

1. Motivačné programy sa najčastejšie používajú v nasledujúcich situáciách:

1. Ako súčasť adaptačných programov v prípade inovačných zásahov alebo zmien v pracovnom procese, ktoré je potrebné rýchlo a kvalitne zvládnuť
2. Ako súčasť stabilizačných personálnych programov podniku
3. Ako súčasť programov personálneho zoštiehovania podniku
4. Ako demotivačné programy

2. Trojuholník delegovania:

Participácia pracovníkov je spätá s procesom delegovania, ktorý sa skladá z troch vzájomne previazaných činností: 1. pridelenie povinností (stanovenie prac.

úloh)

2. udelenie právomoci (podmienky pre plnenie úloh, podpora a potrebné zdroje)
3. vyžadovanie zodpovednosti (kontrolné mechanizmy a spätná väzba umožňujúca hodnotiť vykonanú prácu)

Predpokladom fungovania tohto je dôvera, efektívna komunikácia a nepretržitá interakcia.

3. Príčiny neúspešnej pracovnej adaptácie:

- predbežná odborná príprava bola príliš všeobecná
- doterajšie pracovné skúsenosti nezodpovedajú novému prac. zaradeniu
- predstavy pracovníka o novom /prvom/ zamestnaní sa nezhodujú so skutočnosťou
- možnosti a perspektívy sa nezhodujú s aspiráciami pracovníka

4. Hodnota práce:

- je vyjadrením veľkosti požiadaviek práce či pracovnej funkcie relatívne /vo vzťahu k iným prácam/
- je objektívnym základom pre prevod do mzdovej tarify, ktorá je peňažným ekvivalentom stanoveným na základe hodnoty práce a tým východiskom pre výpočet celej mzdy

5. Koeficient fluktuácie: /miera fluktuácie personálu/

$$\frac{\text{počet abentujúcich pracovníkov}}{\text{počet pracovníkov celkom}} \times 100$$

6. Prac. potenciál podniku

nielen fyzická armáda zamestnancov, ale aj ich talent, um, nápady a zručnosti

7, Plánovanie kariéry: je proces, v ktorom zamestnanci definujú a uskutočňujú jednotlivé kroky k realizácii cieľov kariéry.

8. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci: je taký stav pracovných podmienok, ktorý vylučuje pôsobenie nebezpečných a škodlivých faktorov na pracovníkov.

Opatreniami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci sa predchádza poškodeniu ľudského organizmu, ktoré môže byť dočasné alebo trvalé.

9. Podniková kolektívna zmluva a KZ vyššieho stupňa- nesmú byť v rozpore, záväzky prijaté príslušným odborovým zväzom a príslušnou organizáciou zamestnávateľov sa stanú minimálnymi zárukami.

Vzťah medzi podnikovou KZ a KZ vyššieho stupňa nie je vzťahom nadriadenosti a podriadenosti.

Podniková KZ nemôže obsahovať úpravu, ktorá by bola menej priaznivá pre zamestnancov, ale nemôže obsahovať ani vyššie mzdové nároky ako je rozsah určený KZ vyššieho stupňa.

10. Vymenujte subjekty RLZ:

- vrcholoví manažeri
- línioví manažeri
- personálny manažer
- špecialisti v oblasti RLZ
- poradenské a konzultačné firmy
- samotní zamestnanci prostredníctvom odborov

11. Charakterizujte typy rozhovorov pri výbere pracovníka:

Neštruktúrovaný - otázky kladieme v konverzačnom štýle v nadväznosti na predchádzajúcu odpoveď uchádzača. Štruktúra otázok nie je vopred pripravená.

Štruktúrovaný - predstavuje súbor vopred pripravených otázok, ktoré sa vzťahujú na určité prac. miesto (job related), každá z týchto otázok má tzv. preferovanú odpoveď. Tieto otázky postupne kladieme všetkým uchádzačom.

Sekvenčný - uchádzač postupne prechádza cez viacerých pracovníkov z ktorých každý kladie špecifické otázky a každý z týchto pracovníkov vyhodnocuje uchádzača.

Parelový - analógia metódy konkurzného pokračovania

Streso rozhovor - zameraný na zistenie odolnosti voči stresu, kladú sa tzv. nepríjemné otázky

12. Popíšte trojuholník delegovania

13. Kolektívna zmluva:

- upravuje vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami zastúpených odbormi.

časti KZ: 1. Všeobecné ustanovenia

2. Úprava vzájomných vzťahov
3. Pracovnoprávne vzťahy
4. Hmotná zainteresovanosť zamestnancov
5. Pracovné podmienky: ochrana zdravia a bezpečnosť práce
6. Sociálna starostlivosť
7. záverečné ustanovenia

Druhy KZ: Kolektívna zmluva na úrovni podniku-- stanovuje pravidlá a upravuje vzťahy na úrovni podniku, vychádza z KZ vyššieho stupňa.

Kolektívna zmluva vyššieho stupňa-- upravuje vzťahy v určitom odbore /chem. priemysel/

14. Sekvenčný rozhovor- jeho podstata a význam v RLZ

- jeden z typov rozhovoru používaný vo výberovom procese
- uskutočňuje sa tak, že uchádzač postupne prechádza cez viacerých pracovníkov, ktorí uskutošňujú rozhovor a každý z nich má pripravené špecifické otázky. Každý z týchto pracovníkov vyhodnocuje uchádzača.

15. Uved'te základné úlohy RLZ:

1. Zabezpečiť pre organizáciu potrebný počet pracovníkov v požadovanej profesnej a kvalifikačnej štruktúre.
2. zabezpečiť tzv. pozitívne správanie pracovníkov v záujme efektívneho plnenia stratégie a cieľov organizácie, to znamená široký okruh problémov, ktoré vplývajú na výkonnosť a prítomnosť pracovníkov.

16. Uved'te základné požiadavky kladené na psychologické testy

1. Platnosť testu - validita
2. Spolahlivosť testu - reliabilita
3. Objektívnosť testu

17. Uved'te podstatu plánovania kariéry a charakterizujte úlohu zamestnanca, manažera, organizácie pri plánovaní kariéry

= je proces, v ktorom si zamestnanci definujú a uskutočňujú jednotlivé kroky k realizácii cieľov kariéry.

1. Zamestnanec: - zhodnotiť svoje vedomosti, schopnosti, dispozície , aby si stanovil reálny cieľ
- určiť spôsob dosiahnutia cieľa (vypracovanie plánu)
 - dodržiavať jednotlivé kroky podľa plánu kariéry

2. Manažer: (ako určitý katalyzátor)

- motivovať zamestnancov k plánovaniu kariéry
- zhodnotiť reálnosť stanovených cieľov zamestnancov
- konzultovať so zamestnancom plán kariéry

- kontrolovať dodržiavanie plánu kariéry

3. Organizácia: - vytvárať podmienky pre plánovanie a rozvoj kariéry
- poskytovať modely kariéry, informácie, potrebné kurzy, školenia...

18. Uved'te postup konkurzného riadenia:

1. Vyhlásenie konkurzu: (výber požiadaviek na uchádzača, podmienky zaradenia do konkurzu, kontaktná adresa, termín uzavretia prihlášok, formálna úprava a uverejnenie konkurzu)
2. Ustanovenie konkurznej komisie
3. Konkurzné konanie: (posúdenie predpokladov- askumentácia, diagnostické metódy, rozhovor, hodnotenie, poradie, uzavretie, informácie uchádzačov o výsledkoch, spracovanie a uloženie materiálov - archivácia)

19. Uved'te prednosti využitia interných zdrojov vyhľadávania:

- sú známe schopnosti pracovníka z hodnotenia na predchádzajúcom pracovisku v rámci podniku
- nižšie náklady
- väčšia pravdepodobnosť efektívneho využitia pracovníka
- zjednodušuje sa a skracuje sa celý proces vyhľadávania a výberu

20. Hlavný cieľ RL'Z

Spočíva vo vytváraní podmienok pre efektívne plnenie podnikateľskej koncepcie podniku (firmy) na základe maximálnej výkonnosti personálu.

21. Účasť - pri aktívnom zapojení sa do učebného procesu sa zaktivizuje viacej zmyslov ako pri pasívnom počúvaní

Opakovanie - iba drilom sme si sšopný osvojiť nové poznatky a uložiť ich do dlhodobej pamäti

Vecnosť(účel)- musíme vidieť zmysel toho, čo nám je prednášané

Premos - lepšie sú osvojované tie poznatky, ktoré súvisia s tým, s čím sa stretávame v praktickom živote, v zamestnaní.

Spätná väzba - testy, písomky podporujú schopnosť učiť sa

12. Prostriedky stimulácie

Najväčší význam sa pripisuje nasledujúcim stimulačným prostriedkom:

- peňažná odmena za prácu / mzda, resp. plat/
- materiálne výhody a služby
- spoločenské postavenie
- práca, ktorá uspokojuje
- možnosť participácie
- príležitosť pre rozvoj a pracovný postup
- pozitívne hodnotenie pracovníka bezprostredným nadriadeným

- uznanie spolupracovníkov
- spravodlivé a schopné vedenie
- osobná sila a vplyv
- dobré pracovné podmienky

23. Pozitívny vplyv uplatňovania pružného pracovného času - v čom sa prejavuje:

- v lepšom vnútrozmenovom využívaní pracovného času
- zvýšení disciplíny práce
- zlepšení životných a pracovných podmienok
- zlepšení výkonu pracovníkov
- lepšom využívaní individuálnych schopností pracovníkov
- zvýšení obsažnosti a tvorivosti prac. činností
- znížení fluktuácie pracovníkov
- zlepšení interpersonálnych vzťahov

24. Podielový pracovný čas (job sharing)

= je osobitnou formou práce na skrátenej prac. čas. Podstatou podielovej práce je delenie prac. miesta na plný prac. čas medzi dvoma pracovníkmi, medzi dvoma prac. miestami medzi tromi pracovníkmi a pod. Pracovníci plnia prac. úlohy podľa vlastnej dohody a nimi prijatej del'by práce. Dohoda je súčasťou prac. zmluvy, ktorú pracovník uzatvára s organizáciou.

25. Metóda obsluhovaných miest

$$R = \frac{D \times Z \times H \times M_o}{F_e \times M_p}$$

- kde: R - je potrebný počet pracovníkov
 D - počet dní, počas ktorých bude zariadenie v činnosti
 Z - počet zmien počas dennej prevádzky
 H - dĺžka zmeny v hodinách
 M_o - počet obsluhovaných pracovných miest
 M_p - počet pracovných miest obsluhovaných jedným robotníkom
 F_e - efektívny fond pracovného času jedného rob. v hod.

26. Zákonník práce umožňuje skončenie pracovného pomeru

- dohodou uzavretou medzi podnikom a pracovníkom
- výpoveďou zo strany podniku alebo pracovníka
- okamžitým zrušením pracovného pomeru
- zrušením pracovného pomeru v skúšobnej dobe
- uplynutím dohodnutej doby pri pracovnom pomere na dobu určitú

K skončeniu pracovného pomeru môže dôjsť aj na základe úmrtia pracovníka a zániku podniku.

27. Koeficient stability pracovníkov:

$$\begin{array}{l} \text{Počet pracovníkov s viac ako 5 - ročnou praxou v podniku} \\ = \text{-----} \\ \text{Priemerný evidenčný počet pracovníkov} \end{array}$$

28. Stlačený /sústredený / pracovný týždeň:

Pracovník pracuje menej ako 5 dní v týždni, to znamená predĺženie denného pracovného času na 10 aj viac hodín denne / je to v rozpore s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci /.

9. Postupy hodnotenia práce:

- sumárne
- analytické
- /úplné analytické postupy, analytické postupy podľa kľúčových kritérií/

30. Základné varianty pružného pracovného času:

Pružný pracovný čas sa môže uplatňovať ako:

- pružný pracovný deň /dĺžka denného pracovného času musí byť odpracovaná v rámci každého dňa/
- pružný pracovný týždeň /dĺžka stanoveného pracovného času musí byť dodržaná v rámci každého týždňa/.
- pružné štvortýždňové obdobie /priemerná dĺžka týždenného pracovného času musí byť dodržaná v období 4 týždňov/.

31. Odporúčania pre efektívne hospodárenie s časom vedúceho:

- správny odhad činnosti a realistické plánovanie pracovného dňa
- príprava nadchádzajúceho dňa, rekapitulácia úloh, termínov a príprava pracovných podkladov
- rešpektovanie osobného biorytmu
- využívanie pozitívneho vplyvu pravidelných, ale krátkych prestávok
- práca podľa priorít
- vymedzenie nerušeného časového bloku /tichej hodinky/ v dennom pláne
- delegovanie úloh podľa zásady, že každú úlohu by mal vybrať pracovník s príslušnou kompetenciou na najnižšom pracovnom mieste
- zhodnotenie a uzavretie každého uplynulého dňa, preorientovanie sa na voľný čas.

32. Pasívny prístup v systéme RLZ:

znamená, že problémom týkajúcich sa ľudských zdrojov sa nesnažíme predchádzať (plánom, koncepciou, smernicami...), ale sa nimi začíname

zaoberať a riešime ich až keď nastanú.

33. Štruktúrovaný rozhovor:

predstavuje súbor vopred pripravených otázok, pričom každá z týchto otázok má tzv. preferovanú odpoveď (želateľnú z hľadiska daného pracovného miesta) Tieto otázky postupne kladieme všetkým uchádzačom (na poradí otázok nezáleží)

34. Faktory pracovného prostredia

Sociálne faktory: - štýl vedenia, medziľudské vzťahy

Pracovný režim

Fyzikálne faktory: - osvetlenie pracoviska, mikroklimatické podmienky (teplota na pracovisku, vlhkosť, prašnosť), hluk na pracovisku, farebná úprava pracoviska

35. Otázky pri tvorbe systému hodnotenia pracovníkov

1. Prečo hodnotíme pracovné výkony
2. Aké pracovné výkony hodnotiť
3. Ako merať pracovné výkony
4. Kto by mal hodnotiť
5. Kedy hodnotiť
6. Ako oznámiť výsledky hodnotenia

36. Príčiny neúspešnej sociálnej adaptácie

- pracovník je viazaný na iné pracovné skupiny
- osobné predstavy, postoje, záujmy sú v rozpore so zameraním a tradíciou novej pracovnej skupiny
- pracovná skupina je voči novému pracovníkovi nevšímavá, ľahostajná alebo odmietavá

37. Línioví manažeri zabezpečujú:

1. Plánujú potrebu LZ
2. Podieľajú sa na analýze a návrhu prac. miest
3. Stanovujú kritériá pre nábor a výber zamestnancov, uskutočňujú výber a prijímajú konečné rozhodnutia, ktorých uchádzačov prijať a ktorých neprijať
4. Uskutočňujú orientáciu a socializáciu nových zamestnancov
5. Podieľajú sa na vypracovaní kritérií pre hodnotenie prac. výkonu, vedie záznamy o skutočnom výkone, hodnotia prac. výkon zamestnancov
6. Podieľajú sa na odmeňovaní zamestnancov
7. rozhodujú o ďalšom vzdelávaní a riadení kariéry
8. Poskytujú rady
9. Spracúvajú návrhy na povýšenie a prepustenie
10. Útvaru RLZ poskytujú informácie o problémoch s používaním systémov vedenia ľudí a navrhujú zlepšenia, poskytujú informácie pre kolektívne

vyjednávane

38. Uplatňovanie prevažne autoritatívneho riadenia nachádza obraz najmä v nasledujúcich negatívnych prejavoch:

- kontakty medzi vedúcim a podriadenými spolupracovníkmi sú malé /jednostranné/
- vznikajú značné protiklady medzi záujmami a názormi vedúcich a záujmami a názormi podriadených
- na zámy svojho vedúceho hľadia podriadení s nedôverou /sťažuje sa spolupráca/
- vedúci robí všetko pre budovanie svojho mocenského postavenia /komunikácia s podriadenými je minimálna, len zdržanlivo in odovzdáva informácie/
- dochádza k brzdeniu iniciatívy podriadených
- prejavuje sa nesamostatnosť podriadených (pasivita pri plnení úloh)

39. Informácie z analýzy práce /hlavné oblasti REZ, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce/

1. Tvorba organizačnej štruktúry
2. Plánovanie EŽ
3. Vyhládavanie a nábor pracovníkov
4. Výber, rozmiestňovanie a premiestňovanie pracovníkov
5. Iniciácia a adaptácia pracovníkov
6. Vzdelávanie a profesionálna príprava pracovníkov
7. Plánovanie kariérových dráh pracovníkov
8. Zdokonaľovanie projektov a metód práce
9. Tvorba bezpečných pracovných podmienok
10. Klasifikácia práce
11. Systém hodnotenia pracovníkov
12. Odmeňovanie pracovníkov
13. Pracovné vzťahy
14. Poradenstvo /voľba povolania/

40. Charta personálu prosperujúcej firmy

1. Prospech firmy bude i tvojím vlastným prospechom
2. Nie je dôležité komu nápad patrí, dôležité je len to, že je dobrý
3. Váž si prácu spolupracovníkov, nepodceňuj ich schopnosti
4. Pamätaj, že nie silnejší, ale rýchlejší získa trh a vyhráva
5. Každá vec niečo stojí, nič sme nezískali zadarmo
6. Poznaj potreby zákazníkov, ceny konkurentov, aby si bol na trhu najlepším
7. Maj na zreteli, aby si aj v najhorších chvíľach zachoval úctu k zákazníkovi - žiješ z jeho peňazí
8. K zákazníkovi sa správaj tak, aby si mal stále čo vyrábať a predávať
9. Svojimi nepodarkami znemožníš kvalitné služby ostatných, žiadnu chybu nezatajuj, ale rýchlo odstraňuj
10. Dobré stránky firmy stále posiluj, zlé sa snaž odstrániť, alebo na ne upozorni

41. Zákon o mzde:

- upravuje odmeňovanie pracovníkov podnikateľskej sféry
- vymedzuje mzdu /peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty poskytnuté zamestnávateľom zamestnancovi za prácu
- vymedzuje čo sa nepovažuje za mzdu /náhrada mzdy, odstupné, cestovné náhrady, výnosy z kapitálových podielov alebo obligácií, odmena za pracovnú pohotovosť
- určuje základný rámec pre dohodovacie konanie a základné pevné body garantujúce určité istoty pracovníka /minimálna mzda, minimálne sadzby príplatkov, resp. mzda dojednaná./, ale aj zamestnávateľa /mier v organizácii/
- neurčuje mzdový systém, jeho členenie na mzdové zložky, ani uplatňovanie foriem miezd

42. Postup tvorby plánu personálneho rozvoja:

1. Hodnotenie vonkajších a vnútorných pomienok podniku
2. Stanovenie cieľov v personálnej oblasti so zreteľom na efektívnosť a podnikovú kultúru
3. Výber a realizácia príslušných činností vynaloženie príslušných zdrojov
4. Hodnotenie výsledkov posúdením nových podmienok vo vzťahu k pôvodným cieľom...

43. Od efektívneho systému odmeňovania sa vyžaduje najmä:

- súlad so zákonmi ovplyvňujúcimi odmeňovanie pracovníkov
- regulovanie nákladov práce vzhľadom na primeraný zisk a životaschopnosť podniku
- prilákanie dostatočného počtu kvalifikovaných pracovníkov
- stabilizovanie súčasných pracovníkov
- podnecovanie žiadúceho správania a výkonu pracovníkov
- porovnateľnosť miezd u podobných prác aj v iných podnikoch
- jednoduchá realizácia

44. Politiky RLZ:

- konkretizujú hodnoty filozofie RLZ v pravidlách správania sa vo vzťahoch ľudia - podnik Napr.:
 - * prednostná orientácia pri vyhľadávaní a povyšovaní pracovníkov na vnútorné zdroje
 - * udržanie mzdovej úrovne o 10% nad odvetvovým priemerom

45. Autonómne pracovné skupiny

- predstavujú tzv. sociologický prístup k vytváraniu prac. úloh, t. j. pracovné úlohy sa orientujú na menšie prac. skupiny, nie na jednotlivého pracovníka

- vyznačujú sa: - rozšírená pracovná úloha
 - spoločný pracovný čas
 - samostatné rozhodovanie /skupinové/
- znamenajú zásadnejšiu zmenu v organizácii práce-vyžadujú sa dodatočné investície- napr.:rozšírenie kvalifikácie pracovníkov,
- značná decentralizácia právomoci a zodpovednosti

Význam pracovníka: - aktívny subjekt

- využíva svoj potenciál
- vyššia motivácia
- väčšia spokojnosť
- flexibilita

46. Prac. čas:

- skrátený pracovný čas /neúplný/
- podielový prac. čas /job sharing/
- "stlačený" /sústredený/ prac. týždeň
- práca na zavolanie /on - call contract/
- predĺžené pracovné zmeny
- práca na diaľku /telework/
- pružný prac. čas

47. Rekvalifikácia

= každá aj elementárna zmena pracovných schopností, zručností a vedomostí pracovníka, ktorá vplýva na možnosť jeho pracovného uplatnenia

- Formy: - čiastočná - pracovník si osvojuje niektoré poznatky z inej kvalifikácie
- úplná - pracovník získava ďalšiu kvalifikáciu

48. Metódy vzdelávania uplatňované mimo pracoviska

- prednáška /spojená s diskusiou/
- film a video
- programovaná výuka
- samoštúdium
- simulačné metódy: - fyzikálna simulácia /trenažér/
 - hranie rol
 - prípadové štúdie
- assessment centre

49. Zložky adaptačného procesu:

- pracovná - technická a technologická /získanie vedomostí a zručností pre zastávanie pracovného miesta na ktoré pracovník nastúpil/
- organizačná /pracovník sa orientuje v systéme organizácie práce/

- sociálna - aktívna - pôsobenie hodnôt, názorov nového pracovníka na hodnoty a názory ostatných zamestnancov
- pasívna - nový pracovník preberá hodnoty, názory svojich kolegov
- adaptácia na podnikovú kultúru - nový pracovník preberá hodnoty podniku

50. Význam informácií získaných metódou rozhovoru pre manažment podniku:

Informácie, získané metódou rozhovoru a jej účelovými modifikáciami, slúžia podnikovému manažmentu v základných operačných aktivitách:

- v strategickom a taktickom plánovaní
- v bezprostrednom riadení podniku
- v kontrolovaní
- tiež ako signálne informácie, ktoré prispievajú ku včasnému rozpoznaní a analýze vznikajúcich anomálií v podniku i mimo neho.

51. Čas pomienečne nevyhnutných prestávok v čase zmeny predstavuje:

= nečinnosť pracovníka vyplývajúca z danej úrovne techniky a organizácie práce /napr.: čas čakania pracovníka počas automatickej činnosti výrobného zariadenia, čakanie na ukončenie výrobného taktu linky a pod./.

52. Úlohou procesu strat. riadenia LZ je zabezpečiť, aby sa:

1. RLZ plne integrovalo so stratégiou a strategickými potrebami firmy
2. politiky RLZ zhodovali tak s politikami, ktoré integrujú rôzne oblasti, ako aj s politikami, ktoré integrujú rôzne úrovne hierarchie
3. praktické postupy LZ prispôbili, akceptovali a používali líniovými manažermi ako súčasť každodennej práce

53. Životopis:

- musí byť z neho zrejmá odbornosť, spôsobilosť a cieľavedomosť
- musí byť krátky a taktický, zrozumiteľný, bez gramatických chýb

Obsahuje najmä nasledujúce informácie:

1. Základné osobné údaje /meno, adresa, telefón/
2. Odborné ciele /druh práce, ktorú by chcel vykonávať/
3. Vzdelanie /vrátane kurzov súvisiacich s danou prácou/ a špeciálna znalosti a zručnosti
4. Pracovné skúsenosti /súvisiace s danou prácou/
5. Ďalšie činnosti alebo angažovanosť /členstvo v profesionálnych alebo iných organizáciach...
6. Záujmy /koníčky/ súvisiace s danou prácou
7. Vyjadrenie k odporúčaniam /mená, adresy bývalých nadriadených a spolupracovníkov, partnerov alebo uviesť, že budú dodané na vyžiadanie/

54. Vzorec pre výpočet mzdovej tarify:

$$MT = Z + k \cdot x$$

kde: MT = mzdová tarifa

Z = základná čiastka pre hodnotu práce nula

k = peňažný koeficient /mzdové ocenenie 1 bodu hodnoty práce/

x = počet bodov /hodnota práce/

55. Cyklus systematického formovania pracovných schopností tvorí:

- identifikácia potrieb vzdelávania /ktorých pracovníkov a v akej oblasti vzdelávať/
- zostavenie plánu /programu/ vzdelávania /ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať/
- realizácia vzdelávacích aktivít s použitím vhodných metód vzdelávania
- vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania...

56. Metóda noriem obsluhy:

$$R = \frac{D \times Z \times H \times N_o}{F_e}$$

kde: R = potrebný počet pracovníkov

D = počet dní, počas ktorých bude zariadenie v činnosti

Z = počet zmien počas dennej prevádzky

H = dĺžka zmeny v hodinách

N_o = norma obsluhy zariadenia

F_e = efektívny fond pracovného času jedného robotníka v hodinách

57. Stupne plánovaných taríf:

Odmeňovanie v rozpočtových a niektorých ďalších organizáciách a orgánoch sa realizuje na základe:

- Stupnice platových taríf zamestnancov v rozpočtových a niektorých ďalších organizáciách a orgánoch /základná stupnica/.

Táto vytvára východisko pre diferenciaciu odmeňovania na základe:

- zložitosti, zodpovednosti, namáhavosti vykonávanej práce /12 platových tried/
- dĺžky praxe pracovníka /10 platových stupňov podľa počtu rokov praxe/

Okrem toho boli stanovené zvýšené stupnice:

- Stupnica platových taríf zamestnancov, ktorí sú špičkovými odborníkmi /stanovená od 5. platového stupňa/ a
- Stupnica platových taríf zamestnancov v štátnych zdravotníckych zariadeniach a v zariadeniach sociálnej starostlivosti, ktorí vykonávajú úkony priamo spojené so zdravotnou starostlivosťou.

58. Základné odporúčania pre zamestnávateľov pri koncipovaní formulárov žiadostí o zamestnanie:

- Mali by pamätať na: - možnú negatívnu reakciu na otázku
- prínos získanej informácie prevýber
 - právnu nezáväznosť otázky
 - ako získaná informácia súvisí s predikciou spôsobilosti uchádzača pre vykonávanie danej práce

59. Vrcholový manažment má zodpovednosť za:

- sformulovanie misie podniku
- stanovenie strategických cieľov
- sformulovanie i uskutočnenie stratégií

Misia vyjadruje podnikovú filozofiu v oblasti personálneho manažmentu /vzťah podniku k zamestnancom, k zákazníkom a pod./

Strategické ciele a stratégie podniku určujú ciele, stratégie a od nich odvodené programy a systémy personálneho manažmentu.

60. Rozvrhnutie pracovného času sa podľa Zákonníka práce realizuje:

- rovnomerne /v každom týždni je rovnaká dĺžka pracovného času, resp. prípadný rozdiel neprevyšuje tri hodiny a pracovný čas v jednotlivých dňoch nepresahuje 9,5 hodiny/.
- nerovnomerne /pripúšťa sa vtedy, ak povaha práce alebo podmienky prevádzky nedovoľujú aby sa pracovný čas rozvrhol rovnomerne na jednotlivé týždne, pritom priemerný týždenný pracovný čas v stanovenom období nesmie presahovať hranicu určenú pre týždenný pracovný čas/

61. Potreba pracovníkov:

$$R = \frac{Q}{Fe \times Pp}$$

R = potrebný počet rob.

Q = objem výroby (Skň

Fe = efekt. fond prac. času 1 rob. v hod.

Pp = potreba prac. 1 rob. zo hod. v Sk (Sk/hod.)

62. Možnosti využitia výsledkov hodnotenia prac. výkonov

/poradie podľa dôležitosti/

Najdôležitejšie:	Zvýšenie prac. výkonov
	Odmeňovanie podľa zásluh
	Rozhodovanie o postupe prac.
	Poskytovanie rád zamestnancom
	Motivácia pracovníkov
	Hodnotenie schopnosti prac.
	Zisťovanie potreby školenia
	Zlepšovanie vzťahov s podriadenými
	Stanovenie cieľov kariéry
	Zvýšenie efektívnosti práce
	Rozhodovanie o premiestn. prac.
	Rozhodovanie o ukončení prac. pomeru
	Podpora dlhodobého plánovania
Najmenej dôležité:	Hodnotenie procesu prijímania pracovníkov

63. Spôľahlivosť psychologického testu - reliabilita

- predstavuje stupeň konzistentnosti skóre dosiahnutých tými istými osobami pri retestovaní rovnakých alebo ekvivalentným testom /pomerná stálosť výsledkov pri opakovaní pokusu za pomerne rovnakých pomienok/

Na určenie spoľahlivosti sa používajú tieto postupy:

- retestovanie
- paralelné testovanie
- postup rozpočtenia
- analýza medzipoložkovej konzistencie

/stačí uviesť ako príklad aspoň prvé 2 postupy/

64. Filozofia RLZ

- je vyjadrená v kréde, v misii podniku, ukazuje ako vrcholové vedenie chápe účastníkov pracovných vzťahov, najmä svojich zamestnancov
- hodnoty ľudí + kultúra podnikania

65. Programy RLZ

- obsahujú metódy, zdroje a časové vymedzenie realizácie stanovených politík RLZ.
- napr.: politiku odmeňovania o 10% nad úrovňou priemerných miezd v odvetví zabezpečí útvár LZ prostredníctvom programu, ktorý obsahuje postupnosť jednotlivých činností, ktoré je potrebné uskutočniť /spracovanie výkonových noriem a systému odmeňovania, oboznámenie

zamestnancov, školenie manažerov, získavanie informácií o použití systémov, návrh a realizácia zmien/

66. Osnova všeobecného modelu výberového /prijímacieho/ rozhovoru:

1. Prečo sa uchádzate o prac. miesto práve v našom podniku
2. Na základe akých informácií ste sa rozhodli žiadať o prácu v našom podniku
3. Čo očakávate od prijatia do zamestnania v našom podniku
4. Prečo sa uchádzate o danú profesiu v našom podniku
5. Prijali by ste aj iné pracovné miesto v našom podniku
6. Opíšte svoj pracovný neúspech
7. Opíšte svoj najvýznamnejší pracovný úspech
8. Objektívne posúďte svoje vzťahy k ľuďom
9. Považujete sa za ľahko prispôsobiteľho
10. Ktoré problémy v súčasnom svojom živote považujete za najdôležitejšie

67. Straty času v rámci zmeny

- osobné straty
- technicko - organizačné straty času- straty času čakaním
 - straty času prácou navyiac
- straty pre živelné udalosti

68. Naturálna forma mzdy

- predstavuje časť mzdy hradenú formou výrobkov, výkonov, prác, služieb
- časť mzdy presahujúca hranicu minimálnej mzdy
- môže sa poskytovať len so súhlasom zamestnanca a za podmienok s ním dohodnutých

69. Striedanie pracovných úloh

- dočasné premiestňovanie pracovníkov na rôzne pracovné miesta v rámci jednej profesie
- umožňuje lepšie poznávať pracovný proces
- znižuje negatívny dopad nadmernej špecializácie
- zvyšuje pestrosť, zaujímavosť vykonávanej práce, kompenzuje jednostrannú záťaž, znižuje monotónnosť práce, obmedzuje škodlivosť pracovného prostredia
- nevyžaduje zvýšenie kvalifikácie pracovníkov

70. Hodnotenie vzdelávacích programov

Priame prístupy: - počet absolventov

- dĺžka kurzu

- dosiahnutá úroveň /presnosť, rýchlosť.../

- miera úspešnosti

Prevádzkovo - funkčné výstupy: - kvalita výroby

- hodnota predaja

- kvalita /rýchlosť/ služieb

- spokojnosť zákazníka

- miera nehotovosti

- stupeň poruchovosti zariadenia...

71. Pri vytváraní pracovných úloh je potrebné rešpektovať:

- technické a technologické požiadavky pracovného systému, jeho sociálnu dimenziu a požiadavky jednotlivého pracovníka

72. Pri vytváraní pracovných úloh je potrebné rozhodnúť:

- ktoré činnosti bude vykonávať pracovník a ktoré budú zabezpečené technologickými a technickými systémami
- ako budú činnosti zoskupené a pridelené jednotlivým pracovníkom /rozdelenie činností na pracovné miesta/
- aké budú väzby medzi pracovníkmi a koordinácia ich práce /spolupráca pracovných miest, stanovenie zodpovedností a kompetencií/
- aké budú zásady tvorby organizačnej štruktúry
- ako budú pracovníci odmeňovaní

73. Spájanie profesií, funkcií a špecializácií

- znamená rozšírenie pôvodnej základnej profesie, resp. funkcie o kvalifikačné predpoklady jednej alebo viacerých doplnkových. Vychádza z princípu vertikálneho združovania operácií. Pri spájaní profesií a špecializácií sa pracovníkovi k jeho základnej profesii priraduje úplne alebo čiastočne ďalšia profesia za predpokladu, že spĺňa kvalifikačné požiadavky /napr. zámočníkovi práca elektromontéra/. V prípade spájania funkcií dochádza k doplneniu pracovných náplní v základnom výrobnom procese o niektoré pomocné alebo obslužné činnosti, napr. údržbárske, kontrolné, laboratórne činnosti, určité riadiace činnosti. Nastáva zmena hlavnej pracovnej náplne pracovníka, za predpokladu, že frekvencia zásahov do výrobného zaradenia spájanie funkcií a profesií umožňuje.
- výsledkom spájania profesií a funkcií je vytvorenie predpokladov pre zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov a pre ich vzájomnú zastupiteľnosť. Dochádza k obohacovaniu pracovných úloh a podstatne sa obmedzuje jednostranné zaťaženie pracovníkov.

74. Snímka pracovného dňa

- je metóda nepretržitého pozorovania, zaznamenávania a hodnotenia spotreby pracovného času pracovníka počas celej zmeny. Poskytuje informácie o štruktúre spotrebovaného pracovného času a čase trvania jednotlivých činností resp. nečinností.

V RLZ má široké využitie najmä pri:

- analýze práce / tvorbe opisov práce
- racionalizácii práce
- normovaní spotreby práce / tvorbe noriem času/

75. Predmet činnosti útvaru RLZ:

- koncepcné práce
- rozborové práce
- metodicko - poradenské práce
- operatívne práce
- evidenčné práce

76. Popíšte proces analýzy práce

1. Prípravná fáza: - získanie poznatkov o: - organizácii
- type práce
2. Zhromažďovanie informácií: - určenie práce
- výber metód a techník skúmania
3. Zhrnutie informácií: - triedenie, analyzovanie, kritické posúdenie,
usporiadanie podľa súvisu: = výsledok: 1. popis práce
2. špecifikácia požiadaviek na pracovníka

77. Uved'te aké schopnosti sú potrebné pre vedenie prijímacieho /výberového/ rozhovoru:

1. schopnosť klásť otázky
2. schopnosť kontrolovať priebeh rozhovoru
3. schopnosť počúvať
4. schopnosť hodnotiť

78. Čo rozumieme pod kognitívnou disonanciou v RLZ a ilustrujte pri tomto probléme aktívny prístup v RLZ

- = "poznaný nesúlad" - rozdiel medzi tým čo človek očakáva na novom pracovisku a skutočnosťou
- ak je príliš veľká ľudia začnú konať /u nováčika to môže znamenať odchod/

- Aktívny prístup - 1. na prac. miestach s vysokou fluktuáciou v dôsledku kogn. disonancie - predchádzať predvedením práce v reálnej podobe ešte pri prijímaní pracovníka /ušetrí sa veľa nákladov/
2. dôsledne vypracovaný program adaptácie

79. Podstata a význam spájania profesií a funkcií

- znamená rozšírenie pôvodnej zákl. profesie resp. funkcie o kvalifikačné predpoklady jednej alebo viacerých doplnkových

Pri spájaní profesií: - pracovníkovi sa k jeho zákl. profesii priraduje úplne alebo čiastočne ďalšia profesia za predpokladu, že spĺňa kvalifikačné požiadavky

Pri spájaní funkcií: - dochádza k doplneniu pracovných náplní v základnom výrobnom procese o niektoré pomocné alebo obslužné činnosti ale aj určité riadiace činnosti

Význam: - zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov a ich vzájomná zastupiteľnosť

- obohacovanie pracovných úloh
- podstatné obmedzenie jednostranného zaťaženia pracovníka
- zvyšovanie plynulosti výroby a využitie času zmeny - priaznivý dopad na vlastné náklady výroby

80. Základné kritériá hodnotenie zamestnancov

1. Pracovné výsledky: - /odborná spôsobilosť, splnenie zadaných cieľov a úloh/
2. Pracovné správanie: - /vzťah k novým úlohám, dispozičná schopnosť rozhodovať sa a viesť zodpovednosť, hospodárnosť konania/
3. Sociálne správanie: - /schopnosť a ochota spolupráce, schopnosť vedenia ľudí, spoľahlivosť práce/
4. Osobné vlastnosti: - /morálny profil, inteligencia, hodnotová orientácia/

81. Hlavné negatívne dôsledky prevažne autoritatívneho štýlu riadenia

- kontakty medzi vedúcim a podriadenými sú malé /jednostranné/
- značné protiklady medzi záujmami a názormi vedúcich a podriadených
- na zábery svojho vedúceho hľadia podriadení s nedôverou /sťažuje sa spolupráca/
- vedúci robí všetko pre budovanie svojho mocenského postavenia /narušená komunikácia - informácie a príkazy iba od vedúcich - aj to nie všetky/
- absencia tvorivého prostredia - brzdi sa iniciatíva a samostatnosť
- prejavuje sa nesamostatnosť podriadených /pasivita pri plnení úloh/
- zlá podniková klíma /časté absencie, vysoká fluktuácia/

82. Práca na diaľku /telework/ + výhody a nevýhody

- vykonávanie práce na určitom mieste, obyčajne v mieste bydliska, mimo konvenčného pracoviska. /najčastejšie - právnickí, architekt, účtovníci, bankovní úradníci, spisovatelia atď./

Výhody: - lepšie využitie času a samostatné rozhodovanie pracovníka

- možnosť uplatnenia pre invalidov, matky malými deťmi...
- znižovanie režijných nákladov pre organizáciu
- možnosť zamestnať obyvateľov odľahlejších oblastí
- rieši dopravné preťaženie

Nevýhody: - zvýšenie nákladov súvisiacich so zabezpečením prenosu dát

- nižšia mzda a soc. dávky
- zdravotné riziko/snaha zvládnuť prac. úlohy aj povinnosti v rodine, osamelosť/

83. Osnova všeobecného modelu uvoľňovacieho rozhovoru:

1. Náš podnik má určitú stratégiu, ako by ste sa Vy so svojimi vedomosťami a skúsenosťami mohli v rámci neho realizovať.
2. Vysoko si hodnotíme Váš prínos pre firmu, ale z hľadiska Vášho ďalšieho pôsobenia v nej sa naše a Vaše predstavy rozchádzajú. Zotrvanie v našej firme by pre Vás po určitej dobe znamenalo osobný profesionálny pokles.
3. Uvažovali ste už o zmene pracovného miesta, resp. profesijnej orientácie.
4. Je veľa možností, ktoré by vyhovovali Vášmu profesionálnemu záujmu.
5. Čo si ceníte na svojej profesii najviac.
6. Za akých podmienok ste ochotný zmeniť svoju profesionálnu orientáciu.
7. Uvažovali ste už o realizácii sa v inej firme?
8. Firma má iné pracovné záujmy, ako sú Vaše. K zhode asi ťažko dôjde.
Zamyslite sa, prosím, ako budeme riešiť túto dilemu.
9. Čo Vás neuspokojovalo v našej firme?
10. V prípade, že naša firma získa stratenú pozíciu na trhu, budete sa uchádzať o pracovnú príležitosť v nej?
11. Aké sú Vaše ďalšie profesijné plány a ako Vám ich realizácii môže firma pomôcť?
12. Ako ste si predstavovali odchod z našej firmy?

84. Veľkosť variabilnej zložky je podmienená:

- voľbou cieľa mzdovej politiky podniku
- možnosťou pracovníka ovplyvniť svoj výsledok práce
- merateľnosť výsledku práce
- efektívnym priestorom pre konanie

85. Čas všeobecne nevyhnutných prestávok:

- je spoločné označenie zákonnej prestávky na jedenie a oddych, prestávky na prirodzené potreby a prestávky na osobitný oddych.
- prestávka na jedenie a oddych vyplýva pracovníkom zo Zákonníka práce a započítava sa do pracovného času v rozsahu 30 minút za čas výkonu práce zodpovedajúci jednej pätine týždenného pracovného času.
- prestávka na prirodzené potreby predstavuje čas poskytovaný pracovníkom na fyziologické potreby v priebehu zmeny /spravidla je to 12 minút/
- prestávka na osobitný oddych sa poskytuje len v prípade prác so zvýšenou záťažou, v nepriaznivých a zdraviu škodlivých podmienkach, ak na to nestačí čas iných prestávok. Ich uplatňovanie nie je jednotné.