

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

PROJEKT PERSONÁLNEHO ODDELENIA MALEJ FIRMY

**PROJECT OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT IN A SMALL
COMPANY**

Bakalárska diplomová práca

Nad'a Budošová

Vedúca bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Veronika Gígalová

Bratislava 2012

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne prehlasujem, že som bakalársku diplomovú prácu vypracovala samostatne, neporušila som autorský zákon a použitú literatúru uvádzam na príslušnom mieste.

Bratislava, dňa 22.3.2012

.....

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa rada poďakovala školiteľke bakalárskej diplomovej práce PhDr. Veronike Gigalovej za odborné vedenie, cenné rady a pripomienky, ktoré mi pomohli pri vypracovaní práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ POJMOV RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A PERSONÁLNE ODDELENIE	6
1.1 Pojem a definícia riadenia ľudských zdrojov.....	6
1.2 Pojem a definícia personálneho riadenia.....	9
2 VYBRANÉ PERSONÁLNE ČINNOSTI	14
2.1 Motivácia zamestnancov	14
2.2 Odmeňovanie zamestnancov	20
2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	27
2.4 Hodnotenie zamestnancov	32
3 NASTAVENIE POSTUPOV PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ V SPOLOČNOSTI Octigon, a.s.	38
3.1 Motivácia zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.	39
3.2 Odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.	40
3.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.	42
3.4 Hodnotenie zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.	44
ZÁVER	46
ANOTÁCIA	47
ABSTRACT	48
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	49
ZOZNAM PRÍLOH	51

ÚVOD

Každá firma, či už malá alebo veľká má svoje vytýčené podnikateľské ciele. K ich uskutočňovaniu sú okrem ekonomických zdrojov potrebné hlavne ľudské zdroje. V dobe finančnej krízy sú malé firmy nútené vyvíjať maximálne úsilie na to, aby dokázali byť úspešné a produktívne v konkurenčnom prostredí. Každý majiteľ firmy chce aby jeho firma bola výkonná, úspešná, prosperovala na trhu a aby sa jej postavenie stále zlepšovalo. Na to aby to tak bolo je dôležité aby vedenie alebo ním poverení pracovníci ovládali základné personálne znalosti. Primeraná pozornosť venovaná personálnej práci a zabezpečenie potrebných základných personálnych činností prinesie firme nielen ekonomické výsledky, ale aj efektívnejšie využívanie pracovných síl, zlepšovanie pracovného výkonu pracovníkov, zvýšenie kvalifikácie a spokojnosti pracovníkov, dobrú pracovnú atmosféru a tým aj minimalizáciu fluktuácie, ktorá je v dnešnej dobe bežná a v konečnom dôsledku pozitívny imidž podniku v očiach zamestnancov.

Personálnej práci sa musí malá firma začať venovať od chvíle, keď prijme prvého zamestnanca. Predkladanou prácou poukazujeme na význam personálnej práce v malej firme a na špecifiká jednotlivých personálnych činností. Spoločnosť Octigon, a.s. realizuje personálne činnosti len v oklieštenej podobe a niektoré činnosti nevykonáva vôbec. Navrhnutím spôsobu realizácie kľúčových personálnych činností si zabezpečí funkčné personálne oddelenie, čo jej dopomôže k úspešnému fungovaniu.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ POJMOV RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A PERSONÁLNE ODDELENIE

1.1 Pojem a definícia riadenia ľudských zdrojov

Ľudské zdroje predstavujú pre organizáciu jednu z dôležitých konkurenčných výhod oproti organizáciám podobného alebo rovnakého zamerania. Preto je pre každú organizáciu dôležité mať vo svojom pracovnom tíme schopných, kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú vykonávať svoju prácu tak, aby spoločnosť prosperovala. Výsledky spoločnosti sú závislé na schopnostiach, znalostiach, súhre a ochote zamestnancov pracovať pre spoločný cieľ. V spoločnostiach, v ktorých si manažment uvedomuje, že nie len manažéri, ale všetci zamestnanci významne ovplyvňujú organizáciu ako celok a kde sa kladie dôraz na ľudské zdroje sa spravidla zamestnanci cítia spokojnejšie, čo sa výrazne odzrkadľuje na jej prosperite a dosahovaní výsledkov.

„Firmy, ktorých manažment venuje ľudským zdrojom dostatočnú pozornosť a zodpovedajúce organizačné úsilie, sa spravidla vyznačujú vyššou iniciatívou a lojalnosťou personálu, jeho väčšou pružnosťou a prispôsobivosťou, lepšími pracovnými výsledkami, vyššími tvorivými schopnosťami, väčšou ochotou ľudí nasadzovať svoje sily v prospech dosiahnutia podnikových cieľov i schopnosť podnikat účinné kroky pri prekonávaní prekážok. Takéto firmy spravidla dosahujú vyššie zisky a sú lepšie pripravené na budúcnosť“. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková 2005, s. 12).

Zamestnávateľia by mali dbať nie len na výber zamestnancov, ale taktiež by sa mali zamýšľať nad tým, ako riadiť svojich zamestnancov tak, aby ich dokázali motivovať pre spoločný cieľ, ktorým je prosperita organizácie, v ktorej pracujú. Riadenie ľudských zdrojov sa značne odlišuje od riadenia ostatných dôležitých častí organizácie, ako sú napríklad materiálne, finančné

alebo technické zdroje, pretože tie sú závislé práve na ľudských zdrojoch. Riadenie ľudských zdrojov sa teda stáva najdôležitejšou zložkou celého riadenia samotného podniku. Najčastejšie ho definujeme ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí a splnení cieľov zamestnancov a aj podniku ako celku.

Pojem riadenie ľudských zdrojov vieme charakterizovať podľa Koubeka nasledovne: „Riadenie ľudských zdrojov tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavania, formovania, fungovania, využívania, jeho organizovania a prepojovania jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom a taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja“. (Koubek 1997, s. 11). Ďalej Koubek konštatuje, že: „riadenie ľudských zdrojov v najnovšom poňatí v sebe zahŕňa nie len strategické aspekty, t.j. predovšetkým zameranie na dlhodobú perspektívu, ale aj orientáciu na vonkajšie faktory formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily.“ (Koubek 1997, s. 13).

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je dosiahnutie toho aby firma fungovala a bola vo svojom zameraní úspešná, to znamená riadiť ľudské zdroje čo možno najefektívnejšie. Pri riadení ľudských zdrojov sa manažéri zaoberajú nasledovnými oblasťami:

- Zabezpečovanie ľudských zdrojov

V tejto oblasti je hlavnou úlohou zabezpečenie schválenej zamestnaneckej štruktúry, prostredníctvom nepretržitého zabezpečovania nových zamestnancov, ktorí budú spĺňať požiadavky pracovného miesta, na ktoré boli prijatí a to nie len kvalifikačne, ale i z pohľadu firemnej kultúry a cieľov.

- Rozvoj zamestnancov

Pri zabezpečení rozvoja ľudských zdrojov sa bude dbať na to, aby boli zamestnanci spokojní, aby boli uspokojované ich potreby a zvyšované ich odborné schopnosti a znalosti. Jedným z hlavných prostriedkov, ktoré k tomu dopomôžu poskytovanie príležitosti k sústavnému vzdelávaniu a osobnému ale i pracovnému rozvoju zamestnancov.

- Odmeňovanie zamestnancov

V rámci tejto oblasti bude riadenie ľudských zdrojov zamerané na zvyšovanie motivácie zamestnancov prostredníctvom integrácie a implementácie motivačnej politiky firmy. To znamená, že sa vypracujú postupy a pravidlá odmeňovania pracovníkov v rámci všetkých oblastí ich pracovného pôsobenia, t.j. v rámci všetkých merateľných výsledkov, ktoré pri svojej práci dosahujú, v rámci sebarozvoja a novonadobudnutých schopností a zručností, atď.

- Vzťahy na pracovisku

V rámci poslednej oblasti riadenia ľudských zdrojov by sa organizácia mala sústrediť na vytváranie takej pracovnej atmosféry, ktorá bude podporovať vytváranie harmonického bezproblémového pracovného prostredia, kde sa pracovníci budú cítiť príjemne, a ktorá bude podporovať spolupatričnosť a produktivitu pracovníkov. Pozitívna pracovná atmosféra sa zabezpečí udržiavaním formálnych a neformálnych pracovných vzťahov, dôraznejším zapájaním pracovníkov do chodu firmy a dbaním na to, aby boli pracovníci informovaní o všetkých záležitostiach a boli im poskytované všetky informácie, o ktorých majú právo vedieť. Armstrong charakterizoval úlohu riadenia ľudských zdrojov v oblasti vzťahov nasledovne: „vytvárať ovzdušie, v ktorom bude možné udržiavať produktívne a harmonické vzťahy partnerstva medzi manažmentom a pracovníkmi, a v ktorom sa bude môcť rozvíjať tímová práca.

Zavádzať vysoko motivujúce spôsoby riadenia, ktoré uznávajú, že pracovníci sú v organizácii mimoriadne hodnotnou zainteresovanou stranou a napomáhať vytváraniu ovzdušia spolupráce a vzájomnej dôvery. Pomáhať organizácii vyvažovať potreby všetkých zainteresovaných strán (vlastníkov, štátnych orgánov, manažmentu, pracovníkov, zákazníkov, dodávateľov a verejnosti v najširšom slova zmysle) a prispôbovať sa im. Riadiť kultúrne rozmanité pracovné sily a brať do úvahy individuálne a skupinové rozdiely v potrebách, štýloch práce a v aspiráciách pracovníkov. Podnikať kroky k zabezpečeniu rovnakých príležitostí pre všetkých i k tomu, aby v organizácii zvíťazil etický prístup k riadeniu pracovníkov, založený na starostlivosti o ľudí, spravodlivosti a priehľadnosti.“ (Armstrong 2002, s. 28).

1.2 Pojem a definícia personálneho oddelenia

Personálne oddelenie firmy, je útvar zaoberajúci sa všetkými záležitosťami, ktoré súvisia s riadením a rozvojom ľudských zdrojov. Podľa potreby a veľkosti firmy sa môže zameriavať na všetky oblasti riadenia ľudských zdrojov alebo môže byť zamerané na vykonávanie iba niektorých dôležitých činností, ktoré sú pre daný podnik kľúčovými. Nie každá firma však má vytvorené personálne oddelenie. To platí hlavne pre malé podniky kde je personálne oddelenie len provizórne alebo chýba úplne. Personálne činnosti sú vykonávané nedostatočne vedúcimi pracovníkmi alebo dokonca mnohokrát len samotným majiteľom firmy. Pre navrhnutie modelu personálneho oddelenia malej firme bude užitočné uviesť pár jeho základných charakteristík.

„Personálny útvar predstavuje väčšinou samostatný subsystém organizačnej štruktúry podniku, ktorý sústreďuje pracovníkov – špecialistov s príslušnou kvalifikačnou prípravou pre riešenie problematiky a úloh personálneho manažmentu. Je vedľa riadiacich pracovníkov významným nositeľom funkcií personálneho riadenia a zodpovedá za celkovú koncepciu personálnej politiky a jej realizáciu.“ (Bedrnová–Nový 1998, s. 360).

Gigalová charakterizuje personálne oddelenie nasledovne: „vo formálnej organizácii je zriadený personálny útvar, resp. oddelenie, ktoré sa zaoberá minimálne jednou, popr. všetkými oblasťami personálneho riadenia. Je samozrejmosťou, že podľa veľkosti, štruktúry a i vlastnej kultúry organizácie sa odvíjajú i veľkosti a pracovná náplň celého personálneho útvaru. Bez ohľadu na to, v akej organizácii personálny útvar funguje, musí plniť všeobecnú, ale i výkonnú funkciu. K všeobecným úlohám patrí predovšetkým poskytnutie podpory manažmentu organizácie pre vytvorenie takého prostredia, ktoré umožní zamestnancom čo najlepšie využívať svoje schopnosti a svoj potenciál ku prospechu organizácie a pre svoj vlastný úžitok. Výkonnou časťou práce personálneho útvaru potom tvoria jednotlivé personálne činnosti.“ (Gigalová 2007, s. 19).

V malých firmách sa spravidla vykonávajú personálne činnosti len vo forme nutných úkonov, ako je napríklad výber a príjem zamestnanca, vytvorenie pracovnej zmluvy a jeho uvedenie do pracovného procesu. Ďalšie dôležité činnosti, ako je napríklad hodnotenie, systematické vzdelávanie zamestnancov, plánovanie ich osobného rozvoja a vypracovávanie motivačného systému odmeňovania sa kladú do úzadia, v horších prípadoch sa nevykonávajú vôbec. Vo veľkých firmách sú personálne činnosti vykonávané prostredníctvom na to zriadeného personálneho oddelenia, nakoľko objem personálnych činností je veľký a je potrebné ich zabezpečovať každodenne. Armstrong popisuje personálne oddelenie a jeho úlohu v podnikoch nasledovne: „všeobecnou úlohou personálneho útvaru je umožniť organizácii dosiahnuť ich ciele tým, že jej predkladá podnety, intervenuje, poskytuje rady a podporu vo všetkom, čo sa týka jej pracovníkov. Základným cieľom je zabezpečiť, aby manažment organizácie konal efektívne vo všetkom, čo sa týka zamestnávania a rozvoja ľudí a vzťahov existujúcich medzi manažmentom a pracovníkmi. Ďalšou kľúčovou úlohou personálneho útvaru je hrať hlavnú úlohu pri vytváraní prostredia a podmienok, ktoré umožňujú ľuďom, aby čo najlepšie využívali

svoje schopnosti a svoj potenciál ako k prospechu organizácie, tak ku svojmu vlastnému úžitku. Personálny útvar pôsobí ako súčasť celkového procesu riadenia podniku a nie je možné ho vidieť izolovaným. Aj keď ide o podpornú činnosť, musí byť útvar iniciatívny a proaktívny. Podporuje a zlepšuje riešenia, ktoré využívajú výhody vyplývajúce z podnikovej situácie, ale rovnako tak musí nachádzať riešenia vyskytujúcich sa problémov.“ (Armstrong 2002, s. 85).

Vo všeobecnosti môže personálne oddelenie vykonávať nasledujúce personálne činnosti:

- Vytvárať a analyzovať pracovné miesta
- Plánovať potreby pracovných miest
- Vyhľadávať, získavať a najímať pracovníkov
- Zabezpečovať rozmiestňovanie pracovníkov
- Zabezpečovať hodnotenie pracovníkov
- Zabezpečovať odmeňovanie pracovníkov
- Zabezpečovať vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- Motivovať pracovníkov
- Zabezpečovať komplexnú starostlivosť o pracovníkov a personálnu administratívu
- Pomáhať riešiť problémy pracovníkov
- Plniť zákonné požiadavky
- Zabezpečovať komunikáciu medzi pracovníkom a manažmentom.

„Všetky funkcie a úlohy v oblasti personálneho manažmentu, ktoré zaistuje a za ktorých plnenie zodpovedá personálny útvar podniku, sa dá rozdeliť na niekoľko základných skupín:

- Funkcia koncepčná – personálny útvar nesie v prvom rade zodpovednosť za vypracovanie a aktualizáciu personálnej a sociálnej politiky podniku...

- Funkcia plánovacia – personálny útvar zodpovedá za spracovávanie plánov personálneho a sociálneho rozvoja podniku v súlade s personálnou a sociálnou politikou a v súlade s vývojom potrieb podniku z hľadiska dosahovania stanovených hospodárskych cieľov.
- Funkcia riadiaca a koordinačná – personálny útvar stanovuje hlavné smery, priority a úlohy celého systému personálneho riadenia (napr. formou smerníc pre riadiacu činnosť líniových riadiacich pracovníkov) a koordinuje ich plnenie v rámci celej firmy.
- Funkcia metodická – personálny útvar poskytuje návody a metodické odporúčania týkajúce sa postupov a foriem zaisťovania čiastkových úloh z oblasti personálneho riadenia jednotlivými líniovými riadiacimi pracovníkmi. Ide o adaptačné plány a programy, systémy hodnotenia riadiacich pracovníkov a pod.
- Funkcia informačná – efektívne zabezpečovanie všetkých funkcií personálneho riadenia predpokladá vytvorenie a zaisťovanie informačného systému, ktorého dokonalé fungovanie je predpokladom efektívneho rozhodovania o pracovníkoch podniku. Neoddeliteľnou súčasťou informačnej funkcie personálneho útvaru je i zabezpečovanie informovanosti pracovníkov podniku.
- Funkcia poradenská - poskytovanie služieb poradenských, a to jak jednotlivým riadiacim pracovníkom v otázkach vedenia ľudí, tak pri riešení najrôznejších pracovných a mimopracovných problémov všetkým zamestnancom podniku.
- Funkcia výskumná a expertízna – efektívny personálny manažment sa nezaobíde bez spoľahlivých, relevantných informácií o skutočnostiach, ktoré často nie sú vôbec alebo len ťažko bezprostredne a okamžite pozorovateľné. Ide o zisťovanie názorov a postojov pracovníkov, o mieru ich pracovnej spokojnosti. Ďalej ide o hodnotenie náročnosti jednotlivých pracovných činností a ich vzájomné porovnávanie o posudzovaní účinnosti uplatňovaných systémov odmeňovania,

o posudzovaní psychickej spôsobilosti pracovníkov pre výkon konkrétnych pracovných činností a pod. Plnenie tejto funkcie zabezpečuje personálny útvar vlastnými silami či v spolupráci s externými špecialistami z rôznych poradenských, expertíznych či výskumných pracovísk.“ (Bedrnová–Nový 1998, s. 365-366).

Majitelia malých firiem si musia uvedomiť, že existencia personálneho oddelenia je pre malú firmu kľúčová. Personálna práca napomáha k efektívnemu chodu celej firmy, pretože v sebe zahŕňa všetky dôležité činnosti, súvisiace s ľudskými zdrojmi. Existencia personálneho oddelenia prináša malej firme: „efektívnejšie využívanie ľudskej pracovnej sily, zlepšovanie jej pracovného výkonu, žiaduce formovanie jej odborného profilu, väčšiu spokojnosť pracovníkov a tým aj menej konfliktov, menšiu fluktuáciu, dobrú zamestnaneckú povesť a teda väčšiu pracovnú atraktivitu odrážajúcu sa v ľahšom získavaní pracovníkov a ich stabilizáciu, väčšiu lojalitu pracovníkov a mnohé ďalšie.“ (Koubek 2011, s. 20). Týmto by sme mohli konštatovať, že existencia personálneho oddelenia môže dopomôcť malej firme nie len k zlepšeniu jej konkurencieschopnosti na trhu ale i k jej celkovému rozvoju vo všetkých oblastiach.

2 VYBRANÉ PERSONÁLNE ČINNOSTI

Je jasné, že personálne činnosti v malej firme sa nevykonávajú v takom objeme ako vo veľkých firmách. Personálne činnosti sú úzko špecifikované a vykonávané s menšou pravidelnosťou. Z tohto dôvodu je pre malú firmu postačujúce mať personálne oddelenie pozostávajúce z jednej osoby, spravidla je to majiteľ firmy a vykonávať základné personálne činnosti v pravidelných intervaloch. V malých firmách sú personálne činnosti minimalizované na prijímanie zamestnancov, občasné vzdelávanie v podobe zákonom určených povinných školení, odmeňovanie formou mzdy, zabezpečovanie základnej personálnej administratívy a prepúšťanie zamestnancov. Všetky tieto činnosti si malé firmy v oklieštenej podobe dokážu zabezpečiť. Výkon kľúčových personálnych činností ako je motivácia, odmeňovanie, vzdelávanie a hodnotenie zamestnancov však majitelia posúvajú do úzadia a vo väčšine ich vôbec nevykonávajú. Výnimkou nie je ani spoločnosť Octigon, a.s., v ktorej sa personálne činnosti vykonávajú taktiež len v minimálnej miere. Z tohto dôvodu sme sa v tejto bakalárskej práci sústredili na bližšie priblíženie vybraných činností, ktorých vykonávanie dopomôže malej firme k jej rozvoju.

2.1 Motivácia zamestnancov

Manažment každej spoločnosti, či už veľkej alebo menšej by mal mať veľký záujem na tom, aby zamestnanci splnili pracovné ciele. Výkon zamestnancov a úspešné splnenie cieľov je výsledkom mnohých faktorov. Preto sa všetky organizácie zaujímajú o to, čo by mali splniť a ako postupovať pre to, aby sa dosiahli trvalo vysoké pracovné výkony zamestnancov. Využívajú pri tom rôzne stimulačné faktory, či už hmotného alebo nehmotného charakteru. Príkladom sú rôzne stimuly, uznanie, pochvaly, poďakovania, prísľub k povýšeniu, ocenenie ľudí za ich prínos pre organizáciu, benefity alebo odmeny,

či už finančné alebo nefinančné. Ak dané odmeny stoja za to a sú pre pracovníkov dosiahnuteľné, pôsobia ako motivátory.

Podľa Armstronga „motivovanie iných ľudí je uvádzanie týchto ľudí do pohybu v smere, ktorým chcete, aby sa uberali za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Motivovanie seba samého sa týka nezávislého stanovovania smeru a podnikanie krokov, ktoré zaistia, aby ste sa dostali tam, kam chcete. Motiváciu je možné charakterizovať ako cieľovo orientované správanie. Ľudia sú motivovaní, keď očakávajú, že určité kroky pravdepodobne povedú k dosiahnutiu nejakého cieľa a cenenej či hodnotnej odmeny – takej, ktorá uspokojuje ich potreby. Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takýto ľudia môžu byť motivovaní sami od seba, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čoho dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie. Väčšina z nás však potrebuje byť vo väčšej či menšej miere motivovaná z vonkajška. Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokej miery motivácie pomocou stimulov a odmien, uspokojujúcej práce a príležitostí k vzdelávaniu a rastu. Ale stále sú to manažéri, kto musí hrať hlavnú úlohu a musí využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli to, že ľudia budú zo seba vydávať to najlepšie a kto musí dobre využívať motivujúce procesy ponúkané organizáciou“. (Armstrong 2002, s. 159).

Výkon sa nemôže stotožniť iba s motiváciou, závisí aj od ďalších činiteľov, ako sú schopnosti zamestnanca alebo prostredie. Pojem motivácia je veľmi ťažko definovateľný. Je to niečo, čo sa nedá vidieť a čo nemožno priamo merať. Môžeme ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe zmien v správaní sa ľudí. Pojem motivácia sa odvodzuje od latinského slova „movere“, t.j. pohybovať sa. Skutočne nemôžeme určiť motiváciu človeka dovedy, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí alebo robí v danej situácii, možno vydedukovať to, čo ho motivuje. Keď hovoríme o

motivácii, zaujímame sa vlastne o správanie ľudí. Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa zvyčajne podstatou podobajú. Pauknerová definuje motiváciu ako „súbor vnútorných hnacích síl človeka, ktoré ho určitým smerom zameriavajú, aktivizujú a vzniknutú aktivitu udržujú.“ (Pauknerová 2006, s. 173). Ďalej Pauknerová definuje význam motivácie v pracovnom prostredí. „V organizácii má motivácia význam hlavne v súvislosti s podávaním pracovného výkonu a celkovou výkonnosťou pracovníka, preto v tejto súvislosti hovoríme špecificky a motivácií pracovného konania.“ (Pauknerová 2006, s. 173).

Bakešová charakterizuje motiváciu v pracovnom prostredí nasledovne: „Pracovná motivácia spočíva v ovplyvňovaní pracovného chovania ľudí a je hybnou silou pracovnej činnosti. Je súhrnom pôsobenia rady činiteľov, ako je osobnosť, spoločenská situácia, pozícia, rola, status, autorita a prestíž.“ (Bakešová 2006, s. 152).

Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. Armstrong uvádza Herzbergovú definíciu dvoch typov motivácie:

- „Vnútorná motivácia – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvoria zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu.
- Vonkajšia motivácia – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napríklad zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, ako napríklad disciplinárne konanie, odoprenie platu alebo kritika.“ (Armstrong 2002, s. 110).

Vonkajšie motivátory môžu mať výrazný účinok, pri ktorom však nie je zaručené, že bude dlhodobý. Naopak faktory spadajúce do vnútornej motivácie môžu mať pre zamestnanca hlbší význam a tým aj dlhodobejšie pôsobenie.

Laufer uvádza ďalšie dva typy motivácie:

- „Primárna motivácia – je daná, pokiaľ je niekto aktívny kvôli veci samej a z vlastného popudu – účelom je teda samotná akcia. Primárne motivovaný pracovník je pri práci optimálne aktívny a maximálne spokojný. Práca robí pracovníkovi radosť. Primárna motivácia pôsobí intenzívne a trvalo.
- Sekundárna motivácia – o túto motiváciu sa jedná v prípade, že niekto niečo podniká, aby prostredníctvom svojho aktuálneho konania dosiahol pre seba dôležitejší cieľ, alebo preto, že ho k tomu prinútil niekto iný. Aktuálny cieľ je teda iba prostriedok k dosiahnutiu cieľa. Pri sekundárnej motivácii je vynaložená energia príslušného pracovníka zameraná na účel, ktorý je postavený mimo vlastnú úlohu.“ (Laufer 2008, s. 51).

Na to, aby práca bola efektívna, človek by ju mal chcieť robiť, mal by vedieť ako ju vykonávať a taktiež by mal mať primerané zariadenie, materiály, nástroje na jej vykonanie. Zárukou vykonávania efektívnej práce je zabezpečenie dlhodobej motivácie zamestnanca. Tá je najlepšie dosiahnuteľná identifikáciou zamestnanca s podnikom, v ktorom pracuje. Dá sa povedať, že samotný proces motivácie je veľmi komplikovaný, nakoľko má každý jedinec, každý zamestnanec rozdielne potreby a inak určené ciele a prostriedky k ich naplneniu. Každá spoločnosť musí brať do úvahy možnosť, že jej prístup k motivácii svojich zamestnancov nebude a ani nemôže vyhovovať každému. Nesprávna alebo žiadna motivácia môže viesť k mnohým nežiaducim dôsledkom ako je napríklad badateľný znížený záujem o vykonávanie práce, znížený pracovný výkon, nepozornosť, neochota, znížená kvalita a odkladanie

práce na neskôr, časté absencie, neskoré príchody do práce, dlhé obedové prestávky a napokon vysoká fluktuácia. Preto si musí spoločnosť dôkladne premyslieť ako zostaví svoj motivačný program, ktorý bude brať do úvahy potreby jednotlivca a bude rešpektovať jeho individuálne potreby.

Gigalová menuje nasledovné základné predpoklady pracovnej motivácie:

- „Starosť manažmentu o firemnú kultúru
 - Podnetný obsah práce
 - Jasné náplne a ciele práce, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti
 - Pravidelná mzda, dodržiavanie zásad spravodlivého odmeňovania
 - Kvalitné vybavenie a pracovné prostriedky
 - Priaznivá pracovná atmosféra (vzťahy, komunikácia, otvorenosť)
 - Možnosť rozvoja kariéry a osobnosti pracovníka
 - Zodpovedná personálna práca vrátane pravidelného hodnotenia.“
- (Gigalová 2007, s. 63-64)

Vďaka tomu, že sa manažment zaujíma o firemnú kultúru, je tu väčší predpoklad, že ju zamestnanci príjmu za svoju, budú ju spolu zdieľať a stotožnia sa s ňou. Pocit zamestnanca, že je súčasťou fungujúceho celku je významným motivačným faktorom.

Ako uvádza Pauknerová „dobré pracovné podmienky i samotný obsah práce ovplyvňujú nie len spokojnosť pracovníkov, ale majú taktiež pozitívny vplyv na ich ochotu k práci. Mali by však byť vždy spojené s vysokými nárokmi a očakávaním vo vzťahu k podávanému pracovnému výkonu.“ (Pauknerová 2006, s. 182). Z uvedeného vyplýva, že podnetným obsahom práce taktiež možno zlepšiť motiváciu, nakoľko platí, že ak je práca pre zamestnanca atraktívna, môže pôsobiť silne motivačne. Na väčšinu zamestnancov mimoriadne motivačne pôsobí spokojnosť z vykonávanej práce, ktorej sa dá jednoznačne predísť tým, že sa zabezpečí aby pracovník nemusel

vykonávať monotónnu prácu. Je veľmi potrebné obmedzovať stereotyp a monotónnosť práce jej spestrením tým, že sa pre pracovníka vytvorí pracovná náplň pozostávajúca z rôznych úkonov a úloh, ktoré sa budú pravidelne meniť.

Definované jasné náplne a ciele práce, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti pôsobí na zamestnanca taktiež motivačne. Jasné zadanie, čo má robiť, aké výsledky má prácou dosiahnuť, jasne definované svoje kompetencie a kompetencie ostatných kolegov zabezpečuje bezproblémový pracovný výkon .

Istota pravidelnej výplaty a záruka pravidelných odmien jednoznačne patrí k významným motivátorom a vyznačuje sa ňou dobrá mzdová politika firmy. Zamestnanec vykonávala prácu s lepším pocitom, ak vie, že za ňu bude spravodlivo ohodnotený.

Priaznivá pracovná atmosféra vyznačujúca sa dobrými pracovnými a medziľudskými vzťahmi, otvorená a bezproblémová komunikácia pôsobí taktiež motivačne. Je rozdiel ak zamestnanec pracuje v atmosfére priateľstva, vzájomnej pomoci, podpory a kolegiality ako v atmosfére stresu, napätia, konfliktov, nepriateľstva a intríg. Ak sa spoločnosť snaží o rozvoj pozitívnej pracovnej atmosféry, kde sa zamestnanci môžu na seba spoľahnúť, budú podávať aj kvalitnejšie pracovné výkony. Priaznivá pracovná atmosféra znižuje konflikty a napätie a vytvára priaznivé podmienky na tímovú prácu a udržanie zamestnancov.

Pri nástupe do zamestnania zaujíma väčšinu zamestnancov možnosť kariérneho postupu a rozvoja svojej osobnosti v rámci spoločnosti. Podporovanie osobného rastu zo strany zamestnávateľa je taktiež atraktívnym motivačným faktorom hlavne pre mladých ľudí, ktorí chcú vo svojom živote niečo dosiahnuť. Je veľmi dôležité, aby zamestnávateľ jasne definoval pravidlá a možnosti pracovného postupu v hierarchii podniku.

Pravidelné hodnotenie je jedným z podstatných prvkov motivácie. Je to spôsob akým dostáva zamestnanec spätnú väzbu na svoje pracovné výkony. Prostredníctvom pravidelného hodnotenia od svojho nadriadeného je zamestnanec posúvaný dopredu, získava predstavu o tom, čo robí dobre a v čom sa vo svojej práci môže prípadne zlepšiť.

Pracovnú motiváciu podľa Blažeka ovplyvňujú podmienky práce, konkrétne materiálne a spoločenské podmienky. „Vedľa platu, resp. iných foriem ocenenia práce, sú pre motiváciu dôležité tiež podmienky, za ktorých je práca vykonávaná. Podmienky práce sa dajú rozdeliť na materiálne a spoločenské. K materiálnym podmienkam sa radia klimatické podmienky, vybavenie pracovísk strojmi, zariadením, nábytkom a pod., vrátane ich priestorového a estetického riešenia a ďalej bezprostredné vybavenie pracovníka technikou, kam sa dá mimo špeciálnych pomôcok a zariadenia zaradiť napr. mobilný telefón, notebook, automobil a pod. K spoločenským podmienkam patria medziľudské vzťahy panujúce v kolektíve, do ktorého je zamestnanec zaradený, medziľudské vzťahy v danej organizácii a vzťahy voči osobám mimo organizácie, s ktorými je daný zamestnanec pri vykonávaní práce v kontakte.“ (Blažek 2011, s. 169).

2.2 Odmeňovanie zamestnancov

Cieľom každej spoločnosti je mať zamestnancov, ktorí sa zaujímajú o svoj rozvoj a rast organizácie. Svojimi výsledkami prispievajú k plneniu cieľov a vízií spoločnosti. V dnešnej dobe začali firmy klásť dôraz na systém odmeňovania svojich zamestnancov. Svoje systémy odmeňovania spracúvajú tak aby boli motivujúce pre svojich zamestnancov. Odmeňovanie zamestnancov je komplikovaná personálna činnosť, na ktorú je sústredená pozornosť jednak zamestnancov a jednak aj ich zamestnávateľov a to hlavne v malých firmách. Tie sú na trhu práce omnoho viac ohrozené ako veľké firmy alebo nadnárodné spoločnosti. Malá firma si musí dobre premyslieť koľko financií vynaloží na

odmeňovanie zamestnancov a podľa akého systému sa budú odmeny udeľovať a aké iné druhy odmeňovania zvolí, aby sa jej zamestnanci necítili znevýhodňovaní.

Odmeňovanie sa vo všeobecnosti skladá z nasledovných zložiek:

- „z peňažných odmien, dodatočné peňažné odmeny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zamestnanecké výhody, ktoré v celku tvoria celkovú odmenu;
- nepenažné odmeny (uznanie, ocenenie, úspech, zodpovednosť, osobný rast);
- v mnoho prípadoch procesy riadenia pracovného výkonu.“ (Armstrong 2002, s. 553).

V praxi sa považuje za samozrejmosť, že sa za vykonanú prácu zamestnancovi ako kompenzácia poskytuje peňažná odmena - mzda, alebo plat, prípadne iné formy peňažnej povahy. „V súčasných podmienkach patrí plat k základným a najzreteľnejším motívom práce v zamestnaní. Rôzne formy a zložky platu (základný plat, odmeny, prémie, provízie, bonusy ai.) sú súhrnne označované ako monetárne stimuly a patria k hlavným motivačným nástrojom, ktorými vedúci pracovník disponuje. Pre človeka, ako už bolo naznačené, má plat predovšetkým inštrumentálnu hodnotu, pretože mu umožňuje, aby si prostredníctvom neho zabezpečil výrobky či služby, o ktoré má záujem.“ (Blažek 2011, s. 167). Pravidelná výplata však nie je pre zamestnanca jedinou formou ocenenia jeho práce. Rovnako ako Armstrong, aj Koubek chápe pod odmeňovaním viac ako len pravidelné vyplácanie platu. Podľa Koubka moderná personalistika chápe odmeňovanie trochu širšie a zahŕňa do nej tiež:

- „zamestnanecké výhody (väčšinou peňažné) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, iba z titulu pracovného pomeru či iného typu pracovného zapojenia vo firme (napr. zlacnené stravovanie, platená dovolenka, vecné dary k životnému alebo pracovnému výročiu,

možnosť používať podnikový automobil i na súkromné účely, poskytovanie pracovného odevu či príspevku na odev, podnikom organizované kultúrne akcie, služby pre pracovníka a jeho rodinných príslušníkov, možnosť lacnejšieho nákupu výrobkov firmy a mnohé ďalšie),

- povýšenie pracovníka
- vzdelávanie pracovníka (zvyšuje sa tým jeho konkurencieschopnosť na trhu práce a tým aj zamestnateľnosť vo firme i mimo nej)
- formálne uznanie (pochvaly)
- pozvanie na slávnostný obed alebo večeru
- poverovanie významnými pracovnými úlohami
- poverovanie vedením ľudí
- poverovanie úlohami školiť nových pracovníkov
- rozmanitá a zaujímavá práca
- dobré a priateľské vzťahy na pracovisku
- príjemný štýl vedenia v podniku
- vytváranie priaznivejších pracovných podmienok, hlavne podmienok prestížneho charakteru (napr. pridelenie samostatnej kancelárie, počítača, priameho telefónneho čísla, koberec miesto linolea a pod.) a určite by sme našli mnohé iné formy odmeny.“ (Koubek 2007, s. 158).

Ďalšie možné formy odmeňovania sú napríklad: platené voľno v deň svadby, narodenia dieťaťa, dôležitého dňa, pri akademických skúškach, ak si zamestnanec zvyšuje svoju kvalifikáciu, príspevky na úhradu nákladov, ktoré môžu zamestnancovi vzniknúť pri zvyšovaní kvalifikácie alebo návšteve kultúrnych a iných zariadení, príspevky na športové aktivity, rôzne darčeky pri životných jubileách, preplácanie ušlej mzdy počas práceneschopnosti, zákonný nárok na dovolenku zvýšený o určený počet dní, zabezpečenie pitného režimu, organizovanie firemných voľno časových aktivít ako sú športové dni,

lyžovačky a iné zážitkové aktivity, atď. Armstrong rozdeľuje zamestnanecké výhody nasledovne:

- „osobná bezpečnosť – zdravotná starostlivosť, poistenie, nemocenské dávky, dodatočné odstupné a poradenstvo týkajúce sa kariéry
- peňažná pomoc – podnikové pôžičky, pôžičky na permanentky, pomoc pri splácaní hypoték, príspevky na premiestnenie pracovníka, členské príspevky v profesijných organizáciách
- osobné potreby – materská a otcovská dovolenka a dávky, voľno z osobných dôvodov, starostlivosť o deti v podnikových zariadeniach, poradenské služby pred odchodom do dôchodku, športové a spoločenské zariadenia, podnikové zľavy, maloobchodné poukážky
- dovolenka
- podnikové automobily
- iné zamestnanecké výhody
- dobrovoľné („pridružené“) zamestnanecké výhody – zdravie, ochrana, voľný čas, domácnosť
- obstarávacie služby – jednanie s opravármi a údržbármi automobilov, domov, bytov a domácich predmetov, peňažné služby, kupovanie darov, rezervácie miest v reštauráciách, obstarávanie vstupeniek do divadiel, lístkov, či leteniek.“ (Armstrong 2009, s. 383-385).

Práve malé firmy môžu využívať vďaka neformálnejším vzťahom spomínané formy nepeňažného odmeňovania. Nakoľko majiteľ pozná aj súkromie zamestnanca, môže každému určiť adekvátnu odmenu, ktorá by vyhovovala jeho potrebám. Ak sa k tomu navyše pripojí aj ocenenie jeho dobrej práce, na zamestnanca to pôsobí motivačne, obzvlášť ak ho majiteľ udelí verejne, pred ostatnými kolegami. „Morálne ocenenie práce môže nadobúdať rôzne podoby, od oficiálne udeľovaných vyznamenaní, až k celkom neoficiálnemu prejavu ocenenia práce pri bezprostrednom kontakte manažéra so zamestnancom. Zatiaľ čo oficiálne formy morálneho ocenenia práce

podliehajú stanoveným pravidlám a sú organizovane pripravované, neoficiálne formy sú prejavom spontánnosti štýlu vedenia.“ (Blažek 2011, s. 168). Prepracovaný systém odmeňovania zamestnancov je v každej firme zbytočný, ak nie je zabezpečená podmienka obojstrannej spokojnosti so systémom. Predovšetkým s ním musia byť spokojní a akceptovať ho zamestnanci. „Dôležitou požiadavkou je, aby systém odmeňovania bol pracovníkmi akceptovaný. Z tohto dôvodu je vhodné, aby sa pracovníci podieľali na jeho vytáraní, zavádzaní i fungovaní, aby sa stal spoločným vlastníctvom a spoločnou zodpovednosťou vlastníka firmy, vedenia i pracovníkov.“ (Koubek 2007, s. 160).

Systém odmeňovania by mal mať za úlohu okrem kompenzácie vykonanej práce pracovníka aj mnohé ďalšie úlohy. Mal by napríklad pôsobiť preventívne pred fluktuáciou zamestnancov. Pravidelné odmeny a zaujímavé benefity sú jedným z dôvodov, prečo sa zamestnanec rozhodne zotrvať v danej organizácii, možno aj za podmienok, že konkrétne pracovné miesto nevyhovuje úplne jeho predstavám. Odmeňovací systém môže urobiť firmu konkurencieschopnejšou na trhu práce. Môže byť jedným z dôvodov, prečo budú mať noví uchádzači o zamestnanie záujem pracovať práve v danej organizácii. Výška platu a systému odmeňovania sú pre uchádzača o zamestnanie jedna z vecí o ktoré sa zaujíma najskôr. Podľa Koubeka musí systém odmeňovania ďalej plniť mnoho ďalších funkcií:

- „byť v súlade s verejnými záujmami,
- poskytovať pracovníkom príležitosť k realizácii rozumných aspirácií pri dodržiavaní zásad nestrannosti a rovnosti,
- slúžiť ako stimul pre zlepšovanie kvalifikácie a vôbec schopností pracovníkov,
- zaistiť, aby náklady práce mohli byť vhodným spôsobom kontrolované, najmä s ohľadom na ostatné náklady a s ohľadom na príjmy firmy.“ (Koubek 2007, s. 160).

Po definovaní si, čo sa rozumie pod pojmom odmeňovanie zamestnancov si ďalej musíme zadefinovať mechanizmus, podľa ktorého by sa odmeňovanie zamestnancov malo realizovať. To sa dá jednoznačne prostredníctvom hodnotenia práce, ktorú zamestnanec v danej firme vykonáva. Je jasné, že každé pracovné miesto je špecifické a má pre firmu určitú hodnotu. Pri hodnotení práce a pracovného výkonu však musíme brať do úvahy, že pozícia asistentky nebude hodnotená rovnakým spôsobom ako pozícia manažéra. Podľa Koubeka je úlohou hodnotenia práce zistiť „akú hodnotu a aký význam má každá konkrétna práca a je tiež potrebné zistiť vzájomné rozdiely v hodnote jednotlivých prác vo firme a vyhodnotiť ich náročnosť pre pracovníka.“ (Koubek 2007, s. 167). Prostredníctvom hodnotenia práce a pracovného miesta sa dajú jednoznačne určiť rozdiely medzi náročnosťou, zložitnosťou a požiadavkami rozdielnych pracovných pozícií. Vďaka tomu sa dá vyčíslieť adekvátne odmeny ku konkrétnej pracovnej pozícii a nastaviť spravodlivý systém odmeňovania zamestnancov. Koubek uvádza štyri základné metódy hodnotenia práce: metódu poradia, klasifikačnú, bodovaciu a metódu faktorového porovnania. „V prípade použitia metódy poradia sa vychádza z popisov pracovného miesta a práce (pracovného miesta) ako celky sa zoradujú od najľahšieho po najzložitejšie. ... V prípade klasifikačnej či taktiež katalógovej metódy sa na základe rozdielov v povinnostiach, zodpovednosti, schopnostiach, pracovných podmienkach a v ďalších faktoroch práce vopred definujú určité modelové triedy alebo stupne prác (vytvára sa akýsi katalóg modelových prác). Relatívna hodnota určitej konkrétnej práce je potom stanovená pozorovaním popisu pracovného miesta s modelovými popismi každej z tried a skúmaná práca je potom zaradená do zodpovedajúcej triedy.“ (Koubek 2007, s. 169). Za najpoužívanejšiu metódu hodnotenia práce považuje Koubek bodovaciu metódu. „Každá práca sa najprv rozloží na radu tzv. platených faktorov, napr. znalosti, schopnosti, zodpovednosť, úsilie, pracovné podmienky, ktoré sú ďalej členené na subfaktory, napr. vzdelanie, rozhodovanie, zodpovednosť za prácu iných a pod. Subfaktorom sú priradené

stupne so vzorovými popismi, diferencujúcimi u každého subfaktoru špecifické požiadavky daného pracovného miesta. Členenie faktorov na subfaktory a stupne dovoľuje presnejšie definovanie práce a uľahčuje proces hodnotenia práce.“ (Koubek 2007, s. 169). Je na každej firme pre aká hodnotiaci systém pracovných miest sa rozhodne. Rozhodne by však mala hodnotenie pracovných miest praktizovať. Vďaka nemu získa dostatočný prehľad o pracovných miestach prostredníctvom ich presných popisov a tým určiť hodnotu daného pracovného miesta pre firmu. Jednoznačne uľahčuje rozhodovanie sa pri odmeňovaní zamestnancov.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková definovali základné podmienky, ktoré by mali malé firmy splniť na to, aby dosiahli zvýšenie úrovne odmeňovania svojich zamestnancov:

- „Definovať mzdovú politiku, ktorá vychádza z personálnej politiky firmy.
- Vytvoriť motivačný mechanizmus pre odmeňovanie, ktoré podporuje výkonnosť a proaktívnu podnikateľskú klímu vo firme.
- Rozhodnúť sa, ktorý princíp mzdovej politiky bude vo firme uprednostňovaný a dôsledne ho uplatňovať.
- Rozhodnúť sa, či poskytovať zamestnanecké výhody a v akej skladbe. Uplatniť systém voliteľných zamestnaneckých výhod.
- Dodržiavať jednoznačne stanovené zásady slušného a spravodlivého odmeňovania.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 178).

Jasné definovanie mzdovej politiky, dobrý motivačný mechanizmus odmeňovania, poskytovanie zamestnaneckých výhod a dodržiavanie spravodlivého odmeňovania prinesie každej malej firme úžitok v podobe spokojných zamestnancov, ktorí budú podávať dobrý pracovný výkon.

2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Zamestnávateľia si v dnešnej dobe musia položiť otázku, čo by ľudia v ich firme mali vedieť a čo by mali ovládať, aby mohla firma fungovať na trhu a byť schopná konkurovať iným firmám. Majitelia malých firiem podceňujú potrebu vzdelávania pracovníkov, v niektorých malých firmách je vzdelávania vykonávané len v najnutnejších prípadoch alebo len v zákonom prikázaných oblastiach. Vzdelávanie zamestnancov pokladajú za zbytočné vynakladanie finančných prostriedkov, ktoré by mohli využiť v iných oblastiach. Je však dôležité si uvedomiť, že ľudský kapitál alebo inteligentná a efektívna pracovná sila môže byť jednou z hlavných konkurenčných výhod spoločnosti a predstavovať potenciál tvorby zisku. Preto sa schopnosti zamestnancov musia prispôbovať nárokom, ktoré na ne kladie výkon ich povolania, ktorý je naopak ovplyvňovaný meniacimi sa podmienkami na trhu. Ako tvrdí Koubek „i veľmi malá firma by mala mať jasnú koncepciu vzdelávania svojich pracovníkov a mala by byť vždy pripravená na to, že potreba vzdelávania sa môže kedykoľvek objaviť.“ (Koubek 2011, s. 141).

Vo všeobecnosti sa dá vzdelávanie vo firmách charakterizovať nasledovne: „Firemné alebo podnikové vzdelávanie je vzdelávací proces organizovaný podnikom/firmou. Zahŕňa vzdelávanie v podniku (interné, vnútropodnikové vzdelávanie, organizované podnikom vo vlastnom vzdelávacom zariadení alebo na pracovisku), tak i vzdelávanie mimo podniku (externé vzdelávanie, vzdelávanie na objednávku v špecializovanom vzdelávacom zariadení alebo škole).“ (Bartoňková 2010, s. 16).

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej predstavujú prostriedok zladenia meniacich sa nárokov na pracovné činnosti, kvalifikácie a správanie zamestnancov s cieľom efektívneho dosahovania strategických cieľov. Vzdelávanie je dôležitým signálom, ktorý zamestnancom ukazuje, že si ich organizácia váži a vidí v nich perspektívu. Umožňuje im dosiahnuť vyšší stupeň

uspokojenia pri výkone ich činnosti a tiež vyššiu konkurencieschopnosť na trhu práce (Vodák - Kucharčíková 2011, s. 76).

Vzdelávaním pracovníkov sa vo svojej knihe venuje aj Koubek. Ten ho popisuje ako personálnu činnosť, ktorú je možné charakterizovať nasledujúcimi aktivitami:

- „Prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t.j. prehľbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudiálna flexibilita). Ide v podstate o tzv. doškoloňovania, ktoré je tradičným, najčastejším a často i hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v organizácii.
- Nemenej dôležité je však i zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak aby aspoň z časti zvládali znalosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest. Dochádza tak k rozširovaniu pracovných schopností (flexibilita, ktorú môžeme nazývať priečna, transversálna).
- Úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy v organizácii, t.j. procesy, kedy pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré organizácia nepotrebuje, sú preškoloňovaní na povolanie, ktoré naopak organizácia potrebuje. I starostlivosť o rekvalifikáciu pracovníkov v záujme organizácie je súčasťou jej organizovaného vzdelávania pracovníkov.
- Z pravidiel je nutné prispôbovať schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej technike, technológii, štýlu práce v organizácii a pod.
- Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice obvyčajnej odbornej spôsobilosti (kvalifikácie) a stále viac zahŕňa i formovanie osobnosti pracovníka.“ (Koubek 2007, s. 253-254).

Majiteľ malej firmy si musí zväžiť, ktoré metódy vzdelávania si pre svojich zamestnancov zvolí. Samozrejme sa ďalej posudzuje aj o konkrétne akého zamestnanca sa jedná, či sa ide zapracovávať nový zamestnanec alebo sa vzdeláva už zapracovaný pracovník. Iné metódy sa uplatňujú pri rozvoji zamestnancov. Menšie firmy väčšinou vola vzdelávacie metódy, ktoré sa dajú realizovať priamo na pracovisku. „Tradične sa metódy vzdelávania delia na tie, ktoré sú používané ku vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce (metódy „on the job“), a na metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracoviska (metódy „of the job“), a to buď v organizácii, alebo mimo ňu. Do skupiny metód uplatňovaných pri výkone práce je zahrňaná inštrukcia (zácvik), asistovanie (asistujúci pomáha pri plnení úloh), poverenie úlohou (samostatné plnenie úlohy s dohľadom nadriadeného), koučovanie (podnecovanie a smerovanie pracovníka k žiaducemu výkonu), mentoring (osobný vzor mentora, pomoc pracovníkovi), konzultovanie, rotácia práce (spravidla krátkodobé pôsobenie na rôznych pracovných miestach alebo v rôznych útvaroch organizácie), pracovné porady.“ (Kocianová 2010, s. 170-171). Inštrukcia alebo zácvik zamestnanca sa väčšinou uplatňuje pri nástupe nového zamestnanca alebo pri preradení zamestnanca na nové pracovné miesto. Určí sa jeden zo skúsenejších pracovníkov alebo priamy nadriadený, ktorý bude zamestnanca pri výkone práce inštruovať alebo mu v prípade potreby pomáhať. Pracovné porady sú taktiež vhodná metóda vzdelávania, pretože sa pri nich zamestnanec oboznamuje s problémami, s ktorými sa potýkajú jeho kolegovia a spolu sa predostierajú možné riešenia, vymieňajú sa skúsenosti a nové informácie.

„Vzdelávacími metódami používanými mimo vlastnej pracovnej činnosti je prednáška, seminár, demonštrovanie (názorné ukážky), prípadové štúdie (skutočné či vymyslené opísanie pracovných problémov alebo situácií, ktoré účastníci riešia), brainstorming (zhromažďovanie návrhov riešení problémov), workshop (riešenie problému v skupine odborníkov alebo pracovníkov organizácie), simulácia (riešenie situácie podľa scenára), hranie

rolí (účastníci na seba berú rôzne role v rôznych situáciách – viac či menej určené scenárom). K vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov je využívaný e-learning a outdoorové programy (pohybové aktivity v prírode, ktoré sú zdrojom skúseností a poznání, zamerané napr. na tímovú prácu). Trainee programy sú adaptačné programy (v dĺžke od šiestich mesiacov do dvoch rokov) – programy odbornej prípravy absolventov alebo nádejných pracovníkov, spravidla pre vedúcu pozíciu, spočívajúce najmä v rotácii.“ (Kocianová 2010, s. 171). Prednášky, semináre, konferencie, informačné dni organizované mimo pracoviska sú pre zamestnanca užitočné na získanie teoretických informácií ku konkrétnej problematike. Medzi výhody takejto formy vzdelávania patrí najmä to, že zamestnancom prednášajú špecialisti s dlhoročnou praxou a skúsenosťami, neprinášajú však žiadne iné výhody, ktoré by mohol zamestnanec využiť.

„Rozvoj pracovníkov je v podstate vzdelávanie, ktoré pripravuje pracovníka na širšie pracovné úlohy, než ktoré od neho požaduje jeho súčasný pracovný miesto, univerzalizuje a flexibilizuje ho, poskytuje mu širší rozhľad a v neposlednej rade formuje jeho osobnosť a správanie. Nesmieme zabudnúť ani na to, že rozvoj zvyšuje jeho konkurencieschopnosť na trhu práce, či už vo firme alebo mimo ňu.“ (Koubek 2011, s. 149). Tak ako veľké podniky, tak aj malé firmy by mali venovať pozornosť rozvoju svojich zamestnancov. „Plán osobného rozvoja môže byť zameraný na akúkoľvek oblasť. Zároveň nesmie byť chápaný ako raz a navždy dané schéma, ale ako zmluva medzi dvoma partnermi, ktorej obsah môže byť, v nadväznosti na priebeh procesu učenia, aktualizovaný, dopĺňovaný a upresňovaný. Ideálne je, keď je učenie naplánované v určitých cykloch, na konci ktorých všetci aktéri, vrátane vyučujúceho (kouča) manažéra, vyhodnocujú svoj vlastný rast a rozvoj, identifikujú úspech i neúspechy, určujú a spresňujú ciele ďalšieho žiaduceho sebauťvarovania.“ (Bedrnová–Nový 1998, s. 343).

V dnešnej dobe je napriek veľkej ponuke pracovníkov obtiažne nájsť kvalifikovaného zamestnanca, ktorý by splňal podmienky pracovného miesta. Ak už malá firma získa vyhovujúceho pracovníka a chce si ho udržať, zabezpečovanie jeho osobného rozvoja je ten správny spôsob. Firma si tým v istej miere zamedzuje vysokú fluktuáciu, ktorá je v tejto dobe bežná, zamestnanec získa motiváciu, istoty, stane sa všestrannejším a zvýši si svoju kvalifikáciu. Pri rozvoji svojich zamestnancov sa malé firmy sústreďujú na nasledovné oblasti:

- „vytváranie podmienok pre rozširovanie technických znalostí a schopností svojich pracovníkov tým, že nejakým spôsobom podporujú alebo uľahčujú niektoré ich aktivity voľného času (technické koníčky, hobby, organizovanie a čiastočné dotovanie návštev výstav a prehliadok technických novín a vynálezov, pracovníkom sú k dispozícii odborné a populárne vedecké časopisy;
- jazykové vzdelávanie;
- práca s osobnými počítačmi;
- umenie jednat' s ľuďmi (zákazníkmi, spolupracovníkmi atď.).“ (Koubek 2011, s. 149).

Kocianová uvádza rozdelenie fáz plánovania rozvoja zamestnancov podľa Armstronga nasledovne:

- „1. analyzovať súčasný stav a určiť potreby rozvoja (napr. v rámci procesu riadenia pracovného výkonu);
2. stanoviť ciele rozvoja (zlepšovania výkonu na súčasnom pracovnom mieste zlepšenie alebo získanie schopností, rozšírenie znalostí, rozvoj konkrétnych oblastí schopností, prechod alebo vzostup v rámci organizácie);
3. pripraviť plán akcií (či krokov) – plán činností k rozvoju (ciele vzdelávania, rozvojové aktivity);
4. realizovať naplánované akcie.“ (Kocianová 2010, s. 173).

Malé firmy, ktoré sa rozhodli podporovať vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov získajú okrem lepšieho postavenia na trhu a zvyšovania svojej hodnoty aj lepší imidž, ako u samotných zamestnancov tak aj u svojich zákazníkov a potenciálnych uchádzačov o prácu.

2.4 Hodnotenie zamestnancov

Význam a podstata hodnotenia pracovného výkonu spočíva v tom, že zamestnávateľ získava presnejšie informácie o svojich zamestnancoch. Tieto mu umožňujú prehľadnejšie plánovať ich rozmiestňovanie, správne ich vyberať a priradovať na pracovné miesta, usmerňovať ich odborný rozvoj a výkon, správne využívať ich pracovný a tvorivý potenciál. Na tomto základe je spoločnosť schopná optimalizovať personálnu štruktúru a porovnávať, či sú spomínané skutočnosti zhodné s vopred vytýčenými cieľmi. Moderné hodnotenie zamestnancov teda spočíva v zisťovaní, posudzovaní a stanovovaní cieľov, ktoré sa týkajúcich pracovného výkonu zamestnancov.

„Pracovné hodnotenie predstavuje dôležitú personálnu činnosť lebo je významným nástrojom pre manažerov k aktívnej motivácii zamestnancov. Pracovné hodnotenie zamestnancov má význam jak pre zamestnancov, tak pre organizáciu. Poskytuje informácie o pracovnom výkone zamestnanca, jeho potenciály a budúcich potrebách. Rovnako pomáha identifikovať potreby školení a vzdelávania zamestnancov a vzniká tu priestor pre jeho pochvalu alebo naopak nájdenie podpory a pomoci, v prípade, kedy došlo k zníženiu jeho výkonu. Umožňuje spätný pohľad na to, čo zamestnanec v priebehu hodnoteného obdobia spracoval, a možnosť dohodnúť sa na ďalších cieľoch. Cieľom pracovného hodnotenia je zároveň zistiť, či sú ciele zamestnancov zhodné s cieľmi organizácie.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 133).

Berdnová a Nový charakterizovali hodnotenie zamestnanca ako „posudzovanie jeho vlastností, postojov, názorov, konaní, vystupovaní

a výsledkov práce vzhľadom k určitej situácii, v ktorej sa pohybuje, vzhľadom k činnosti, ktorú vykonáva a vzhľadom k ľuďom, s ktorými vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová-Nový 1998, s. 345).

Z hodnotenia pracovníkov môže zamestnávateľ zistiť rôzne užitočné informácie, ktoré napomáhajú v plynulom chode organizácie alebo podniku. Prostredníctvom hodnotenia sa mu dostáva spätná väzba, vďaka ktorej je schopný verifikovať si, či sú napĺňané ciele spoločnosti alebo napríklad, či sú zamestnanci spokojní v zamestnaní a teda, či je účinný zavedený motivačný systém spoločnosti. „Silný motivačný účinok pracovného hodnotenia by mal byť zakotvený v prepojení hodnotiaceho systému so systémom odmeňovania. Nemyslíme tým, aby bol plat a iné odmeny stanovený len na základe pracovného hodnotiaceho posudku, ale pracovný posudok, teda výsledok hodnotenia, by mal byť zohľadnený pri určovaní miezd a odmien. Z týchto dôvodov by sa teda mal na vytváraní hodnotiaceho systému podieľať i odborník z oblasti odmeňovania.“ (Daniel-Píkala 1976, s. 139). Hodnotenie zamestnancov je nápomocné aj pri zisťovaní mnohých ďalších užitočných informácií, ako je napríklad zisťovanie schopností zamestnancov, ich názory na rôzne aspekty pracovného procesu, ich prípadnú spokojnosť alebo nespokojnosť, zisťovanie nedostatkov vo vykonanej práci zamestnancov, zistiť prípadné nezhody medzi zamestnancami. V mnohých prípadoch je možné hodnotenie zamestnancov využiť na informovanie zamestnancov alebo oboznámenie s vlastnými očakávaniami z pohľadu zamestnávateľa.

Hodnotenie pracovníkov je spravidla realizované prostredníctvom rôznych metód. Pod systémom hodnotenia sa rozumie súhrn pravidiel a techník hodnotenia, ktoré sú aplikované v danom podniku a majú zabezpečiť spravodlivosť a účinnosť hodnotenia zamestnancov. V oblasti praxe možno aplikovať dve formy hodnotenia. Hodnotenie formálne a neformálne. Pre formálne hodnotenie je charakteristická plánovitosť a systematickosť jeho uskutočňovania. Hodnotenie je periodické, má pravidelný interval a jeho

výsledkom sú okrem iného dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných spisov zamestnancov a tvoria súčasť personálneho informačného systému. „Zástancovia formálneho prístupu vidia v hodnotení sociálny proces, ktorým je nutné formalizovať a stanoviť hlavné zásady a postupy. Uvádzajú, že ide o objektivizáciu procesu hodnotenia (a tým dochádza k obmedzeniu subjektívnych prístupov vedúceho). Hodnotenie zároveň prispieva k efektívnej komunikácii medzi vedením a zamestnancami, k možnosti korekcie štýlu vedenia zamestnancov a je zisťovaná spätná väzba o názoroch zamestnancov (získame mnoho informácií o zamestnancovi). Formálny systém hodnotenia vedie manažéra k tomu, aby kontinuálne hodnotil zamestnancov.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 134). Neformálne hodnotenie naopak spočíva v priebežnom sledovaní zamestnanca jeho nadriadeným alebo inou poverenou osobou počas výkonu práce. Toto hodnotenie závisí od situačných skúseností a momentálnych pocitov hodnotiacej osoby a zistený výsledok sa väčšinou nezaznamená. Podľa Bláhu, Mateiciuca a Kaňákovvej nie je nutná formalizácia hodnotenia. „je možné ho ponechať na úrovni neformálneho hodnotenia. Najviac takých postojov sa regrutuje z prostredia, kde sú silné neformálne vzťahy, čo je typické pre malé firmy. Dominuje subjektívny prístup vedúceho bez potreby štandardizácie hodnotiacej procedúry.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 134-135).

Samotný proces hodnotenia je rozdelený do niekoľkých fáz. V prvej prípravnej fáze sa navrhnu hodnotiace kritériá, podľa ktorých bude pracovník vykonávať a viesť hodnotenie. „V prípravnej fáze je zber čo najobjektívnejších informácií o zamestnancovi. Sú spracované zásady pre pracovné hodnotenie, z ktorých je zrejmé koho sa hodnotenie týka, kedy prebehne, ako budú zamestnanci informovaní, aké metódy a formy hodnotenia budú použité.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 136). Realizácia samotného pracovného hodnotenia je súčasťou druhej fázy. Realizuje sa podľa určeného typu hodnotenia v organizácii. Táto fáza je charakteristická zberom informácií napr.

formou hodnotiaceho dotazníka. „V realizačnej fáze je potrebné stanoviť termín hodnotenia zamestnancov a vypracovať dokumentáciu o hodnotení zamestnancov. Proces hodnotenia by mal prebehnúť v čo najkratšej dobe – maximálne v priebehu 14 dní. Zamestnanci by mali byť zrozumiteľne informovaní o účele hodnotenia a vyzvaní k spolupráci.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 139). V poslednej fáze hodnotiaceho procesu sa interpretujú výsledky hodnotenia. „Vyhodnocovacia fáza hodnotenia zahŕňa:

- vyhodnotenie výsledkov pracovného hodnotenia a vzájomné porovnávanie výsledkov s inými pracoviskami vo firme,
- zabezpečenie motivačného (hodnotiaceho) rozhovoru (spätná väzba k zamestnancovi), podpísanie dohody o budúcom výkone,
- zistenie efektívnosti vypracovaného systému pracovného hodnotenia (spätná väzba k organizácii) vrátane nákladov na realizáciu systému.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 141).

Výsledky hodnotenia sú interpretované hodnotiacim rozhovorom, prostredníctvom ktorého sú zamestnancovi interpretované výsledky celého hodnotenia. „Hodnotiaci rozhovor je príležitosťou k výmene názorov medzi nadriadeným a pracovníkom. Hodnotiaci rozhovor slúži k zladeniu požiadaviek kladených na výkon konkrétnej činnosti (nároky na pracovnú činnosť) a skutočných schopností (znalostí, zručností, skúseností) pracovníka. Cieľom hodnotiaceho rozhovoru je spravidla bilancia uplynulého obdobia a diskusia k nasledujúcemu obdobiu.“ (Kocianová 2010, s. 153). Hodnotiaci pohovor je vedený vedúcim zamestnancom. Pracovník má prostredníctvom neho právo vysloviť svoj názor na hodnotenie. To znamená, že aj on by mal byť na hodnotiaci pohovor vopred pripravený. Pred jeho začiatkom by sa mal zamyslieť nad svojimi úspechmi, zlepšeniami, poprípadе novými poznatkami ku ktorým pri výkone svojej práce dospel. Ak má v práci nejaké problémy alebo nezhody s kolegami, hodnotiaci pohovor by mal využiť na oboznámenie nadriadeného so situáciou a na hľadanie možných spoločných riešení. Záver

hodnotiaceho pohovoru by mohol zo svojej strany ukončiť predostretím svojich predstáv o ďalšom smerovaní svojej osoby v organizácii.

V malých firmách spravidla vedie rozhovor bezprostredne nadriadený pracovník, to znamená, že vo veľa prípadoch je to samotný majiteľ firmy. Rozhovor by nemal mať kritický charakter, nadriadený by ho mal skôr smerovať k motivácii hodnoteného zamestnanca. Medzi jeho základné ciele patrí komunikovať, stanoviť úlohy, hodnotiť výsledky a radiť. „Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie a mal by teda mať nejakú pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán. Rozhovor by mal:

- Zhodnotiť súčasný výkon pracovníka, poprípade výkon v uplynulom období.
- Formulovať plán smerujúci k zlepšeniu výkonu.
- Rozpoznať problémy a/alebo preskúmať možné príležitosti týkajúce sa práce.
- Rozpoznať faktory, ktoré nezávisia na pracovníkovej vôli, ale negatívne ovplyvňujú jeho pracovný výkon.
- Orientovať pozornosť pracovníka na prácu a niektoré jej aspekty.
- Zlepšiť komunikáciu medzi podriadeným a nadriadeným.
- Umožniť pracovníkovi zaujať stanovisko, hodnotiteľ by mal vypočúť jeho názor.
- Zabezpečiť podklady pre odmeňovanie.
- Rozpoznať potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšenia alebo prevedenie na inú prácu.
- Rozpoznať potreby vzdelávania a rozvoja z hľadiska pracovníka i jeho vykonávanou prácou.“ (Koubek 2007, s. 225).

Hodnotiaci rozhovor je neoddeliteľnou súčasťou hodnotiaceho systému zamestnancov v moderných podnikoch. Prostredníctvom hodnotiaceho rozhovoru je možné posúdiť efektívnosť celého systému hodnotenia.

Ako usudzuje Pilařová, tvorba a implementácia systému hodnotenia v situácií, kedy v organizácií neexistuje previazanosť hodnotenia s odmeňovaním zamestnancov, nie je zmysluplná. V prípade, že sa firma pre hodnotiaci systém rozhodne, ako jeho základ bude využívať popis pracovných pozícií, z ktorých sa budú získavať informácie o úlohách a kompetenciách ako podklad pre pracovné hodnotenie. (Pilařová 2008, s. 71).

3 NASTAVENIE POSTUPOV PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ V SPOLOČNOSTI Octigon, a.s.

Spoločnosť Octigon, a.s. patrí k renomovaným konzultačným spoločnostiam s celoslovenskou pôsobnosťou profilovanou na poradenstvo zamerané na získavanie grantov a dotácií z prostriedkov fondov EÚ a súvisiacich finančných mechanizmov, grantových schém, štátnej pomoci, dotácií ministerstiev a bilaterálnych donorských programov. Spoločnosť Octigon, a.s. poskytuje tiež kvalifikované služby a rozsiahle know-how v oblasti verejného obstarávania, spracovania strategických rozvojových dokumentov na inštitucionálnej aj územnej úrovni a externého projektového manažmentu certifikovaného v zmysle medzinárodných štandardov. Výhodou spoločnosti je široké portfólio klientov reprezentujúcich súkromný sektor a štátny a verejný sektor vrátane samosprávy.

V súčasnosti firma zamestnáva 10 interných zamestnancov a niekoľko externých spolupracovníkov. Nemá vytvorené personálne oddelenie, preto sú všetky činnosti týkajúce sa personálu oklieštené len na prijímanie, zaradenie zamestnanca a občasné vzdelávanie. Zabezpečované sú riaditeľom spoločnosti spolu s administratívnou pracovníčkou. Charakteristiku pracovných miest (administratívny pracovník, grantových konzultant, projektový manažér a manažér pre verejné obstarávanie) si firma vypracovala hneď pri jej začiatku. V posledných rokoch si firma udržiava stabilné personálne obsadenie, preto sa prijímanie a nábor zamestnancov a činnosti s tým spojené, organizuje len minimálne. Na základe toho sme sa v tejto práci sústredili na kľúčové personálne činnosti, ktoré by táto firma potrebovala do svojho personálneho riadenia zapracovať. Navrhnutím spôsobu vykonávania chýbajúcich personálnych činností vytvoríme projekt personálneho oddelenia malej firmy.

3.1 Motivácia zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.

Spoločnosť Octigon, a.s. nemotivuje systematicky svojich zamestnancov, riaditeľ spoločnosti motivuje skôr intuitívne. Zodpovednosť za motiváciu zamestnancov je v jeho kompetencii. Systematickú motiváciu zamestnancov môžeme zabezpečiť dodržiavaním nasledovných zásad:

- Vytvárať dobré pracovné vzťahy

Riaditeľ spoločnosti bude dbať na to, aby sa práca zamestnancov pridelovala účelne, bude pravidelne informovať zamestnancov o dôležitých rozhodnutiach, budovať si ich dôveru, pravidelným hodnotením ich usmerňovať a povzbudzovať, hájiť ich záujmy a byť nápomocný pri pracovných alebo osobných problémoch.

- Jasné náplne a ciele práce, rozdelenie kompetencií a zodpovednosti a podnetný obsah práce.

Riaditeľ spoločnosti zabezpečí vyplnenie pracovnej náplne pre každého zamestnanca. Jej vzor tvorí prílohu č. 1 tejto práce.

- Pravidelnou mzdou a vytvorením spravodlivého systému odmeňovania.

Riaditeľ spoločnosti zabezpečí vytvorenie spravodlivého systému odmeňovania zamestnancov a vypracovanie mzdovej politiky firmy.

- Kvalitným vybavením a pracovnými podmienkami.

Riaditeľ spoločnosti zabezpečí, aby mohli jeho zamestnanci pracovať s kvalitným pracovným vybavením a v prijateľných pracovných podmienkach.

- Priaznivá pracovná atmosféra.

Riaditeľ spoločnosti zabezpečí bezproblémovú komunikáciu vo firme, kooperáciu zamestnancov, otvorenosť v pracovnom kolektíve, priateľskú bezkonfliktnú atmosféru, podporu a ochranu zamestnancov.

- Možnosť rozvoja kariéry a osobnosti pracovníka.

Riaditeľ spoločnosti zabezpečí u každého zamestnanca možnosť rozvoja kariéry a osobnosti.

- Zodpovedná personálna práca vrátane pravidelného hodnotenia.

Riaditeľ spoločnosti zabezpečí pravidelné hodnotenie zamestnancov a zabezpečovanie všetkých chýbajúcich personálnych činností vo firme.

3.2 Odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.

Odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s. prebieha skôr zriedkavo, podľa uváženia manažmentu a ekonomickej situácie v danom roku. Jednoznačne by si mala vypracovať politiku odmeňovania, t.j. pravidlá a postupy odmeňovania. Ak má firma záujem realizovať politiku odmeňovania správne a efektívne, mal by si vypracovať aj nástroje na jej praktické používanie. Politika odmeňovania vo firme Octigon, a.s. by sa mala zamerať na zadefinovanie foriem a spôsobov peňažnej odmeny, na zaistenie spravodlivosti v odmeňovaní, aby pracovníci boli za rovnakú prácu rovnako odmeňovaní, na zabezpečenie vytváranie prostriedkov na odmeňovanie, na rozdelenie celkových prostriedkov určených na odmeny, t.j. akú časť venovať na základné mzdy a platy, akú na zamestnanecké výhody, na plánovanie financií, ktoré budú venované na rast odmien v nasledujúcom období, na to, aby boli zaistené motivačné účinky odmeňovania, aby mali zamestnanci možnosť vyjadriť sa k odmeňovaniu.

Spoločnosť taktiež nemá zadefinované žiadne pravidlá odmeňovania. Mala by zadefinovať pravidlá odmeňovania. Systém by sa mal rozdeliť odmeňovanie nasledovne:

- Priame peňažné odmeňovanie, kam sa zaradí vyplácanie pravidelnej mzdy, vrátane rôznych mzdových zvýhodnení, prémie, odmeny a provízie.

Spoločnosť má v pracovných zmluvách zadefinované pravidelné vyplácanie mzdy vždy k 15. dňu mesiaca. Nasledovne by si mala zadefinovať presné

obdobie kedy a za akej ekonomickej situácie bude vyplácať odmeny v podobe trinásteho platu. Ďalej môže využiť alternatívu vyplácania odmien v podobe rovnomernej odmeny pre každého zamestnanca bez ohľadu na pracovné zaradenie v podobe určitého percenta zo zisku firmy. Toto by mohlo zabezpečiť vysokú motiváciu hlavne u zamestnancov, ktorí nemajú až taký vysoký plat, napríklad asistentka, s tým, že by aj títo zamestnanci takýmto spôsobom pocítili, že sú pre firmu rovnako dôležití ako vyššie postavení kolegovia. Určite by sa mal zadefinovať systém, kde by zamestnanci boli hodnotení aj za svoj výkon, napríklad individuálne odmeny za každý úspešný projekt alebo verejné obstarávanie.

- Nepriame peňažné odmeňovanie, prostredníctvom zamestnaneckých akcií, poistenia, pôžičiek poskytovaných zamestnancom podniku, príplatkov na stravovanie a pod.

Z alternatívy nepeňažného odmeňovania uplatňuje firma príspevok na stravovanie v podobe stravovacích poukázok. Spoločnosť by mohla prispieť ešte aj finančnou sumou na stravovanie. Ďalej by sa dalo doplniť odmeňovanie v podobe organizovania pravidelných zamestnaneckých akcií, ktoré by podporili zlepšenie zamestnaneckých vzťahov.

- Nepeňažné odmeňovanie, zahŕňajúce iné materiálne hodnoty ako sú poskytovanie služobného automobilu a mobilného telefónu, rôzne sociálne výhody.

Spoločnosť má k dispozícii pre svojich zamestnancov dva služobné automobily, ktoré môžu pri práci využívať. Tu by sa dali v rámci odmeňovania zadefinovať zamestnanci podľa uváženia riaditeľa, ktorí by mohli využívať automobil na súkromné účely. Ďalej by mohla byť alternatíva využívania služobného mobilu alebo notebooku na súkromné účely, čím by zamestnanec získal istú formu odmeny.

- Zabezpečovanie rôznych služieb.

Spoločnosť by mohla svojim zamestnancom zabezpečiť napríklad vstup do fitness centra alebo iného športového, či kultúrneho zariadenia.

V závere môžeme pripomenúť, že pravidelná odmena je kladný stimul a je schopná motivovať zamestnancov k tomu aby podávali vysoký výkon a boli spokojní so svojou prácou.

3.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.

V súčasnej dobe spoločnosť Octigon, a.s. nemá vypracovaný systém vzdelávania svojich zamestnancov. Vzdelávanie zamestnancov prebieha nesystematicky a nepravidelne. Práve preto v rámci tejto podkapitoly predostierame návrh vzdelávacieho systému, ktorého cieľom bude zabezpečiť plánovanie a systematickú prípravu zamestnancov a ich osobný rozvoj. Cieľom plánovania a systematickej prípravy zamestnancov bude zabezpečiť potrebnú úroveň vedomostí a schopností zamestnancov tak, aby sa dosiahlo obsadenie každej funkcie kompetentným zamestnancom. Systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Octigon, a.s. sa bude riadiť nasledovnými krokmi:

- Určí sa osoba zodpovedná za vzdelávanie;
- Nastaví sa politika vzdelávania a rozvoja firmy, v rámci ktorej sa nastaví vzdelávacie potreby zamestnancov;
- Vypracuje sa ročný plán vzdelávania zamestnancov spolu s finančnými nákladmi;
- Vypracuje sa plán rozvoja každého zamestnanca.

Navrhovaný vzdelávací systém bude mať na starosti administratívny pracovník, schvaľovanie všetkých aktivít bude podliehať riaditeľovi spoločnosti. Plánované vzdelávanie bude rozdelené v rámci niekoľkých etáp. Prvou etapou je zostavenie ročného plánu vzdelávania. Jeho vzor tvorí prílohu č. 2 tejto práce. Potreba vzdelávania sa zisťuje a stanovuje formou plánu školení na kalendárny rok. Ročný plán školení bude vytvárať administratívny zamestnanec spoločnosti na základe požiadaviek zamestnancov. Obsahovať bude všetky potrebné vzdelávacie aktivity potrebné na dosiahnutie stanovených

požiadaviek na aktuálny vývoj na trhu. Súčasťou plánu vzdelávania bude aj plánovanie finančných prostriedkov na zabezpečenie jeho plnenia. Finálna verzia plánu školení sa predloží na schválenie riaditeľovi spoločnosti. Výber jednotlivých školení sa bude riadiť skúsenosťami s vybranými vzdelávacími inštitúciami a prípadnou nutnosťou z pohľadu pracovného zaradenia zamestnanca. Účasť na povinných školeniach, ktoré vyplývajú z legislatívnych požiadaviek, ako sú napríklad školenie bezpečnosti pri práci, ochrana pred požiarom, školenie vodičov referentských vozidiel a školenie prvej pomoci sleduje bude pre každého zamestnanca povinná. Ročný limit na vzdelávacie aktivity pre jedného zamestnanca bude 350,- EUR bez DPH. Ak suma nebude za daný rok vyčerpaná, prenos do ďalšieho kalendárneho roku nebude možný. Ak cena školenia alebo všetkých vzdelávacích aktivít prevýši sumu 350,- EUR bez DPH, zamestnanec bude môcť požiadať riaditeľa spoločnosti o schválenie školenia nad uvedený limit. Riaditeľ spoločnosti požiadavku posúdi a na základe závažnosti a potrebnosti daného školenia sa rozhodne. Záverečnou etapou plánovaného vzdelávacieho procesu je evidencia a hodnotenie ukončených vzdelávacích aktivít. Každá vzdelávacia aktivita bude hodnotená samotným zamestnancom, ktorý sa na nej zúčastnil. Vzor hodnotiaceho dotazníka tvorí prílohu č. 3 tejto práce. Všetky hodnotenia vykonaných školení budú uchovávané u administratívneho pracovníka, zodpovedného za priebeh celého vzdelávacieho procesu v spoločnosti. Podrobná evidencia uskutočnených vzdelávacích aktivít bude vedená v informačnom systéme spoločnosti pre každého zamestnanca osobitne. Spoločnosť bude voliť nasledovné formy vzdelávania: asistovanie menej skúsených kolegov skúsenejším kolegom, rotáciou práce medzi rovnakými pracovnými miestami a pravidelnými týždňovými poradami, prednáškami a seminármi mimo pracoviska.

Rozvoj zamestnancov sa zabezpečí analýzou súčasného stavu a určením potreby rozvoja konkrétneho zamestnanca (napr. v rámci procesu riadenia

pracovného výkonu). Stanovia sa ciele rozvoja (zlepšovania výkonu na súčasnom pracovnom mieste zlepšenie alebo získanie schopností, rozšírenie znalostí, rozvoj konkrétnych oblastí schopností, prechod alebo vzostup v rámci organizácie). Vypracuje sa plán činností k rozvoju zamestnanca (ciele vzdelávania, rozvojové aktivity) a priebežne sa budú realizovať naplánované akcie.

3.4 Hodnotenie zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s.

Pracovné hodnotenie zamestnancov má výzvam ako pre zamestnanca, tak pre firmu. Rovnako pomáha pri identifikovať potrebu vzdelávania a je nápomocné aj pri odmeňovaní. Nakoľko sa systematické hodnotenie zamestnancov v spoločnosti Octigon, a.s. nevykonáva, pre firmu je potrebné zdefinovať si postup pri hodnotení zamestnancov, ktorý bude pre firmu prínosný. V súvislosti s formálnym hodnotením je potrebné zdefinovať si postupy v nasledujúcich oblastiach systému hodnotenia:

- Interval hodnotenia;

Hodnotenie zamestnancov bude prebiehať vždy v prvom mesiaci kalendárneho roku, kedy sa bude dať zhodnotiť prácu zamestnanca za celý uplynulý rok.

- Príprava hodnotenia;

V rámci prípravy hodnotenia sa určia kritériá hodnotenia. Spoločnosť Octigon, a.s. bude u zamestnancov hodnotiť výsledky a efektivita jeho práce, úroveň spolupráce, vzťah k práci, splnenie úloh z minulého hodnotenia a veľkosť jeho agendy v porovnaní s minulým hodnotením, na základe vytvoreného formuláru, ktorý tvorí prílohu č. 4 tejto práce.

- Určiť osobu hodnotiteľa

Za organizáciu hodnotenia bude zodpovedný administratívny pracovník a za samotné hodnotenie riaditeľ spoločnosti.

- Zvoliť metódy hodnotenia a pripraviť sa na hodnotiaci pohovor

Uplatňovať sa bude formálne hodnotenie. V rámci prípravy na hodnotiaci pohovor riaditeľ spoločnosti vyhodnotí vyplnené formuláre hodnotenia, oznámi každému zamestnancovi presný dátum a čas hodnotiaceho pohovoru, aby mal zamestnanec možnosť pripraviť sa na pohovor.

- Realizácia hodnotiaceho rozhovoru.

Hodnotiaci rozhovor sa vykoná na záver hodnotenia. V rámci neho riaditeľ vedie otvorený motivačný rozhovor so zamestnancom, pri ktorom sa zameria na jeho pracovné výsledky a chovanie, oznámi mu výsledky hodnotenia a predostrie predstavu o jeho budúcej činnosti vo firme.

Realizácia hodnotenia pracovníkov zabezpečí väčšiu spokojnosť zamestnancov a možnosť vyjadriť svoj názor, ak by s niečím neboli spokojní.

ZÁVER

Majitelia malých firiem venujú pri jej riadení pozornosť skôr získavaniu zákazníkov a hospodárskemu výsledku, ako starostlivosti o pracovníkov. Pritom si neuvedomujú, že ľudské zdroje sú nevyhnutnou súčasťou každej malej i veľkej firmy a vzhľadom na ich jedinečnosť a dôležitosť je nutné venovať im patričnú pozornosť. Zamestnanci a kvalitná ľudská práca je podstata konkurencieschopnosti firmy. Spoločnosť, ktorá si neuvedomí, že najsilnejšie a zároveň najzraniteľnejšie miesto má práve v ľuďoch, ktorých zamestnáva, nie je schopná udržať sa na trhu a dosahovať zisk.

Personálna práca je v malých firmách ešte stále podceňovaná a personálne činnosti sú vykonávané len sporadicky podľa situácie. Všetky základné personálne činnosti by sa v menšej alebo väčšej miere mali vyskytovať v každom podniku, bez ohľadu na predmet podnikania, formu podnikania, sektor pôsobenia, či jeho veľkosť. Samozrejme, existujú aj ďalšie personálne činnosti, ktorým sa žiadny úspešný podnik nemôže vyhnúť a s ktorými sa v rámci svojej existencie môžu majitelia a manažéri podnikov stretnúť. Našou úlohou však bolo poukázať na najčastejšie sa vyskytujúce personálne činnosti, ktoré sú dôležité pre efektívne pôsobenie malých a stredne veľkých podnikov a na ich špecifiká.

V tejto bakalárskej práci sme sa sústredili na štyri konkrétne personálne činnosti, ktoré sa v spoločnosti Octigon, a.s. vykonávajú v minimálnej miere alebo sa im nevenuje pozornosť vôbec. Zároveň sme predostreli návrhy novej realizácie týchto personálnych činností.

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko autora: Nad'a Budošová

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky, Filozofická fakulta

Názov bakalárskej diplomovej práce: Projekt personálneho oddelenia malej firmy

Vedúca práce: PhDr. Veronika Gigalová

Počet znakov: 72 425

Počet príloh: 4

Počet použitých zdrojov: 18

Kľúčové slová: ľudské zdroje, zamestnanec, personálne oddelenie, malá firma, motivácia zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, hodnotenie zamestnancov.

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je navrhnutie projektu riadenia ľudských zdrojov v konkrétnom organizačnom prostredí. Obsahovo je práca zameraná na charakteristiku pojmov riadenia ľudských zdrojov a personálneho oddelenia a na rozpracovanie a charakteristiku vybraných personálnych činností, ako sú motivácia, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a ich hodnotenie. Posledná časť bakalárskej práce sa venuje zavedeniu týchto činností v spoločnosti Octigon, a.s. a tým aj dotvoreniu kompletného personálneho oddelenia.

ABSTRACT

Name and surname of the author: Nad'a Budošová

Name of department and faculty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Name of bachelor thesis: Project of human resources department in small company

Head of thesis: PhDr. Veronika Gígalová

Number of characters: 72 425

Number of attachments: 4

Number of sources: 18

Keywords: human resources, employee, the human resources department, small company, employee motivation, employee compensation, training and staff development, staff evaluation.

The main aim of this bachelor diploma thesis is to suggest the project of human resources management in the real milieu. The thesis is focused on characteristics of human resources management and specific personal activities such as motivation, salary policy, further education and training of employees and their evaluation. The final part of the thesis deals with the implementation of these activities in Octigon, a.s. company leading to development of reliably working personal unit.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 855 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BAKEŠOVÁ, M. a kol. *Základy organizačního chování*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2006. 178 s. ISBN 80-244-1449-X.
- BARTOŇKOVÁ, H. *FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Vydání I. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BLAŽEK, L. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BLÁHA, J. MATEICIUC, A. KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika po malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DANIEL, J. – PIKALA, I. a kolektiv. *Psychológia práce*. Bratislava: Práca, Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1976. 222 s. ISBN 74-050-76.
- GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2007. 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydanie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1997. 235 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšírené a doplnené vydanie. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, GRADA, 2006. 254 s. ISBN 8024717069.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšírené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Formulár pracovnej náplne zamestnanca

Príloha č. 2: Plán školení zamestnancov

Príloha č. 3: Dotazník hodnotenia spokojnosti

Príloha č. 4: Formulár hodnotenia zamestnanca

Príloha č. 1: Formulár pracovnej náplne zamestnanca

Pracovná náplň	
Titul:	Názov pracovného miesta:
Meno:	
Priezvisko:	
Dátum narodenia:	Organizačné začlenenie:
Miesto narodenia:	
Popis pracovnej funkcie- pracovná náplň:	
Kompetencie a zodpovednosti:	
Obsah práce:	

Podpis zamestnanca:	Podpis riaditeľa:
---------------------	-------------------

Príloha č. 2: Plán školení zamestnancov

<i>P.č.</i>	<i>Meno: Funkcia:</i>	<i>Školiaca aktivita:</i>	<i>Predpo- kladaný termín:</i>	<i>Dátum školenia :</i>	<i>Odhadované náklady:</i>	<i>Schválil:</i>
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

Príloha č. 3: Dotazník hodnotenia spokojnosti

Dotazník hodnotenia spokojnosti

Meno zamestnanca:

Názov školiacej aktivity:

Termín školenia:

Školiaca organizácia (názov, adresa:)

Skutočné náklady na školenie:

Pracovník obdržal osvedčenie o ukončení školenia, alebo certifikát:

nie

áno

Poznámky:

HODNOTIACI DOTAZNÍK

Postup: Každý z nasledujúcich bodov ohodnoťte zakrúžkovaním jedného z čísiel 1 až 5, kde 1 je najlepší a 5 najhorší (školský známkovací systém).

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Naplnenie vlastných predstáv a očakávaní | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Množstvo a užitočnosť poznatkov, ktoré ste získali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Posúďte odbornú úroveň kurzu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ako kurz korešpondoval s vašimi potrebami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Učebné texty a materiály ku kurzu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Organizácia akcie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ohodnoťte celkovú spokojnosť s kurzom | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Priemerná známka:

Podpis zamestnanca:

Príloha č. 4: Formulár hodnotenia zamestnanca

Meno a priezvisko:				
Pracovná funkcia:				
Kritéria hodnotenia:	VYNIKAJÚCA	NADPRIEMERNÁ	EFEKTÍVNA	NEUSPOKOJIVÝ
VÝSLEDKY PRÁCE: kvalita a kvantita vykonanej práce, pracovná disciplína				
EFEKTIVITA PRÁCE: hospodárnosť na pracovisku, využívanie pracovného času, plnenie ekonomických ukazovateľov				
ÚROVEŇ SPOLUPRÁCE: ochota spolupracovať, schopnosť tímovej práce a dobrá komunikácia, dobrý vzťah k zákazníkom, lojalita k zamestnávateľovi				
VZŤAH K PRÁCI: záujem o prácu a odborný rozvoj, spoľahlivosť, samostatnosť, prístup k zmenám				
SPLNENIE ÚLOH Z MINULÉHO HODNOTENIA: iniciatíva, tvorivosť, flexibilita zamestnanca				
<u>Zamestnanec absolvoval v priebehu hodnoteného obdobia nasledujúce školiace aktivity:</u> 				
<u>Ich absolvovanie sa prejavilo v znalostiach, schopnostiach a chovaní zamestnanca:</u> Výrazným zlepšením: Miernym zlepšením: Žiadnym zlepšením:				
<u>Úlohy na nasledujúce obdobie:</u>	Termín:	Splnil:	Nesplnil:	

<u>Závery vyplývajúce z hodnotenia zamestnanca:</u>			
<u>Odporúčanie k osobnému rozvoju a vzdelávaniu na základe zhodnotenia efektivity školení v predchádzajúcom období:</u>			
Podpis hodnoteného:		Podpis hodnotiteľa:	
Dátum:			