnancami
  - ◆ disciplinárne opatrenia
- 9) Vzťahy vedenia a odborov:
- ◆ dodržiavanie zákonov
  - ◆ riešenie sporov.

Medzi základné nástroje personálnej kontroly, slúžiace na odhalenie nedostatkov v personálnej činnosti patria:

- 1) **Rozhovory** - bežné rozhovory, rozhovory pri odchode zo zamestnania, a pod.
- 2) **Dotazník**
- 3) **Analýza záznamov a dokumentov** - z vykonávaných personálnych činností. Má za úlohu zabezpečiť dodržiavanie podnikovej personálnej politiky pri ich vypracovávaní a pravdivosť informácií v nich uvedených.