

Obsah

1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE.....	2
------------------------------	---

www.euroekonom.sk

1 Teoretické vymedzenie

1.1 Personálny manažment

Časť manažmentu podniku, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese označujeme pojmom **personálna práca***Chyba! Záložka není definována..* Orientuje sa na človeka ako pracovnú silu, jeho zapojenie do práce v podniku a využívanie schopností.

V odbornej literatúre i v praxi sa stretávame s rôznym označením personálnej práce, napr. personálna administratíva*Chyba! Záložka není definována..*, personálny manažment*Chyba! Záložka není definována..*, riadenie ľudských zdrojov*Chyba! Záložka není definována..* Podstata rozdielnych označení je v prístupe manažmentu k zamestnancom. Vyjadruje rôznu koncepciu personálnej práce a jej vývojovú etapu.

Historicky najstaršie označenie personálnej práce je **personálna administratíva***Chyba! Záložka není definována..* - mala výrazne pasívny a administratívny charakter. Pokladala sa za službu, ktorej obsahom bolo vedenie evidencie o zamestnancoch, administratívne procedúry spojené s prijatím zamestnanca a jeho orientáciou, štatistika a rozbery.

Pred druhou svetovou vojnou sa začína aktivizovať personálna práca*Chyba! Záložka není definována..* Manažment sa začína uvedomovať, že zamestnanci sú takmer nevyčerpatelným zdrojom nových nápadov, prosperity a konkurencieschopnosti. Vznikajú personálne útvary ktoré po novom formujú personálnu politiku a metódy personálnej práce. Personálna práca sa označuje pojmom **personálny manažment***Chyba! Záložka není definována..* Úlohou personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity práce. Orientuje sa na prípravu vhodných ľudí na manažérsku prácu, na zamestnancov - ich vyhľadávanie, prijímanie, rozvoj a motiváciu, hodnotenie a riešenie pracovných vzťahov. Zahŕňa celú ľudskú stránku procesu manažmentu. Prevládajú činnosti operatívneho charakteru.

V priebehu šesťdesiatych rokov sa v zahraničí začala vytvárať nová koncepcia personálnej práce, označovaná pojmom **riadenie ľudských zdrojov***Chyba! Záložka není definována..*, ktoré sa stáva najdôležitejšou zložkou celého podnikového riadenia.

Sústredzuje sa na zdroje, hlavne na potreby manažmentu vo vzťahu k ľudským zdrojom, ktoré sa majú zabezpečiť a využiť. Novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motoru podnikovej aktivity. Vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti prechádza k činnostiam koncepčného, skutočne riadiaceho charakteru. Väčší dôraz sa kladie na plánovanie **Chyba! Záložka není definována.**, monitorovanie, koordinovanie a kontrolu ľudí. Úlohou riadenia ľudských zdrojov je presunúť zodpovednosť za zamestnancov nielen na personálnych manažérov ale na celý manažment. Plánovanie zamestnancov, ich rozvoj sa stáva súčasťou podnikových plánov a cieľov. 5)

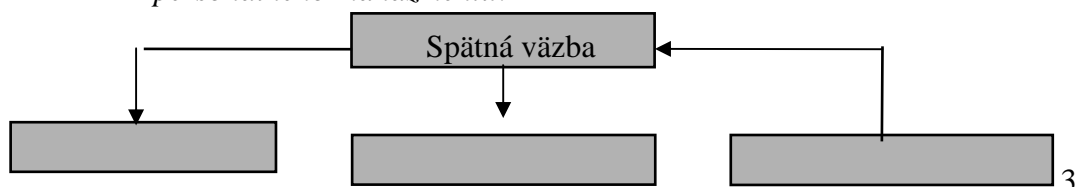
1.1.1 Model personálneho manažmentu

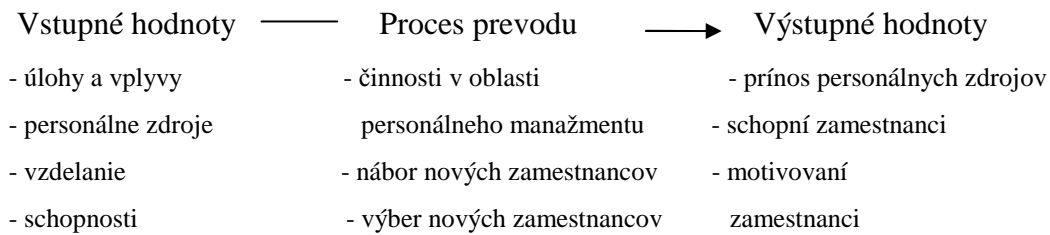
Personálny manažment je vlastne systém mnoho závislých činností s určitými hranicami medzi nimi. Každá činnosť má priamy vzťah ku všetkým ostatným činnostiam. Systémový prístup **Chyba! Záložka není definována.** je dôležitý, pretože nám umožní rozpoznať vzťahy medzi jeho jednotlivými časťami a uvedomiť si hranice daného systému, ktoré vyznačujú začiatok vonkajšieho okolia. Potreba znalosti vonkajšieho prostredia súvisí s tým, že väčšina systémov je otvorených. Otvorený systém je ten, ktorý je ovplyvnený svojim vonkajším prostredím, napr. organizácie a ľudia.

Jednotlivé činnosti personálneho manažmentu sa navzájom ovplyvňujú a preto si musíme stále uvedomovať túto vzájomnú závislosť. Najúčinnnejším spôsobom je systémový prístup, pri ktorom sú jednotlivé činnosti personálneho manažmentu popísané ako prijímanie vstupných hodnôt a ich prevod na výstupné hodnoty. Vstupnými hodnotami sú úlohy, vplyvy a personálne zdroje. Prostredníctvom rôznych činností v personálnej oblasti sú prevádzané tieto vstupné hodnoty na žiadúce výstupné hodnoty, ktoré slúžia ako spätná väzba systému personálneho manažmentu a na overenie úspešnosti. Systémový prístup **Chyba! Záložka není definována.** pomáha určiť hlavnú možnú alternatívu.

Obrázok 1 Zjednodušený model vstupných a výstupných jednotiek v systéme

personálneho manažmentu:





Zdroj: Weather, W.B., Davis, K.:Lidský faktor a personální management

1.1.2 Ciele

1. **Spoločenský cieľ.** Prístupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti a pritom minimalizovať negatívny dopad požiadaviek na podnik.
2. **Organizačný cieľ.** Personálny manažment má prispievať k rastu efektívnosti podniku. Je prostriedkom , ako dosiahnuť hlavné ciele podniku. Svojimi aktivitami slúži hlavným strategickým zámerom podniku.
3. **Funkčný cieľ.** Poskytované služby jednotlivých súčastí personálneho manažmentu sú opodstatnené a nedochádza k plytvaniu zdrojov.
4. **Osobný cieľ.** Pomáhať zamestnancom dosiahnuť ich osobné ciele, ak tieto ciele zvyšujú prínos podniku. 4)

1.1.3 Faktory ovplyvňujúce personálny manažment

Personálny manažment je ovplyvňovaný prostredím, v ktorom pôsobí. Môže ísť o faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia. Patria sem zmeny fyzického , politického, technologického, ekonomického a spoločenského charakteru.

Vonkajšie faktory

Vonkajšie faktory majú bezprostredný vplyv na spôsob, ako sa bude uskutočňovať personálna práca. Patria sem predovšetkým meniaci sa technológia, ekonomický cyklus, demografický vývoj, kultúrne zmeny a zásahy vlády.

Vnútorné faktory

K najdôležitejším faktorom patrí podniková politika a štýl práce manažmentu, podniková kultúra, podnikový informačný systém, pozícia odborov a pracovné vzťahy na pracovisku. 3)

1.1.4 Zložky personálneho manažmentu Chyba! Záložka není definována.

K splneniu cieľov prispievajú aktivity personálneho manažmentu, ktoré tvoria jeho súčasť. Hlavnými zložkami personálneho manažmentu sú:

1. *Personálne činnosti* Chyba! Záložka není definována. - predstavujú výkonovú časť personálneho manažmentu. Vzťahujú sa na všetkých zamestnancov a zahŕňajú úlohy spojené so získavaním, výberom, prijatím, zaradením na pracovné miesto, orientáciou, výchovou, tréningom, rozvojom a hodnotením zamestnancov. Na ich zabezpečení sa podieľajú personálne útvary a manažéri všetkých stupňov riadenia. Časť personálnych činností sa vykonáva v úzkej spolupráci s líniovými a funkčnými manažérmi. Spôsob uskutočňovania personálnych činností pokladajú mnohí manažéri za najt'azšie rozhodnutie.

Základné personálne činnosti sú spojené:

- a) s príchodom zamestnanca do podniku a jeho zaradením na pracovné miesto
- b) so systematickým vedením a hodnotením
- c) s osobnou problematikou zamestnancov

Jednotlivým personálnym činnostiam sa podrobnejšie budeme venovať v druhej časti 1.kapitoly.

2. *Servisné činnosti* Chyba! Záložka není definována. - 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, poistenie a sociálne zabezpečenie, pôžičky, poradenská služba apod.

3. *Pracovné vzťahy* Chyba! Záložka není definována. - vyjadrujú práva a povinnosti zamestnancov podniku a manažmentu. Manažment podniku prejednáva spolu so zástupcami zamestnancov združených v odboroch alebo zväzoch vybrané otázky. Ich vyjadrením môže byť plán sociálneho rozvoja, plán zamestnancov, kolektívna zmluva a iné vzájomné vyjednávania.

4. *Personálna agenda***Chyba! Záložka není definována.** - sústreďuje sa v personálnych útvaroch. Jej úlohou je sledovanie osobnej a pracovnoprávnej evidencie o zamestnancoch, rozborov a štatistika úrazovosti, fluktuácie, stability, dochádzky, chorobnosti, výkonov, zostavovanie plánov a programov personálneho a sociálneho rozvoja ako súčasť podnikového plánu.

1.1.5 Personálny útvarChyba! Záložka není definována.

Personálny útvar**Chyba! Záložka není definována.** organizuje, koordinuje, metodicky usmerňuje, kontroluje a zabezpečuje činnosti súvisiace s pracovným pomerom zamestnanca. Jeho poslaním je aplikovať techniky a metódy personálnej práce v podniku. Ide o útvary, ktoré poskytujú služby. Pomáhajú zamestnancom a manažérom hľadať spôsoby, ako zlepšiť kvalitu pracovných podmienok v podniku a tým vytvoriť produktívne prostredie.

Majú poradnú a výkonnú právomoc, to znamená, že môžu poskytovať rady líniovým manažérom, ale nesmú prikazovať. Veľkosť personálneho útvaru je rôznorodá a závisí od veľkosti a charakteru podniku.

Podľa potreby možno PÚ vnútorne členiť na oddelenia, napr. výcvikové a školiace, starostlivosť o ľudí, pre personálnu administratívu, poradenské a právne apod.

Predmetom činnosti personálneho útvaru sú:

1. Koncepčné práce - personálna politika, podniková politika, plány personálneho rozvoja, program v oblasti personalistiky, tréningu.
2. Rozborové práce - príčiny, priebeh a dôsledky personálnych činností na základe rozborov evidovaného stavu a rozhovorov s zamestnancami a manažérmi.
3. Metodicko-poradenské práce - poskytovanie rady a pomoci, kritériá a metódy výberu a tréningu zamestnancov, ich hodnotenia, riešenie personálnych problémov.
4. Operatívne práce - každodenné činnosti podľa potrieb podniku a zamestnancov.
5. Evidenčné práce - personálna agenda o zamestnancoch , právna regulácia a formalizácia vzťahov medzi zamestnancami a podnikom.

Zamestnancov personálneho útvaru podľa obsahu vykonávanej práce možno rozdeliť do troch hlavných skupín:

a) *personálni manažéri (riaditelia)* , ktorých hlavnou úlohou je rozvíjať podnikovú personálnu politiku a stratégiu,

b) *personálni poradcovia*, ktorí využívajú odborné vedomosti a zručnosti na uskutočňovanie personálnej práce,

c) *personálna administratíva***Chyba! Záložka není definována.**, ktorá rozvíja a zabezpečuje administratívne úkony a procedúry súvisiace so zamestnanosťou.

Veľkosť personálneho útvaru má vplyv na to, aké služby sa budú poskytovať ostatným útvarom. Ovplyvňuje del'bu kompetencií medzi personálnym a ostatnými odbornými útvarmi.

1.2 Personálne činnostiChyba! Záložka není definována.

1.2.1 Personálna politikaChyba! Záložka není definována. **a plánovanie**Chyba! Záložka není definována.

Personálna politikaChyba! Záložka není definována. je jednou zo súčastí podnikovej politiky. Jej správne vypracovanie vyžaduje zmapovanie súčasného stavu a vytýčenie jasných zámerov pre budúce obdobie.

- vyjadruje celkovú filozofiu podniku, jeho hodnoty vo vzťahu k zamestnancom.
- dosahuje sa uskutočňovaním personálnej práce.
- systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekty personálnej politiky riadia pri rozhodovaniach, ktoré sa dotýkajú práce zamestnancov a súbor opatrení, ktorými sa snažia ovplyvňovať oblasť práce a ľudského činiteľa.

CieleChyba! Záložka není definována. **personálnej politiky**

1. Získať schopných a výkonných zamestnancov.
2. Dosiahnuť 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.

Fungujúca personálna politika pomáha tvorbe podnikovej kultúry v podniku a napomáha aj osvojeniu kréda podniku. Prostredníctvom nej podnik vytvára a podporuje podnikové záujmy, aby sa dosiahli ciele podniku i zamestnancov. *Podniková kultúra* je vyjadrená pravidlami správania a hodnotami všeobecne dodržiavanými manažmentom i každým zamestnancom podniku. *Krédo* je vyznaním viery, filozofie podniku prezentovanej navonok i medzi zamestnancami. Krédo vyjadruje jednou myšlienkou hlavnú filozofiu podniku.

Plánovanie zdrojov v podniku patrí ku kľúčovým úlohám vrcholového manažmentu. Najdôležitejším zdrojom v podniku sú ľudia. Žiadne politika podniku nemôže existovať bez ľudí a plán personálneho rozvoja nemožno robiť oddelene od podnikového plánu.

Plán personálneho rozvoja - stanovuje ciele, politiku, procedúry, rozpočet na personálne činnosti, ktoré sa majú vykonať. Pozostáva z čiastkových plánov, ako je plán zamestnancov, plán nábora, plán tréningu, plán kariéry apod.

Najvýznamnejšie postavenie má *plán zamestnancov* / vlastný proces plánovania sa uskutočňuje vo dvoch vzájomne prepojených častiach, a to plán potreby zamestnancov a plán pokrytia tejto potreby /.

Metódy Chyba! Záložka není definována. **plánovania potreby zamestnancov:**

1. Intuitívne metódy - sú založené na dôkladnej znalosti väzby medzi podnikovými úlohami, technikou a pracovnou silou. Vyžadujú skúsenosť a predvídaciu schopnosť ľudí, ktorí odhad robia.

- Patria sem - delfská metóda - strategický brainstorming
- kaskádová metóda - diagram očakávaní
- manažérsky úsudok

2. Kvantitatívne metódy - používajú matematický a štatistický aparát a vyžadujú množstvo údajov založených na analýzach vývojových trendov, korelácii, regresii, sieťovom plánovaní, modelovaní a simulácii.

Patria sem aj metódy vychádzajúce z poznatkov ekonomiky práce - Refa, Mtm.

Metódy Chyba! Záložka není definována. **pokrytia potreby zamestnancov:**

Prepočet pokrytia potreby zamestnancov vychádza z analýzy vnútorných zdrojov. Zameriava sa na využívanie zamestnancov v pracovnom pomere. Predmetom analýzy je zistenie počtu a štruktúry ľudí podľa oddelenia, povolání, zručností, kvalifikácie, absolvovaného tréningu, veku, dĺžky zamestnania, pracovného výkonu. Analýza **Chyba! Záložka není definována.** súčasného stavu zamestnanosti musí rešpektovať nielen využiteľnosť zamestnancov, ale aj prepočet pohybu zamestnancov/ koľko odíde, bude prepustených, preradených na inú prácu, odíde do dôchodku alebo zomrie/.

Posledným krokom analýzy súčasného stavu zamestnancov je konfrontácia výsledkov s budúcou potrebou zamestnancov. Metódu použitú na *analýzu vnútorného pohybu zamestnancov* označujeme *bilancovaním pohybu*.

Zákonitosti pohybu zamestnancov na základe predchádzajúceho obdobia sú základom odhadu budúceho vývoja. Pohyb zamestnancov možno kvantifikovať pomocou štatistických metód ako je ukazovateľ *stability* a *fluktuácie personálu*.

Ukazovateľ stability vychádza z počtu zamestnancov , ktorí zostávajú v podniku počas sledovaného obdobia a vyjadruje percento stabilných zamestnancov / ktorí sú v podniku viac ako jeden rok /.

Vzorec výpočtu:

$$\frac{\text{Počet zamestnancov s viac ako ročnou praxou v podniku}}{\text{Počet zamestnancov zamestnaných v predchádzajúcom roku}} \times 100$$

Ak hodnota ukazovateľa je do 25 % , pokladá sa výsledok za uspokojivý.

Výstižnejšia je *sčítacia metóda* , ktorá analyzuje odchádzajúcich podľa dĺžky praxe. Výsledky sa zosumarizujú pomocou histogramu.

1.2.2 Analýza Chyba! Záložka není definována. práce Chyba! Záložka není definována.

Analýza Chyba! Záložka není definována. práce Chyba! Záložka není definována. je systematická procedúra na získavanie objektívnych a podrobných informácií o práci, úlohách, ktoré sa vykonávajú alebo budú vykonávať. Je jedným z dôležitých nástrojov moderného manažmentu podnikov. Pomáha manažmentu urobiť podnik výkonnejším a účinnejším, pri malých vstupoch dosiahnuť najvyšší výkon. Analýza práce je vstupnou a

rozhodujúcou personálnou činnosťou, na jej základe si zamestnanec vytvára predstavu o pracovnom mieste, obsahu a úlohách práce.

Postup pri analýze práce

Postup pri analýze práce zahŕňa rozbor, opis a špecifikáciu práce.

Rozbor pracovného miesta - predstavuje proces zhromažďovania a vyhodnotenie informácií týkajúcich sa:

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

Najjednoduchšou metódou získavania informácií potrebných k rozboru pracovného miesta je štrukturovaný dotazník, ktorý má byť zostavený tak, aby poskytol základné informácie, ako názov pracovného miesta, stručný opis účelu pracovného miesta, zodpovednosť za zamestnancov, za HIM a NEM, miera nezávislosti zamestnanca a rozsah kontroly pracovných úloh, pracovné vzťahy a pracovné podmienky, pracovné nároky / zahŕňajúce vzdelanie a prax, schopnosti, zdravotný stav a výkonnosť /.

Údaje z dotazníka sa dopĺňajú o informácie získané pozorovaním zamestnanca pri plnení pracovných úloh, zaznamenávaním pracovných operácií, ktoré robí, spôsobu a času ich vykonania.

Ďalšou metódou získavania informácií o práci je profesografia.

Výsledky rozboru pracovného miesta a požiadaviek kladených na zamestnanca sa využijú pri opise a špecifikácii práce.

Opis práce Chyba! Záložka není definována. - obsahuje stanovenie pracovnej zodpovednosti a pozície v práci, stručný opis vykonávanej práce a používanú vybavenosť. Je systematický a podrobný zoznam informácií, ktorý poskytuje súhrnné údaje o pracovnom mieste. Vyjadruje profil práce, charakterizuje pracovné úlohy a podmienky.

Špecifikácia práce Chyba! Záložka není definována. - vyjadruje súhrn požiadaviek kladených na zamestnanca a schopností potrebných k výkonu, je to profil ľudských vlastností, schopností a zručností nevyhnutných k vykonaniu práce.

Opis práce **Chyba! Záložka není definována.** so špecifikáciou osoby obsahuje:

1. identifikačné údaje - názov zariadenia, názov práce, dátum uskutočnenia analýzy, mená zamestnancov, ktorí analýzu vykonali
2. stručný opis práce
3. požiadavky na výkon
4. črty zamestnancov - vzdelanie, prax, tréning, záujmy, fyzické požiadavky na prácu
5. vybavenosť a materiál - nástroje, materiál, stroje a zariadenia
6. podmienky práce - teplota, vlhkosť, riziká výkonu práce, čas práce, požiadavky na uniformu
7. pracovné vzťahy
8. úlohy

Využitie výsledkov analýzy práce

Analýza **Chyba! Záložka není definována.** práce **Chyba! Záložka není definována.** uľahčuje hľadanie vhodných ľudí na pracovné miesta, je podkladom tréningu prijatých ľudí a ich hodnotenia, poukazuje na prípadné rezervy vo využití ľudských zdrojov, umožňuje racionalizáciu práce.

Výsledky analýzy práce ovplyvňujú všetky personálne činnosti a chod podniku vo všeobecnosti.

1.2.3 Výber **Chyba! Záložka není definována. a prijímanie zamestnancov **Chyba! Záložka není definována.****

Získavanie **Chyba! Záložka není definována.** spoľahlivých a výkonných zamestnancov a ich úspešné začlenenie do pracovného kolektívu patrí k hlavným úlohám personálnej práce. Podnik vyhľadáva zamestnancov v súlade s plánom potreby a pokrytia zamestnancov a špecifikáciou osoby vhodnej na voľné pracovné miesto.

Podniky môžu ponúknuť voľné miesto v rámci vnútorných zdrojov, resp. z vonkajších zdrojov.

Spôsoby vyhľadávania zamestnancov z vonkajších zdrojov:

Inzerát, úrady práce, katalógy, poradcovia pre výber zamestnancov, náboroví zamestnanci, sprostredkovanie zamestnancami podniku, databáza uchádzačov a kontakty so školami.

VýberChyba! Záložka není definována. **zamestnancov**

VýberChyba! Záložka není definována. je proces, v ktorom manažéri z okruhu záujemcov hľadajú osobu, ktorá najviac zodpovedá kritériám na pracovné miesto s ohľadom na vonkajšie a vnútorné podmienky.

VýberChyba! Záložka není definována.u zamestnancov predchádza analýza práce, pokladaná za prípravnú fázu výberu. Nasleduje realizačná fáza, ktorej obsahom je predvýber uchádzačov a samotné výberové konanie. Predvýber sa robí v prípade, že sa prihlásil veľký počet uchádzačov. K výberovému konaniu pristúpia len najvhodnejší uchádzači.

K základným dokumentom k výberu zamestnancov patria žiadosť o zamestnanie a životopis.

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

VýberChyba! Záložka není definována.ová komisia je menovaná vrcholovým manažmentom a riadi sa základnými pravidlami, ktoré môžu tvoriť obsah výberového poriadku podniku. Výberový poriadok by mal riešiť podmienky vyhlásenia výberového konania, ustanovenie výberovej komisie, stanovenie priebehu a metódy výberového konania a podmienky uzatvorenia a vyhlásenia výberového konania.

MetódyChyba! Záložka není definována. **výberu** - sa obyčajne určujú podľa opisu práce, aktuálnosti, času, nákladov a schopností výberovej komisie. Neexistuje

metóda, pomocou ktorej možno okamžite, presne a objektívne poznať uchádzača o pracovné miesto. Preto sa pri výbere kombinuje viac metód.

Z obsahového hľadiska sa členia do skupín:

1. analýza dokumentov o uchádzačovi
2. dotazník
3. psychologická diagnostika
4. rozhovor
5. diagnosticko-výcvikové hodnotenie

Prijatie zamestnanca

Výsledkom výberového konania je návrh zamestnancov na prijatie do podniku. Konečné rozhodnutie o prijatí z navrhovaných uchádzačov robí najvyšší predstaviteľ podniku, ak túto právomoc nedelegoval na iného manažéra.

Prijatie sa spája s vykonaním vstupných procedúr a zaradením zamestnanca na pracovné miesto a do pracovného kolektívu. Najdôležitejšou formálnou záležitosťou vstupnej procedúry je vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy. K obsahu pracovnej zmluvy, stanoveným úlohám a povinnostiam sa má zamestnanec práva vyjadriť. Zmluva je platná ak ju podpísali obidve strany. Druhý dôležitý dokument je platový dekrét /mzdový list /.

Personálny útvar **Chyba! Záložka není definována.** poskytne zamestnancovi základné informácie, ktoré sa týkajú záležitostí podniku: - história a súčasnosť nového zamestnávateľa

- organizácia v podniku
- mená a funkcie hlavných manažérov
- štruktúra oddelenia na ktoré je zamestnanec zaradený
- ponúkaný produkt a hlavní zákazníci
- podniková politika a politika
- podniková kultúra
- prevádzkový poriadok, bezpečnostné predpisy
- zdravotnícka starostlivosť

1.2.4 Rozmiestnenie zamestnancov Chyba! Záložka není definována. **a ukončenie pracovného pomeru** Chyba! Záložka není definována.

Prijatí zamestnanci sú zaraďovaní na pracovné miesta, uvedení do práce, preradovaní na iné pracovné miesta, povyšovaní, uvoľnení z pracovného procesu.

1.2.5 Rozvoj zamestnancov Chyba! Záložka není definována.

Rozvoj zamestnancov Chyba! Záložka není definována. je personálnou činnosťou v pôsobnosti personálneho útvaru a manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Je veľmi dôležitý, pretože požiadavky na vedomosti a schopnosti ľudí sa neustále menia. Formovanie pracovných schopností a zručností sa stáva celoživotným procesom. Aby rozvoj zamestnancov bol úspešný, treba ho plánovať a v praxi realizovať podľa nasledovného postupu:

- a) určiť potreby po rozvoji
- b) špecifikovať ciele ďalšieho vzdelávania
- c) stanoviť program rozvoja
- d) vybrať vhodné metódy rozvoja
- e) viesť a vyhodnotiť rozvoj zamestnancov

Metódy Chyba! Záložka není definována. **rozvoja**

Pod metódami rozvoja potenciálu zamestnancov rozumieme prostriedky a spôsoby, ktorými zamestnanci získavajú vedomosti, informácie, zručnosti.

Rozlišujeme dve skupiny metód:

1. metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku - priamo pri výkone práce. Je vhodnejšia k vzdelávaniu výkonových a nových zamestnancov. V praxi sa využíva inštruktáž pri výkone práce, striedanie práce, odovzdávanie skúseností, učenie príkladom.

2. metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska - buď priamo v škole alebo v cvičiacich vzdelávacích strediskách. Mimo pracoviska sa využívajú metódy, ktorých cieľom je simulovať pracovné situácie a riešiť úlohy. Patria sem prednáška a video, názorná príprava, hranie úloh a modelového správania, štúdium prípadov, simulácia, programová výučba, príprava v laboratóriách.

Výhoda systematického rozvoja zamestnancov je v príprave ľudí na budúce potreby podniku. Profesionálny rozvoj účinne prispieva aj k zníženiu fluktuácie a k riešeniu problémov v pracovných vzťahoch.

1.2.6 Hodnotenie zamestnancov

Chyba! Záložka není definována.

Hodnotenie zamestnancov **Chyba! Záložka není definována.** je dôležitou personálnou činnosťou, ktorá sa zaoberá:

1. zistením postojov, vlastností, správania a konania zamestnanca s ohľadom na určitú situáciu a výkon
2. komunikáciou o dosiahnutých výsledkoch medzi hodnoteným a hodnotiteľom
3. zistením ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, plní úlohy a požiadavky vedúceho,
4. hľadaním ciest zlepšenia výkonu, správania a splnenia prijatých opatrení

Rozoznávame dva druhy hodnotenia zamestnancov, formálne a neformálne.

Neformálne hodnotenie je priebežné sledovanie zamestnanca jeho vedúcim počas výkonu práce, spôsob hodnotenia závisí od štýlu manažéra, ktorý si osvojil, od momentálnych pocitov vedúceho. *Formálne hodnotenie* je organizované podľa formulára **Chyba! Záložka není definována.** ov z personálneho útvaru, považujeme ho za objektívnejší spôsob hodnotenia.

Predmetom hodnotenia môže byť pracovné a sociálne správanie zamestnanca, výsledky dosiahnuté v práci, schopnosti a vlastnosti zamestnanca.

Hodnotenie nie je jednorázová činnosť, je to proces pozorovania, získavania informácií, posudzovania a rozhodovania o zamestnancovi. Najčastejšie sa využíva pri stimulácii, rozvoji a premiestňovaní zamestnancov.

Jedným z cieľov hodnotenia zamestnancov je vypracovať systém, prostredníctvom ktorého dokáže manažment ohodnotiť okruh prác vykonávaných v jeho podniku. Je to veľmi dôležitá úloha v pracovných vzťahoch medzi manažmentom a zamestnancami.

Plní dve dôležité funkcie - poznávaciu a motivačnú. *Poznávacía funkcia* spočíva v poznávaní vzťahu zamestnanca k práci, zisťovaní jeho pracovných postojov a kvalít,

jeho osobných predpokladov a schopností. *Motivačná funkcia* súvisí so skutočnosťou, že výsledky hodnotenia sú podkladom pre návrh na pracovný postup, určenie platu a ďalších výhod zamestnancovi, preradenie na iné pracovné miesto či uvoľnenie z práce.

Kritéria hodnotenia Chyba! Záložka není definována.

Mnohé z aspektov charakterizujúcich zamestnancov nie je možné objektívne merať. Je to zložité a vždy subjektívne. Závisí od vzťahu medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Aby sme sa vyhli chybám v hodnotení, treba vypracovať kritéria hodnotenia a vybrať metódy, ktoré objektivizujú proces hodnotenia.

Tieto kritéria budú rôzne napr. pri hodnotení nového zamestnanca a pri skúsených zamestnancoch, iné pri hodnotení manažérov.

Zároveň tieto kritéria musia byť určené tak, aby ich zamestnanec mohol ovplyvňovať. Kritéria hodnotenia Chyba! Záložka není definována. sa opierajú o výsledky analýzy práce.

Metódy Chyba! Záložka není definována. **hodnotenia**

Na hodnotenie zamestnancov je nevyhnutné zvoliť metódu, postup pre prácu s kritériami a určiť podmienky, za ktorých má byť použitá.

Skupiny metód hodnotenia:

Ak predmetom hodnotenia je zamestnanec

1. *psychodiagnostické metódy* - používajú sa na zisťovanie, či má daný jednotlivec predpoklady pre výkon určitej funkcie, zistenie intelektu, emocionality, motivácie a charakteristických vlastností. Majú orientačnú vypovedaciu schopnosť a väčšinou sa kombinujú s inými metódami.

2. *exploračné metódy* - sú podkladom hodnotenia. Ich cieľom je sebahodnotenie zamestnancov, ocenenie vlastnej práce, doterajšieho života a kariéry. Patrí sem životopis, osobný dotazník, testy.

3. *metódy hodnotenia vedúcim* - Medzi tieto metódy zahŕňame metódu stanovenia poradia, párového porovnania, posudzovacej škály, metódu voľného opisu, kritických prípadov a kombinovanú metódu.

Ak predmetom hodnotenia je práca

4. *neanalytické metódy* - hodnotia celú prácu a nie jej komponenty. Patrí sem metóda klasifikácie a metóda určenia postavenia v práci.

5. *analytické metódy hodnotenia* - sa naopak zameriavajú na komponenty práce. Známa je bodová metóda hodnotenia podľa zvolených kritérií alebo metóda hodnotenia na základe plnenia noriem práce.

Výsledky hodnotenia

Hodnotenie je len vtedy úspešné, ak hodnotiteľ prerokuje výsledky hodnotenia s hodnotenými. Najčastejšie sa využíva hodnotiaci rozhovor. Cieľom je spoločne nájsť spôsoby zlepšenia výkonu či správania zamestnanca a zväžiť dôsledky navrhnutých opatrení.

Výsledky hodnotenia majú široké využitie:

- zlepšenie pracovného výkonu a správania
- zistenie silných a slabých stránok zamestnanca
- motivácia zamestnanca
- odmeňovanie podľa zásluh
- rozhodnutie o povýšení alebo premiestnení zamestnanca
- poskytnutie výhod zamestnancom
- zlepšenie kontaktu medzi hodnoteným a hodnotiteľom
- podklad pre určenie budúcich pracovných úloh

1.2.7 Odmeňovanie zamestnancov Chyba! Záložka není definována.

Táto činnosť je v zahraničí súčasťou práce personálnych útvarov, u nás sa väčšinou zaraďuje do práce ekonomických útvarov. Odmeňovanie vyjadruje ocenenie pracovného výkonu mzdou ako aj inými hmotnými a nehmotnými stimulmi. Niektoré sú zo zákona určené, napr. odmena za prácu nadčas, príspevky na sociálne poistenie.

Základnou odmeňovacou formou je mzda. Táto môže byť časová, úkolová, podielová alebo zmiešaná. Mzdy bývajú doplnené rôznymi doplnkovými formami, akými sú napr. odmeny, prémie, osobné ohodnotenie alebo podiely na zisku firmy.

Systém odmeňovania v podniku by mal u zamestnancov zaručiť pocit dostatočného odmenenia, pomáhať ku konkurencieschopnosti podniku, viesť zamestnancov k tomu, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností.

1.2.8 Starostlivosť o zamestnancov

Chyba! Záložka není definována.

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici. Preto je nevyhnutnou súčasťou personálnej práce i starostlivosť o zamestnancov. Možno ju rozdeliť do troch základných skupín:

1. Povinná starostlivosť o zamestnancov / na základe zákonov a predpisov na nadpodnikovej úrovni /.
2. Zmluvná starostlivosť / kolektívne zmluvy a predpisy na podnikovej úrovni/
3. Dobrovoľná starostlivosť /zamestnávateľ má právomoc upraviť pracovné a mimopracovné podmienky podľa svojich možností a potrieb/.

Každý zamestnávateľ musí dbať o to, v akom pracovnom prostredí jeho zamestnanci pracujú, či majú dostatočnú bezpečnosť práce a ochranu zdravia, aká je ich pracovná doba, pracovný režim. Starostlivosťou o zamestnancov sa predchádza ich nespokojnosti v práci, fluktuácii, únave pri práci a stagnácii pracovných výkonov. Systém starostlivosti o zamestnancov zahŕňa sociálne výhody a služby.⁴⁾

Väčšina z nich je dohodnutá zmluvne a upravená legislatívou, u nás je to najmä v Zákonníku práce. K sociálnym výhodám patria zdravotné a nemocenské poistenie, dôchodkové zabezpečenie, platenie odstupného, platené voľné dni, dovolenky, vzdelávanie a úprava pracovnej doby.

Povinnú starostlivosť o zamestnancov u nás upravujú Zákonník práce **Chyba! Záložka není definována.** a ďalšie predpisy.

Podľa Zákonníka práce by zamestnávateľ mal:

- zdokonaľovať organizáciu práce
- robiť opatrenia na zníženie pracovných úrazov, chorôb z povolania, únavy pri práci
- starať sa o úpravu a vybavenosť na pracovisku v súlade s potrebami práce
- zabezpečovať prevádzku sociálnych, hygienických a zdravotných zariadení
- zabezpečiť zamestnancom závodné stravovanie
- umožňovať zamestnancom a jeho rodinám účelné využitie voľného času a vytvárať podmienky na kultúrne, športové, turistické či rekreačné vyžitie
- rozvíjať právnu ochranu a poskytovať pomoc pri riešení osobných problémov. ⁸⁾

Starostlivosť o zamestnancov **Chyba! Záložka není definována.** v najširšom slova zmysle zahŕňa:

1. pracovnú dobu a pracovný režim
2. pracovné a životné podmienky
3. personálny rozvoj zamestnancov
4. sociálne služby

1.2.9 Pracovné vzťahy **Chyba! Záložka není definována.** **a vzťahy s odbormi**

Pri akomkoľvek kontakte jedného človeka s iným sa medzi ľuďmi vytvárajú vzťahy. Akonáhle je zamestnanec prijatý do zamestnania, vstupuje so svojim zamestnávateľom do pracovného vzťahu.

Za kvalitu pracovných vzťahov zodpovedá manažment podniku. Záujmy zamestnancov vo vzťahu k manažmentu môžu obhajovať jednotliví zamestnanci alebo reprezentanti pracovných skupín. Úlohu reprezentantov zamestnancov preberajú odbory alebo výbory zamestnancov.

Pracovné vzťahy **Chyba! Záložka není definována.**, ich kvalita vyplýva z osobitostí ľudského činiteľa, prístupu a správania manažmentu i zamestnancov.

Ich vplyv na dosiahnutie podnikových cieľov a pracovných cieľov ľudí je nezanedbateľný. Korektné, harmonické a uspokojivé pracovné a medziľudské vzťahy vytvárajú produktívnu atmosféru, ktorá má pozitívny vplyv na individuálny, kolektívny a podnikový výkon.

Naopak v nezdravom pracovnom prostredí vzniká nespokojnosť, konflikty, stresy, nedôvera medzi zamestnancami.

Kolektívne vyjednávania

Kolektívne vyjednanie patrí k základným ľudským právam. Jeho podstata spočíva v dôraze na kolektívne aktivity a nie na aktivity jednotlivca, zameranie na tvorbu pravidiel a podmienok zamestnanosti, dosiahnutie dohody medzi partnermi, sústredenie na dobrovoľné aktivity a nie aktivity nariadené.

V našich podmienkach sa sociálny dialóg uskutočňuje na úrovni troch partnerov - vlády, Konfederácie odborových zväzov a Asociácie zamestnávateľských združení a zväzov. Kolektívne vyjednávanie je bipartitné. Rozvíja sa na úrovni podniku medzi odborovou organizáciou a manažmentom a nadpodnikovej úrovni, medzi odborovým zväzom a organizáciou zamestnávateľov. Výsledkom je kolektívna zmluva.

*Kolektívna zmluva***Chyba! Záložka není definována.** upravuje individuálne a kolektívne vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami, práva a povinnosti zmluvných strán. Uzatvorenie kolektívnej zmluvy je dobrovoľná náležitosť, takisto ako aj obsah nie je predpísaný. 6)

www.euroekonom.sk

1.3 Neziskové organizácie Chyba! Záložka není definována.

Predmetom skúmania našej diplomovej práce je systém personálnej práce v neziskovej organizácii, preto je dôležité obsahové vymedzenie pojmov súvisiacich s neziskovou sférou.

Verejný sektor zahŕňa súbor činností nutných k zabezpečeniu verejného prospechu pri plnení programov so širším sociálnym, ekologickým, kultúrnym či politickým zameraním. Okrem činností, ktoré sú stálym predmetom verejného záujmu / sociálna infraštruktúra, ktorá zahŕňa v najširšom zmysle sociálne a spoločenské služby / sa do verejného sektoru zaraďujú aj niektoré činnosti a služby výrobné povahy. Tieto všetky činnosti sa realizujú prostredníctvom infraštruktúry.

Organizácie, ktoré sa týmito činnosťami zaoberajú, sa neriadia rýdzo trhovými, ziskovými kritériami, ale kritériami celospoločenskej užitočnosti a pre obyvateľstvo a spoločnosť ako celok. Tieto organizácie označujeme tiež ako neziskové. 2)

Neziskové organizácie Chyba! Záložka není definována. tvoria neoddeliteľnú časť každej ekonomiky, vstupujú do vzťahov trhového mechanizmu, vyrábajú a predávajú tovary a služby, ale výsledkom ich aktivity nie je vždy zisk. 1)

V našej ekonomike rozlišujeme niekoľko typov organizácií. Môžeme medzi ne zaradiť napr. organizácie komerčné a verejnoprospešné. Základný rozdiel medzi nimi spočíva v tom, že hlavným cieľom komerčných organizácií je, aby ich vlastníkom, prípadne investorom kapitálu, prinášali príjem, či už v podobe zisku alebo renty, a snažili sa ho maximalizovať. Naproti tomu zmyslom verejnoprospešnej organizácie je uspokojovanie špecifických potrieb určitých druhov osôb.

Neziskové organizácie Chyba! Záložka není definována. plnia svoj základný cieľ podávaním špecifických výkonov, ktoré sú kombináciou týchto faktorov:

- finančné prostriedky, ktoré nezisková organizácia získava z vlastného alebo cudzieho kapitálu, prípadne z predajných príjmov,
- práca zamestnaného personálu

- riadiace výkony, ktoré zabezpečuje vrcholové vedenie organizácie.

Čo sa týka financovania neziskových organizácií, je rozdielne či ide o štátne alebo súkromné organizácie. *Štátne* sú financované predovšetkým zo štátneho rozpočtu, prípadne príjmami, ktoré získavajú za svoje realizované výkony. Ich cena má prevažne nákladový charakter. *Súkromné neziskové organizácie* sú najčastejšie financované z prostriedkov majiteľa alebo príspevkov a poplatkov členov. Niektorým súkromným organizáciám, na činnosti ktorých má štát záujem, sú tiež poskytované štátne prostriedky.

Vo verejnom sektore u nás zatiaľ prevládajú štátne organizácie typu rozpočtových a príspevkových. Podmienky a zásady zriaďovania a hospodárenia rozpočtových a príspevkových organizácií upravuje zákon č.303 Národnej rady Slovenskej republiky z 12. decembra 1995, o rozpočtových pravidlách.

Rozpočtové a príspevkové organizácie sa zriaďujú na plnenie úloh štátu alebo obce, a to na plnenie ich základných verejných funkcií alebo na verejnoprospešné činnosti, ktoré sú buď úplne alebo čiastočne financované zo štátneho rozpočtu alebo rozpočtu obce.

Rozpočtové organizácie sú právnické alebo fyzické osoby štátu alebo obce, ktoré sú svojimi príjmami a výdavkami napojené na štátny rozpočet alebo na rozpočet obce. Hospodária samostatne podľa schválených rozpočtov s prostriedkami, ktoré im určí ústredný orgán alebo obec v rámci svojho rozpočtu.

Príspevkové organizácie Chyba! Záložka není definována. sú právnické osoby štátu alebo obce, ktoré sú na štátny rozpočet alebo rozpočet obce napojené príspevkom alebo odvodom. Platia pre ne finančné vzťahy určené ústredným orgánom alebo obcou v rámci ich rozpočtov.

Rozpočtové a príspevkové organizácie môžu vo vlastnom mene nadobúdať práva a zaväzovať sa odo dňa svojho zriadenia. Môžu ich zriadiť- zo zákona alebo rozhodnutím ústredného orgánu, ak osobitný predpis neustanoví inak alebo rozhodnutím obce, čiže zriaďovateľa. 12)

1.3.1 Divadlo a divadelné činnosti

V našej diplomovej práci sa venujeme špecifickej skupine neziskových organizácií - konkrétne štátnemu divadlu. Pre neobvyklosť tejto organizácie považujeme za dôležité vysvetliť podľa Zákona o divadelnej činnosti základné pojmy súvisiace s divadlom.

DIVADLO - je kultúrna a umelecká ustanovizeň, ktorej hlavným predmetom činnosti je utváranie podmienok na vznik a verejné šírenie divadelných diel.

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

Divadelná činnosť Chyba! Záložka nemá definovúna.- je súhrn umeleckých, umelecko-technických a organizačno-ekonomických aktivít smerujúcich k vzniku a verejnému šíreniu divadelnej inscenácie. divadelnou činnosťou môžu byť aj niektoré formy verejných podujatí divadelnej povahy, ktoré sú upravené osobitnými predpismi.

Orgány štátnej správy na úseku divadelnej činnosti sú Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky a krajský úrad.

Ministerstvo kultúry:

- a) zriaďuje a zrušuje štátne profesionálne divadlá
- b) pripravuje koncepciu divadelnej činnosti,
- c) podporuje vybrané okruhy divadelných aktivít formou účelových príspevkov,
- d) kontroluje hospodárenie a účelnosť vynaložených prostriedkov v nich zriadených divadlách.

Krajský úrad:

- a) zriaďuje a zrušuje po prerokovaní s ministerstvom kultúry profesionálne divadlá ako právnické osoby,
- b) zriaďuje a zrušuje so súhlasom ministerstva profesionálne divadlá ako súčasť regionálnych kultúrnych centier,
- c) pripravuje koncepciu divadelnej činnosti,

- d) kontroluje hospodárenie a účelnosť vynaložených prostriedkov v nich zriadených divadlách.

Ministerstvo kultúry zriaďuje štátne profesionálne divadlá ako príspevkovú organizáciu. Príspevková organizácia je právnická osoba, ktorá svoje príjmy používa na financovanie vlastnej činnosti. Doplňenie zdrojov sa zabezpečuje zo štátneho rozpočtu alebo rozpočtu obce príspevkom.

Štatutárny orgán štátneho profesionálneho divadla vymenúva a odvoláva minister kultúry Slovenskej republiky, vyberá ho na základe výberového konania. 10)

Štátne profesionálne divadlo zaručuje plynulý a vyvážený rozvoj základných divadelných žánrov, najmä opery, baletu, spevohry a činohry.

Výsledkom činnosti divadiel sú kultúrne statky, neoddeliteľné od samého aktu ich produkcie, kde spotreba a produkcia v čase a spotrebe splyvajú. Ide o zmiešané verejné statky, nedeliteľné a nevyučiteľné zo spotreby, ale zároveň obmedzené napr. kapacitou divadla. Tejto kultúrnej činnosti hovoríme interpretačné umenie. Ide o pokračovanie tvorby bezprostredného kultúrneho statku, o tzv. pretavenie alebo dotvorenie do podoby hotového produktu, pretože pôvodná autorská tvorba nevystupuje ešte ako produkt schopný bezprostredne uspokojovať vzniknuté kultúrne potreby.

Divadelní umelci Chyba! Záložka není definována. **a ostatní zamestnanci divadla:**

Činnosť divadla zabezpečujú

- a) samostatní divadelní umelci
- b) divadelní umelci v zbore, v orchestri alebo inom umeleckom zoskupení,
- c) ďalší umeleckí zamestnanci
- d) ostatní zamestnanci.

Samostatný divadelný umelec je herec, spevák, hudobník, tanečník a fyzická osoba inej umeleckej profesie. Podľa zákona je fyzickou osobou inej umeleckej profesie najmä režisér, dirigent, mím, zbormajster, choreograf, baletný majster, korepetítor, dramaturg, scénický a kostýmový výtvarník a svetelný dizajnér.

Divadelný umelec v zbore, orchestri alebo v inom umeleckom zoskupení je najmä zborový spevák, orchestrálny hudobník a skupinový tanečník, ktorý hrá, spieva, predvádza, prednáša alebo iným spôsobom uvádza umelecké dielo iba v osobitnej umeleckej skupine tvoriacej orchester, inú hudobnú skupinu, spevácky alebo recitačný zbor, baletnú alebo inú tanečnú skupinu.

Ďalší umelecký zamestnanec divadla je každá fyzická osoba v umeleckej profesii návrhárskeho alebo spracovateľského charakteru, najmä inšpicient, umelecký stolár, vlásenkár, krajčír, maskér, šepkár a ostatní umeleckoremeselní zamestnanci.

Odborná spôsobilosť týchto osôb sa preukazuje najmä osvedčením o dosiahnutom vzdelaní alebo o umeleckej a odbornej činnosti.

Samostatný divadelný umelec môže vykonávať divadelnú činnosť na základe zmluvy podľa osobitného predpisu alebo v pracovnom pomere. Ak vykonáva divadelnú činnosť na základe zmluvy podľa osobitného predpisu /Zákon č.383/1997 Z.z. Autorský zákon a zákon, ktorým sa mení a dopĺňa Colný zákon/ nesmie vykonávať túto činnosť v pracovnoprávnom vzťahu s právnickou osobou alebo s fyzickou osobou, s ktorou uzatvoril túto zmluvu.

Ostatné osoby vykonávajú divadelnú činnosť v pracovnoprávnom vzťahu, na ktorý sa vzťahuje osobitný predpis.⁹⁾

Pracovná náplň špecifických divadelných činností

Zamestnanci umeleckých a umelecko-technických činností:

Dramaturg - zostavovanie návrhu dramaturgického plánu na základe znalostí a sústavného sledovania príslušnej umeleckej oblasti, v agentúrach aj poskytovanie poradenského servisu interpretom a usporiadateľským organizáciám.

Lektor - príprava umelcov na zvládnutie študovaného diela, vrátane ich pravidelného udržiavania na potrebnej interpretačnej úrovni.

Režisér - naštudovanie a réžia pódiových vystúpení, pásiem, pohybová spolupráca.

Scénograf - vytvorenie scénickej alebo kostýmovej výpravy divadelného predstavenia alebo návrhu bábok.

Výtvarník - návrh individuálnych masiek a vlásieniek v súlade s charakterom výrazu historických, súčasných alebo iných postáv. Návrh divadelných rekvizít.

Herec - tvorivá interpretácia jednotlivých rolí dramatického diela, interpretácia kolektívnej časti hudobného symfonického a komorného diela a hudobnej stránky hudobno-dramatického diela, tvorivá interpretácia ťažiskových rolí dramatického diela na významných umeleckých scénach.

Inšpicient - organizačné zabezpečovanie priebehu predstavení.

Šepkár - sledovanie textu diela a našepkávanie účinkujúcim pri skúškach a predstaveniach.

Elév - zabezpečovanie priebehu programu nadväzujúcich pódiových vystúpení.

Zamestnanci odborných a manuálnych činností:

Umelecký stolár - reštaurovanie umelecko-remeselných predmetov, riešenie technických i výtvarných problémov.

Zvukár - nastavenie a obsluha zariadenia pre tvorbu zvukov elektronickou cestou, súboru elektronických štúdiových a prenosných zariadení pre magnetický záznam a reprodukciu zvuku, zabezpečenie synchronizácie obrazu a zvuku.

Stavač - stavanie, obsluha, bežná údržba a sprevádzanie pri preprave techniky najnáročnejších atrakcií.

Osvetlovač - zostavenie svetelného scenára predstavenia, nastavenie všetkých druhov osvetľovacích zariadení vrátane statických i kinetických projekcií na domácej a cudzej scéne.

Vlásenkár - vyhotovenie bežných divadelných a módných vlásienok rôznych typov vrátane farbenia, vyhotovenie jednoduchších charakterových maskérskych prác spojených s úpravou účesov účinkujúcich umelcov.

Garderobiér - úpravy scénických kostýmov a doplnkov pri alternáciách umelcov, ich rozvešiacanie v šatniach účinkujúcich umelcov, vedenie evidencie scénických kostýmov a obliekanie účinkujúcich sólistov do náročných druhov kostýmov.

Rekvizitár - technické zabezpečenie funkcie rekvizít alebo vytváranie zvukových alebo optických efektov pyrotechnickými prostriedkami podľa scenára.

Scénografické krajčírky - vyhotovenie náročných scénických kostýmov s využitím rôznych druhov materiálov vrátane aranžovania kostýmových prvkov.