

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MALOM PODNIKU

HUMAN RECOURCE MANAGEMENT IN A SMALL COMPANY

Bakalárska diplomová práca

Petra Herzfeldová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

Bratislava 2012

Prehlásenie

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu s názvom „Riadenie ľudských zdrojov v malom podniku“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetky použité zdroje.

V Bratislave 30. 11. 2012

PodĎakovanie

Moje poĎakovanie patŕi pani Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc. za jej odborné rady, ústretovosť, duševnú podporu a pomoc pri tvorbe tejto bakalárskej diplomovej práce.

Anotácia

Táto bakalárska diplomová práca sa zaoberá aplikáciou teórie personálneho manažmentu v praxi malého podniku. Jej cieľom je na základe odborných poznatkov navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k systematizácii personálnych činností vo vybranej firme za účelom efektívnejšieho riadenia jej ľudských zdrojov. Teoretická časť uvádza hlavné východiská danej problematiky a popisuje jednotlivé aktivity personálneho manažmentu. Praktická časť sa venuje charakteristike predmetnej firmy a jej personálnych činností, odhaľuje konkrétne nedostatky a aplikáciou odborných poznatkov odporúča nápravné opatrenia. Zistené rezervy v niektorých oblastiach riadenia ľudských zdrojov danej firmy ponúkli priestor pre uplatnenie informácií z teoretickej časti práce.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, personálny manažment, personálna práca, personálne činnosti

Anotácia

Táto bakalárska diplomová práca sa zaoberá aplikáciou teórie personálneho manažmentu v praxi malého podniku. Jej cieľom je na základe odborných poznatkov navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k systematizácii personálnych činností vo vybranej firme za účelom efektívnejšieho riadenia jej ľudských zdrojov. Teoretická časť uvádza hlavné východiská danej problematiky a popisuje jednotlivé aktivity personálneho manažmentu. Praktická časť sa venuje charakteristike predmetnej firmy a jej personálnych činností, odhaľuje konkrétne nedostatky a aplikáciou odborných poznatkov odporúča nápravné opatrenia. Zistené rezervy v niektorých oblastiach riadenia ľudských zdrojov danej firmy ponúkli priestor pre uplatnenie informácií z teoretickej časti práce.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, personálny manažment, personálna práca, personálne činnosti

Obsah

Úvod	7
1 Teoretické východiská predmetnej problematiky	7
1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	13
2 Personálne činnosti	15
2.1 Vytváranie a analýza pracovných miest	15
2.1.1 Vytváranie pracovných miest	16
2.1.2 Analýza pracovných miest	17
2.1.3 Zdroje a metódy získavania informácií k analýze práce	18
2.2 Personálne plánovanie	20
2.2.1 Plánovanie potreby pracovníkov	21
2.2.2 Plánovanie pokrytia potreby pracovníkov	23
2.3 Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov	25
2.3.1 Získavanie	25
2.3.2 Výber pracovníkov	29
2.3.3 Prijímanie pracovníkov	31
2.4 Hodnotenie pracovníkov	33
2.5 Rozmiestňovanie	36
2.6 Odmeňovanie pracovníkov	37
2.7 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov	40
2.8 Pracovné vzťahy	43
2.9 Starostlivosť o pracovníkov	44
2.10 Personálny informačný systém	45
3 Popis spoločnosti	47
3.1 Predstavenie spoločnosti	47
3.2 História firmy AA	49
3.3 Personálne zabezpečenie firmy AA	50
4 Personálne činnosti vo firme AA	53
4.1 Vytváranie a analýza pracovných miest vo firme AA	53
4.2 Personálne plánovanie vo firme AA	55
4.3 Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov vo firme AA	56
4.4 Hodnotenie pracovníkov vo firme AA	57
4.5 Rozmiestňovanie pracovníkov vo firme AA	58
4.6 Odmeňovanie pracovníkov vo firme AA	59
4.7 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov vo firme AA	59

4.8 Pracovné vzťahy vo firme AA	61
4.9 Starostlivosť o pracovníkov vo firme AA	61
Záver.....	64
Zoznam použitej literatúry.....	66

Úvod

Ľudia sú spoločným prvkom každej organizácie, predstavujúcim najproduktívnejší výrobný faktor. Sú schopní využívať svoje znalosti, zručnosti a osobné vlastnosti na dosahovanie cieľov a štandardov predpísaných ich rolám vo firme, bez ohľadu na jej veľkosť. Preto sa ich riadenie musí zamerať na všetky činnosti týkajúce sa človeka v pracovnom procese za účelom dosiahnutia synergického efektu spočívajúceho v naplnení tak cieľov organizácie, ako aj cieľov zamestnancov.

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je na základe preštudovaných teoretických poznatkov navrhnúť systematizáciu personálnych činností vo firme Anta Agni, ktorá môže prispieť k zefektívneniu riadenia jej ľudských zdrojov.

Metódami použitými pri písaní práce sú štúdium materiálov, analýza, syntéza, neštruktúrované interview a komparácia.

Kapitola prvá, zameraná na teoretické východiská predmetnej témy, sa orientuje na ťažiskové okruhy problémov súvisiacich s riadením ľudských zdrojov. Obsahom druhej kapitoly je teoretické spracovanie jednotlivých personálnych činností, ktoré možno považovať za vhodné a aj použiteľné pre plynulé riadenie ľudí v malých firmách. Tretia kapitola je zameraná na konkrétnu prax a predstavuje vybranú firmu. Kapitola štvrtá načrtáva jednotlivé personálne činnosti predmetnej firmy s upriamením pozornosti na tie, ktoré by sa mali rozvíjať.

1 Teoretické východiská predmetnej problematiky

Moderná koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa zaoberá širokým okruhom otázok súvisiacich s pracovnou činnosťou človeka. Je odrazom súčasných ekonomických, technologických a sociálnych podmienok, ktoré sú charakteristické rýchlym vývojom, nárastom konkurencie, turbulentnými zmenami prostredia a neustále sa meniacimi požiadavkami na pracovný výkon. Význam, ako aj náplň práce personálneho manažmentu má pritom

svoj historický vývoj, ktorý možno načrtnúť Koubekovým delením vývojových fáz:

- *Personálna administratíva* je historicky najstaršou koncepciou personálnej práce, ktorá chápe personálnu prácu ako službu zabezpečujúcu administratívne procedúry spojené so zamestnávaním ľudí a má výlučne pasívnu funkciu.
- *Personálne riadenie* je koncepciou, ktorá vychádza z potreby eliminácie konkurencie na rozvíjajúcom sa trhu prostredníctvom formovania kvalitného pracovného personálu. Personálna práca je už aktívnou súčasťou riadenia organizácie, je však zameraná len na riešenie vnútropodnikových a operatívnych problémov.
- *Riadenie ľudských zdrojov* predstavuje najmodernejšiu koncepciu, ktorá chápe pracovný personál ako najdôležitejší výrobný faktor a jeho riadenie sa stáva jadrom riadenia organizácie. Personálna práca má strategický charakter a orientuje sa na všetky vonkajšie aj vnútorné faktory vplyvajúce na pracovnú silu (2010, s. 14 a 15).

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s rozdielnym významom prisudzovaným jednotlivým termínom označujúcich prácu súvisiacu s riadením ľudských zdrojov. V kontexte tejto bakalárskej práce budú pojmy ako personálna práca, personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov používané ako synonymá. Taktiež pojmy ako firma, podnik, spoločnosť či organizácia budú rovnocenným označením pre podnikateľský subjekt za synonymá považované pojmy firma, podnik, organizácia či spoločnosť, ktoré budú označovať podnikateľský subjekt.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje oblasť riadenia podniku, ktorá sa zaoberá človekom v pracovnom procese. Je to činnosť, ktorej pozornosť sa zameriava na zamestnancov - ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu - splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku (Kachaňáková 2003, s. 10).

„Personálna práca sa zameriava na otázky súvisiace s človekom ako pracovnou silou, s jeho zapájaním do práce vo firme a využívaním jeho schopností, s jeho fungovaním, výkonom a pracovným chovaním, prispôsobovaním sa potrebám firmy, so vzťahmi do ktorých ako pracovník firmy vstupuje, s výsledkami jeho práce, s nákladmi vynakladanými na ľudskú prácu a v neposlednej rade aj na otázky súvisiace s jeho osobným rozvojom a uspokojovaním jeho sociálnych potrieb. Stručne povedané, personálna práca zahrňuje všetko, čo sa týka človeka a jeho práce vo firme, vrátane toho, čo v živote pracovníka jeho prácu ovplyvňuje (napr. jeho životné podmienky)“ (Koubek 2011, s. 15).

Podľa Koubeka je základnou podmienkou úspešnosti podniku uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov ako najväčšieho bohatstva podniku a že ich riadenie rozhoduje o tom, či podnik uspeje, alebo nie. A to preto, že sú to práve ľudia, kto uvádza do pohybu ostatné zdroje podniku (materiálne, finančné, informačné) a určujú ich využívanie a prepájanie. Riadenie ľudských zdrojov považuje Koubek za jadro a najdôležitejšiu oblasť podnikového riadenia na ceste ku prosperite a konkurencieschopnosti podniku (1997, s. 11).

Koncepcne môže byť riadenie ľudských zdrojov chápané ako strategický a premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má - ľudí, ktorí v nej pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu jej hospodárskych cieľov (Armstrong 1999, s. 149).

Armstrong ďalej konštatuje, že neexistuje univerzálny model riadenia ľudských zdrojov a že najlepšie bude, ak ho budeme považovať za teóriu či názor, ako najlepšie riadiť ľudí v záujme organizácie (Armstrong 1999, s. 162).

Z uvedených definícií autorov je zrejmá akcentácia pracovnej sily ako hlavného výrobného zdroja a jeho kľúčový vplyv na efektivitu spoločnosti. Personálny manažment si vyžaduje rozhodovať a vykonávať aktivity v rôznych oblastiach pracovného života zamestnancov, ktoré vplývajú na kvalitu ich pracovného výkonu a teda aj na výkon celej organizácie. Pre zabezpečovanie prosperity firmy nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, autori ďalej zdôrazňujú potrebu strategického prístupu k riadeniu ľudských zdrojov.

1.1.1 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov je logický a systematický prístup k rozhodovaniu o dlhodobějších zámeroch organizácie týkajúcich sa ľudí, v súlade s jej stratégiou a cieľmi, zohľadňujúci faktory vnútorného aj vonkajšieho prostredia ktoré majú vplyv na fungovanie a formovanie pracovnej sily (Armstrong 1999, s. 163).

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, s.33) sa musí strategické riadenie ľudských zdrojov zaoberať personálnymi aktivitami slúžiacimi k podpore konkurenčnej stratégie podniku. Aktivity a rozhodnutia týkajúce sa riadenia zamestnancov na všetkých úrovniach sú zamerané na vytváranie a udržovanie kľúčových oblastí akými sú:

- konkurenčná výhoda - sústavné zlepšovanie postavenia podniku na trhu
- spôsobilosť zdrojov - súlad a vhodné využívanie disponibilných zdrojov a príležitostí podniku
- kritické faktory úspechu - oblasti výkonnosti, ktoré sú životne dôležité pre dosiahnutie podnikových cieľov
- synergia - kombinovaný výkon spoločne pôsobiacich zdrojov podniku je väčší ako súčet výkonnosti jednotlivých častí .

Koubek definuje strategické riadenie ľudských zdrojov ako konkrétnu aktivitu, konkrétne úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii (2011, s. 27).

Personálna stratégia formuluje dlhodobé, všeobecné a komplexne poňaté ciele v oblasti potreby pracovných síl, zdrojov pokrytia tejto potreby, ich využívania a hospodárenia s nimi. Zároveň obsahuje predstavy o cestách a metódach, ako tieto ciele dosiahnuť (Koubek 2011, s. 25). Vzťah personálnej stratégie ku celkovej stratégii firmy ďalej Koubek objasňuje pomocou postupnosti hlavných otázok z ktorých firemná stratégia vychádza:

- Akú podnikateľskú filozofiu si chce firma vytvoriť, aké chce mať poslanie a akú rolu chce hrať na trhu?
- Akým pozitívnym a negatívnym vplyvom vonkajšieho prostredia musí firma čeliť?
- Aké sú silné a slabé stránky firmy?

- Aké ciele chce firma dosiahnuť?
- Ako chce tieto ciele dosiahnuť?

Z uvedených otázok možno odvodiť, že stratégia firmy vyjadruje budúce ciele a cesty k ich dosiahnutiu a to na základe poslania firmy a znalosti jej vonkajšieho a vnútorného prostredia. Kocianová (2010, s. 15) upozorňuje, že stratégia organizácie musí byť založená na predvídaní vývoja a musí vychádzať z predpokladu, že v priebehu strategického obdobia dôjde k odchýlkam od pôvodnej predpovede. Rovnako musí na zmeny reagovať aj personálna stratégia.

Koubek (2011, s. 26) na základe predchádzajúcich otázok ďalej konkretizuje otázky na ktoré musí odpovedať stratégia personálna:

- Koľko a akých pracovníkov bude firma potrebovať (budúca miera súladu medzi pracovnými miestami a pracovníkmi)?
- Aká je perspektívna ponuka pracovných síl v podniku a mimo neho (súčasná miera súladu medzi pracovnými miestami a pracovníkmi)?
- Čo treba urobiť pre pokrytie perspektívnej potreby pracovníkov vo firme (pokrytie žiaduceho súladu medzi pracovnými miestami a pracovníkmi)?

Podľa Armstronga (1999, s. 180) si formulovanie personálnej stratégie vyžaduje odpovedať na tieto tri základné otázky:

- Kde sa nachádzame teraz?
- Kde chceme byť za rok, za dva, za tri alebo dokonca za päť rokov?
- Ako sa tam dostaneme?

Stratégia má slúžiť k uskutočňovaniu vízií - pohľadov na to, ako by mala vyzeráť budúcnosť, pričom tieto vízie musia byť zdieľané všetkými ľuďmi, ktorí na ich základe majú pracovať a ktorých angažovanosť a oddanosť treba získať. Je teda dôležité zapájať všetky zainteresované strany do procesu strategického plánovania a dať im slovo pri rozhodovaní o víziách a stratégii. Diskusia so zamestnancami im umožní rozumieť tomu, čo je treba dosiahnuť, prečo je toho treba dosiahnuť, aká je ich rola pri naplňovaní strategických plánov a aké výhody to bude mať nielen pre organizáciu ale aj pre nich samotných (Armstrong 2008, s. 97).

Zásady systému rozhodovania v oblasti ľudských zdrojov v podniku vyjadruje personálna politika.

Personálna politika je súborom stabilných pravidiel prístupu k riadeniu ľudí ktoré firma hodlá uplatňovať. Definuje filozofiu a hodnoty organizácie v oblasti riadenia ľudí, určuje pravidlá spravodlivosti, slušnosti a zásadovosti pri jednaní so zamestnancami, prijímaní a vykonávaní personálnych rozhodnutí (Armstrong 1999, s. 183).

Personálna politika, ktorá rešpektuje záujmy firmy aj jej pracovníkov, je pracovníkmi zdieľaná a vedením dodržiavaná, má vplyv na dobré vzťahy vo firme tým, že upevňuje väzbu medzi pracovníkmi a firmou, vysvetľuje procesy rozhodovania a minimalizuje konflikty (Koubek 2011, s. 23).

Podľa Kachaňákovej (2003, s. 33) celková personálna politika pozostáva z čiastkových politík, ktoré usmerňujú jednotlivé oblasti a činnosti riadenia ľudských zdrojov (napr. politika zamestnávania, odmeňovania, vzdelávania, pracovných vzťahov atď.) K formulovaniu nových čiastkových politík pre jednotlivé oblasti dochádza v prípade zmien cieľov a stratégií v týchto oblastiach a to na základe zmeny strategických potrieb podnikania.

Záverom teda možno zhrnúť: strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup zameraný na dlhodobejšiu perspektívu v oblasti ľudských zdrojov, ktorý je v súlade s celkovou stratégiou podniku. Personálna stratégia definuje budúce zábery personálneho manažmentu vychádzajúce z dobrého poznania prostredia firmy. Personálna politika tvorí rámec pravidiel ktorými sa spoločnosť riadi pri každom rozhodovaní týkajúceho sa zamestnancov a ich práce. Personálna stratégia ako aj jednotlivé čiastkové personálne politiky musia reagovať na prípadné zmeny celkovej stratégie organizácie.

Realizáciu vytýčených cieľov v oblasti ľudských zdrojov uskutočňuje firma prostredníctvom konkrétnych aktivít personálneho manažmentu, ktorým sa bližšie venuje druhá kapitola tejto práce. Tieto konkrétne aktivity vychádzajú zo základných úloh riadenia ľudských zdrojov, ktoré rozvíja nasledujúca podkapitola.

1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Autori venujúci sa problematike personálneho manažmentu zhodne vymedzujú základnú úlohu riadenia ľudských zdrojov - viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na dosahovaní cieľov organizácie, zvyšovaní jej produktivity, výkonnosti a konkurencieschopnosti (Armstrong, Kachaňáková, Koubek, Werther a Davis a i.).

Túto hlavnú úlohu Kachaňáková bližšie špecifikuje nasledujúcimi základnými úlohami (2003, s. 13):

- 1) zabezpečiť potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie - pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť,
- 2) zosúladiť správanie zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie - zabezpečiť efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívať ich pracovné schopnosti pomocou adekvátnej stimulácie.

Podobne špecifikuje úlohy riadenia ľudských zdrojov aj Koubek (2010, s. 16-18):

- *Hľadať najvhodnejšie spojenie človeka s pracovnými úlohami a neustále toto spojenie vylad'ovať.*

Jedná sa o obojstranný proces. Úlohou je nielen nájsť pre určitú prácu vhodného človeka s potrebnými znalosťami a schopnosťami, ale aj nájsť pre konkrétneho človeka vhodné pracovné úlohy, ktoré budú optimálne využívať jeho schopnosti, prinášať pracovné uspokojenie a pozitívne ovplyvňovať jeho výkon. Súčasťou tejto úlohy je aj sústavné prispôsobovanie človeka meniacim sa požiadavkám práce v dostatočnom predstihu a zároveň snaha prispôsobovať v rámci možností obsah práce a štruktúru pracovných úloh schopnostiam, záujmom a možnostiam pracovníka.

- *Optimálne využívať pracovné sily.*
Predovšetkým optimálne využívať pracovnú dobu a schopnosti pracovníkov.
- *Formovať pracovné skupiny (tímy), usilovať o efektívny spôsob vedenia ľudí a zdravé medziľudské vzťahy.*

Pracovné skupiny by mali byť vytvárané s ohľadom na odbornosť jednotlivých pracovníkov, ale aj s ohľadom na ich osobnosť a charakterové vlastnosti, pretože vzťahy v skupine ovplyvňujú jej výkon a stabilitu firmy. Efektívne vedenie ľudí a vytváranie zdravých pracovných a medziľudských vzťahov je významným predpokladom súdržnosti ľudí, ich spokojnosti a loajalite k firme.

- *Zaisťovať personálny a sociálny rozvoj pracovníkov.*
Zahŕňa starostlivosť o rozvoj pracovných schopností (kvalifikácie, spôsobilosti), sociálnych vlastností, pracovnú kariéru, pracovné aj životné podmienky, ktoré smerujú k vnútornému uspokojeniu z práce a stotožňovaniu cieľov pracovníkov s cieľmi podniku
- *Dodržiavať všetky zákony a pravidlá slušnosti týkajúce sa oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a budovanie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.*

Podobne rozdeľujú úlohy riadenia ľudských zdrojov aj ďalší autori (Armstrong, Bělohlávek, Werther a Davis a i.), rozdiel je len v šírke ich záberu. Akcentujú najmä efektívne a pružné využívanie pracovnej sily svojich zamestnancov, potrebu ich rozvoja a flexibility, ako aj budovanie zdravých medziľudských vzťahov a pozitívneho prístupu k práci i k celej organizácii.

Pre efektívne plnenie základnej úlohy riadenia ľudských zdrojov - napomáhať dosahovaniu cieľov organizácie pomocou ľudí - vykonáva personálny manažment rad konkrétnych aktivít, ktoré sú v odbornej literatúre označované ako personálne činnosti, personálne služby, či personálne funkcie. U rôznych autorov sa možno stretnúť s rozdielnym, obsahovo však zhodným delením a výpočtom týchto činností. Autori sa taktiež zhodujú, že jednotlivé aktivity personálnej práce na seba nadväzujú a prelínajú sa. Táto práca sa bude pridržovať logického postupu, ktoré uvádza Koubek (2011):

- 1) *Vytváranie a analýza pracovných miest*
- 2) *Personálne plánovanie*
- 3) *Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov*
- 4) *Hodnotenie pracovníkov*
- 5) *Rozmiestňovanie pracovníkov*
- 6) *Odmeňovanie*

- 7) *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov -*
- 8) *Pracovné vzťahy*
- 9) *Starostlivosť o pracovníkov*
- 10) *Personálny informačný systém.*

Vzhľadom na význam a rozsiahly obsah personálnych činností sa jednotlivým činnostiam osobitne venuje druhá kapitola tejto práce.

2 Personálne činnosti

Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť riadenia ľudských zdrojov. Koubek zdôrazňuje, že je potrebné vykonávať všetky personálne činnosti bez ohľadu na veľkosť firmy, odlišnosti môžu nastávať iba v rozsahu a periodicite ich vykonávania. Personálnej práci treba podľa neho venovať patričnú pozornosť už od okamihu, kedy sa firma rozhodne zamestnať svojho prvého pracovníka. Nevhodný výber hoci aj jediného zamestnanca, nedostatočný pracovný výkon, nespokojnosť, slabá motivácia, či problematické vzťahy ohrozujú prežitie, prosperitu a perspektívny rozvoj malej firmy v ďaleko väčšej miere ako je to u firiem veľkých (Koubek 2011, s. 19).

Jednotlivým personálnym činnostiam sa venujú nasledujúce podkapitoly. Vzhľadom na rozsah tejto práce, nie je možné podať vyčerpávajúci obraz o všetkých aktivitách, ktoré sú náplňou konkrétnych personálnych činností. Podkapitoly sa preto pokúšajú zameriavať predovšetkým na aktivity a významy potenciálne nosné a dôležité pre firmu, ktorou sa táto práca bude zaoberať.

2.1 Vytváranie a analýza pracovných miest

Dobre navrhnutá práca je predpokladom pre jej úspešné vykonávanie a plnenie podnikových cieľov. Pre navrhovanie práce je nevyhnutné poznať množstvo informácií o činnostiach ktoré zahŕňa,

o potrebných pracovných podmienkach a požiadavkách na schopnosti, ktoré práca kladie na pracovníka.

V súvislosti s vytváraním a analýzou pracovných miest uvediem charakteristiku príslušných pojmov, ako ich uvádza Koubek (1997, s. 72-73):

- *Pracovná úloha* - je časť práce, ktorá sa skladá z jednej alebo viacerých operácií a je určená svojim konečným výsledkom alebo cieľom
- *Práca* - predstavuje určité množstvo pracovných úloh, ktoré sú si navzájom natoľko podobné, aby mohli byť spojené a pridelené jednému pracovníkovi alebo skupine pracovníkov
- *Obsah práce* - je daný množstvom a typmi úloh danej práce, ich zložením a prepojením
- *Pracovné miesto* - miesto jedinca v organizácii, jeho zaradenie do organizačnej štruktúry a priradenie určitých povinností a zodpovednosti primerane k jeho schopnostiam

2.1.1 Vytváranie pracovných miest

Pracovné miesta sú základnými jednotkami v organizačnej štruktúre každej organizácie. Plnia ciele organizácie, len ak sú dobre naplánované a vykonávané. Úspešnosť ľudskej práce totiž vo veľkej miere závisí od toho, ako je práca navrhnutá (Kachaňáková 2003, s. 56).

Vytváranie pracovných miest je proces pridelovania a spájania pracovných úloh a zodpovedností tak, aby ich efektívne mohol vykonávať pracovník s určitými schopnosťami, ako aj proces vytvárania podmienok pre efektívne vykonávanie týchto úloh a zaraďovanie pracovných miest do vzťahov s ostatnými pracovnými miestami vo firme (Koubek 2011, s. 41).

Cieľom tvorby pracovných miest je navrhnuť pracovné miesta tak, aby uspokojovali potreby organizácie z hľadiska efektívnosti práce, produktivity a kvality produkcie a zároveň uspokojovali aj individuálne potreby zamestnanca ako sú úspech, záujmy a vnútorné uspokojenie z práce (Armstrong 1999, s. 375).

Firmy, ktoré sa vyznačujú premenlivosťou pracovných úloh a zvýšenou potrebou flexibility by mali pri vytváraní pracovných miest brať do úvahy nie len súčasné pracovné úlohy a podmienky, ale aj ich perspektívne zmeny a prispôbiť tomu charakteristiku pracovného miesta tak, aby tieto zmeny umožňovala. Zmeny vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí firmy a potreba prispôbiť sa týmto zmenám si totiž môžu vyžadovať zmenu, alebo aktualizáciu designu pracovných miest, teda ich redesign (Koubek 2011, s. 49-51).

Ako vyššie uvedení autori konštatujú, na to, aby mohlo byť pracovné miesto navrhnuté tak, aby plnilo ciele organizácie je potrebné dobre poznať obsah a povahu práce, jednotlivé úlohy, operácie a činnosti, ktoré sa počas nej vykonávajú, prepojenie s ostatnými pracovnými miestami, pracovné podmienky a požiadavky, ktoré pracovné miesto kladie na schopnosti pracovníka. Zdrojom týchto informácií je analýza pracovného miesta a z nej vychádzajúci popis a špecifikácia pracovného miesta.

2.1.2 Analýza pracovných miest

Analýza pracovných miest je základnou personálnou činnosťou, pretože výsledky z nej získané slúžia ako východisko nielen pri vytváraní pracovných miest, ale aj pri personálnom rozhodovaní v mnohých ďalších oblastiach.

Je to proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach práce, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva a o ďalších súvislostiach pracovných miest (Koubek 1997, s. 72).

Cieľom analýzy práce je spracovanie získaných informácií do podoby písomných dokumentov, ktorými sú popis a špecifikácia pracovného miesta. Logicky formulovaný popis obsahu predmetných dokumentov možno nájsť u Koubeka a preto sú nižšie v práci uvedené.

Popis pracovného miesta sa zameriava na pracovné úlohy a podmienky a obsahuje najmä nasledujúce údaje:

- Názov práce, pracovnej funkcie
- Organizačné začlenenie a vzťah k ostatným pracovným miestam
- Hlavné a vedľajšie pracovné úlohy a povinnosti a intenzita ich vykonávania
- Účel pracovného miesta a pracovných úloh
- Prvky zodpovednosti
- Spôsob vykonávania práce , používaná technika a materiál
- Požadovaná úroveň a kritériá výkonu
- Možnosť výcviku a vzdelávania pri výkone práce
- Časové a priestorové podmienky výkonu práce
- Pracovné podmienky - fyzikálne, sociálne, mzdové

Špecifikácia pracovného miesta sa zameriava na požiadavky, ktoré kladie pracovné miesto na pracovníka a obsahuje najmä tieto údaje:

- Požadované vzdelanie a kvalifikácia
- Požadované pracovné skúsenosti a prax
- Fyzické a psychické požiadavky
- Požadované schopnosti a zručnosti
- Požadované charakteristiky osobnosti (Koubek 2011, s. 44-45).

Popis a špecifikácia pracovného miesta predstavujú dôležitý dokument, ktorý má objektívne a dostatočne podrobne poskytovať obraz o danej práci a profile pracovníka, ktorý ju môže uspokojivo vykonávať. Slúžia tak jednak personálnemu manažmentu ako aj pracovníkovi, ktorému poskytujú obraz o danej práci a o tom, čo sa od neho očakáva. Aby bol tento obraz čo najvernejší, je potrebné poznať zdroje informácií pre analýzu práce a použiť vhodné metódy k ich získaniu.

2.1.3 Zdroje a metódy získavania informácií k analýze práce

Jednotliví autori (Armstrong, Kachaňáková, Werther a Davis) vymenúvajú množstvo zdrojov a metód pre získanie relevantných a objektívnych informácií k analýze práce. Ich výber závisí najmä od druhu skúmanej práce, veľkosti podniku, dostupnosti, finančnej a časovej náročnosti. Vzhľadom na charakter firmy, ktorou sa zaoberá táto práca sa

možno zamerať na nasledujúce zdroje tak, ako ich uvádza Koubek (2011, s. 46):

- pracovník na danom pracovnom mieste
- bezprostredný nadriadený daného pracovného miesta
- spolupracovníci a podriadený pracovného miest
- odborníci (externí analytici práce, technický experti v oblasti používanej techniky a technológie na danom pracovnom mieste)
- existujúce písomné materiály (pôvodné popisy a špecifikácie pracovných miest, informácie o technologickom postupe, informácie o výkone a výrobe, pracovné denníky atď.).

Z rôznych metód získavania informácií pre analýzu práce možno spomenúť nasledujúce metódy:

- **pozorovanie** - priame štúdium pracovnej činnosti zamestnanca a zaznamenávanie informácií o tom, čo robí, ako to robí, koľko času tomu venuje, aké pracovné pomôcky používa, aké sú vytvorené pracovné podmienky a pod. Umožňuje analyzovať pracovné miesto do hĺbky a preto sa uplatňuje najmä v prípade menšieho počtu pracovných miest (Kachaňáková 2003, s. 56)
- **pracovné denníky (záznamníky)** - pracovníci pravidelne zapisujú do denníkov svoje úlohy a vykonávané činnosti. Táto metóda môže byť časovo náročnejšia, avšak zachytáva komplexný pohľad na danú prácu (Werther, Davis 1992, s. 144).
- **metóda kritických incidentov** - kritickou udalosťou je akákoľvek aktivita jednotlivca behom vykonávania pracovnej činnosti, ktorá vybočuje nejakým spôsobom z bežného chodu výkonu práce, či v negatívnom alebo pozitívnom zmysle a odlišuje úspešnú prácu od neúspešnej (napr. havária, zanedbanie povinností, ale aj dobrovoľná pomoc spolupracovníkovi) (Gigalová 2007, s. 28)
- **panel expertov** - metóda založená na analýze „hviezd“, osôb, ktoré úspešne pôsobili, prípadne stále pôsobia na danej pozícii. Slúži k zisťovaniu prejavov správania, potrebného k nadštandardnému výkonu (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48).
- **rozhovor** - účinná a pružná metóda vhodná hlavne pre doplnenie a spresnenie informácií získaných na základe iných metód. Pri vedení rozhovoru sa odporúča používať vopred pripravené otázky, ktoré

umožnia zistiť všetky dôležité aspekty práce (Kachaňáková 2003, s. 55, 56).

K čo najpresnejšiemu obrazu o pracovnom mieste je uvedenými autormi odporúčané získavať informácie z rôznych zdrojov a od viacerých držiteľov rovnakého pracovného miesta za použitia vhodnej kombinácie metód. Získané a zaznamenané informácie sa následne porovnávajú, zatriedujú, vyhodnocujú a spracovávajú do podoby popisu a špecifikácie pracovného miesta. Vyššie spomenutí autori sa taktiež zhodujú na dôležitosti vykonávania analýzy pracovného miesta, pretože poskytujú významné informácie pre ostatné personálne činnosti.

2.2 Personálne plánovanie

Personálnym plánovaním si firma zabezpečuje budúce plnenie svojich podnikateľských cieľov, podnikovej a personálnej stratégie prostredníctvom ľudských zdrojov a vyúsťuje do dlhodobých a krátkodobých personálnych plánov v jednotlivých personálnych oblastiach. Na jeho cieľoch sa zhoduje teoretická obec, rozdiel je len v šírke záberu.

Personálne plánovanie je proces predvídania vývoja, stanovovania cieľov a realizácie opatrení smerujúcich k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu podnikových úloh adekvátnou pracovnou silou. Úlohou personálneho plánovania je vytyčovanie reálnych cieľov v oblasti ľudských zdrojov podniku a voľba ciest, ako tieto ciele dosiahnuť. Je nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi žiadanou potrebou a ponukou pracovných síl, nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi množstvom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov v podniku (Koubek 2010, s. 93-94).

Základnou úlohou personálneho plánovania je systematické zladovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie predpovedaním budúcich potrieb a rezerv v personálnej oblasti (Kachaňáková 2003, s. 37).

Plánovanie ľudských zdrojov prepája zdroje s podnikovými potrebami v dlhšej perspektíve, i keď sa niekedy týka aj krátkodobejších požiadaviek a sústavne hľadá spôsoby, ako zlepšovať využitie zamestnancov ako v súčasnosti, tak aj v budúcnosti. Jednotlivé plány musia byť často krátkodobé a pružné, pretože v obdobiach rýchlych zmien je obtiažne spoľahlivo predpovedať potrebu ľudských zdrojov (Armstrong 1999, s. 403).

Cieľom personálneho plánovania podľa Armstronga (1999, s. 404) je zabezpečiť, aby organizácia:

- získala a udržala si také počty ľudí, ktoré potrebuje a ktorí by zároveň mali požadované schopnosti a skúsenosti,
- čo najefektívnejšie využívala ľudské zdroje,
- bola schopná predvídať a predchádzať problémom súvisiacim s potenciálnym prebytkom alebo nedostatkom ľudí,
- mohla rozvíjať dobre vycvičené a flexibilné pracovné sily a tak prispievať ku svojej schopnosti adaptovať sa na neisté a meniace sa prostredie,
- znižovala svoju závislosť na získavaní pracovníkov z vonkajších zdrojov v prípadoch, kedy ponuka pracovných síl s kvalifikáciou, ktorá je pre organizáciu kľúčová, je nedostatočná.

Možno skonštatovať, že tieto ciele sú obsiahnuté aj v Koubekovom rozdelení troch oblastí personálneho plánovania, ktorým sa bližšie venujú nasledujúce subkapitoly:

- plánovanie potreby pracovníkov
- plánovanie pokrytia potreby pracovníkov
- plánovanie personálneho rozvoja jednotlivých pracovníkov (2010, s. 95-96).

2.2.1 Plánovanie potreby pracovníkov

Úlohou plánovania potreby pracovníkov je odhadnúť koľko pracovníkov a s akými schopnosťami bude firma potrebovať na to, aby plnila svoje ciele. Plán potreby pracovníkov by mal odpovedať aj na otázku

kedy bude týchto pracovníkov firma potrebovať a zohľadňovať čas potrebný na získanie, zaučenie a adaptáciu.

Autori zhodne uvádzajú, že budúca potreba zamestnancov je ovplyvnená mnohými faktormi, ktorými sú vplyvy vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, ako aj mnohé organizačné rozhodnutia (Armstrong, Kachaňáková, Werther a Davis).

Na odhadovanie budúcej potreby pracovníkov existuje v odbornej literatúre rad metód, ktoré sú však ťažko využiteľné v malých firmách s malým počtom zamestnancov, pretože skúmajú vývojové zákonitosti na veľkom súbore pracovníkov. V malých firmách sa tak uplatňuje skôr intuitívne odhadovanie na základe dobrých skúseností vedenia.

Koubek (2011) upozorňuje, že podmienkou úspešného intuitívneho odhadu je jednak presná a aktuálna informovanosť o pracovníkoch firmy a ich výkone a jednak dostatok informácií o vonkajších a vnútorných faktoroch, ktoré môžu ovplyvniť potrebu pracovníkov vo firme:

- situácia a možné zmeny na trhu (napr. konkurencia, životný cyklus výrobkov a služieb),
- stav a vývojové tendencie v oblasti techniky a technológie používané, alebo použiteľné vo firme a firmách rovnakého zamerania,
- podniková výrobná orientácia firmy a jej zamýšľané zmeny,
- materiálne a finančné zdroje, ktoré má firma k dispozícii pre svoj rozvoj,
- žiaduce normy výkonu uplatňované vo firme a skutočný pracovný výkon zamestnancov,
- existujúca kvalifikačná štruktúra pracovníkov firmy z hľadiska mieri jej pripravenosti pre plnenie vytýčených cieľov,
- ďalšie faktory týkajúce sa pracovníkov firmy (vek, pracovná neschopnosť, absencia),
- mobilitu pracovníkov firmy a ich vývojové tendencie, predovšetkým odchod pracovníkov z podniku.

Z porovnania odhadu budúcej potreby zamestnancov v určitom počte a s určitými schopnosťami so súčasným počtom a schopnosťami zamestnancov vo firme môže vyplývať dodatočná potreba, prebytok, alebo dostatok pracovných síl v podniku. Odhadovanie teda vyúsťuje do plánov získavania, prepúšťania, stabilizácie, vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

2.2.2 Plánovanie pokrytia potreby pracovníkov

V prípade, že organizácia pri odhadovaní budúcej potreby pracovníkov odhalí ich nedostatočný počet alebo štruktúru, pristupuje k plánovaniu a odhadovaniu pokrytia tejto dodatočnej potreby - k plánovaniu toho, odkiaľ vezme potrebný počet budúcich pracovníkov s požadovanou kvalifikáciou.

Plánovanie pokrytia potreby pracovníkov znamená odhadovanie pracovných síl, ktoré sa ponúkajú vo firme alebo mimo nej a stanovenie ciest, ako tieto potrebné zdroje pracovných síl pre podnik zabezpečiť (Koubek 1997, s.35).

Ako uvádzajú jednotliví autori, v prípade predpokladaného budúceho nedostatku pracovných síl je potrebné hľadať dodatočné zdroje ich pokrytia a to z vnútorných, alebo vonkajších zdrojov (Armstrong, Kachaňáková, Koubek, Werther a Davis).

Vnútorne zdroje pracovných síl predstavujú súčasní pracovníci podniku a ich potenciál plniť budúce úlohy. Popri zvažovaní, nakoľko sú existujúci pracovníci podniku schopní prispôbiť svoje pracovné schopnosti budúcim potrebám práce, je potrebné zvažovať možnosti a spôsoby zvyšovania ich výkonu. Podľa Koubeka (2011, s. 57-58) možno prispôbiť alebo zvýšiť pracovný výkon budúcim potrebám napríklad:

- zvyšovaním kvalifikácie,
- vhodnejším rozmiestnením,
- vhodnejším systémom odmeňovania a hmotnou stimuláciou,
- lepšou organizáciou práce a využívaním fondu pracovnej doby.

Vonkajšie zdroje predstavuje ponuka potenciálnych pracovných síl mimo podniku. Pri zvažovaní možností pokrytia budúcej potreby pracovníkov z vonkajších zdrojov je podľa Koubeka (2011, s. 58-59) potrebné brať do úvahy napríklad:

- situáciu na trhu práce a jej možný vývoj, najmä v bezprostrednom okolí podniku,
- konkurenčnú ponuku pracovných príležitostí,
- perspektívnu existenciu žiaduceho množstva a kvalifikačnej štruktúry pracovných zdrojov,
- atraktivitu ponúkanej práce v podniku ako aj atraktivitu samotného podniku

Vyššie uvedení autori sa zhodujú, že každá firma by mala preferovať pokrytie dodatočnej potreby pracovníkov z vnútorných zdrojov pred zdrojmi vonkajšími. So snahou zabezpečiť potrebné množstvo a kvalifikačnú štruktúru zamestnancov pre plnenie budúcich cieľov podniku z existujúcich ľudských zdrojov, súvisí plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov.

2.2.3 Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov

Plánovaním personálneho rozvoja pracovníkov si podnik zabezpečuje stabilizáciu potrebnej pracovnej sily, efektívne využívanie ľudských zdrojov, ich flexibilitu a pripravenosť plniť budúce pracovné úlohy. Zabezpečuje rozvíjanie potenciálu pracovníkov v súlade s cieľmi podniku a zároveň poskytuje zamestnancom obraz o ich pracovnej perspektíve. Východiskom pri plánovaní rozvoja zamestnancov sú ciele podniku, ako aj individuálne ciele a možnosti jednotlivých pracovníkov.

Ako uvádza Koubek (1997, s. 65-66), plánovanie personálneho rozvoja prebieha súčasne a v previazanosti s plánovaním potreby pracovníkov a plánovaním pokrytia tejto potreby. Záujmom pokrytia potreby pracovných síl slúži prostredníctvom formovania väzieb pracovníkov na podnik a na vykonávanú prácu a prostredníctvom zvyšovania uspokojenia z vykonávanej práce. Medzi plány personálneho rozvoja zaraďuje Koubek predovšetkým **plán pracovnej kariéry** (plán osobného rozvoja), ktorý sa spracováva pre konkrétneho pracovníka v nasledujúcich krokoch:

1. pracovník sám hodnotí svoje individuálne schopnosti, záujmy a stanovuje svoje pracovné ciele,
2. organizácia hodnotí individuálne schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka,
3. pracovník je informovaný o tom, aké sa mu ponúkajú možnosti kariéry v organizácii,
4. pracovník a jeho nadriadený sa spoločne radia, ako realisticky stanoviť ciele kariéry pracovníka a plány smerujúce k dosiahnutiu týchto cieľov.

Opäť sa možno stotožniť s názorom Koubeka, že plán kariéry by mal obsahovať jednotlivé rozvojové aktivity, zahrňujúce formálne aj neformálne vzdelávanie, osvojovanie si znalostí a skúseností, ktoré umožnia pracovníkovi získať náročnejšiu prácu, ako aj formy kontroly a hodnotenia pracovníka z hľadiska plnenia úloh plánu (1997, s. 66).

Záverom tejto podkapitoly možno zhrnúť, že plánovanie ľudských zdrojov predstavuje kľúčovú personálnu činnosť, ktorá zabezpečuje plnenie cieľov organizácie prostredníctvom ľudí v blízkej či vzdialenej budúcnosti. Proces personálneho plánovania vyúsťuje na základe odhadu budúcej potreby pracovníkov do plánov jednotlivých činností. Ako pripomína Armstrong (1999, s. 429-441), plány by mali byť spracované najmä pre oblasti, akými sú plán rozvoja a vzdelávania, plán stabilizácie, flexibility a produktivity, plán získavania pracovníkov a v prípade potreby plán znižovania počtu pracovníkov. Každý plán by mal obsahovať aj určenie zodpovednosti za jeho plnenie, spôsoby kontroly a postupy hlásení, ktoré umožnia porovnávať výsledky s plánom. Koubek zdôrazňuje (2011, s.61), že vzhľadom na limitovanú schopnosť predvídania budúceho vývoja narastajúcou premenlivosťou trhu, je plány potrebné neustále konfrontovať s realitou a v prípade potreby ich operatívne meniť a prispôbovať.

2.3 Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov

Tieto personálne činnosti súvisiace s obsadzovaním voľných pracovných miest zohrávajú veľmi dôležitú úlohu, pretože rozhodujú o tom, akých pracovníkov bude mať firma k dispozícii pre plnenie svojich podnikových a výrobných cieľov.

Podrobnejšie sa jednotlivým činnostiam venujú nasledujúce subkapitoly.

2.3.1 Získavanie

Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo vhodných

uchádzačov a to s primeranými nákladmi a včas. Zároveň usiluje o získanie pracovníkov zaujatých a motivovaných, ktorých individuálne záujmy sa čo najviac stotožňujú s podnikovými záujmami, sú schopní stať sa plnohodnotným členom pracovného kolektívu a pozitívne prispievať k utváraniu dobrých pracovných a medziľudských vzťahov (Koubek 2011, s. 68 a 70).

Ako pripomína Gígalová, základným predpokladom pre efektívne získavanie pracovníkov je dokonalá znalosť povahy pracovných miest, ktorú prináša analýza pracovného miesta, a predvídanie nových pracovných miest, ktoré je súčasťou personálneho plánovania (2007, s. 72).

V procese získavania zamestnancov dochádza k obojsmernej komunikácii, kedy jednak podnik požaduje presné informácie o uchádzačoch ako potenciálnych zamestnancoch a jednak uchádzači o zamestnanie potrebujú pomerne presné a vyčerpávajúce informácie o ponúkanom pracovnom mieste. Obe strany by sa mali správať tak, aby podnietili o seba záujem u svojho partnera (Kachaňáková 2003, s. 64).

Faktory, ktoré ovplyvňujú pozitívnu odozvu potenciálnych uchádzačov a ktoré firma môže viac či menej ovplyvňovať v prípade problémov so získaním uchádzačov sú:

- a) **faktory súvisiace s pracovným miestom** - obtiažnosť práce, funkčné zaradenie, požiadavky na pracovníka, organizácia práce a pracovnej doby, miesto vykonávanej práce, pracovné podmienky,
- b) **faktory súvisiace s podnikom** - úspešnosť a perspektíva podniku, povesť podniku, úroveň odmeňovania, úroveň starostlivosti o zamestnancov, možnosti vzdelávania a rozvoja, pracovné prostredie - fyzikálne aj sociálne, teritoriálne umiestnenie podniku (Kachaňáková 2003, s. 64 a 65).

Samotný proces získavania pracovníkov sa podľa Koubeka (1997, s. 105-122) skladá z niekoľkých, na seba nadväzujúcich krokov:

1. **Identifikácia potreby získavania zamestnancov** - vychádzajúca z personálnych plánov alebo momentálnej operatívnej potreby.
2. **Popis a špecifikácia obsadzovaných pracovných miest** - analýzou pracovného miesta, ktorá poskytne všetky potrebné informácie o voľnom pracovnom mieste, o práci a pracovných podmienkach

a požiadavkách, ktoré kladie na pracovníka tak, aby poskytli uchádzačom realistický obraz o obsadzovanom pracovnom mieste.

Požiadavky na pracovníka by mali byť rozdelené na:

- *nevyhnutné* - z ktorých nejde poľaviť a sú podmienkou spôsobilosti pracovníka pre prácu na obsadzovanom mieste,
- *žiaduce* - nie sú bezpodmienečne nutné pre prijatie pracovníka, ale prispievajú k dobrému výkonu, je možné na ne pracovníka pripraviť dodatočným výcvikom, alebo vzdelaním,
- *vítané* - nie sú nevyhnutné pre výkon práce na pracovnom mieste, ale zvyšujú využiteľnosť pracovníka a robia ho flexibilnejším,
- *okrajové* - nie sú nutné pre výkon práce na pracovnom mieste a je možné ich zaistiť inak.

3. **Identifikácia zdrojov uchádzačov** - rozhodnutie o získavaní pracovníkov z vnútorných, alebo vonkajších zdrojov a zvažovanie výhod aj nevýhod jednotlivých zdrojov:

- *vnútorné zdroje* sú zamestnanci podniku, ktorí majú potenciál a záujem vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste. Výhodami sú napr. zvyšovanie motivácie, rýchlejšia adaptácia a dobrá vzájomná znalosť medzi zamestnancom a podnikom. Nevýhodami sú napr. obmedzený výber uchádzačov, náklady na vzdelávanie, rivalita medzi zamestnancami.
- *vonkajšie zdroje* sú napr. absolventi vzdelávacích inštitúcií, zamestnanci iných organizácií a voľné pracovné sily na trhu práce. Výhodami sú napr. širšia možnosť výberu, prínos nových myšlienok a skúseností z vonku, vyššia možnosť získať zamestnanca, ktorý už má požadované schopnosti. Nevýhodami sú napr. obtiažnejšie prilákanie, kontaktovanie a hodnotenie, dlhšia adaptácia, nesúhlas pracovníkov podniku, ktorí sa cítia byť vhodní na obsadzované miesto.

4. **Voľba metód získavania pracovníkov** - s ohľadom na obsadzované pracovné miesto a jeho požiadavky na kvalifikáciu pracovníka, voľbu zdrojov pracovníkov, možnosti firmy a čas za aký je potrebné pracovné miesto obsadiť. Existuje rada metód získavania pracovníkov, z ktorých vzhľadom na charakter firmy, ktorou sa táto práca zaoberá, sú využiteľné najmä:

- uchádzači, ktorí sa ponúkajú sami
- ústne oslovenie vytypovaného jedinca
- odporúčanie súčasného pracovníka
- oznamy prostredníctvom počítačových sietí

Ďalšími metódami sú napríklad:

- inzercia
- sprostredkovateľské agentúry
- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami atď.

Pre získanie dostatočného množstva uchádzačov o pracovné miesto je vhodné použiť kombináciu jednotlivých metód.

5. **Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov** - napríklad životopis, dotazník, doklady o vzdelaní a praxi, referencie.
6. **Formulácia ponuky zamestnania** - vyplýva z popisu a špecifikácie obsadzovaného pracovného miesta a mala by obsahovať najmä:
 - informácie o firme a kontaktné údaje
 - realistický popis práce a pracovných podmienok, vrátane možných negatívnych súvislostí
 - všetky nevyhnutné požiadavky na pracovníka, prípadne vybrané žiaduce požiadavky
 - konkrétne výhody, ktoré môže firma uchádzačovi ponúknuť
7. **Uverejnenie ponuky zamestnania** - po absolvovaní prípravných fáz predstavených v krokoch 1 až 6 a to spravidla viacerými spôsobmi a kombináciou metód získavania
8. **Predvýber** - zaradenie uchádzačov do troch skupín, na základe informácií o nich získaných:
 - *veľmi vhodní* - uchádzači, ktorí musia byť v každom prípade pozvaní k ďalším výberovým procedúram
 - *vhodní* - uchádzači, ktorí sú zaradení do ďalších výberových procedúr v prípade nedostatočného množstva veľmi vhodných uchádzačov, prípadne môžu byť užitoční v budúcnosti
 - *nehodní* - nevyhovujúci uchádzači
9. **Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram** - záverečný krok procesu získavania, po ktorom nasleduje samotný výber pracovníkov.

2.3.2 Výber pracovníkov

Výber pracovníkov je rozhodovací proces, ktorého cieľom je na základe získaných informácií a ich analýzy, posúdiť a vybrať najvhodnejšieho kandidáta s najlepšimi predpokladmi na úspešné vykonávanie práce. Úlohou je pritom určiť, ktorý z uchádzačov bude najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám pracovného miesta, ale aj prispeje k zlepšeniu pracovnej a sociálnej atmosféry v podniku (Kachaňáková 2003, s. 84).

Viacerí autori považujú výber pracovníkov za kľúčovú personálnu činnosť. Podľa Werthera a Davisa (1989, s.204) tvorí výberový proces jadro personálneho manažmentu, pretože nesprávny výber zamestnancov má za dôsledok nesplnené ciele podniku, ako aj stratu účinnosti následných personálnych činností. Koubek zdôrazňuje (2011, s. 106), že najmä v malých firmách s malým počtom zamestnancov môže nevhodný výber či i len jediného pracovníka výrazne ohroziť produktivitu, povesť, ako aj samotnú existenciu celého podniku.

V prvej fáze procesu výberu pracovníkov je podľa Koubeka potrebné:

- Stanoviť kritériá úspešnosti práce na obsadzovanom pracovnom mieste - výkon a pracovné chovanie na základe popisu pracovného miesta.
- Stanoviť faktory, ktoré budú použité k predvídaní úspešného výkonu práce (prediktory) - napríklad vzdelanie, prax, referencie, fyzický vzhľad a to na základe špecifikácie pracovného miesta.
- Stanoviť spôsob získavania objektívnych, dostatočne podrobných informácií o uchádzačovi - vhodnou voľbou metód výberu (2011, s. 105).

V odbornej literatúre možno nájsť množstvo metód výberu a posudzovania uchádzačov. Vhodnosť ich použitia závisí najmä od veľkosti firmy, povahy a počtu obsadzovaných pracovných miest, či finančných prostriedkov investovaných do výberového procesu. Z týchto metód môžu byť pre firmu, ktorou sa zaoberá táto práca vhodné napríklad:

Analýza dokumentácie uchádzačov - posudzovanie informácií o uchádzačoch zo životopisov, žiadostí o zamestnanie, ústnych

a písomných referencií alebo záznamov hodnotenia. Ako ale upozorňuje Kocianová, túto metódu je často potrebné doplniť inou metódou, pretože informácie z dokumentácií môžu byť skreslené, neúplné alebo nepravdivé (2010, s. 99).

Pohovor - rozhovor a pohovor chápeme ako synonymum. Prostredníctvom ktorého sa získavajú dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačoch a zároveň poskytujú dodatočné informácie o firme a práci na obsadzovanom pracovnom mieste. Vhodnou formou pre získanie relevantných informácií a porovnateľnosť medzi uchádzačmi je pološtrukturovaný rozhovor, ktorý vychádza z dopredu pripravených okruhov a zoznamov otázok a zároveň umožňuje rozvíjať rozhovor podľa potreby (Koubek 2011, s. 112). Podľa Armstronga (1999, s. 467) je cieľom výberového pohovoru poskytnúť odpoveď na tri základné otázky:

- ✓ *Môže jedinec vykonávať danú prácu? Má pre to schopnosti?*
- ✓ *Chce jedinec vykonávať danú prácu? Je k tomu motivovaný?*
- ✓ *Ako asi jedinec zapadne do organizácie?*

Test ukážky práce - kandidáti predvádzajú určitú úlohu, ktorá je rozhodujúcou alebo dôležitou súčasťou daného zamestnania a ktorú je možné touto formou vhodne testovať. Umožňuje získať dodatočné dôkazy o schopnostiach uchádzačov. Jeho súčasťou sú hodnotiace kritériá, ktoré charakterizujú úspešný výkon danej úlohy a môžu byť hodnotené bodovou stupnicou. Pre zlepšenie miery platnosti testu sa odporúča informovanie kandidáta o týchto kritériách (Foot, M., Foot, C. 2005, s. 114-117).

Vyššie spomenutí autori sa zhodujú, že úspešný výber pracovníkov závisí od správneho stanovenia kritérií úspešnosti práce a prediktorov a od kvality informácií o uchádzačoch. Pri posudzovaní spôsobilosti pre obsadzované pracovné miesto preto odporúčajú použitie kombinácie viacerých metód výberu, ktoré umožňujú overovanie informácií z nich vyplývajúcich.

Najlepším dôkazom správnej voľby výberových kritérií, metód a celkovej efektivity výberového procesu je produktívny zamestnanec. Pre zhodnotenie nového zamestnanca a celkového procesu výberu je nevyhnutné využiť spätnú väzbu v podobe hodnotenia prijatého pracovníka a jeho výkonu. V prípade nedostatočného osvedčenia novo prijatého zamestnanca v práci, je vhodné preštudovať informácie z uschovaných

dokumentov výberového procesu (žiadosti o prijatie, životopis, výsledky testov a pohovorov). Tieto môžu odhaliť chyby pri voľbe kritérií či nedostatky pri uplatňovaní metód získavania a výberu, na základe ktorých môže firma pozmeniť charakter ďalšieho výberového procesu a predísť tak chybnému výberu zamestnancov v budúcnosti (Werther a Davis, 1989, s. 232).

Proces výberu pracovníkov končí rozhodnutím o prijatí a informovaním všetkých uchádzačov o rozhodnutí, vrátane uchádzačov nevyhovujúcich, ktorým treba rozhodnutie vhodnou formou oznámiť.

2.3.3 Prijímanie pracovníkov

Prijímanie pracovníkov zahŕňa okrem oficiálneho prijatia nového zamestnanca aj činnosti, ktoré majú novému pracovníkovi pomôcť čo najrýchlejšie sa prispôbiť pracovnému prostrediu a podávať plnohodnotný pracovný výkon. U viacerých autorov sa možno stretnúť s obsahovo zhodným opisom procesu prijímania pracovníkov (Armstrong, Kachaňáková, Koubek, Werther a Davis).

Formálnou náležitosťou prijatia pracovníka je vypracovanie a následné podpísanie pracovnej zmluvy, prípadne iného dokumentu, na základe ktorého bude pracovník pre organizáciu vykonávať prácu. Táto zmluva alebo dokument obsahuje okrem zákonom stanovených náležitostí všetky dôležité a podstatné podmienky, na ktorých sa obe zmluvné strany zhodli (Koubek 2010, s. 189-190).

Súčasťou prijímania pracovníka je jeho formálne uvedenie na pracovisko. Znamená odprevadenie pracovníka na jeho nové pracovisko, zoznámenie s nadriadeným a jeho spolupracovníkmi, oboznámenie s bezpečnostnými predpismi, jeho povinnosťami, právami a pracovným prostredím, odovzdanie pracovných pomôcok a materiálu potrebných pre výkon práce (Koubek 2010, s. 191).

Dôležitým procesom spojeným s prijatím nového pracovníka je proces adaptácie. Jeho hlavným zmyslom je, aby sa nový pracovník čo najrýchlejšie a bez stresov zaradil do podnikového prostredia (Koubek 2010, s. 192-193). Podľa Kachaňákovvej (2003, s. 112-113) pod

adaptačným procesom rozumieme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca. Adaptačný proces tvoria:

- *pracovná adaptácia* - jej obsah tvoria aktivity zamerané na orientáciu a prispôsobovanie nového zamestnanca pracovným podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, riadiacemu systému a organizácii práce v podniku (vstupný zácvič, zaškolenie, umiestnenie na pracovné miesto)
- *sociálna adaptácia* - jej cieľom je dosiahnuť zaradenie zamestnanca do existujúceho systému medziľudských vzťahov na pracovisku aj v podniku
- *adaptácia na podnikovú kultúru* - cieľom je pomôcť novým pracovníkom orientovať a prispôbiť sa systému spoločne zdieľaných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali a rozvinuli v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov.

K procesu adaptácie sa využíva súbor písomných materiálov, v odbornej literatúre nazývaný ako orientačný alebo adaptačný balíček - písomné spracovanie všetkých dôležitých informácií, ktoré si pracovník môže v pokoji preštudovať a v prípade potreby sa k nim kedykoľvek vracieť. Orientačným balíčkom sa taktiež znižuje riziko opomenutia podstatných informácií ústnou formou (Koubek 1997, s. 155).

Ako pripomína Armstrong (1999, s. 487), je dôležité novo prijatého zamestnanca sústavne sledovať, aby bolo možné zistiť ako sa adaptoval na podnik i prácu a v prípade výskytu problémov mu poskytnúť náležitú pomoc a podporu. Sledovanie nových zamestnancov taktiež slúži k už spomínanému overeniu vhodnosti postupov pri výbere pracovníkov.

Záverom možno zhrnúť, že získavanie, výber a prijímanie pracovníkov zahŕňa aktivity slúžiace tomu, aby bolo voľné pracovné miesto čo najefektívnejším spôsobom obsadené vhodným pracovníkom podávajúcim požadovaný pracovný výkon. Získavanie pracovníkov je proces na seba nadväzujúcich krokov, ktorý má za úlohu prilákať a osloviť dostatočné množstvo potenciálne vhodných uchádzačov. Zároveň ide aj o vytváranie atraktívneho, avšak realistického obrazu o pracovnom mieste a celom podniku. Výber pracovníkov je procesom rozhodovania a voľby

o najlepšom z uchádzačov. Na základe kritérií úspešného výkonu a informácií o kandidátoch firma vyberá svojho budúceho zamestnanca, ktorý má predpoklady čo najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám pracovného miesta, ale aj celého podniku a zapadnúť do pracovného kolektívu. Prijímanie pracovníkov zahŕňa okrem formálneho uzatvorenia pracovného vzťahu aj aktivity slúžiace k čo najrýchlejšej adaptácii pracovníka na nové pracovné prostredie.

2.4 Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov je všetkými autormi (Armstrong, Hroník, Kachaňáková, Koubek, Werther a Davis a i.) považované za jednoznačne nepostrádateľnú personálnu činnosť, ktorej výsledky sú jedným z hlavných východísk mnohých personálnych rozhodnutí a ďalších činností ako sú plánovanie, výber, rozmiestňovanie, motivovanie, odmeňovanie či vzdelávanie a rozvoj pracovníkov a v neposlednom rade i kariérny postup. Hodnotenie zahŕňa okrem samotného posudzovania pracovného výkonu aj poskytovanie spätnej väzby zamestnancom. Slúži tak nielen potrebám personálneho manažmentu ale aj pracovníkom pre získanie obrazu o ich výkone a možnostiach jeho zlepšenia. Prínosu hodnotenia by si teda mali byť vedomé obe strany.

Hodnotenie a poskytnutie spätnej väzby potrebujú všetci pracovníci bez ohľadu na úroveň ich výkonu. Priemerní pracovníci potrebujú počuť čo robia dobre a ako sa môžu ďalej rozvíjať, vynikajúci pracovníci potrebujú počuť uznanie svojej práce a dozvedieť sa o ďalších výzvach a slabí pracovníci potrebujú rady a pokyny pre zlepšenie (Arthur 2010, s. 136).

Absencia pravidelného hodnotenia môže prinášať mnohé problémy - ľuďom chýba spätná väzba, získavajú dojem, že je jedno či sa snažia alebo nie, strácajú istotu o správnosti ich pracovných postupov, alebo si naopak vytvárajú nepravdivú istotu, vzniká demotivácia a skreslený pohľad na seba samého a svoju prácu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 372).

Hodnotiteľom môže byť podľa príležitosti a typu hodnotenia bezprostredný nadriadený, spolupracovník, podriadení, tretia osoba (napr. zákazník), či sebahodnotenie pracovníka (Kocianová 2010, s. 146-147).

Koubek uvádza dve podoby hodnotenia pracovníkov (2011, s. 124):

- **Neformálne** - priebežné hodnotenie počas vykonávania práce ústnou formou, príp. formou diskusií a porád o pracovných úlohách a problémoch ich plnenia - okamžité poskytovanie spätnej väzby, ktoré má význam hlavne pre usmerňovanie pracovníkov, operatívne riešenia problémov, ale aj ich povzbudzovanie a oceňovanie dobrej práce.
- **Formálne** - systematické, štandardizované a periodické hodnotenie z ktorého sa zhotovujú písomné dokumentácie a ktoré slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti.

Werther a Davis (1989, s. 338 - 354) rozlišujú spôsoby hodnotenia na:

- **Hodnotenie orientujúce sa na minulosť** - zaoberá sa už vykonanou prácou, ktorá môže byť do istej miery zameraná. Nevýhodou je, že výsledky tejto vykonanej práce už nemožno zmeniť, avšak poskytuje zamestnancom spätnú väzbu o výsledkoch ich snaženia, ktorá môže v konečnom efekte obnoviť pracovné úsilie a zlepšiť výkon. Zahŕňa metódy hodnotenia akými sú napr. hodnotiace stupnice, dotazníky, metóda kľúčových udalostí, porovnávacie hodnotenia.
- **Hodnotenie orientujúce sa na budúcnosť** - zamerané na budúci výkon, hodnotí zamestnancove možnosti, alebo stanovuje budúce pracovné úlohy. Využíva hodnotiace postupy akými sú napr. sebahodnotenie, vytváranie úloh či psychologické hodnotenie.

Podľa Koubeka (2011, s. 124, 130 - 131) proces hodnotenia pracovníkov spočíva v nasledujúcich krokoch:

1. **Zisťovanie toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu a aké je jeho pracovné správanie** - v tomto procese je potrebné:
 - jasne definovať kritériá, ktoré sa vzťahujú k úspešnému výkonu práce v oblastiach výsledkov práce, pracovného a sociálneho chovania, schopností a vlastností, čomu dopomáha popis a špecifikácia pracovného miesta
 - stanoviť určitú normu výkonu, definovať aký výkon je žiaduci, prijateľný alebo neprijateľný a určiť hodnotiacu stupnicu (vhodné

je zamestnancov informovať o stanovených kritériách, normách a účele hodnotenia a prediskutovať s nimi prípadné pripomienky)

- určenie časového obdobia hodnotenia
- zisťovať úroveň plnenia pracovného výkonu a informácie písomne zaznamenávať
- vyhodnocovať a písomne zaznamenávať skutočné výsledky práce porovnaním s normami.

2. Oznamovanie zistených výsledkov pracovníkom a prejednanie týchto výsledkov s ním - zahŕňa rozhovor s hodnoteným pracovníkom, konštatovanie jeho slabých aj silných stránok, poskytnutie možnosti zamestnancovi vyjadriť sa k výsledkom.

3. Hľadanie ciest k zlepšeniu pracovného výkonu, a v realizácii nápomocných opatrení - zahŕňa:

- prejednanie možných ciest a riešení v problematických oblastiach výkonu spolu so zamestnancom ako aj jeho možných príčinách,
- dohoda na voľbe riešenia problému, ktorým môže byť napr. ďalšie vzdelávanie, prispôsobenie pracovného prostredia alebo obsahu práce a poskytovanie pomoci pracovníkovi pri zlepšovaní pracovného výkonu,
- následné pozorovanie a kontrola pracovného výkonu a skúmanie efektívnosti hodnotenia.

Koubek ďalej pripomína, že pri odhaľovaní príčin nedostatočného výkonu pracovníka, je potrebné brať do úvahy aj možné faktory, ktoré sú na samotnom pracovníkovi nezávislé a nemôže ich ovplyvniť. Týmito faktormi môžu byť napr. nevyhovujúca organizácia práce, nedostatky v riadení, nevhodné pracovné prostredie, nedostatok spolupráce zo strany ostatných pracovníkov alebo súkromné životné podmienky a situácia pracovníka (2011, s. 129).

Spomínaní autori zhodne upozorňujú, že na to, aby bolo hodnotenie účinné a užitočné je nevyhnutná jeho presnosť, spravodlivosť a objektívnosť. Tieto vlastnosti by mali byť zabezpečené hlavne správnou voľbou kritérií, ktoré sa musia vzťahovať na kľúčové prvky pracovnej činnosti, stanovením noriem, ktoré umožňujú merať úroveň výkonu

a voľbou hodnotiacich metód eliminujúcich riziko subjektívneho hodnotenia, ktorého sa hodnotitelia niekedy dopúšťajú.

Záverom možno skonštatovať, že všetci vyššie uvedení autori popri význame hodnotenia pre ostatné personálne činnosti akcentujú najmä jeho východiskovú úlohu pre zlepšovanie pracovného výkonu zamestnancov a ich rozvoj.

2.5 Rozmiestňovanie

Hlavnou úlohou rozmiestňovania je dať správneho zamestnanca na správne pracovné miesto.

Koubek definuje rozmiestňovanie pracovníkov ako kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie pracovníkov s pracovnými úlohami a s pracovnými miestami. Ide o proces neustáleho zladovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovných síl, hľadania takých riešení, pri ktorých by pracovník podával optimálny výkon a maximálne tak prispieval k dosahovaniu podnikových cieľov (2010, s. 235 a 236).

Podľa Kachaňákovvej (2003, s. 107) je rozmiestňovanie zamestnancov súčasťou procesu formovania pracovného potenciálu podniku. Spolu s ostatnými personálnymi činnosťami dotvára snahy o zosúladenie predpokladov zamestnancov s požiadavkami určitých pracovných miest. Vede k optimálnemu vynakladaniu a zároveň k rozvoju schopností zamestnancov v súlade s cieľmi podniku.

Východiskom pri rozhodovaní o rozmiestnení pracovníkov sú:

- *profil a povaha pracovného miesta* - vyplýva z popisu a špecifikácie pracovného miesta a predstáv o žiaducej úrovni výkonu,
- *profil pracovníka* - ktorý tvorí jeho profesno-kvalifikačná charakteristika, charakteristika osobnosti ako aj výsledky jeho doterajšieho hodnotenia (Koubek 2010, s.236).

Ako viacerí autori uvádzajú (Armstrong, Kachaňáková, Koubek, Werther a Davis a i.), rozhodnutia o správnom rozmiestnení pracovníkov zahŕňajú *povýšenie* pracovníkov, *preradenie* na inú alebo nižšiu funkciu

a *prepúšťanie*. Opäť sa možno stotožniť s názorom Koubeka, že menšia firma s plochou organizačnou štruktúrou a teda s nedostatočným hierarchickým členením pracovných funkcií, má omnoho menší priestor pre vertikálne rozmiestňovanie pracovníkov (povyšovanie a preraďovanie na nižšiu funkciu). Má teda aj značne obmedzené možnosti použiť rozmiestňovanie pracovníkov ako nástroj personálneho rozvoja, motivácie či ako nástroj odmeňovania a trestu. V malých firmách má rozmiestňovanie často podobu prerozdeľovania pracovných úloh medzi pracovníkov, bez výraznej zmeny pracovného zaradenia (2011, s. 31) s čím možno jednoznačne súhlasiť.

Koubek ďalej odporúča venovať náležitú pozornosť otázkam prepúšťania pracovníkov. To, akým spôsobom ukončuje firma pracovný pomer s doterajšími zamestnancami má totiž vplyv na jej zamestnávateľskú povesť, ovplyvňuje jej atraktivitu pre potenciálnych uchádzačov a má dopad na stabilizáciu, motiváciu a lojalitu pracovníkov (s.22).

Záverom možno zhrnúť, že v procese rozmiestňovania pracovníkov ide o akúsi logistiku pracovných síl podniku, ktorej úlohou je:

- obsadiť pracovné takým pracovníkom, ktorý čo najlepšie spĺňa jeho požiadavky, prípadne sa im vie prispôbiť a zabezpečiť tak čo najlepšie splnenie pracovnej úlohy,
- zaradiť pracovníka na také miesto, na ktorom môže dostatočne uplatniť svoje schopnosti a prispievať tak k jeho pracovnej spokojnosti,
- zaradiť pracovníka na také miesto, ktoré bude vhodne rozvíjať jeho potenciál a prispievať tak k jeho pracovnému rozvoju,
- pri skupinových úlohách zaraďovať na pracovné miesta takú kombináciu pracovníkov, ktorá čo najlepšie splní celkový pracovný cieľ.

2.6 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie pracovníkov je jedným z výrazných nástrojov motivácie, pracovnej spokojnosti a stabilizácie zamestnancov. Odmena predstavuje kompenzáciu pracovníkov za pracovný výkon v peňažnej, ako

aj v nepeňažnej forme. Ako uvádza Kocianová, podľa Armstronga celková odmena zahrňuje všetky nástroje, ktoré má organizácia k dispozícii a ktoré môžu byť využité k získavaniu, udržaniu, motivovaniu a uspokojovaniu pracovníkov, tvorí ju všetko, čo si pracovník v zamestnaneckom vzťahu cení (2010, s. 161).

Zložky odmeny

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s rôznym delením zložiek odmeny. Základné členenie je u väčšiny autorov také, ktoré nachádzame u Armstronga (1999, s. 593):

- *hmotné* - peňažné odmeny a zamestnanecké výhody
- *nehmotné* - nepeňažné odmeny napr. vzdelávanie a rozvoj, uznanie, zodpovednosť, zážitky z práce.

Koubek (2011, s. 157-158) ponúka delenie odmien na:

- *vonkajšie* - peňažné aj nepeňažné odmeny, ktoré má pod kontrolou firma (plat, zamestnanecké výhody, odvody do fondov, povýšenie, vzdelávanie, uznanie a pochvaly, rozmanitá a zaujímavá práca, príjemné pracovné podmienky, dobré vzťahy na pracovisku atď.)
- *vnútorné* - vnútorné pocity pracovníka súvisiace s vykonávanou prácou závislé na jeho individuálnych hodnotách, potrebách a osobnosti (pocit úspešnosti, užitočnosti, dôležitosti, spolupatričnosti, seberealizácie, neformálne uznanie atď.)

Systém odmeňovania

Spôsob uplatnenia a využitia rôznych zložiek odmien predstavuje *systém odmeňovania*, ktorý sa zaoberá predovšetkým určovaním výšky peňažných odmien vo forme mzdy. Možno skonštatovať že peňažná odmena ostáva najvýznamnejšou zložkou a jej výška je značne citlivou otázkou v pracovnom vzťahu. Efektívny systém odmeňovania by mal plniť radu funkcií z ktorých možno spomenúť najmä:

- *získať kvalifikovaných pracovníkov a udržať si súčasných zamestnancov* - dosiahnuť konkurencie schopné postavenie firmy na trhu práce
- *zaistiť internú a externú rovnováhu* - uvedenie mzdy do vzťahu s relatívnou hodnotou práce v rámci podniku i mimo neho, tj. podobné typy pracovných funkcií aj podobne honorovať

- *odmeňovať žiaduce pracovné správanie* - odmeňovať dobrú prácu, skúsenosti, loajalitu, zodpovednosť
- *regulovať náklady* - zachovávať racionálnu výšku mzdových nákladov zohľadňujúcu celkové náklady a príjmy firmy (Werther a Davis 1989, s.367).

Mzdovotvorné faktory

Faktory, ktoré ovplyvňujú výslednú výšku mzdy možno rozdeliť na:

- **vonkajšie mzdovotvorné faktory** - situácia na trhu práce (nedostatok alebo prebytok pracovných zdrojov určitej úrovne a kvalifikácie, úroveň odmien konkurenčných organizácií, úroveň odmien v odvetví) a platné zákony
- **vnútorné mzdovotvorné faktory** - faktory súvisiace s úlohami a požiadavkami pracovného miesta a jeho postavením v hierarchii organizácie, výsledky práce a úroveň výkonu pracovníka, pracovné podmienky na konkrétnom pracovnom mieste (pracovná záťaž, zvýšené úsilie, pracovná pohoda, nadmerný stres) (Koubek 2011, s. 164).

Podľa Gigalovej výška mzdy ovplyvňujú najmä:

- cena danej práce na regionálnom trhu práce
- očakávaná spotreba zamestnanca - suma, ktorú zamestnanec očakáva, že spotrebuje na uspokojenie svojich potrieb
- hodnota práce v organizácii - význam danej práce v organizácii, pomer medzi odmenami na jednotlivých pracoviskách organizácie.

Výsledná výška mzdy by tak mala vytvárať rovnováhu medzi spokojnosťou zamestnanca so mzdou a konkurencieschopnosťou firmy (2007 s.47 a 50).

Hodnotenie práce

Viackrát spomenutá hodnota práce v organizácii sa určuje procesom *hodnotenia práce*. Hodnotenie práce je systematické určovanie hodnoty každej práce či pracovnej funkcie vo vzťahu k iným prácam či pracovným funkciám v organizácii. Je nástrojom spravodlivej diferenciacie odmien pracovníkov na základe rozdielnych požiadaviek, náročnosti a zložitosti jednotlivých pracovných miest. Najčastejšie faktory používané k určovaniu hodnoty rôznych prác sú:

- znalosti a schopnosti
- zodpovednosť

- rozhodovanie
- úsilie
- podmienky práce (Koubek 2007, s. 292 a 296).

Mzdové formy

Mzda môže byť zamestnancom vyplácaná v rôznej forme, prípadne ich kombináciou, ktorej výber závisí od typu pracovnej činnosti a taktiež od toho, aké výsledky práce chce firma oceniť a k akému pracovnému správaniu chce svojich zamestnancov motivovať.

Medzi najčastejšie formy mzdy patrí:

- časová mzda (mzda za odpracované hodiny)
- úkolová mzda (mzda za jednotku odvedenej práce)
- podielová alebo provízna mzda (napr. percento z predaja)
- zmluvná mzda (mzda za očakávané výsledky práce)
- dodatkové mzdy (odmeny, bonusy, prémie) (Kachaňáková 2003, s. 163).

Záverom možno zhrnúť, že odmeňovanie je dôležitým nástrojom formovania spokojného a výkonného pracovného personálu firmy. Peňažné aj nepeňažné odmeny predstavujú protihodnotu za vykonanú prácu a je nimi všetko čo firma poskytuje zamestnancom a čo pre nich má hodnotu. Pravidlá pre určovanie výšky a spravodlivej proporčnosti odmien zabezpečuje systém odmeňovania a to na základe hodnotenia práce a zohľadnenia vonkajších aj vnútorných mzdovotvorných faktorov. Efektívne odmeňovanie má zabezpečiť takú výšku mzdy a úroveň ďalších zložiek odmeny, ktorá zodpovedá očakávaniam pracovníkom, ako aj možnostiam firmy a cieľom, ktoré systémom odmeňovania sleduje. Treba mať stále na zreteli, že systém odmeňovania na jednej strane plní kompenzačnú funkciu za vykonanú prácu, ale na strane druhej musí prispievať ku konkurencieschopnosti firmy.

2.7 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov sú nevyhnutnou súčasťou moderného personálneho manažmentu. Sú nástrojom formovania

flexibilného pracovného personálu firmy, ktorý dokáže pružne reagovať na meniace sa požiadavky trhu, ako aj nástrojom uspokojovania potreby profesného aj osobného rastu zamestnancov. Absencia vzdelávania a rozvoja môže s najväčšou pravdepodobnosťou zapríčiniť stagnáciu a zníženú konkurencieschopnosť podniku.

Vzdelávanie definuje Kachaňáková ako permanentný proces prispôsobovania a zmeny pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku prostredníctvom učenia rôznymi metódami. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi schopnosťami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými (2003, s. 120). Ako uvádza Koubek (2011, s. 139), vzdelávanie zaisťuje, aby boli pracovníci firmy schopní uspokojivo vykonávať prácu nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, aktualizuje ich znalosti a schopnosti v súlade s moderným rozvojom a zvyšuje ich spokojnosť a väzbu na firmu. Koubek ďalej uvádza nasledujúce oblasti vzdelávania:

- **Oblasť odborného vzdelávania** (kvalifikácie) - prispôsobovanie pracovníkov požiadavkám pracovných miest - zahŕňa *orientáciu* (adaptácia nového pracovníka), *doškolenie* (prispôsobovanie znalostí pracovníka novým požiadavkám jeho súčasného pracovného miesta) a *preškolenie* (rekvalifikácia, formovanie pracovných schopností pre výkon práce na novom, odlišnom pracovnom mieste)
- **Oblasť rozvoja** (ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie) - vzdelávanie orientované predovšetkým na budúcu použiteľnosť a kariéru pracovníka, na rozvoj pracovného potenciálu, na znalosti ktoré presahujú súčasné pracovné zaradenie.

Možno skonštatovať, že týmto oblastiam zodpovedajú dva základné spôsoby prístupu k firemnému vzdelávaniu, podľa Buckleyho a Caplea:

- **reaktívny prístup** - orientovaný na riešenie výkonnostných, príp. iných, už existujúcich problémov a nedostatkov
- **proaktívny prístup** - orientovaný do budúcnosti, sledovanie horizontu, riešenie špecifických problémov, ktoré môžu mať dopad na výkonnosť zamestnancov v budúcnosti (Bartoňková 2008, s. 14 a 15).

Armstrong uvádza šesť kľúčových faktorov psychológie učenia (nadobúdania nových vedomostí, zručností, schopností), ktoré zostavil Reay:

- *Motivácia alebo účelovosť* - človek sa najlepšie učia ak vidí výsledok učenia, ktorý mu stojí za to.
- *Významnosť z hľadiska osobného záujmu alebo voľby* - motivácia k učeniu bude väčšia, ak ho bude jedinec považovať za významné.
- *Učenie sa prácou* - iba práca v praxi môže zavŕšiť skutočné pochopenie vecí.
- *Právo robiť chyby v bezpečnom prostredí* - je treba zabezpečiť také podmienky, aby jedinec vedel, že chyby sú dovolené a nemajú pre neho žiadne následky, školitelia mu musia pomôcť z chýb sa poučiť.
- *Spätná väzba* - učiaci sa potrebuje spätnú väzbu o tom, ako si vedie, je vhodné mu poskytnúť nástroje sebaapreverovania, pomocou ktorých môže zhodnotiť svoje pokroky.
- *Právo učiť sa podľa vlastného časového rozvrhu a tempa* - učenie bude efektívnejšie, ak si učiaci môže zvoliť rýchlosť postupu pri učení.

Najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov je starostlivo organizované

systematické vzdelávanie, ktoré tvorí neustále sa opakujúci cyklus nasledujúcich fáz (Koubek 2010, s. 259-277):

- 1) **Identifikácia vzdelávacích potrieb** - odhaľovanie disproporcií medzi znalosťami a schopnosťami pracovníka a súčasnými, alebo budúcimi požiadavkami pracovného miesta. Ide o určovanie konkrétnych nedostatkov (ktoré sú relevantné pre úspešnosť pracovníka a ktoré je možné doplniť vzdelávaním) prostredníctvom analýzy troch skupín údajov:
 - celopodnikové údaje (napr. stratégie, ciele, výrobné programy, personálne plány),
 - údaje o pracovnom mieste (popis a špecifikácia pracovného miesta),
 - údaje o pracovníkoch (personálna evidencia, hodnotenie, vzdelanie a kvalifikácia, výsledky testov, pohovorov či pozorovaní).
- 2) **Plánovanie vzdelávania** - zahŕňa formuláciu cieľa vzdelávania (očakávaný výsledok), stanovenie obsahu vzdelávacej akcie, určenie účastníkov, voľbu metód vzdelávania a učebných pomôcok, voľbu

lektorov, časový plán, určenie miesta vzdelávania, stanovenie rozpočtu.

- 3) **Realizácia vzdelávania** - zahŕňa aj monitorovanie priebehu vzdelávacej akcie a odstraňovanie prípadných problémov.
- 4) **Vyhodnotenie vzdelávania** - hodnotenie výsledkov a účinnosti vzdelávacieho programu. Ide najmä o hodnotenie uspokojenia vzdelávacích potrieb (nadobudnuté a osvojené znalosti), ale aj obsahu a priebehu vzdelávacej akcie, odozvy účastníkov, organizácie, lektorov, ekonomickej efektivity atď. Výsledky vyhodnotenia predstavujú hodnotné informácie pre ďalší cyklus vzdelávania pracovníkov.

Okrem firemného vzdelávania v podobe vzdelávacích akcií organizovaných podnikom, je dôležitým nástrojom rozvoja pracovníkov *plán pracovnej kariéry (plán osobného rozvoja)* spomínaný v kapitole 2.2.3. Možno skonštatovať, že zatiaľ čo vzdelávanie v podobe vzdelávacích akcií vychádza primárne z požiadaviek pracovných miest, plán pracovnej kariéry (osobného rozvoja) výrazne zohľadňuje aspirácie a preferencie pracovníka a jeho predstavy o možnostiach svojho rozvoja vo firme.

2.8 Pracovné vzťahy

Vzťahy medzi ľuďmi v organizácii dokážu výrazne ovplyvniť jej celkovú produktivitu. Vedenie firmy by preto malo klásť značný dôraz na vytváranie podmienok pre zdravé medziľudské vzťahy. V odbornej literatúre sa špecifikujú rôzne oblasti vzťahov do ktorých ľudia vstupujú v rámci pracovnej činnosti, z ktorých možno v rámci prostredia malého podniku spomenúť najmä vzťahy medzi pracovníkom a firmou, nadriadeným a podriadeným, vzťahy medzi pracovnými skupinami, medzi spolupracovníkmi navzájom, ale aj vzťahy medzi pracovníkmi firmy a zákazníkmi, verejnosťou či dodávateľmi.

Ďalej sa možno stretnúť s rozlišovaním pracovných vzťahov na formálne a neformálne. **Formálne vzťahy** upravujú rôzne pravidlá, zmluvy a predpisy, platné v rámci danej pracovnej skupiny a podniku. **Neformálne**

vzťahy vyplývajú zo vzájomných kontaktov a ich vznik podmieňujú spoločné záujmy a ideály (Kachaňáková 2003, s. 170).

Koubek pripomína, že pri snahe o vytváranie korektných a harmonických pracovných vzťahov je dôležité dôsledne dodržiavať zmluvy, dohody a pravidlá slušnosti a viesť k tomu aj pracovníkov, rešpektovať pracovníka ako rovnoprávneho partnera a umožňovať mu participovať na riadení a rozhodovaní, zabezpečiť rovné zaobchádzanie so všetkými pracovníkmi, informovať pracovníkov o dôležitých rozhodnutiach a záležitostiach firmy, zaoberať sa sťažnosťami návrhmi pracovníkov a budovať atmosféru vzájomnej dôvery, vytvárať a udržiavať priaznivé pracovné podmienky. Rovnako je dôležité sústavne rozpoznávať existujúce aj potenciálne zdroje konfliktov a snažiť sa ich odstraňovať. Týmito zdrojmi konfliktov môžu byť napr. osobné charakteristiky ľudí, či nedostatočná komunikácia, ako aj nedostatky v personálnej práci (v získavaní a výbere pracovníkov, rozmiestňovaní, odmeňovaní, hodnotení, vzdelávaní), v štýle vedenia a v neposlednej rade aj príčiny nachádzajúce sa mimo firmu (životné podmienky a situácia) (2011, s. 231-232).

Záverom sa jednoznačne možno stotožniť s názorom Koubeka, že kvalita pracovných vzťahov výrazne ovplyvňuje dosahovanie firemných cieľov a cieľov jednotlivých pracovníkov, ako aj efektívnosť ostatných personálnych činností. Je teda v životnom záujme firmy venovať pracovným vzťahom mimoriadnu pozornosť a sústavne sa snažiť o ich zlepšovanie a harmonizáciu (2011, s. 231).

2.9 Starostlivosť o pracovníkov

Starostlivosť o pracovníkov zahŕňa organizáciu ďalších oblastí pracovného života, ktoré majú vplyv na pracovný výkon a spokojnosť zamestnancov. V odbornej literatúre sú najčastejšie spomínané nasledujúce oblasti:

- organizácia pracovnej doby (napr. flexibilné pracovné režimy),
- pracovné prostredie (starostlivosť o vhodné priestorové, fyzikálne a socialno-psychologické podmienky práce),

- bezpečnosť a ochrana zdravia (eliminácia rizika úrazu a poškodenia zdravia pri práci),
- personálny rozvoj (starostlivosť o kvalifikáciu zamestnancov a jej zvyšovanie),
- služby poskytované na pracovisku (napr. stravovanie, ubytovanie, doprava, poskytovanie pracovných pomôcok, poradenstvo) (Foot a Hook, Kachaňáková, Koubek) .

Ako vyššie uvedení autori uvádzajú, niektoré oblasti starostlivosti o pracovníkov upravujú platné zákony, niektoré sú odrazom personálnej politiky firmy. Autori ďalej konštatujú, že úroveň starostlivosti o pracovníkov má taktiež významný vplyv na získavanie, stabilizáciu a motiváciu zamestnancov, na vytváranie dobrého vzťahu k firme a budovanie dobrej zamestnávateľskej povesti firmy.

2.10 Personálny informačný systém

Personálny informačný systém predstavuje databázu v elektronickej alebo písomnej forme, ktorá zhromažďuje a uchováva všetky dôležité údaje v oblasti ľudských zdrojov.

Vedenie personálneho informačného systému zahŕňa zisťovanie, uchovávanie, usporadúvanie, spracovávanie, aktualizovanie a analyzovanie informácií a poskytovanie potrebných informácií vedúcim pracovníkom, zamestnancom popri prípade subjektom mimo firmu. Zhromažďuje informácie

- **o jednotlivých pracovníkoch a ich práci** - napr. osobné materiály a dokumenty, mzdy, pracovné zaradenie, výsledky hodnotení, ale aj postoje, názory a zlepšovacie námety pracovníkov
- **o pracovných miestach** - popisy a špecifikácie pracovných miest
- **o personálnych činnostiach** - napr. personálne plány, evidencia potenciálnych uchádzačov, výsledky pohovorov, systém odmeňovania, informácie o vzdelávacích aktivitách, výsledky vyhodnocovaní
- **o vonkajších podmienkach formovania a fungovania pracovných síl firmy** - napr. situácia na trhu práce, konkurenčných ponukách pracovných príležitostí.

Súčasťou personálneho informačného systému je aj súbor postupov, metód a ukazovateľov použitých k získavaniu a analýze informácií (Koubek 2011, s. 235 a 2010, s. 363).

„Kvalita rozhodovania týkajúceho sa ľudí a kvalita služieb poskytovných personálnym útvarom sú do značnej miery závislé na kvalite informácií a existujúcej evidencii. V tejto súvislosti je užitočné rozlišovať medzi údajmi, informáciami a znalosťami:

- *údaje (dáta)* tvoria základné stavebné bloky,
- *informácie* sú zmysluplne usporiadané údaje - ako napísal Drucker (1988), „informácie sú údaje majúce konkrétny zmysel a účel“,
- *znalosti* predstavujú aplikáciu a produktívne využitie informácií.

Znalosti sú kľúčom. Umožňujú personalistom nielen vykonávať ich funkcie efektívne, ale aj prispieť ku strategickému rozhodovaniu o záležitostiach týkajúcich sa ľudí (Armstrong 1999, s. 847).“

Možno teda zhrnúť, že ako hore uvedení autori uvádzajú, personálny informačný systém slúži jednak ako evidencia pracovníkov a jednak ako zdroj informácií pri personálnych rozhodnutiach. Aby slúžil efektívnemu vykonávaniu personálnych činností, údaje v ňom obsiahnuté je nevyhnutné sústavne aktualizovať, vhodným spôsobom usporadúvať, analyzovať a využívať.

Záverom kapitoly možno skonštatovať, že každá z načrtnutých personálnych činností má svoj významný podiel pri dosahovaní efektívneho riadenia ľudských zdrojov organizácie. Ich význam umocňuje aj skutočnosť, že v mnohých oblastiach na seba nadväzujú a zo seba vychádzajú, takže nedostatky v ktorejkoľvek z činností vplývajú na kvalitu ostatných.

Nasledujúca kapitola otvára praktickú časť tejto práce a zaoberá sa popisom spoločnosti, ktorej spôsob riadenia zamestnancov bude konfrontovaný s vyššie uvedenými odbornými poznatkami.

3 Popis spoločnosti

Táto kapitola je venovaná charakteristike vybranej firmy v súvislosti s predmetnou témou, popisuje východiská jej riadenia ľudských zdrojov a históriu firmy zameranú na vývoj personálneho obsadenia a pracovných vzťahov.

3.1 Predstavenie spoločnosti

Anta Agni (ďalej len AA) je malá firma zameraná na produkciu umeleckých a vizuálne efektných tanečných vystúpení pre účely zábavného priemyslu, ktorá od roku 2000 ponúka predstavenia na Slovensku aj v zahraničí.

Možno ju tiež charakterizovať ako skupinu tanečníkov, ktorí sa profesionálne, alebo poloprofesionálne venujú špecifickým druhom pohybového umenia kombinovaného so špeciálnymi vizuálnymi efektami.

Označenie „firma“ pritom vyjadruje formu pôsobenia AA voči vonkajšiemu prostrediu tvoreného zákazníkmi, dodávateľmi, konkurenciou a verejnosťou. Označenie „skupina“ vyjadruje charakter vnútorných medziľudských vzťahov založených na tímovej spolupráci, vzájomných sympatiách a rešpekte, súdržnosti a zdieľaní spoločného cieľa.

Ciele firmy AA

Základným podnikateľským cieľom firmy AA je produkovať a realizovať komerčne úspešné vystúpenia na vysokej profesionálnej úrovni, ktoré potešia oko aj toho najnáročnejšieho diváka a ponúkať tieto vystúpenia pre potreby slovenských, ako aj zahraničných eventov, spoločenských udalostí, či firemných osláv.

Podnikateľská stratégia firmy AA

Stratégiou firmy AA je zdokonaľovať a rozvíjať pohybové umenie a súčasne sa ekonomicky rozvíjať - dosahovať výnosy a vytvárať vystúpenia, o ktoré bude záujem zo strany klientov a partnerov, udržiavať

a posilňovať svoju pozíciu na trhu „performing arts“ dôrazom na odlišnosť od konkurencie, výnimočnosť, vysokú kvalitu a profesionalitu. Súčasná stratégia firmy je výrazne ovplyvnená narastajúcou konkurenciou na trhu.

Personálna stratégia firmy AA

Budúcimi cieľmi firmy AA v oblasti ľudských zdrojov je mať k dispozícii tanečníkov, ktorých výkon zodpovedá štandardom firmy. Túto stratégiu je potrebné napĺňať rozvíjaním nasledujúcich zložiek:

- formovaním profesionálneho a stabilného vnútorného tímu tanečníkov ochotných a schopných zdokonaľovať a rozvíjať svoje pohybové schopnosti v rámci skupiny
- hľadaním a výchovou nových talentov
- spoluprácou s externými tanečníkmi, ktorých možno angažovať v prípade potreby ďalších účinkujúcich.

Personálna politika firmy AA

Základnými hodnotami firmy AA sú orientácia na profesionálny výkon, tímový duch a dobré medziludské vzťahy. Tieto hodnoty sa vedenie firmy snaží napĺňovať demokratickým štýlom vedenia, podporovaním neustáleho zlepšovania skupinového výkonu ako aj rozvoja individuálnych schopností podľa možností každého tanečníka a obojsmernou komunikáciou, ktorá je otvorená akýmkoľvek otázkam, návrhom a pripomienkam. Základnými internými pravidlami firmy sú:

- 1) *Pravidlo exkluzivity a z neho vyplývajúce záväzky a výhody* - tanečníci prijatí do vnútorného tímu, vystupujú výhradne pre firmu AA a pod jej menom, prípadné vystupovanie v rámci iných projektov musí byť prekonzultované s vedením firmy. Interní tanečníci majú zároveň vždy prednostné právo účasti na vystúpeniach a projektoch firmy AA a v rámci možností sú vyššie finančne ohodnotení ako tanečníci externí. Táto exkluzivita má zabezpečiť aby energia, ktorá vzniká v rámci skupiny, všetky nápady, choreografie, vystúpenia, efekty, spoločné tréningy, prinášali naspäť profit skupine a neunikali mimo ňu.
- 2) *Pravidlo poradia účinkovania vo vystúpeniach* - tanečníci sú obsadzovaní do vystúpení podľa poradia v akom prišli a začlenili sa interného tímu. Toto pravidlo má jednak oceniť dlhoročnú prácu na

rozvoji skupiny a jednak zabrániť pocitom ohrozenia z novo prichádzajúcich tanečníkov.

- 3) *Pravidlo vzájomnej dohody* - zmena pôvodných pravidiel alebo akékoľvek ďalšie pravidlá a dohody sú uskutočňované na základe prejednávania a vzájomnej dohody medzi členmi interného tímu a vedením firmy.

3.2 História firmy AA

Firma AA vznikla ako zoskupenie dvoch tanečníkov - páru, ktorý sa spoločne venoval špecifickému druhu pohybového umenia, tzv. fire dancing. Od roku 2000 začali títo tanečníci produkovať a prezentovať krátke tanečné predstavenia tzv. fireshows, ktoré realizovali na rôznych verejných či súkromných podujatiach prevažne na Slovensku a v Čechách. Keďže tento žáner a forma predstavení boli relatívne novinkou, stretli sa s výrazne pozitívnymi ohlasmi. Inšpiráciou úspechom ako aj pôsobením žánrovo podobných zoskupení v zahraničí, vznikla vízia zakladateľov AA produkovať väčšie predstavenia s väčším počtom tanečníkov.

Od roku 2002 spolupracovali zakladatelia s tromi rôznymi tanečníkmi a postupne vytvárali ďalšie druhy predstavení. Rozdielne profesné aj životné plány a ambície však neumožnili vytvoriť stabilnú zostavu. Zakladatelia hľadajú nové talenty, pričom sa kryštalizuje predstava o požiadavkách a predpokladoch budúcich tanečníkov zoskupenia AA nevyhnutných pre dlhodobejšiu spoluprácu.

Do roku 2004 sa sformuje prvá stabilná zostava šiestich tanečníkov tvoriacich jadro performerov AA. Tvoria ju dvaja zakladatelia a ďalší štyria tanečníci. Okrem nich, firma spolupracuje v prípade potreby s ďalšími externými tanečníkmi. Šesťčlenná kľúčová zostava spolu pracuje až do roku 2011, rozširuje svoje pole pôsobnosti aj v zahraničí a počas siedmich rokov vytvára ďalšiu, dôležitú etapu histórie firmy/skupiny AA, ktorá prechádza rôznymi štádiami vývoja. V skratke možno tieto štádiá rozdeliť na dve fázy.

Prvá fáza je charakteristická výrazným rozvojom schopností jednotlivých tanečníkov, neustálym zdokonaľovaním skupinového výkonu,

kolektívnym duchom a veľkou dávkou tvorivosti. Normy a pravidlá fungovania skupiny sa formujú prirodzene, vyplývajú z postavenia a pracovných skúseností jednotlivých členov, zo zdieľaných hodnôt a vzájomných dohôd.

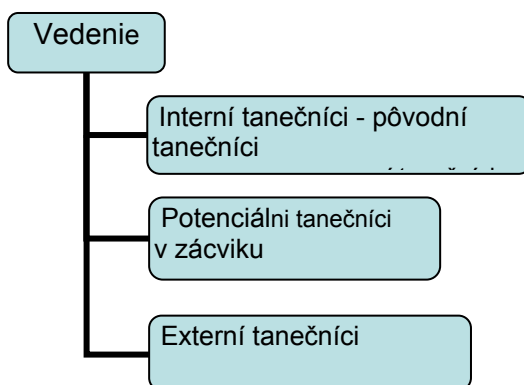
V druhej fáze sa začínajú objavovať nezhody medzi niektorými tanečníkmi a vedením skupiny, ktorým sú zakladatelia AA. Tieto konflikty postupne vyúsťujú do neochoty niektorých tanečníkov rozvíjať svoje schopnosti a tvoriť v rámci skupiny, mechanickému prístupu k práci, súťaživému správaniu, drobným prejavom rebélie a atmosféry nedôvery. Po prvý krát vzniká potreba písomne definovať štruktúru pracovných vzťahov a pravidlá fungovania skupiny. Túto fázu charakterizuje približne dvojročné obdobie stagnácie počas ktorého vedenie firmy zaúča nových potenciálnych tanečníkov. V roku 2011 sa AA po vzájomnej dohode rozlúči s dvoma konfliktnými tanečníkmi, ktorí vytvoria svoj vlastný, čiastočne konkurenčný subjekt. Zároveň prijíma dvoch nových tanečníkov s ktorými štartuje novú, súčasnú etapu histórie firmy AA.

V súčasnosti tvorí firmu AA opäť stabilný tím tanečníkov a priaznivá atmosféra pracovných, ako aj medziľudských vzťahov pracovného kolektívu pozitívne vplýva na možnosti ďalšieho rozvoja a rastu firmy.

Možno skonštatovať, že za roky svojho pôsobenia si firma dokázala vybudovať dobré meno, imidž kvality a profesionality a je jedným z najlepších zoskupení svojho druhu na trhu.

3.3 Personálne zabezpečenie firmy AA

Štruktúru personálneho obsadenia firmy AA znázorňuje nasledujúca schéma, ktorá zároveň zobrazuje hierarchické usporiadanie a významnosť personálu:



Vedenie predstavujú dvaja zakladatelia, manažéri firmy AA, ktorí sú jej spoluvlastníkmi. Rovnocenným podielom zdieľajú rozhodovaciu právomoc, organizačné povinnosti, náklady a výnosy firmy. Sú zároveň aj kľúčovými performermi.

Interní tanečníci sú ľudia, ktorí boli do skupiny prijatí na základe ústneho dohovoru s jej zakladateľmi a vďaka ich pohybovým schopnostiam, chuti a vôli venovať sa spoločným nácvikom, vystúpeniam a práci na spoločnom rozvoji. Predstavujú vnútorný tím AA, tanečníkov ktorí vo firme pôsobia na princípe exkluzivity - v rámci pohybového umenia ktoré firma AA prezentuje, sa realizujú a vystupujú výhradne pre firmu AA a pod jej menom. Títo tanečníci nepôsobia v žiadnom inom konkurenčnom subjekte. Z exkluzivity vyplývajú pre interných tanečníkov rôzne výhody (vyššie finančné ohodnotenie, prednostné právo účasti na predstaveniach, spolurozhodovanie, vzdelávanie a pod.) V súčasnosti tvorí interný tím 6 tanečníkov.

Potenciálni tanečníci v zácviku sú ľudia, ktorí sú prostredníctvom členov firmy AA zaúčaní a vedení k prípadnému budúcemu pôsobeniu v skupine.

Externí tanečníci sú performer z vonkajšieho prostredia, ktorých firma AA angažuje v prípade potreby ďalších účinkujúcich.

Štýl vedenia ľudských zdrojov

Vedenie, manažment firmy, uplatňuje štýl vedenia, ktorý možno podľa klasickej teórie vedenia (..Kreitner, Kinicki, 1989) vyhodnotiť ako demokratický štýl - vedúci do určitej miery delegujú časť svojej autority a zodpovednosti na podriadených pracovníkov, rešpektujú ich názory a umožňujú participovať na rozhodovaní. Konečné rozhodovanie a zodpovednosť však prináleží vedúcim pracovníkom. Komunikácia medzi manažmentom a zamestnancami je obojsmerná (..Cimbáľníková 2008, s. 75..). Záujmom vedenia je dosahovanie čo najlepších výsledkov firmy pri zachovaní spokojnosti svojich podriadených a dobrých medziľudských vzťahov.

Personálny manažment vo firme AA

Riadenie ľudských zdrojov vo firme AA je od začiatku jej existencie v rukách jej zakladateľov, ktorí majú právo konečného rozhodnutia vo všetkých dôležitých otázkach fungovania firmy a nesú zodpovednosť za jej prosperitu a funkčnosť. Finančne investujú do chodu skupiny, základného materiálneho vybavenia a jej ďalšieho rozvoja. Rozhodujú o základnom smerovaní skupiny, dlhodobých víziách ako aj o personálnom obsadení, určujú výšku finančných odmien a zodpovedajú za ich vyplácanie. Zabezpečujú bežné organizačné úlohy nevyhnutné pre chod skupiny akými sú zadávanie úloh, informovanie a organizovanie tanečníkov.

Súčasný prístup k riadeniu ľudských zdrojov sa vyvíjal v priebehu existencie firmy. Zo začiatku bol značne intuitívny, bez hlbšieho uvedomovania si súvislostí a dôsledkov vykonávania, prípadne absencie rôznych aktivít súvisiacich so spoločnou pracovnou činnosťou. Aktivity v oblasti personálnej práce boli iniciované hlavne aktuálnymi potrebami alebo vyskytujúcimi sa problémami. Práve problematické obdobia poukazovali na význam kvality riadenia ľudských zdrojov pre dosahovanie cieľov firmy, jej produktivitu a konkurencieschopnosť ako v prítomnosti, tak aj v budúcnosti. Vznikla potreba venovať vyššiu pozornosť oblastiam definovania pracovných úloh, výberu, vzdelávania a rozvoja, či pracovných vzťahov a orientácie na budúcnosť.

V súčasnosti vedenie firmy pri riadení svojich zamestnancov uplatňuje okrem „zdravého rozumu“ aj svoje skúsenosti nadobudnuté vyše desaťročím riadenia ľudí vo svojej firme.

Nasledujúca kapitola tejto práce sa snaží poukázať na to, ako možno uplatniť odborné poznatky personálneho manažmentu uvedené v predchádzajúcich kapitolách a naplniť tak úlohu ktorú riadenie ľudských zdrojov má - napomáhať dosahovaniu cieľov organizácie prostredníctvom ľudí, zvyšovať jej produktivitu, výkonnosť a konkurencieschopnosť.

4 Personálne činnosti vo firme AA

Ako bolo uvedené v teoretickej časti tejto práce, personálne činnosti slúžia k zaisteniu úloh riadenia ľudských zdrojov. Predstavujú konkrétne aktivity, prostredníctvom ktorých personálny manažment riadi a ovplyvňuje rôzne oblasti pracovného života svojich zamestnancov tak, aby naplňovali ciele a stratégie firmy. Nasledujúce podkapitoly obsahujú popis jednotlivých personálnych činností vo firme AA, identifikáciu nedostatkov a rezerv v problematycznych oblastiach a návrhy nápravných opatrení vyplývajúce z aplikácie odborných poznatkov. Vzhľadom na rozsah tejto práce sa podkapitoly zameriavajú na ťažiskové oblasti riadenia najdôležitejšej časti personálu, ktorou je interný tím tanečníkov.

4.1 Vytváranie a analýza pracovných miest vo firme AA

Proces tvorby pracovných miest vo firme AA možno rozdeliť do dvoch úrovní:

V širšom ponímaní je to proces vytvárania pracovných miest (pozícií) interných tanečníkov. Charakteristika týchto pracovných miest je ovplyvnená súčasnými, ako aj budúcimi potrebami firmy a zároveň musí zohľadňovať premenlivý vývoj trhu. Obsahuje teda najzákladnejšie podmienky výkonu a organizácie práce, ďalej si však vyžaduje voľnejšiu definíciu pracovných úloh. Značný význam majú požiadavky, ktoré kladie pracovné miesto na pracovníka a to najmä fyzické a psychické požiadavky a charakteristiky osobnosti.

V užšom ponímaní ide o vytváranie pracovných miest v rámci obsadenia konkrétnych predstavení. Je sústavným a zároveň obojstranným procesom, ktorý sa snaží zosúladiť aktuálne požiadavky pracovného miesta so súčasnými schopnosťami a možnosťami konkrétneho pracovníka. Charakteristika týchto pracovných miest si vyžaduje vždy aktuálnu konkretizáciu pracovných úloh, podmienok výkonu práce a požiadaviek na úroveň výkonu.

Informácie potrebné k tvorbe pracovných miest vo firme AA vychádzajú z dobrého poznania povahy práce na základe dlhoročných skúseností. Písomné spracovanie popisu a špecifikácie pracovných miest obsahuje však len základné údaje popisujúce organizačné začlenenie a najčastejšie pracovné úlohy. Ostatné údaje existujú takpovediac v hlavách zúčastnených, teda vedenia ako aj tanečníkov. Pri výkone práce ktorá má vo firme AA značne premenlivú povahu je postačujúce podávať aktuálne charakteristiky pracovných miest vo forme inštrukcií prostredníctvom ústnej, alebo písomnej komunikácie.

Podrobnejšie spracovanie písomných dokumentov popisu a špecifikácie pracovného miesta, hlavne pre pozíciu interného tanečníka, však môže byť užitočnou pomôckou pri ďalších personálnych činnostiach. Sumarizácia údajov tvoriacich obsah popisu a špecifikácie pracovného miesta tak, ako je uvedené v podkapitole 2.1.2 zabezpečí dostupnosť všetkých podstatných informácií bez rizika opomenutia dôležitých aspektov práce. Tieto dokumenty tak môže vedenie firmy, ale aj jej zamestnanci mať v písomnej forme vždy k dispozícii pri rozhodovaní najmä v oblastiach, akými sú plánovanie, výber, hodnotenie či vzdelávanie a rozvoj tanečníkov.

Firme AA možno teda odporučiť aktualizáciu, resp. doplnenie písomného spracovania popisu a špecifikácie pracovného miesta interného tanečníka. Pri analýze potrebných informácií je pritom potrebné zohľadňovať nielen súčasné, ale aj budúce charakteristiky pracovného miesta vyplývajúce z cieľov firmy. Najvhodnejším zdrojom informácií pri analýze práce budú súčasní zamestnanci, ako aj už existujúce písomné materiály. K čo najvernejšiemu obrazu o pracovnom mieste možno odporučiť kombináciu metód získavania informácií uvedených v podkapitole 2.1.3 a to napr. priame pozorovanie pracovnej činnosti a rozhovor s pracovníkmi, metódu kritických incidentov najmä pre odhalenie nebezpečenstiev a rizík pri práci, či panel expertov pre zistenie optimálnych prejavov správania a charakteristík osobnosti. Výsledky analýzy práce, teda aktualizované spracovanie popisu a špecifikácie pracovného miesta, môže vedenie firmy AA oceniť pri personálnom rozhodovaní v mnohých ďalších oblastiach.

4.2 Personálne plánovanie vo firme AA

Najčastejším personálnym plánovaním vo firme AA je plánovanie krátkodobého charakteru v horizonte niekoľkých týždňov až mesiacov, ktoré sa odvíja od aktuálnych požiadaviek na konkrétne predstavenia. Krátkodobé plánovanie potrebného počtu tanečníkov a ich požadovaných schopností, určovanie zdrojov pokrytia tejto potreby a plánovanie prípadného prispôsobovania schopností tanečníkov požiadavkám v blízkej budúcnosti je bežnou a nevyhnutnou súčasťou personálnej práce.

Veľmi málo frekventovanou, avšak dôležitou súčasťou personálneho plánovania vo firme AA je odhadovanie budúceho nedostatku pracovných síl v dôsledku odchodu tanečníkov z firmy, prípadne dlhodobej práceneschopnosti. Hoci súčasné personálne obsadenie poskytuje istotu stabilného pracovného tímu, vedenie firmy musí v dostatočnom predstihu predvídať prípadné ukončenie pôsobenia tanečníkov v skupine, nakoľko zaučenie nového tanečníka vyžaduje značné množstvo času i energie. S touto oblasťou plánovania teda súvisí jednak informovanosť o pracovných ako aj životných plánoch jednotlivých tanečníkov a jednak mapovanie potenciálnych pracovných síl z vonkajšieho prostredia firmy.

Ďalšou oblasťou personálneho plánovania vo firme AA je plánovanie rozvoja pracovníkov v horizonte niekoľkých mesiacov príp. rokov, ktoré sa odvíja od stratégií firmy - zdokonaľovať a rozvíjať pohybové umenie za účelom produkcie atraktívnych predstavení s dôrazom na kvalitu a odlišnosť od konkurencie. Plánovanie sa tak týka zdokonaľovania súčasných schopností, ako aj zaučania sa úplne novým pohybovým technikám. V procese predvídania budúcich výkonových potrieb a cieľov ako aj ciest k ich dosiahnutiu sa uplatňuje intuitívne odhadovanie založené na skúsenostiach vedenia a zvažovaní rôznych faktorov akými sú najmä vývojové trendy trhu na ktorom firma pôsobí, materiálne a finančné zdroje, ako aj možnosti, schopnosti a ašpirácie tanečníkov. Toto dlhodobé plánovanie vyúsťuje do vízií o budúcom smerovaní a rozvoji jednotlivých tanečníkov, konkrétne plány však často postrádajú časové ohraničenie ich plnenia, či formy kontroly a hodnotenia. Tieto nedostatky sú spôsobené najmä tým, že podstatne väčšia pozornosť je venovaná krátkodobým plánom a ich plneniu, nakoľko od nich závisí aktuálna produktivita firmy.

Dlhodobé plány sú formulované voľnejšie a možno skonštatovať, že stoja v úzadí plánov krátkodobých.

Pre efektívne plnenie plánov rozvoja pracovníkov, ktoré zabezpečujú produktivitu a konkurencieschopnosť firmy v budúcnosti, možno odporučiť ich systematickejšie rozpracovanie. Tejto problematike sa budú bližšie dotýkať podkapitoly o hodnotení a vzdelávaní pracovníkov vo firme AA.

4.3 Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov vo firme AA

Získavanie, výber a prijímanie nových interných tanečníkov je vo firme AA veľmi málo frekventovanou činnosťou, nakoľko sú tieto pracovné miesta obsadzované s veľkým dôrazom na stabilitu pracovníka a predpoklad dlhoročnej spolupráce. Vedenie firmy si však uvedomuje, že v prípade potreby je nutné venovať mimoriadnu pozornosť týmto personálnym činnostiam, pretože každý jeden člen skupiny má veľký vplyv na jej fungovanie a prispôsobenie výkonu nového tanečníka požiadavkám firmy si vyžaduje nemalé množstvo času aj energie.

Vzhľadom na rozsah tejto práce ako aj na to, že otázka obsadzovania voľných pracovných miest nie je v súčasnosti vo firme aktuálna, sa podkapitola nebude touto problematikou bližšie zaoberať. Teoretické poznatky uvedené v kapitole 2.3 však môžu byť vhodnou pomôckou v prípade budúcej potreby nového zamestnanca. Do pozornosti možno dať najmä starostlivý výber kritérií a prediktorov úspešnosti práce na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta, kombinovanie metód posudzovania vhodnosti uchádzačov pri výbere, ako aj dôraz na priebeh adaptácie nového zamestnanca. Odporučiť možno taktiež zhodnotenie výkonu naposledy prijatých tanečníkov, za účelom vyhodnotenia predchádzajúceho procesu výberu.

4.4 Hodnotenie pracovníkov vo firme AA

Hodnotenie pracovníkov vo firme AA má podobu neformálneho hodnotenia ústnou formou, prostredníctvom ktorého sa posudzuje aktuálny tanečný výkon počas nácvikov, alebo práve odvedený výkon na predstavení. Hodnotiteľmi sú pritom ako vedenie, tak aj ostatní spolupracovníci či tanečník sám, príležitostne tretia osoba. Cieľom hodnotenia je vylepšovanie individuálneho aj skupinového výkonu a popri oceňovaní pokrokov je spravidla zamerané na odhaľovanie nedostatkov či chýb tanečného výkonu, ktoré slúži ako konštruktívna kritika potrebná k jeho zdokonaľovaniu, ako aj v odhaľovaní príčin týchto nedostatkov. Osvedčenými metódami zisťovania úrovne výkonu sú najmä priame pozorovanie, analýza videozáznamov či metóda kritických incidentov. Hodnotenie spočíva v posudzovaní kritérií, ktoré sú vo firme AA považované za kľúčové pre úspešný výkon napr. správne prevedenie choreografie a synchronizácia s ostatnými tanečníkmi, ladnosť, dynamika, výraz a pódiový prejav, či dodržovanie zásad bezpečnosti pri zaobchádzaní s rizikovými rekvizitami (oheň, pyrotechnika). Mnohé z týchto kritérií sú ťažko kvantifikovateľné a normami výkonu sú slovne vyjadrené výkonové štandardy alebo výkon najlepšieho tanečníka. Zisteným nedostatkom a ich odstraňovaniu je následne venovaná pozornosť počas skupinových či individuálnych nácvikov a tréningov. Pri tejto neformálnej podobe hodnotenia však vzniká značné riziko opomínania niektorých nedostatkov výkonu.

Formálne hodnotenie prostredníctvom systematického písomného zaznamenávania by mohlo mať pre zlepšovanie výkonu vo firme AA radu výhod, ktoré sú uvádzané v odbornej literatúre (Koubek 2011, s. 125). Komplexné poznávanie úrovne pracovného výkonu jednotlivých tanečníkov umožní efektívnejšie odstraňovať problematické oblasti, ako aj rozpoznávať rozvojový potenciál. Písomná sumarizácia slabých stránok každého tanečníka umožní lepšie rozpoznávať vzdelávacie potreby a sústrediť sa na konkrétne oblasti výkonu. Sumarizácia silných stránok môže poskytnúť lepší obraz o vhodnosti tanečníka pre vykonávanie náročnejšej práce a motivovať k ďalšiemu rozvoju. Periodické hodnotenie taktiež posluží ako kontrola plnenia plánov v oblasti vzdelávania a personálneho rozvoja.

Firme AA teda možno odporučiť vypracovanie systému formálneho hodnotenia jednotlivých tanečníkov, ktorý zahrňuje voľbu dôležitých kritérií pracovnej činnosti za pomoci popisu a špecifikácie pracovného miesta, určenie noriem výkonu pre každé zvolené kritérium a výber vhodných hodnotiacich metód. Systém formálneho hodnotenia možno odporučiť pre účely posudzovania aktuálneho výkonu, ako aj pre hodnotenie potenciálu a možností budúceho rozvoja tanečníkov. Hodnotenie tak môže byť významným nástrojom pre systematickejšie a efektívnejšie plnenie cieľov a stratégií firmy.

4.5 Rozmiestňovanie pracovníkov vo firme AA

Rozmiestňovanie pracovníkov prebieha vo firme AA pri každom obsadzovaní konkrétneho predstavenia. Základným východiskom pri angažovaní tanečníkov je už spomínané pravidlo poradia vyplývajúce z personálnej politiky firmy. Popri dodržiavaní tejto zásady je zohľadňovaná úroveň výkonu jednotlivých tanečníkov a jej súlad s požiadavkami danej tanečnej role, ako aj možnosti tanečníkov vyhovieť ďalším pracovným podmienkam (napr. čas potrebný na nácvik, vzdialenosť miesta výkonu predstavenia, nadmerný stres). V záujme vedenia firmy je taktiež zabezpečiť tanečníkom dostatok príležitostí uplatňovať svoje schopnosti, preto sa snaží predstavenia zostavovať tak, aby mali všetci členovia skupiny možnosť účinkovania. V prípade možnosti je rozmiestňovanie využívané aj ako nástroj motivácie k rozvoju výkonu a to prostredníctvom obsadzovania tanečníkov do rolí, ktoré síce svojimi požiadavkami presahujú aktuálnu úroveň ich výkonu, avšak slúžia ako silný motivátor k jeho vylepšeniu.

V odbornej časti tejto práce sa oblasť rozmiestňovania pracovníkov dotýkala aj problematiky prepúšťania zamestnancov. Možno skonštatovať, že táto situácia je vo firme AA značne zriedkavá, avšak v prípade vzniku potreby rozviazania pracovného vzťahu sa vedenie firmy vždy snaží zachovávať korektný prístup na základe vzájomnej dohody a nekonfliktné vzťahy s prepúšťanými tanečníkmi.

4.6 Odmeňovanie pracovníkov vo firme AA

Najdôležitejšou zložkou odmien vo firme AA predstavuje finančný príjem vo forme honoráru za odvedený tanečný výkon. Možno však skonštatovať, že finančné odmeny by sami o sebe neboli dostatočnou motiváciou k pracovnému výkonu a preto fungujú vo vzájomnej rovnováhe s nehmotnými odmenami, ktorými sú seberealizácia, radosť z pohybu a, rozvoja schopností, úspech a uznanie, zážitky z práce a cestovania, dobré pracovné vzťahy či pocit spolupatričnosti.

Výška peňažných odmien je stanovená určitým štandardom fungujúcim vo firme, ktorý sa odráža v základnom cenníku pre klientov firmy, v mnohých prípadoch je však značne pohyblivá v závislosti od vyjednanej ceny za konkrétne predstavenie. Firemný systém odmeňovania určuje spôsob prerozdelenia celkového finančného príjmu za predstavenie. Stanovuje percentuálny podiel z celkovej sumy, ktorý prináleží vedeniu firmy a percentuálny podiel určený na vyplácanie honorárov za účinkovanie. Tento systém prerozdelenia má zohľadňovať celkové náklady firmy a zároveň zabezpečiť atraktívnu výšku mzdy z hľadiska finančných nárokov tanečníkov, ako aj z hľadiska porovnania s konkurenciou. Pri určovaní výšky odmien sa taktiež zohľadňuje postavenie tanečníkov v hierarchii organizácie (vyššie odmeny interných tanečníkov v porovnaní s externými), náročnosť konkrétnych pracovných podmienok, potreba zvýšeného pracovného úsilia a prípadná delegovaná zodpovednosť.

Možno skonštatovať, že systém odmeňovania vo firme AA zodpovedá očakávaniam pracovníkov, ako aj možnostiam firmy a celkový úhrn finančných aj nefinančných odmien je významným nástrojom pracovnej motivácie, spokojnosti a stabilizácie zamestnancov.

4.7 Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov vo firme AA

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov je vo firme AA dôležitým nástrojom plnenia cieľov a stratégií firmy. Proces prispôsobovania schopností tanečníkov požiadavkám pracovných miest v blízkej budúcnosti

je bežnou súčasťou práce. Prebieha vo forme operatívne organizovaných nácvikov na každé konkrétne predstavenie, ktoré sú orientované na zdokonaľovanie problematických oblastí výkonu súvisiacich s aktuálnymi požiadavkami práce. Permanentná organizácia týchto vzdelávacích akcií má vo firme svoj rokmi zabehnutý postup a možno v ňom identifikovať všetky fázy cyklu pre efektívne vzdelávanie uvádzané v podkapitole 2.7 teoretickej časti. Taktiež možno skonštatovať, že v tomto procese nadobúdania nových zručností a schopností sú zastúpené aj ďalej spomínané kľúčové faktory učenia. Z dlhoročných skúsenosti s výcvikom tanečníkov vyplýva, že najsilnejšou motiváciou pre zdokonaľovanie výkonu je vidina jeho reálneho uplatnenia v konkrétnom predstavení a vedenie firmy túto skutočnosť zohľadňuje v už spomínanom procese rozmiestňovania. Pri výkone novo nadobudnutých schopností v praxi sú taktiež tolerované drobné chyby, ktoré sú považované za bežnú súčasť procesu vedúcemu k zdokonaleniu výkonu. Súčasťou je aj neustále poskytovanie spätnej väzby prostredníctvom neformálneho hodnotenia počas výcviku, ako aj po odvedení výkonu, pričom možno opäť upozorniť na výhody odporúčaného hodnotenia formálneho.

Potreba systematického postupu pri vzdelávaní vo firme AA bola identifikovaná v podkapitole 4.2 a to v oblasti rozvoja tanečníkov orientovaného na nadobudanie ďalších schopností v súlade s potrebami firmy v dlhšom časovom horizonte. Zaúčanie sa novým pohybovým technikám si spravidla vyžaduje značné množstvo času aj energie, preto možno odporučiť starostlivejší prístup k organizácii rozvoja pracovníkov.

Vo fáze identifikácie vzdelávacích potrieb pôjde o určenie konkrétnych disproporcií medzi súčasnými schopnosťami tanečníka a požiadavkami na budúci pracovný výkon. Ako zdroj informácií pritom poslúžia výsledky hodnotenia výkonu a rozvojového potenciálu tanečníka a analýza budúceho pracovného miesta.

Zvláštnu pozornosť možno venovať rozpracovaniu plánu vzdelávania a to najmä formulácii konečného cieľa ako aj cieľov čiastkových, stanoveniu časového harmonogramu, určenie aktivít potrebných pre plnenie cieľov, výberu vhodných spôsobov a metód výcviku, stanoveniu foriem kontroly a hodnotenia pracovníka z hľadiska

plnenia plánu. Písomné spracovanie týchto položiek poslúži ako rozvrh a prehľad všetkých aktivít potrebných pre dosiahnutie cieľov plánu.

Fáza realizácie vzdelávania bude zahŕňať monitorovanie priebehu vzdelávania, priebežné formálne hodnotenie a eventuálne prispôsobovanie plánu výuky v prípade výskytu problémov.

Fáza vyhodnotenia výsledkov a účinnosti vzdelávacieho plánu poskytne hodnotné informácie pri ďalšej organizácii pracovného rozvoja.

Výsledkom navrhovaného systematického postupu môže byť výrazné zefektívnenie procesu rozvoja tanečníka, ako aj úspora času potrebného na jeho realizáciu.

4.8 Pracovné vzťahy vo firme AA

Vedenie firmy AA si je veľmi dobre vedomé dôležitého významu dobrých vzťahov v pracovnom kolektíve najmä vzhľadom na skúsenosti z minulosti, kedy naštartené vzťahy výrazne ovplyvnili produktivitu firmy. Súčasná priaznivá atmosféra pracovných ako aj medziľudských vzťahov je udržiavaná vzájomne korektným a partnerským prístupom, demokratickým štýlom vedenia a najmä dôrazom na okamžité riešenie prípadných nedorozumení alebo možných zdrojov konfliktov. Možno skonštatovať že v tejto oblasti firma momentálne nemá žiadne nedostatky.

4.9 Starostlivosť o pracovníkov vo firme AA

Oblasť starostlivosti o pracovníkov vo firme AA zahŕňa napr. prispôsobovanie organizácie práce individuálnym potrebám tanečníkov, starostlivosť o vhodné pracovné prostredie a zabezpečovanie ubytovania v prípade viacdňových výjazdov či občerstvenia pri časovo náročnejších akciách. Taktiež tu možno spomenúť poskytovanie základného materiálneho vybavenia používaného v predstaveniach ako sú rekvizity, pracovné náradie a kostýmy. Osobitný dôraz je kladený na bezpečnosť pri

práci s rizikovými rekvizitami, ktorými sú oheň a pyrotechnika. V tejto oblasti vedenie firmy dbá na posudzovanie a elimináciu rizika úrazu, zabezpečovanie ochranných pomôcok a výcvik tanečníkov zameraný na správne a bezpečné zaobchádzanie s týmito rekvizitami.

4.10 Personálny informačný systém firmy AA

Informácie z oblasti ľudských zdrojov, ktoré vedenie firmy AA uschováva v elektronickej alebo písomnej forme sa týkajú hlavne osobných dokumentov jednotlivých tanečníkov potrebných pri organizácii predstavení v zahraničí akými sú kópie cestovných dokladov alebo vyplnených formulárov. Zhromažďovanými dokumentmi sú taktiež vystavené faktúry za účinkovanie pre potreby účtovníctva a vyplácania honorárov. Za ďalšie uschovávané informácie možno považovať archív elektronickej komunikácie prostredníctvom skupinových fór, ktoré obsahujú dojednané pravidlá a zásady platiace v skupine. Iné informácie v súvislosti s personálnou činnosťou vo firme zhromažďované nie sú. Z uvedeného vyplýva, že vedenie firmy nevyužíva možnosti, ktoré personálny informačný systém poskytuje.

Väčšina informácií ktoré vedenie firmy využíva pri riadení ľudských zdrojov majú značne operatívny charakter a ich zaznamenávanie by nebolo efektívne vzhľadom na ich krátku aktuálnosť. Ako vyplýva z predchádzajúcich podkapitol, niektorým podstatným informáciám však chýba písomná forma.

Ďalšie informácie ktorých zaznamenávanie a uschovávanie by mohlo mať význam pre systematickejšie riadenie ľudských zdrojov možno na základe poznatkov vyplývajúcich z odbornej časti tejto práce rozdeliť do troch skupín:

- Informácie o jednotlivých pracovníkoch - výsledky formálnych hodnotení, plány a rozvrhy osobného rozvoja, súhrn finančných príjmov, zlepšovacie návrhy a pripomienky.

- Informácie o pracovných miestach - popisy a špecifikácie pracovných miest.
- Informácie o personálnych činnostiach - personálne plány, evidencia potenciálnych uchádzačov, výsledky vyhodnocovania vzdelávacích aktivít, metódy, postupy a kritériá použité pri personálnych činnostiach.

Tieto informácie môžu byť produktívne využité pri personálnych rozhodnutiach v oblastiach plánovania, získavania a výberu pracovníkov, hodnotenia a odmeňovania, ako aj v oblasti vzdelávania a rozvoja.

Záverom tejto kapitoly možno skonštatovať, že zistené rezervy v niektorých oblastiach riadenia ľudských zdrojov vo firme AA ponúkajú priestor pre uplatnenie odborných poznatkov uvedených v teoretickej časti tejto práce. Odporúčania sa týkajú najmä nasledujúcich činností:

- analýza súčasných a budúcich pracovných miest interných tanečníkov a písomné spracovanie ich popisu a špecifikácie, ktoré zabezpečia dostupnosť informácií potrebných pri ďalších personálnych činnostiach (plánovanie, výber, hodnotenie, vzdelávanie a rozvoj tanečníkov),
- plánovanie personálneho rozvoja tanečníkov najmä v zmysle konkretizácie plánov,
- systematický postup pri vzdelávaní tanečníkov zameranom na rozvoj pracovných schopností v dlhšom časovom horizonte,
- zavedenie systému formálneho hodnotenia,
- písomné zaznamenávanie a uschovávanie komplexných informácií o jednotlivých tanečníkoch, pracovných miestach a personálnych činnostiach.

Realizácia navrhovaných opatrení môže značným spôsobom prispieť k správne rozhodovaniu v dôležitých otázkach riadenia ľudských zdrojov. Systematizácia vybraných personálnych činností je taktiež predpokladom pre efektívnejšie využívanie a rozvoj pracovného personálu firmy a teda aj predpokladom pre úspešné plnenie firemných cieľov a stratégií.

Záver

Ľudské zdroje sú kľúčovým výrobným faktorom každej organizácie, pretože ich pracovný výkon má rozhodujúci vplyv na výkonnosť firmy a tým aj na jej prosperitu a konkurencieschopnosť. Úroveň pracovného výkonu zamestnancov je zase vo veľkej miere závislá od kvality ich riadenia. Riadenie ľudských zdrojov tak predstavuje oblasť firemného manažmentu, ktorá má zásadný vplyv na produktivitu organizácie a ktorej hlavnou úlohou je zabezpečiť, aby sa pracovný personál čo najviac podieľal na dosahovaní súčasných aj budúcich firemných cieľov. Efektívne riadenie ľudských zdrojov pritom vyžaduje sústavné, plánovité a zámerné rozhodovanie i vykonávanie aktivít v rôznych oblastiach pracovného života zamestnancov prostredníctvom konkrétnych personálnych činností.

To, akým spôsobom bude firma pristupovať k riadeniu svojich zamestnancov a ktorým činnostiam v oblasti riadenia ľudí venuje najväčšiu pozornosť, záleží na rozhodnutí jej vedenia, na cieľoch podniku, jeho veľkosti, prostredí a charakte podnikateľskej činnosti. Kvalita riadenia ľudských zdrojov však v neposlednom rade závisí aj od znalostí personálnych manažérov o danej problematike a od pochopenia významu všetkých súvisiacich aktivít. Táto práca sa preto zaoberá aplikáciou odborných poznatkov vo firme, ktorá pri riadení svojich ľudských zdrojov využíva znalosti vyplývajúce z praktických skúseností.

Cieľom predloženej bakalárskej práce bolo na základe teoretických poznatkov z oblasti personálneho manažmentu navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k systematickejšiemu vykonávaniu personálnych činností vo vybranej firme a prispejú tak k efektívnejšiemu riadeniu jej zamestnancov.

Pre naplnenie tohto cieľa boli v teoretickej časti práce uvedené hlavné východiská, prístupy a úlohy personálneho manažmentu. Následne boli teoreticky spracované jednotlivé personálne činnosti, ich náplň práce a vzájomná súvislosť. Praktická časť uviedla vybranú firmu, jej koncepciu riadenia ľudských zdrojov, hlavné ciele a stratégie. Následnou analýzou obsahu personálnych činností danej firmy boli identifikované konkrétne nedostatky, pre ktorých odstránenie boli navrhnuté riešenia na základe preštudovaných teoretických poznatkov.

Realizácia navrhovaných opatrení zabezpečí systematickejšie vykonávanie personálnych činností a môže tak výrazným spôsobom prispieť k efektívnejšiemu riadeniu ľudských zdrojov.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desaťero manažera*. Brno: Computer Press, 2003.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vydanie. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008.
- FOOT, M., FOOT, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005.
- GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2011.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1997.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydanie. Praha: Management Press, 2010.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažérske kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004.

MAJTÁN, M. a col. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2003.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.
Praha: Grada Publishing, 2007.

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*.
Praha: Victoria Publishing, 1992.