

### Riadenie ľudských zdrojov

(zákl. pojem, stratégia RLZ, politika RLZ, vzťahy medzi stratégiou podniku a strategickým RLZ, funkcie RLZ, analýza a projektovanie pracovných miest, personálny nábor a výber pracovníkov)

Akúkoľvek organizáciu si môžeme predstaviť ako veľmi zložitý, mnohostranný, ale pritom všetkom predsa len integrovaný systém pripomínajúci živý organizmus. V prvom rade to znamená, že pozostáva z množstva fyzických, ale aj nehmateľných systémov, ktoré plnia rôzne funkcie, vzájomne sa ovplyvňujú a fungovanie každého z nich sa prejaví na chode celého systému.

Na realizovanie zámerov podniku je potrebné mať primerané prostriedky – zdroje. Byars a Rue (1987) hovoria o 3 skupinách zdrojov:

1. materiálové zdroje (stroje, náradie, suroviny a materiál, energia a pod.)
2. finančné zdroje
3. ľudské zdroje.

Tieto zdroje musíme považovať za významné subsystemy tvoriace „organizmus“ organizácie. LZ majú v kontexte organizácií osobitné postavenie a význam. Sú to totiž práve ľudia, ktorí tvoria organizácie, vedú ich k úspechu alebo úpadku. LZ so svojou prácou, tvorivosťou, nápadmi, schopnosťami a vedomosťami sú tým činiteľom, ktorý premieňa peniaze a materiál na požadované služby a produkty a prináša organizácii ďalšie materiálové a finančné zdroje. Sú **mediátorom a transformátorom** všetkých zdrojov a vstupov, s ktorými organizácia prichádza do styku. Dôležitá charakteristika LZ – ich *potenciálne najvyššia kapitálizácia*. Aj najmodernejšia technológia časom zastará, hodnota LZ môže pri adekvátnej starostlivosti neprestajne stúpať.

**RLZ** je organickou súčasťou riadenia akejkoľvek organizácie sústredenou na optimálne využívanie ľudského potenciálu vo všetkých jeho rozmeroch. Nemôže byť odrhnuté od riadenia iných zdrojov a iných aspektov organizácie. RLZ je jedným z centrálnych bodov rozhodujúcich o efektívnom fungovaní akejkoľvek organizácie. Jeho základným poslaním je využívať, rozvíjať a usmerňovať najvýznamnejší zdroj bohatstva a prosperity organizácie – ľudský faktor.

#### **Rozdiel medzi tradičnou personálnou prácou a moderným riadením LZ:**

Klasická personálna práca bola takmer výlučne reaktívnou činnosťou – servisom pre ostatné zložky a subsystemy organizácie. Cieľavedomé narábanie s LZ sa postupne stávalo nielen integrálnou súčasťou riadenia organizácií, ale stále viac aj jeho centrálnou – ťažiskovou zložkou.

Druhý výrazný rozdiel spočíva v otvorenosti a prepojenosti RLZ s vonkajším prostredím. Pre klasické prístupy bolo príznačné ich orientovanie výlučne na vnútroorganizačné problémy ako izolované javy.

#### **Úlohy RLZ:**

1. **Zabezpečovanie potrieb LZ** - Reprezentuje úlohu RLZ orientovanú na to, aby mala organizácia vždy k dispozícii primeraný počet zamestnancov vhodnej štruktúry vzdelania a kvalifikácie – a aby štruktúra, počet a obsah prac. miest optimálne zodpovedali strategickým zámerom organizácie aj charakteru technológie používanej techniky, strojov a zariadení.

- plánovanie LZ
- získavanie a nábor
- výber
- prijímanie a prepúšťanie
- analýza prac. miest

**2. Optimalizácia využívania LZ** - Poslaním je postarať sa o to, aby boli LZ optimálne využívané.

- mzdová politika
- motivácia a hodnotenie
- disciplína
- riadenie profesijnej kariéry
- personálne infosystémy

**3. Personálny rozvoj a starostlivosť o pracovníkov** – Kladie dôraz na tie činnosti RLZ, ktoré sú zacielené na jednotlivých zamestnancov a ich individuálny rozvoj.

- výcvik a vzdelávanie
- sociálna starostlivosť
- ochrana zdravia a bezpečnosť práce
- individuálne poradenstvo

**4. Optimalizácia sociálnych činiteľov** - RLZ nie je sústredené len na rozvoj a využívanie jednotlivých pracovníkov, organizácia práce si zväčša vyžaduje tímové činnosti – úzku a často veľmi zložitú mnohostupňovú spoluprácu.

- formovanie tímov
- efektívny štýl vedenia
- komunikácia v organizácii
- komunikácia s verejnosťou
- sprostredkovanie

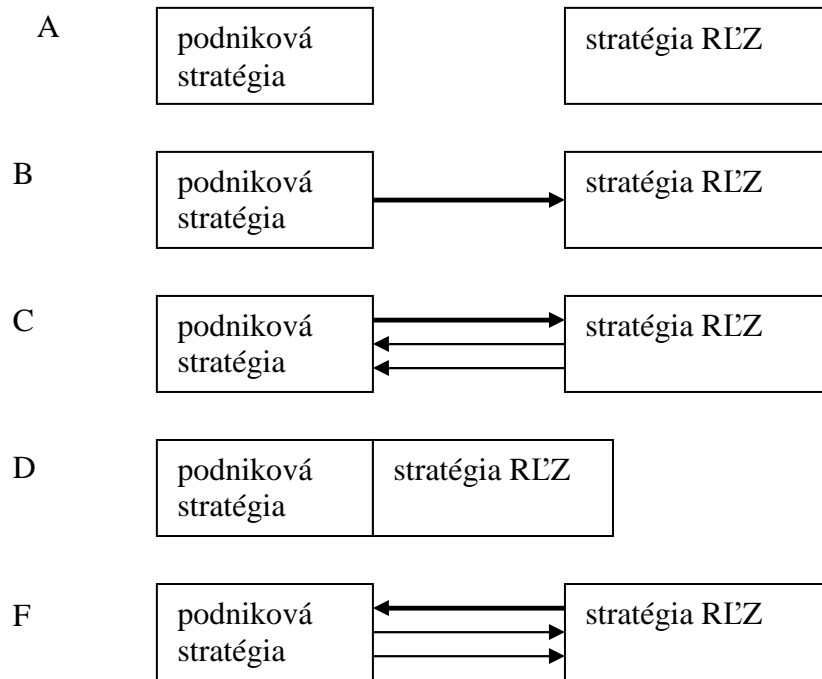
Plnenie základných úloh RLZ: zabezpečovania potreby LZ, optimalizácie ich využívania, podpory rozvoja pracovníkova a optimalizácie sociálnych činiteľov – to všetko si vyžaduje vykonávať veľmi širokú paletu kvalitatívne rozmanitých personalistických činností.

Za RLZ je zodpovedný každý, kto s nimi pracuje: od majstra v dielni či vedúceho oddelenia až po riaditeľa organizácie. RLZ zahŕňa aj rad vysoko náročných aktivít, ktoré môžu na požadovanej úrovni plniť len špecializovaní, vysokokvalifikovaní odborníci: psychológovia, sociológovia, právnici, ekonómovia, lekári, či špecializovane pripravovaní personálni manažéri. Preto a aj kvôli efektívnej koordinácii a integrovaniu RLZ je potrebné, aby v rámci väčších organizácií jestvovala organizačná jednotka tvorená uvedenými špecialistami.

### **Stratégia LZ**

predstavuje základnú filozofiu spôsobu, akým sa ľudia v organizáciách riadia. Zavádzanie tejto filozofie do personálnych zásad a praxe vyžaduje, aby metódy personálneho riadenia a prax boli integrované, aby tvorili odpovedajúci si celok a aby tento celok zodpovedal podnikovej stratégii.

Stupeň integrácie podnikovej stratégie a stratégie RLZ sa značne odlišuje v rôznych organizáciách. Možné vzťahy:



A – neexistuje žiaden vzťah medzi podnikovou stratégiou a stratégiou RLZ. V lit. sa označuje ako vzťah spred 20 rokov, u nás sa vyskytuje stále veľmi často.

B – predstavuje proces uvedomovania si dôležitosti ľudí v podnikovej stratégii. Typický pre organizácie, ktoré hierarchicky riadia plnenie úloh.

C – ide o krok ďalej, keď uznáva potrebu dvojstrannej komunikácie.

D a E – znázorňujú oveľa väčšiu súvislosť. V D sa zamestnanci považujú za kľúčových pri konkurenčnej schopnosti a nie iba realizátormi podnikovej stratégie. E kladie stratégiu RLZ na prvé miesto. Argument – keď sú ľudia najdôležitejšou konkurenčnou výhodou, potom potenciál zamestnancov ovplyvní výsledok akejkoľvek činnosti.

Stratégia RLZ by sa mala orientovať na:

- optimalizáciu sociálnej klímy a stimuláciu tvorivého potenciálu ľudí
- podnikovú sociálnu politiku a starostlivosť o pracovníkov
- koordináciu a riešenie vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľmi formou sociálneho konsenzu
- riešenie systémov odmeňovania v tesnej závislosti od prínosu výkonu pracovníka a kolektívu pri plnení podnikových cieľov
- optimalizáciu profesijnej a kvalifikačnej štruktúry pracovných zdrojov, stanovenie potrieb rekvalifikácie a rozvoj a pracovníkov
- personálne plánovanie ako nástroj kvalifikovaného predikovania budúceho vývoja potrieb a stavu zamestnanosti
- personálny marketing ako nástroj vyhľadávania ľudí na uplatnenie v podniku
- potrebu budovania vysokokvalifikovaných odborníkov personálnych útvarov.

## Projektovanie pracovných miest

- proces, kt. podstatu tvorí zoskupovanie jednotlivých pracovných úloh a povinností do podoby konkrétneho pracovného miesta. V súlade s tým musí projektant odpovedať na viacero základných otázok, ako je zmysel pracovného miesta, štruktúra úloh, požiadavky na prac. silu, spôsob, miesto a čas vykonávania úloh.

Pri obsahu pracovného miesta je dôležité zostaviť úlohy tak, aby ich výkon mohol byť čo najefektívnejší z hľadiska produktivity a aby toto miesto zodpovedalo požiadavkám práce, ale aj požiadavkám osoby vykonávajúcej danú prácu.

Projektovanie má úzku súvislosť s vedeckým manažmentom, kt. základným cieľom je max. redukovať počet pracovných úloh tvoriacich obsah pracovného miesta. Dôsledkom tohto typu projektovania bol na jednej strane vzostup produktivity práce, na strane druhej zvýšený absentizmus, fluktuácia a najmä pocit odcudzenia práce, jej fádnosti a stereotypnosti.

Významnú kvalitatívnu zmenu v projektovaní predstavujú dva paralelné prúdy:

- a) **Humanizujúce** – zamerané na pracovníka ako jedinca a preto sa snažili prispôbiť pracovné miesto jeho individuálnym potrebám.

Známa je tu **Herzbergova dvojfaktorová teória** – obohatenie pracovného miesta – v podnikovej praxi to preukázalo zvýšenie produktivity, ekonomické efekty a zvýšenie pracovnej spokojnosti.

Richard Hackman – **teória charakteristík pracovného miesta** – bol presvedčený, že pracovné miesta je potrebné zostavovať tak, aby motivovali už svojimi vnútornými charakteristikami, a nie iba vonkajšími dôsledkami.

- b) **Socializačné** – zdôrazňujú spoločenskú a sociálno-psychologickú stránku pracovného procesu.

**Teória sociotechnických systémov** – jej východiskom je presvedčenie, že efektívna práca je výsledkom interakcie jestvujúcej technológie a sociálnych potrieb pracovníkov.

**Autonómne pracovné skupiny** – pracov. miesta tu nie sú naprojektované pre jednotlivcov, ale pre malé pracovné skupiny (základné znaky: vysoká flexibilita práce, vysoký stupeň samostatnosti pri rozhodovaní o del'be práce, prac. skupiny si samy vyberajú svojich vedúcich, podporuje sa spoluúčasť...).

Obidva prístupy sú zamerané najmä na vertikálne obohatenie pracovného miesta, zvýšenie jeho motivačných charakteristík a vytváranie autonómnych pracovných skupín.

### Nábor

- zložitý a mnohostranný proces vyhľadávania, oslovovania a získavania kvalifikovaných uchádzačov o konkrétne pracovné miesto. Nadväzuje na plánovanie a prognózovanie potreby ľudských zdrojov .

Kroky:

1. signál o potrebe obsadenia pracovného miesta –uvoľnenie jestvujúceho prac. miesta, organizačné zmeny, zmeny vo výrobnom programe, snaha o zvýšenie produkcie...
2. verifikovanie a zhodnotenie reálnosti

Nábor sa môže uskutočniť z :

a) **vnútorných zdrojov** – umožňuje kapitalizovať z ľudského potenciálu, ktorý u organizácia má, ale doteraz ho celkom dobre nevyužila.

*výhody:*

- za vyhľadávanie organizácia nemusí vydávať vysoké finančné sumy
- pre zamestnávateľa to nie sú neznámi ľudia
- nižšie riziko omylu
- nielen organizácia pozná jeho, ale aj on organizáciu
- menej adaptačných problémov

*nevýhody:*

- nie je vždy možné nájsť na požadované miesto vhodného pracovníka z radu vlastných zamestnancov
- „Peterove pravidlo“ – stav, keď zamestnanec postupuje po rebríčku pozícií až na také prac. miesto, kt. nedokáže kvalifikovane vykonávať.

b) **vonkajších zdrojov**

*výhody:*

- veľký počet vhodných uchádzačov
- nové pohľady, názory a skúsenosti
- prijatie „hotového“ pracovníka zvonku býva často jednoduchšie, rýchlejšie a občas i lacnejšie, než jeho dlhodobá príprava vnútri organizácie

*nevýhody:*

- výber sa musí urobiť opatrnejšie a zároveň nákladnejšie
- dlhší čas adaptácie
- nový pracovník sa dostane do konfliktu s pôvodnými zamestnancami

*Metódy náboru:*

- a) inzercia v masovokomunikačných prostriedkoch
- b) hľadanie v databázach na internete
- c) úrady práce
- d) zamestnávateľské agentúry
- e) spolupráca so školami
- f) odporúčenia vlastných zamestnancov
- g) evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov

Hodnotenie efektivity náborových činností by sa malo opierať o viac ukazovateľov, ako je len počet uchádzačov (priemerná výška nákladov vložených do náboru jedného pracovníka, čas potrebný na nábor pracovníkov, úspešnosť zapracovania novoprijatých pracovníkov.

**Personálny výber**

- má zabezpečiť, aby sa na uvoľnené pracovné miesta dostali najvhodnejší z dostupných uchádzačov.

Kľúčovým momentom výberu je adekvátne definovanie prediktorov a kritérií.

**prediktor** – znak, kt. môžeme u uchádzača vidieť, merať, registrovať v súčasnosti a o ktorom sme presvedčení, že úzko súvisí s kritériom

**Rodgerov 7-bodový plán:**

- fyzický vzhľad,
- dosiahnuté výsledky,

- všeobecná inteligencia,
- špecifické schopnosti a spôsobilosti,
- záujmy,
- sklony a dispozície
- iné okolnosti.

### **Fraser – 5 kategórií:**

- dojem, aký vyvoláva uchádzač u druhých ľudí,
- kvalifikácia a získané poznanie
- vrodene schopnosti
- motivácia
- prispôsobenie alebo emocionálna vyváženosť.

### **Modely personálneho výberu:**

#### *Kompenzačný model*

- využíva viacnásobnú lineárnu regresiu
- umožňuje vyjadriť odhadovanú kompetenciu každého uchádzača jediným číslom

#### *Model viacnásobného kritického skóre*

- je potrebný konzervatívny prístup, ktorého primárnou snahou je nevybrať nevhodného pracovníka,
- stanovuje sa tu bazálna min. úroveň, ktorú uchádzač musí dosiahnuť, ak si chce zachovať nádej na prijatie
- má ho význam uplatňovať iba v povolaniach, kde je zlyhanie ľudského faktora mimoriadne nežiadúce a môže viesť k závažným dôsledkom

#### *Konfiguračný model*

- je modelom nelineárnej predikcie – pokus o stanovenie pre každý prediktor rozsah – pásmo, v ktorom jeho hodnoty považujeme za optimálne

### **Metódy získavania informácií o uchádzačoch**

- osobné dotazníky, životopisy a rozbor dokumentácie (profesijné, štruktúrované životopisy)
- výberový rozhovor
- psychologické testy (všeobecná inteligencia, zručnosti a spôsobilosti, osobnostné vlastnosti uchádzača)
- simulačné úlohy, vzorky práce a diagnosticko-výcvikové programy (výhodou je, že sú obsahovo prakticky identické s úlohami, kt. plnenie očakáva uchádzačov na danom pracovnom mieste)