

**UNIVERZITA
JÁNA ÁMOSA KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalárske kombinované štúdium

2009-2012

Bakalárska práca

Adriana Žaludová

Funkcie a postavenie personálneho útvaru

Praha 2012

**Vedúci bakalárskej práce:
Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2009-2012

Bachelor Thesis

Adriana Žaludová

Functions and position of personal department

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc**

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Trnave, dňa 13.3.2012

Adriana Žaludová

Anotácia

Táto bakalárska práca sa zaoberá analýzou fungovania personálneho útvaru. Personálny manažment je veľmi dôležitý pre každú organizáciu. Hlavným cieľom tejto práce bolo charakterizovať personalistiku v súčasnosti, jej hlavné problémy, porovnanie teórie s praxou.

V práci je sústredená pozornosť na funkcie a postavenie personálneho manažmentu. Praktická časť analyzuje súčasný stav jeho fungovania v štátnej, verejnej a súkromnej sfére .

Kľúčové slová

faktory, firma, manažment, manažment ľudských zdrojov, motivácia, odmeňovanie, organizácia, personalistika, personálny manažment, plánovanie, práca, pracovník, pracovný pomer, pracovný výkon, systém, spoločnosť, stratégia, zamestnanec

Annotation

This bachelor's work deals with analysis of operation of the personal department. Personal management is very important for every organization. The main point of this work was to characterise human resources management nowadays, its main problems and comparison of theory with practice.

The work focuses on functions and position of personal management. Practical part analysis present situation of its functionality in state, public and personal administration.

Key words

Factors, company, management, human sources management, motivation, remuneration, organisation, human resources management, personal management, scheduling, work, worker, employment, work performance, system, company, strategy, employee.

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc za jeho odborné vedenie, za pomoc pri spracovaní tejto práce, za ústretovosť a odborné znalosti. Veľmi si to vážim.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. VZNIK PERSONALISTIKY A JEJ HISTORICKÝ VÝVOJ	9
1.1 Hospodárske predpoklady vzniku personálneho manažmentu	9
1.2 Vývoj manažmentu ľudských zdrojov	10
1.3 Základy a vývoj riadenia ľudských zdrojov	12
2. TEÓRIA PERSONALISTIKY A PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU.....	14
2.1 Úlohy a funkcie personálneho manažmentu.....	14
2.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov a ich plánovanie	17
2.2.1 Podstata a význam plánovania ľudských zdrojov	20
2.3 2.3. Analýza práce	22
2.4 Získavanie a výber vhodných zamestnancov, prijatie do pracovného pomeru	25
2.4.1 Výber metód získavania zamestnancov.....	27
2.4.2 Požadované dokumenty od uchádzačov	29
2.4.3 Vyhodnotenie výberového konania.....	30
2.5 Pracovný pomer a adaptačný proces nových zamestnancov	31
2.5.1 Adaptačný proces	32
2.6 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov	33
2.7 Riadenie pracovného výkonu.....	34
2.8 2.8. Odmeňovanie a motivácia zamestnancov	35
2.9 Pracovné vzťahy	37
2.10 Pracovné podmienky	38
2.11 Personálny informačný systém.....	39
2.12 Syndróm vyhorenia.....	39
2.13 Skončenie pracovného pomeru	41
3. PRAKTICKÁ ČASŤ	42
3.1 3.1. Ciele a úlohy prieskumu.....	42
3.2 Analýza a výsledky prieskumu	42
3.3 Súčasný stav personálneho manažmentu na Slovensku	62
ZÁVER	64
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66
ZOZNAM GRAFOV, OBRÁZKOV, SCHÉM A TABULIEK.....	68
ZOZNAM PRÍLOH	71

ÚVOD

Prioritným článkom v manažmente ľudských zdrojov je už niekoľko desaťročí človek. Ľudia sú spoločným prvkom v snahe dosiahnuť stanovené ciele podniku. Personálny manažment v súčasnej dobe zahŕňa množstvo funkcií, ktoré napomáhajú spoločnostiam získavať a hlavne si udržať vhodných a kvalifikovaných zamestnancov. Jedným z podtextov manažmentu ľudských zdrojov je aj psychológia práce, ktorá sa zoberá správaním jednotlivca a správaním celých skupín. Medzi podstatné funkcie tiež patrí skúmanie vzťahov ľudí z v rôznych profesiách, na úrovni spoločenských skupín.

Poukážeme na jednotlivé funkcie personálneho manažmentu, ich následnú nadväznosť a systémové prepojenie. Prepojenie kvalifikovaných vedúcich a manažérov tímov, ktorý svojim prínosom pre spoločnosť pomáhajú dosahovať stanovené ciele.

V prvej kapitole sme rozobrali históriu personalistiky, jej dôvod a vznik. Budeme si všímať postupnosť jej vývoja v jej určitých fázach.

Druhá kapitola je zameraná na teóriu personálneho manažmentu a bude v nej poukázané na jej dôležité funkcie od výberu zamestnancov, cez preškolovanie, motiváciu až po ukončenie pracovného pomeru.

Obsahom tretej kapitoly je prieskum, kde na základe dotazníku zistíme súčasný stav personálneho manažmentu v súkromnom, verejnom a štátnom sektore na Slovensku.

Štvrtá kapitola sa zameriava na vyhodnotenie dotazníka.

V piatej kapitole poukážeme na súčasný stav postavenia personálneho manažmentu na Slovensku na základe použitia dotazníka. Zdôrazníme zistené nedostatky, rozoberieme moje skúsenosti zo získanej praxe v personalistike. Dúfame, že naša bakalárska práca bude viesť k objasneniu postavenia personálneho manažmentu hlavne v slovenských spoločnostiach, ktoré veľký význam personalistike nekladú.

1. VZNIK PERSONALISTIKY A JEJ HISTORICKÝ VÝVOJ

Vo svojej bakalárskej práci sa budem venovať postaveniu personálneho manažmentu. Vysvetlím, prečo je historicky človek dôležitým faktorom v personálnom manažmente, podčiarknem jeho význam v pracovnom procese.

Popíšem etapy vzniku personálneho manažmentu.

1.1 Hospodárske predpoklady vzniku personálneho manažmentu

Personálny manažment a personálne riadenie v manažmente organizácií vzniká a rozvíja sa na prelome 19. a 20. storočia. Hlavnou udalosťou tohto obdobia bola priemyselná revolúcia. Trvanie a úroveň priemyselnej revolúcie boli v jednotlivých krajinách odlišné. Výsledky však boli všade rovnaké. Ručná práca začínala byť prekážkou, pretože bola zdĺhavá. Premeny v priemyselnej výrobe museli nevyhnutne nastať. Prvá technická revolúcia zaviedla parný stroj do priemyselnej výroby, táto revolúcia pripravila aj druhú ku ktorej došlo koncom 19. a začiatkom 20. storočia. V tomto období bol proces industrializácie a mechanizácie hospodárskej výroby dôležitým prvkom ekonomického rastu všetkých odvetví priemyselnej výroby. Hlavným obsahom bolo využitie elektrickej energie. Elektrická energia nahradila jednoduchý málo produktívny parný stroj. Hospodárstvo sa nevyvíjalo na základe využitia väčšej kapacity výrobných strojov, ale vyššej produktivity práce.

Koncom 19. a začiatkom 20. storočia sa vo všetkých vyspelých krajinách podstatne zvýšila hospodárska výroba, prudko sa rozšírila jej koncentrácia, vznikli veľké bankové a priemyselné spoločnosti. Objavili sa prvé medzištátne ekonomické vzťahy a rozvíjali sa procesy medzinárodnej deľby práce. V rámci svetového hospodárstva prudko rastie rozdielnosť v ekonomike krajín a nerovnosť hospodárstva. Dôležitým faktorom je tiež fakt, že sa začína výstavba železníc. S kolóniami malo britské impérium najväčšie dopravné hospodárstvo, patrila mu pätina svetovej dĺžky železničnej siete. Preto sa v anglickom

priemysle objavovali výtobytky druhej technickej revolúcie len zriedka a veľmi pomaly. Na začiatku 20.storočia Anglicko stráca svoje dominantné postavenie v priemyselnej výrobe a lídrom na stávajú USA. Vznikajú tu nové podniky, ktoré zamestnávajú stovky ľudí a tu už vznikla potreba nových adekvátnych spôsobov organizácie riadenia výrobných procesov. Mali za úlohu zvyšovať produktivitu práce. Dôsledkom toho sa zdokonaľovanie manažérskej práce stalo predmetom skúmania.¹

1.2 Vývoj manažmentu ľudských zdrojov

Na začiatku 20.storočia sa dostáva do popredia problematika človeka v pracovnom procese. Na predstave o racionálno-ekonomickom človeku je založená Taylorova koncepcia manažmentu. Jedná sa o človeka, ktorý prácu vykonáva len za účelom zabezpečenia svojich základných životných potrieb.

Mc. Gregorova teória X zasa vidí človeka ako nespoľahlivého pasívneho, poslušne vykonáva pracovné úlohy, odmieta zodpovednosť a očakáva finančný profit. Od človeka bola požadovaná maximálna výkonnosť a disciplína, odmena bola podmienená plnením normy. Tzv. motivácia prostredníctvom, cukru“ (odmena) a „biča“ (sankcia).

V tridsiatich rokoch minulého storočia dochádza v personálnej oblasti k výraznej zmene. Začínajú sa formovať ľudské vzťahy. Teória poukazuje na ľudskú bytosť a nie aby bol pracovník vnímaný ako stroj. Účinným nástrojom motivácie sa používa sociálna starostlivosť. Vzniká personálna administratíva.

Personálna práca bola chápaná ako služba zabezpečujúca administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí.

Koncom štyridsiatich rokov minulého storočia sa začína formovať behaviorálny prístup k personálnej práci. Tento prístup sa zameriava na poznávanie ľudského správania v organizácii.² Pracovník je skúmaný po psychologickú stránku. Sleduje sa jeho správanie a uplatňuje sa teória motivácie. Rieši sa problematika pracovných skupín a vplyv manažérov na výkon pracovníkov. Do popredia vystupuje humanistický model manažmentu.

¹ Sergej Vojtovič, Personálny manažment, 2006, str. 15 - 19

² Dudinská, Jarab, Budaj, Špánik, Manažment ľudských zdrojov, 2011, str. 11

Humanistický model manažmentu predpokladá aj zmenu roly manažéra. Akceptuje sa rola lídra miesto roly kontrolóra.³

Manažment ľudských zdrojov sa najviac formuje v šesťdesiatich rokoch minulého storočia. Dôležitým bodom organizácie sa stáva manažér. Pracovníci sú považovaní za kľúčový zdroj organizácie a preto sa im venuje maximálna pozornosť, aby dosahovali čo najlepší pracovný výkon.

Podľa M. Armstronga z hierarchistického postavenia v organizácii možno vymedziť tieto etapy:

- Personálna administratíva
- Personálne riadenie
- Manažment ľudských zdrojov
- Manažment intelektuálneho kapitálu

Sociálne súvislosti vzniku riadenia personálnych činností

Pracovník hrá dôležitú úlohu. Venuje sa mu zvláštna pozornosť, aby dosahoval čo najlepší pracovný výkon. Pristupuje sa k nemu nielen ako k doplnku stroja, ale ako k živej bytosti. Rieši sa problematika adekvátneho odmeňovania. Zistilo sa, že jednoduchá sociálna starostlivosť ako napríklad zriadenie podnikových kantín zvyšuje výkon pracovníkov. Tak isto sa začína klásť dôraz na vzdelanosť, začína sa rozvíjať systém systematického odborného vzdelávania. Vysokoškolské vzdelanie je v tomto období skôr výnimkou. Orientovalo sa na prípravu odborníkov ako sú lekári, právnici, učitelia a pod, na ktoré sa zameriaval štát. Rozvíja sa systém odbornej prípravy pracovníkov a odborného vzdelania s podporou jednotlivých podnikov. Odborná vzdelanosť pracovníkov zvyšuje podniku konkurencie schopnosť.

Sociálne istoty v podnikoch sa stávali lákadlom pre záujemcov o prácu. Podnik, ktorý ponúkal silný sociálny program sa stával žiadaným pre uchádzačov o prácu a tým si zabezpečil záujem najlepších odborníkov.

³ Dudinská, Jarab, Budaj, Špánik, Manažment ľudských zdrojov, 2011

F.Taylor bol prvým človekom, ktorý začal vedecky analyzovať prácu. Výskumné úsilie vyústilo do formovania štyroch princípov riadenia práce:

- a) Využívanie vedeckého prístupu na hodnotenie práce
- b) Využívanie vedeckého prístupu v oblasti vzdelávania a rozvoji pracovníkov
- c) Spolupracovať s pracovníkmi, aby získali istotu že odvádzajú prácu v súlade so stanoveným vedeckým postupom
- d) Uvedomenie si, že vedúci pracovníci majú nielen právomoc, ale aj zodpovednosť

Ďalším predstaviteľom výskumu organizácií bol Henri Fayol. Snažil sa o zvýšenie výkonného potenciálu riadenia cestou rozšírenia jeho analytického rámca, ktorý by zahrňoval popis riadiacich funkcií a princípy riadenia organizácií.⁴ Chápal riadenie ako súhrn princípov, pravidiel a postupov. Svoje výsledky opísal v knihe „Exposé des principes généraux d'administration“.

1.3 Základy a vývoj riadenia ľudských zdrojov

A. Kachaňáková opísala vývoj riadenia ľudských zdrojov do štyroch etáp:

Prvá etapa - začala v minulom storočí a možno ju spájať s priemyselnou revolúciou.

Druhá etapa – sa spája s vedeckým manažmentom, ktorého hlavným predstaviteľom bol Frederik Taylor.

Tretia etapa – vzniká v súvislosti so zmenami, ktoré prebiehali v období tridsiatich rokov

Štvrtá etapa – štyridsiate a päťdesiate roky, rozvoj aktivít súvisiaci so získavaním, prijímaním, evidenciou, odborným výcvikom zamestnancov a starostlivosťou o nich

Piata etapa – v šesťdesiatich a sedemdesiatich rokoch, používajú sa prepracované metódy výberu, systematické vzdelávanie, odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov.

⁴ Sergej Vojtovič, Personálny manažment, 2006, str. 35

Šiesta etapa – osemdesiate roky, zásadnejšia zmena v oblasti personalistiky, začína sa používať nová terminológia, nové prístupy v riadení personálu. Rozvíja sa strategické riadenie ľudských zdrojov.

Siedma etapa – deväťdesiate roky. Je spojená so zmenami, rozvíjajú sa prístupy z osemdesiatich rokov, sústreďuje sa pozornosť na rozvoj podnikovej kultúry, zdokonaľuje sa manažment podniku, pri riešení problémov sa uplatňujú nové metódy.⁵

Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurencie schopnosť pomocou schopných, vzdelaných a oddaných pracovníkov, prostredníctvom sústavy kultúrnych a personálnych postupov.

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na pracovníkov, ktorý sa podieľajú na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov pracovníkov a podniku ako celku.⁶

Základné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov sú:

- integrácia strategického riadenia so stratégiou podniku
- riadenie ľudských zdrojov vo vzťahu k podnikovej kultúre

⁵ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str. 15 - 18

⁶ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str. 10

2. TEÓRIA PERSONALISTIKY A PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

V tejto časti svojej práce sa budem venovať postaveniu manažmentu ľudských zdrojov. Opíšem funkcie manažmentu a jeho dôležité postavenie v pracovnom procese a pri rozmiestňovaní a výbere zamestnancov.

Personalistika je odbor, ktorý sa zameriava na získavanie kvalitných zamestnancov pre podnik. Motivuje zamestnancov a stanovuje optimálne mzdové postupy pri ich odmeňovaní.

2.1 Úlohy a funkcie personálneho manažmentu

Personálny manažment sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov a organizácie ako celku.⁷

Personálny manažment spĺňa funkciu strategického a premysleného prístupu k riadeniu pracovníkov, ktorí sa v konečnom dôsledku podieľa na efektívnom plnení stanovených cieľov organizácie.

Hlavnou úlohou manažmentu ľudských zdrojov je:

- zabezpečiť potrebné počty pracovníkov v profesijnej i kvalifikačnej štruktúre
- zosúladiť správanie pracovníkov, stotožniť ich so strategickými cieľmi organizácie

Tieto úlohy sa plnia pomocou celého radu rôznych činností, ktoré sa označujú ako personálne funkcie.

Personalistika je odbor, ktorý sa zameriava na získavanie kvalitných zamestnancov pre podnik. Motivuje zamestnancov a stanovuje optimálne mzdové postupy pri ich odmeňovaní.

Obsahuje rad subsystémov a to:

⁷ A.Kachaňáková, O.Nechtmanová, Z.Joniaková, Personálny manažment, 2008, str. 12

- spracováva administratívno-organizačnú oblasť
- zabezpečuje personálny a sociálny rozvoj celej inštitúcie
- optimalizuje riadiace a rozhodovacie akty
- poskytuje personálne poradenstvo

Personálne manažérstvo je profesionálne riadená personálna práca. Zohľadňuje množstvo personálnych činností a aktivít. Tvorí personálnu stratégiu a víziu organizácie, tvorí zamestnaneckú politiku a filozofiu. Tvorí pracovné tímy a napomáha pri vytváraní optimálnej klímy na pracoviskách. Zaoberá sa procesom prijímania a adaptovania pracovníkov.

Personálna administratíva sa zaoberá hlavne uzatváraním pracovných zmlúv. Spracováva personálny informačný systém a vypracováva takzvaný personálny reporting. Zaraďujeme sem aj mzdovú agendu.

Personálne plánovanie sa zaoberá kvantitatívnym ale aj kvalitatívnym plánovaním pracovníkov, plánovanie ich potrieb, plánovanie získavania nových pracovníkov, plánovanie mzdových prostriedkov, plánovanie obsadenia manažérskych pozícií, plánovanie personálnych rezerv a ďalšie aktivity.

Personálny controlling vyhodnocuje vývoj inštitúcie, analyzuje skutočný stav personálnych činností. Sleduje odchýlky od plánu.

Personálny marketing zabezpečuje pracovníkov. Prezentuje inštitúciu, podnik na pracovnom trhu. Koordinuje a zadáva personálnu inzerciu, organizuje náborové konania, poskytuje poradenskú činnosť v personalistike.

Personálny rozvoj zabezpečuje všetky formy vzdelávania, jednak povinného zo zákona (napríklad vstupné školenia PO, BOZP) ale aj kvalifikačného, rekvalifikačného, špecializačného, atestačného a rôznych iných vzdelávaní.

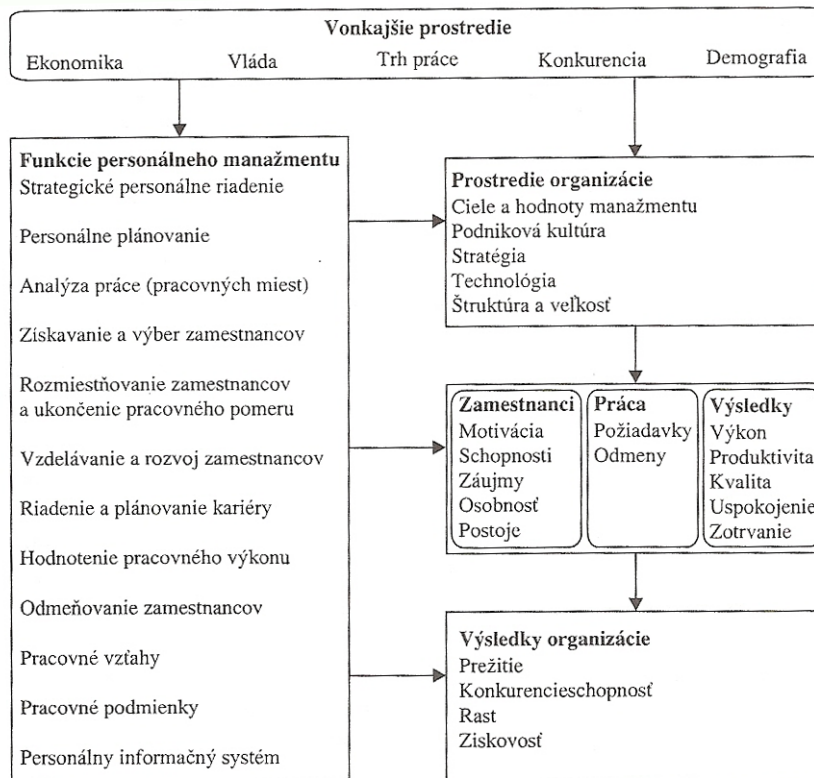
Personálne činnosti, ktoré sa členia nasledovne:

- formovanie pracovnej sily
- starostlivosť o zamestnancov
- pracovné vzťahy
- školenie, výcvik a rozvoj
- stimulácia a motivácia
- komunikácia
- organizácia
- výkonná funkcia
- programy a plánovanie
- analýza, audit a výskum
- personálne informácie a informatika

Činnosť ľudských zdrojov nespočíva len v prijímaní, získavaní a udržaní si pracovníkov, ale aj získavať ich k dosiahnutiu spoločného cieľa, vytvárať priaznivé pracovné podmienky, budovať organizáciu ako ľudskú komunitu. Ďalšou funkciou personálneho útvaru je vybudovanie krízového plánu v prípade rôznych nepredvídaných situáciách ako je napríklad veľké množstvo pracovných neschopností, nárazové požiadavky na organizáciu, zamestnávajúce zahraničných pracovníkov, zvládnutie interkultúrnych rozdielov, štrajky a podobne.⁸

⁸ E.Dudinská, J.Jarab,P.Budaj,M.Špánik, Manažment ľudských zdrojov, 2011, str.19 - 23

Schéma 1 Model systému personálneho manažmentu



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Personálny manažment*. Iura Edition: Bratislava, s. 213.

2.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov a ich plánovanie

Strategické ciele ľudských zdrojov vyjadrujú do akej kvalitatívnej úrovne budú uspokojené jednotlivé strategické potreby organizácie.

Stratégie ľudských zdrojov determinujú spôsob uspokojenia strategických potrieb organizácie, dávajú personálnym aktivitám zmysel vytvárajú vnútornú súdržnosť nových postupov.⁹

V procese riadenia ľudských zdrojov do popredia vystupujú viaceré subjekty.

- a) **Vrcholový manažment**, jeho úlohou je uvažovať a rozhodovať strategicky. Má zodpovednosť za smerovanie a postavenie spoločnosti, má za úlohu formulovať ciele. Vypracováva funkčné stratégie, ktoré

⁹ A.Kachaňáková, O.Nechtmanová, Z.Joniaková, *Personálny manažment*, 2008, str.34

podporujú podnikateľský zámer a stratégiu spoločnosti, určuje metódy na konkurencie schopnosť podniku.

- b) **Útvar riadenia ľudských zdrojov**, je špecializované pracovisko, ktoré je garantom napĺňania cieľov a to prostredníctvom zabezpečenia kvalitných pracovníkov v dostatočnom množstve. Koordinuje a odborne usmerňuje všetkých riadiacich pracovníkov. Zabezpečuje pre riadenie ľudí koncepčné, metodicko-poradenské, evidenčné, operatívne a rozborové práce.
- c) **Líniový manažéri**, majú zodpovednosť za ekonomické výsledky a plynulý chod svojich oddelení. V tomto smere riadia svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele.¹⁰

Špičkový manažér je ten, ktorý hľadá nové, správne cesty, ako do budúcnosti presadiť svoju firmu na trhu.

Moderná organizácia sa opiera o tri typy manažérov a to:

- Líniový manažéri, realizujú nové myšlienky a nápady
- Vrcholoví manažéri, vedú vrcholové tímy ľudí, koučujú líniových manažérov
- Interní nositelia zmien, šíria nové myšlienky, prinášajú nové riešenia

Existujú dva typické prístupy, ktoré charakterizujú pôsobenie a vlastnosti vodcov.

- **Behoviaristický prístup** - manažéra hodnotí podľa toho, čo a ako robí a nie čím bol
- **Situačný prístup** - vlastnosti vodcu sa menia prechodom do nového prostredia

V minulosti nasledovať vodcu znamenalo, počúvať ho. Dnes to už tak nie je. Organizácia sa spája z menších kolektívov, kde členstvo je zameniteľné a spája ich snaha dosiahnutia spoločného cieľa.

¹⁰ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str. 18 - 19

Mnoho organizácií dnes vyhlasuje, že najdôležitejší sú ľudia a ich vedomosti, ale oveľa menej je žiaľ tých, ktorí svoj výrok používajú aj v praxi.¹¹

Na dosiahnutie vopred vytýčených cieľov sa ako prostriedok využíva stratégia.

*„Stratégia určuje cieľavedomé formovanie budúceho stavu a usporiadania dejov i procesov tak, aby sa dosiahol požadovaný cieľ s využitím intelektuálnych, odborných, teoretických i praktických znalostí a skúseností, realizačných činností aj aktov“.*¹²

Strategické myslenie je proces využívania a uplatňovania cieľavedomých postupov, kedy si manažéri musia osvojiť spôsoby uvažovania a myslenia v súvislosti s kultúrou riadenia organizácie.

*„Strategické myslenie predstavuje teda proces využívania a uplatňovania cieľavedomých postupov, znalostí a skúseností nanriešenie strategicky významných situácií, ktoré umožňujú odhaľovať a poznávať neznáme vlastnosti a vzťahy“.*¹³

Strategické plánovanie je plynulé prispôsobovanie a rozvíjanie podnikateľských aktivít, schopnosť konkurovať okoliu, je to tvorba firemného portfólia. Strategický plán sa vyhotovuje ako dlhodobý plán a raz ročne sa konfrontuje so skutočným stavom.

Keď si toto zhrnieme, môžeme si položiť otázku:

„Akú úlohu plnia manažéri vo firme? „Manažéri majú za úlohu:

Predvídať a plánovať – vízia budúcnosti, zabezpečenie splnenia cieľov organizácie, vytváranie prognóz, definovanie povinností, schopnosť prispôbovať plánovanie zmenám, predvídať.

Organizovať – udávanie smeru, definovanie povinností, zabezpečenie účinným systémom výberu a ďalšieho vzdelávania pracovníkov.

¹¹ M.Tuma, Teória a prax personálnej politiky v regiónoch, 2008, str.45

¹² M.Tuma, Teória a prax personálnej politiky v regiónoch, 2008, str. 52

¹³ M.Tuma, Teória a prax personálnej politiky v regiónoch, 2008, str. 53

Viest' – týka sa vzťahu medzi manažérom a pracovníkom z hľadiska vykonávaných činností, hodnotenie, poskytovanie spätnej väzby, pridelovanie práce a podobne.

Koordinovať – zabezpečenie koordinácie medzi tímom a útvarmi, udržiavanie situácie, aby všetky činnosti mali jasnú väzbu k dosiahnutiu celkových cieľov organizácie.

Kontrolovať – zabezpečuje to, aby fungovali všetky predošle funkcie, prípadne udeľuje sankcie, pokiaľ to je nevyhnutné.

„Pracovné vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými v trhovej ekonomike sú predovšetkým o komunikácii medzi nimi. Organizácia sa posúva dlhodobo dopredu, ak sa manažérom darí pozitívne vplývať na podriadených, majú zmysel pre systém, tímovú prácu, presne vidia cieľ veci nielen vymyslieť, ale aj zrealizovať.“¹⁴

2.2.1 Podstata a význam plánovania ľudských zdrojov

„Plánovanie ľudských zdrojov je proces využívania informácií, ich zhromažďovania. Na základe získaných informácií vieme rozhodnúť o potrebe obsadenia pracovných pozícií a vzdelanosti pracovníkov.

Základnou úlohou plánovania ľudských zdrojov je systematické zlad'ovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku na určité obdobie.“¹⁵

Podľa zistených poznatkov vieme určiť potreby v personálnej oblasti a to:

- realizovať ciele cez kvalifikovaných a schopných ľudí
- lepšie využitie zamestnancov
- zvýšiť úspešnosť na pracovnom trhu
- pri prijímaní nových zamestnancov dosahovať lepšiu hospodárnosť
- zdokonaľiť nadväzujúce činnosti práce

¹⁴ E.Burák, Personálny manažment nielen pre personalistov, apríl 2009, str.97

¹⁵ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str.37

Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov má štyri základne funkcie:

- kvantitatívnu – potrebný počet zamestnancov na dané pozície
- kvalitatívnu – kvalifikačné požiadavky na jednotlivé pracovné pozície
- časovú – na aké obdobie plánujeme ľudské zdroje
- miestnu – praktické delenie plánu podľa miesta určenia v organizácii

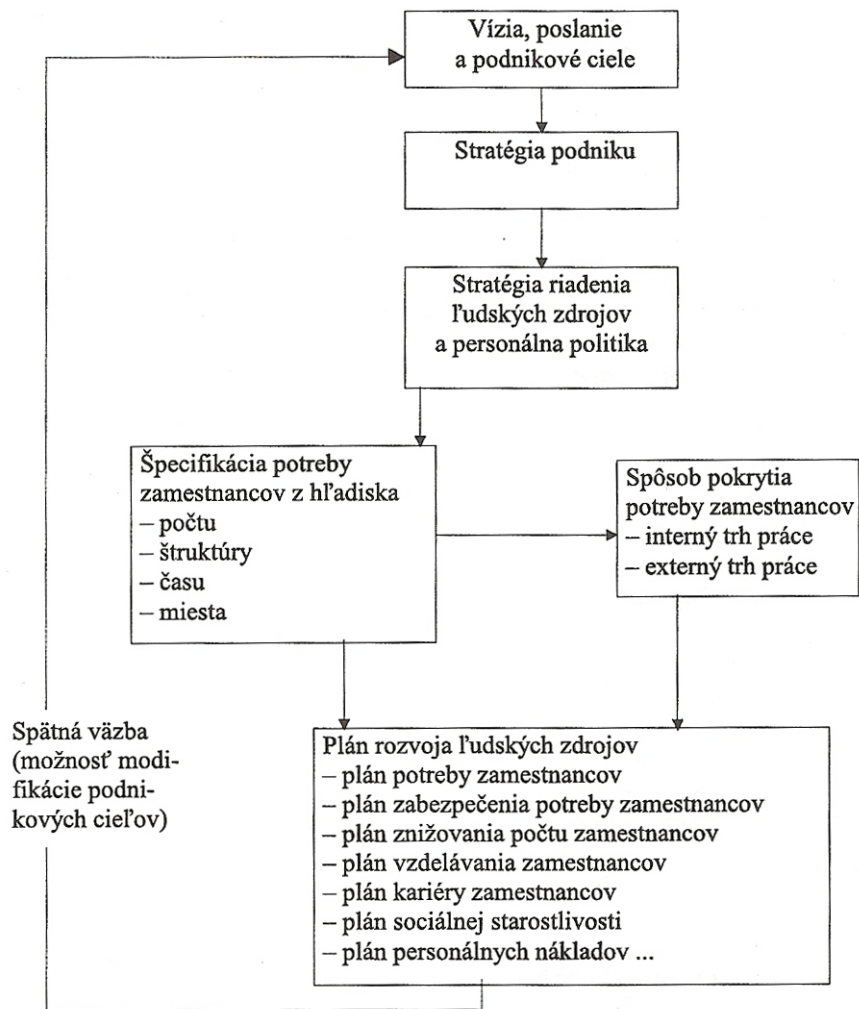
Plánovanie ľudských zdrojov je ovplyvnené mnohými faktormi. Delíme ich na vonkajšie a vnútorné.

Vonkajšie faktory možno len ťažko predvídať. Napriek tomu je potrebné s nimi počítať. Jedná sa hlavne o:

- národohospodárske zmeny v ekonomike - zmeny v sociálno-politickej sfére,
- technologické zmeny - zavádzanie nových technológií často vedie k znižovaniu stavov zamestnancov, ale v niektoré zmeny technológií vyžadujú naopak zvyšovanie počtov zamestnancov
- zmeny odvetví a štruktúry trhu - vplyvy konkurencie, ktoré môžu vyvolať obmedzenie výroby a tým prichádza k znižovaniu stavu zamestnancov, zníženie cien na trhu, v iných odvetviach môže tento fakt viesť naopak k zvýšeniu počtu zamestnancov

Vnútorné faktory sú kontrolovateľné a ovplyvniteľné zo strany podniku. Najskôr sa jedná o zmeny napríklad v oblasti rýchlosti rastu podniku, zvýšenie trhového dopytu, zavedenie nových výrobkov, nové formy práce, a iné.

Schéma 2: Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Spirit: Bratislava, s. 40.

2.3 Analýza práce

Základným predpokladom úspešného riadenia ľudských zdrojov je dobre navrhnutá práca.

Pracovné miesta a funkcie predstavujú základné jednotky v každej organizácii.

Analýza pracovných miest prináša informácie o jednotlivých pracovných pozíciách, podmienkach pre ich vykonávanie a o potrebe vzdelania a počte zamestnancov. Tieto poznatky sú vo väčšine podnikoch spracované do náplní práce na do jednotlivých pracovných pozícií.

Po spracovaní dosiahneme celkový obraz, opis práce, ktorý slúži ako východiskový stav na spracovanie špecifikácie požiadaviek na pracovníka.

„Kumulovaný proces analýzy práce, opisu práce a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca je predpokladom zdokonaľovania práce, ktorého cieľom je zabezpečiť vysokú produktivitu a kvalitu prác, optimálne podmienky na pôsobenie zamestnancov, pružnosť a rýchlosť reagovania na prebiehajúce zmeny.“¹⁶

Proces analýzy práce obsahuje nasledujúce procesy:

- prípravná fáza – získanie poznatkov
- zhromažďovanie informácií – určenie práce
- zhrnutie informácií – získame opis práce, špecifikácie na zamestnanca

Pri analyzovaní pracovného miesta je veľmi podstatné aj stanovenie jeho hodnoty.

Pri hodnotení môžeme vychádzať z nasledujúcich kritérií.

- významnosť pracovného miesta
- výkonnosť dosiahnutá s porovnaním plánovaných výsledkov
- zvyšovanie pracovného výkonu
- náklady na pracovné miesto,
- vybavenosť pracovného miesta
- dopyt na trhu práce na danú pozíciu
- schopnosť zamestnanca osobne sa naďalej rozvíjať
- zložitosť pracovného miesta
- rozsah zodpovednosti na danej pozícii

Medzi najčastejšie metódy práce patria:

a) **Rozhovor.**

V prípade rozhovoru sa odporúča mať vopred pripravené otázky, môžeme ho vykonať priamo so zamestnancom na jeho pracovnom mieste, prípadne overiť s jeho priamym nadriadeným. Porovnávame informácie získané od pracovníkov vykonávajúcich ten istý druh práce.

¹⁶ A.Kachaňáková,O.Nechtmanová,Z.Joniaková, Personálny manažment, 2008, str.52

Metóda formou rozhovoru má aj nevýhody, je časovo náročná a získane informácie môžu byť ťažko využiteľné.

b) Dotazník.

Je veľmi často uplatňovaná metóda. Umožňuje získať informácie o väčšom počte pracovných miest za relatívne krátky čas. Dotazníkovú metódu možno využívať dlhodobo a postupne ju môžeme vylepšovať. Dotazník môže mať rôznu formu a obsah otázok. Príprava dotazníkov je však veľmi náročná. Kvalita výsledkov môže byť ovplyvnená schopnosťami tvorcov dotazníkov. Vyplňa ho zamestnanec, ktorý vykonáva danú pracovnú pozíciu. Dotazník konečnom dôsledku môže zakryť rozdiely v úlohách jednotlivých zamestnancov.

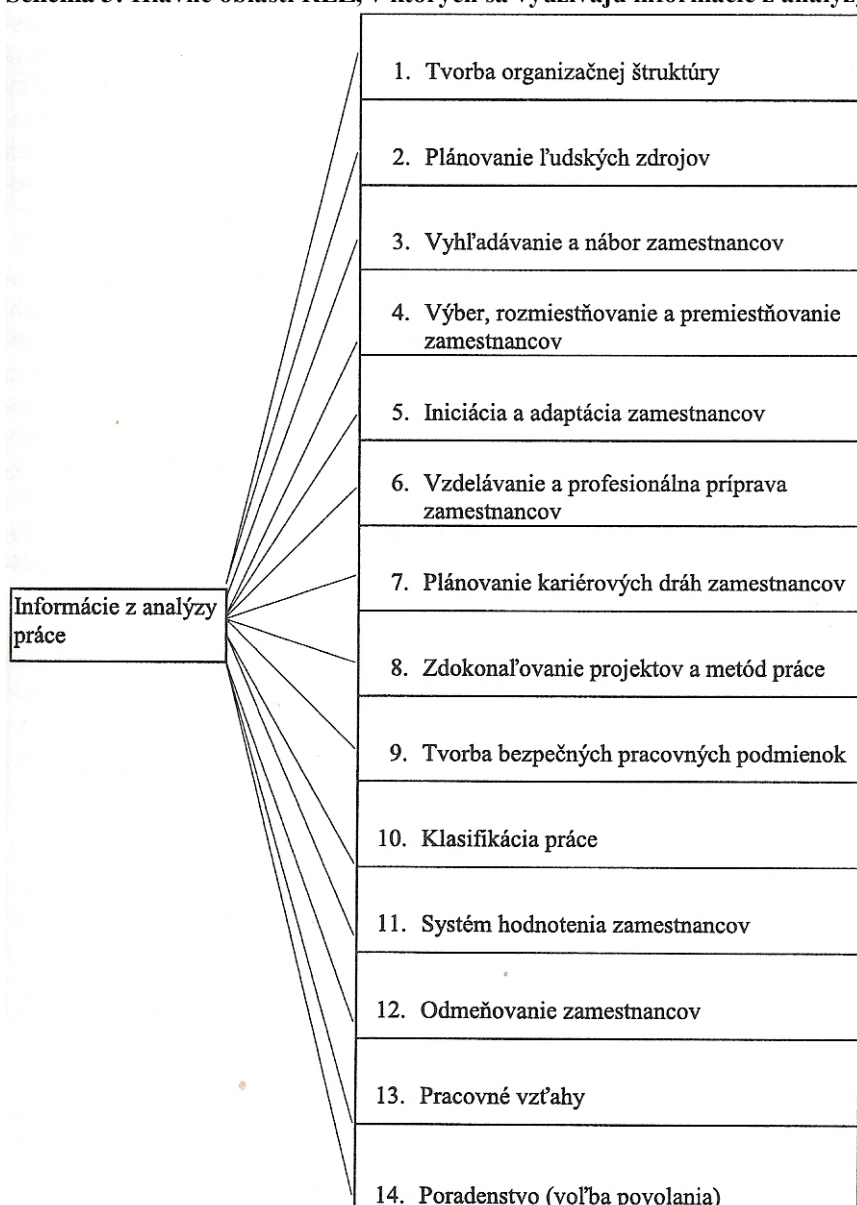
c) Pozorovanie.

Pozorovanie je priame štúdium pracovných činností pracovníka, zaznamenávanie o tom, čo robí, aké pracovné podmienky má, aké pracovné pomôcky používa, aké má vytvorené pracovné podmienky a podobne. Priamym pozorovaním môžeme analyzovať pracovné miesto hĺbkovo. Jeho výsledky môžu spochybníť informácie získané formou iných metód.

„Dôsledné spracovanie informácií z analýzy práce napokon vytvára základňu na vypracovanie integrovaného systému personálneho manažmentu, zahŕňa plánovanie ľudských zdrojov, výber zamestnancov, hodnotenie a klasifikáciu práce, vzdelávanie a výchovu, hodnotenie pracovného výkonu a rozvoj kariéry zamestnancov.“¹⁷

¹⁷ A.Kachaňáková,O.Nechtmanová,Z.Joniaková, Personálny manažment, 2008, str.59

Schéma 3: Hlavné oblasti REZ, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Spirit: Bratislava, s. 40.

2.4 Získavanie a výber vhodných zamestnancov, prijatie do pracovného pomeru

Cieľom každej spoločnosti je získať čo najlepší pracovný potenciál. Kvalita pracovného potenciálu rozhoduje o úspešnosti spoločnosti. Pod pracovným potenciálom rozumieme nielen kvalitný personál, ale aj vzdelanie a vedomosti, zručnosti, inteligenciu, talent, schopnosti,

skúsenosti a ostatné osobné charakteristiky potrebné na splnenie vytýčených cieľov.

„Získavanie zamestnancov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané.“¹⁸

Úlohou personalistov pre získanie zamestnancov je:

- vyhľadať vhodné pracovné zdroje
- informovať o voľných pracovných miestach
- motivovať uchádzačov
- sústrediť základné informácie o uchádzačoch
- zabezpečiť administratívne uvedené činnosti

Faktory, ktoré pomôžu vyriešiť prípadné problémy zo získavaním uchádzačov sú:

faktory, ktoré súvisia s pracovným miestom:

- obsažnosť práce
- funkčné zaradenia
- špecializácia požiadaviek na uchádzača
- organizácia práce
- miesto pre výkon práce
- podmienky pri práci

faktory, ktoré súvisia s organizáciou:

- perspektíva organizácie a jej úspešnosť
- dobrá povest' organizácie
- výška úrovne odmeňovania
- podmienky starostlivosti o zamestnancov
- pracovné prostredie
- umiestnenie organizácie z pohľadu teritória

Ďalší postup pri získavaní zamestnancov je výber zdrojov, z ktorých budeme pri obsadzovaní voľných pracovných miest postupovať. V dnešnej

¹⁸ A.Kachaňáková,O.Nechtmanová,Z.Joniaková, Personálny manažment, 2008, str. 69

dobe sa veľké spoločnosti rozhodujú skôr pre obsadzovanie voľných pracovných miest zo svojich **interných zdrojov**. Tento postup umožňuje zamestnancom uchádzať sa o vyššie pozície, prípadne im umožňuje uchádzať sa o pozíciu, ktorá ich oslovila až pri pôsobení v danej spoločnosti a v tom čase bola obsadená. Tento spôsob obsadzovania voľných pozícií z radov zamestnancov môžeme považovať za motivačný pre zamestnancov, ktorí nemajú využitie na svojom pracovnom mieste, pre zamestnancov, ktorí majú pocit, že ich schopnosti sú na ich terajšom mieste nevyužívané alebo pre zamestnancov, ktorí majú záujem prejsť na inú pracovnú pozíciu.

Externé zdroje nám umožňujú získavať zamestnancov medzi absolventmi vzdelávacích inštitúcií, alebo medzi silami na trhu práce. Prípadne sa snažíme nájsť nových zamestnancov v iných organizáciách.

2.4.1 Výber metód získavania zamestnancov

Tretou etapou v procese získavania zamestnancov je výber vhodne zvolenej metódy. Aj pri ostatných tejto činnosti manažmentu sa prihliada na efektívnosť metódy výberu zamestnancov.

Prvou z foriem výberu je **inzercia**. Inzerovať môžeme v časopisoch, médiách na internete. Najčastejšia forma, po ktorej siahnu personalisti je inzercia v týždenníku, alebo denníku. Je najprístupnejšou formou hlavne pri osadzovaní menej významných pracovných pozícií ako napríklad pracovníkov do výroby. Túto formu volím pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií aj ja osobne, nakoľko inzertné časopisy chodia bezplatne do každej poštovej schránky, je predpoklad, že sa ozve čo najväčšie množstvo uchádzačov.

Ďalšiu formu inzercie tak ako istotne väčšina personalistov používam **inzerciu na internetových stránkach**.

Vývesky po obsahovej stránke sú obdobou inzercie. Oslovia obvykle len obmedzený počet ľudí. Ich miesto je na autobusových zastávkach, obchodoch a na reklamných paneloch

Letáky do schránok sú tiež vhodnou metódou inzercie pre spoločnosti, ktoré potrebujú dočasných zamestnancov, zamestnancov na manuálnu prácu prípadne na preklopenie dočasnej potreby.

Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny je vhodným výberom z pohľadu finančnej nenáročnosti. Úrady práce sociálnych vecí a rodiny uskutočnia na základe požiadavky zamestnávateľa „predvýber“ na požadovanú pracovnú pozíciu. V týchto úradoch v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou môžeme nájsť aj kvalifikovaných odborníkov

Personálna sprostredkovateľská agentúra na základe voľných pracovných miest na trhu ponúka uchádzačov zo svojej databázy. Táto služba je využívaná skôr pri obsadzovaní stredne vyšších a vyšších manažérskych pozícií, nakoľko je finančne náročnejšia.

Agentúry personálneho poradenstva sa zaoberajú obsadzovaním pracovných pozícií na základe *executive search* – ide o priame oslovenie viacerých uchádzačov, alebo metódou *head hunting* – ľudovo nazývané preťahovanie hláv, je to snaha prebrať špičkového odborníka inej spoločnosti pre klienta agentúry.

Odporúčania vlastných zamestnancov, priateľov, príbuzných alebo známych je tiež jedna z foriem obsadzovania voľných pracovných miest. Zamestnanci priamo poznajú pracovnú pozíciu a preto vedia, či nemajú v okolí niekoho, kto by mal požadované schopnosti na vyberanú pozíciu. Táto metóda by sa mala využívať skôr pri menej náročných pozíciách, pri výbere špičkových odborníkov sa neodporúča

Je často výhodnejšie pre niektoré spoločnosti, ktoré potrebujú zamestnancov len na určitý krátky čas nie ich zamestnávať ako svojich kmeňových. „Zapožičaní“, zamestnanci pracujú zmluvne pre agentúru, ktorá je ich zamestnávateľom. Agentúra má širokú databázu uchádzačov a preto dokáže rýchlo reagovať na požiadavky organizácie a poskytne zamestnanca na čas, na ktorý ho organizácia potrebuje. Takýto proces sa nazýva *personálny lízing*. Výhodou pre organizácie je, že agentúry dočasného zamestnávania spravujú či už personálnu alebo mzdovú agendu ohľadne zamestnanca. Znášajú všetky náklady spojené s inzerciou a vyhľadávaním zamestnancov.¹⁹

¹⁹ W.B.Werther, Jr.Keith Davis, Lidský faktor a personální management, 1989, str.169-173

2.4.2 Požadované dokumenty od uchádzačov

Požadovanie normatívnych dokumentov je štvrtou etapou výberu a získavania zamestnancov. Organizácia na základe kritérií obsadzovaného pracovného miesta určí, ktoré písomné dokumenty bude od svojich uchádzačov vyžadovať a v akej forme.

Základné dokumenty pri uchádzaní o pracovné miesto sú:

Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Niektoré organizácie majú k dispozícii štandardizované formuláre, ktoré poskytujú uchádzačovi o pracovnú pozíciu. Pokiaľ organizácia nemá svoje štandardizované tlačivo zašle uchádzač svoju žiadosť, kde uvedie, o aké miesto sa uchádza a kedy je možný termín nástupu z jeho strany.

Životopis

„*Curriculum vitae*“ tiež sa používa „CV“ je to základný normatívny personálny dokument. Mal by mať vopred určenú formu a obsah. Poznáme viac druhov životopisov: voľný, štruktúrovaný, pološtruktúrovaný a profesný životopis. Niektoré organizácie požadujú od uchádzačov životopis napísaný vlastnou rukou, na základe toho sa robí grafologický rozbor rukopisu uchádzača, z ktorého sa dá rozpoznať o akú osobnosť sa jedná.

Sprievodný list

Sprievodný list sa čoraz častejšie začína používať. V tomto dokumente môže uchádzač stručne upozorniť na všetky svoje pozitíva a uviesť, z akého dôvodu sa o voľnú pracovnú pozíciu uchádza. Hlavným cieľom sprievodného listu je čo najviac zaujať potencionálneho zamestnávateľa.

Osobný dotazník

Organizácie majú vypracované svoje osobné dotazníky, ktoré uchádzač vyplní pri vstupnom pohovore, väčšinou v prvom kole výberového konania.

Rozlišujeme dotazníky:

jednoduchý – uchádzač odpovedá iba niekoľkými vetami, vyžaduje len holé fakty

otvorený – uchádzač má možnosť podrobne opísať skutočnosti, ktoré slúžia na vykreslenie jeho osobného a pracovného potenciálu

Pri výbere a zostavovaní dokumentov k výberovému konaniu na obsadzovanú pracovnú pozíciu musí každý personalista dbať na to, aby bol v súlade so zákonom a to najmä so Zákonníkom práce a platnou legislatívou Slovenskej republiky. Dokumenty nesmú obsahovať otázky, ktoré by sa mohli istým spôsobom dotýkať diskriminácie a to napríklad: rasová alebo pohlavná orientácia, politická orientácia, rodinné pomery, bezúhonnosť (pokiaľ sa nedotýka bezprostredne obsadzovanej pracovnej pozície), tehotenstvo, náboženská a odborová príslušnosť a iné.

2.4.3 Vyhodnotenie výberového konania

S ukončením výberového konania dochádza k čítaniu došlých životopisov od uchádzačov o pracovnú pozíciu. Nasleduje niekoľko postupových výberových konaní a to:

Prvé kolo výberového konania:

Prvé výberové konanie je uzávierka prijatých životopisov, ich čítanie a triedenie. Vybraní uchádzači postupujú do ďalšieho konania.

Druhé výberové konanie je už osobný pohovor s uchádzačmi.

Uchádzači musia byť včas a riadne informovaní o výberovom konaní, o mieste konania, prípadne o jeho priebehu a o tom, kto bude na výberovom konaní prítomný.

Tretie výberové konanie je niekedy aj posledným. Do tohto konania sa dostanú len kandidáti, medzi ktorými sa bude vedenie spoločnosti rozhodovať o obsadení voľnej pracovnej pozície. Niektoré spoločnosti využívajú na výber najvhodnejšieho kandidáta psychotesty. Na základe výsledkov sa potom rozhodnú o kandidátovi, ktorým obsadia voľnú pracovnú pozíciu.

Nedá sa však striktne povedať, ktorý zo spôsobov výberu zamestnancov je ten najsprávnejší, preto si každá organizácia volí svoj spôsob a postup, ktorý jej vyhovuje.

Keď robím výber zamestnancov, vždy sa snažím na úvod človeka uvoľniť nejakou nezáväznou otázkou napríklad „svieti stále vonku slniečko?“ alebo „akú ste mali cestu?“ a podobne. Uchádzač sa svojím spôsobom uvoľní a lepšie

sa otvorí na pohovore. Ja osobne neuznávam pohovory, kde personalista sa vyvyšuje a tvári sa veľmi neprístupne a neprirodzene. Záujemca potom odchádza plný zlých dojmov a to nie je pre spoločnosť, ktorú personalista zastupuje pozitívna reklama.²⁰

2.5 Pracovný pomer a adaptačný proces nových zamestnancov

Pracovný pomer je pracovnoprávnym vzťahom medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jeho vznik, zmenu a ukončenie upravuje Zákonník práce a ďalšie pracovnoprávne predpisy. Pracovný pomer môže vzniknúť len na základe dobrovoľného súhlasu zamestnanca a zamestnávateľa.²¹

Pracovný pomer začína podpísaním pracovnej zmluvy medzi oboma stranami.

Pracovná zmluva musí obsahovať body určené Zákonníkom práce prípadne doplnkové body organizácie:

- názov pracovnej pozície, prípadne popis pracovného miesta (pokiaľ nie je tento opísaný na dokumente, ktorý tvorí prílohu pracovnej zmluvy),
- miesto výkonu práce
- informácie o pracovnej pozícii
- dátum nástupu do zamestnania
- čas na aký je zmluva uzatvorená
- skúšobnú dobu
- mzdové podmienky (pokiaľ netvoria prílohu k pracovnej zmluve)
- ďalšie dohodnuté skutočnosti

Spoločnosť niekedy chýbuje v tom, že pracovné miesto nie je presne špecifikované, nie je jasne stanovený popis pracovných činností, kedy prichádza k sporným situáciám. Z vlastnej skúsenosti by som odporúčala mať v každej spoločnosti schválený platný mzdový poriadok, ktorý jasne určuje odmeňovanie zamestnancov.

²⁰ R.Lundlow,F.Panton, Zásady úspešného výberu zamestnancov, Grada , 1995, str. 55 - 77

²¹ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str. 110

Pracovný poriadok, stanovuje ostatné pravidlá. Môžeme sa na neho odvolať v pracovnej zmluve.

Dôležitý je aj organizačný poriadok, ktorý presne vymedzuje každú pracovnú pozíciu, čo obsahuje, čo je jej náplňou práce, podmienky pre vykonávanie a tiež organizačnú schému ktorá určuje postavenie jednotlivých pracovných pozícií v spoločnosti a kým je pozícia riadená.

Pri nástupe je potrebné každého nového zamestnanca s týmito internými dokumentmi oboznámiť a na znak jeho súhlasu, že sa nimi bude riadiť a rešpektovať ich potvrdí svojim podpisom.

Zamestnávateľ môže na splnenie svojich úloh alebo na zabezpečenie potrieb spoločnosti výnimočne uzatvoriť s fyzickými osobami dohody mimo pracovného pomeru a to sú:

- dohoda o vykonaní práce – je vymedzená výsledkom
- dohoda o pracovnej činnosti – ide o vymedzený druh práce
- dohoda o brigádnickej práci študenta – príležitostný druh práce

2.5.1 Adaptačný proces

„Pod adaptačným procesom rozumieme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu zamestnanca do práce, jeho zoznámenie s podnikom, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi s cieľom plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca.“²²

V deň nástupu by mal byť každý pracovník oboznámený so všeobecnými a podnikovými predpismi týkajúcimi sa ochrany zdravia pri práci a bezpečnosti práce. Po zaškolení vstupných školení a preštudovaní všetkých interných oznámení je pracovník pripravený na zoznámenie s ostatnými pracovníkmi podniku, či pracovnou skupinou alebo jeho najbližšími spolupracovníkmi.

V prípade, že je pracovníka nutné zaškoliť je mu pridelený inštruktor, ktorý poskytne novému pracovníkovi krátku jednorazovú inštruktáž, alebo školiteľ, ktorý bude pracovníka zaškoľovať a kontrolovať.

Nový pracovník dostane tak isto informácie o sociálno-hygienických podmienkach práce (šatne, hygienické zariadenie, pridelenie skrinky, bufet

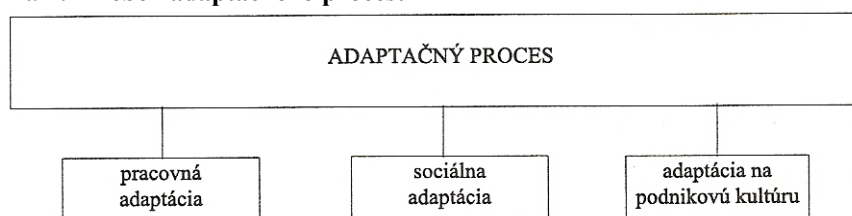
²² A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str. 112

a stravovanie a iné). Napokon je zavedený na svoje nové pracovné miesto, kde sú mu pridelené pracovné pomôcky a pracovný materiál.

Veľmi dôležité je adaptovať pracovníka aj s organizačnou kultúrou, ktorá predstavuje systém hodnôt a noriem, ktoré majú veľký vplyv na uvažovanie, konanie a vystupovanie zamestnancov. Firemná kultúra spočíva predovšetkým v spoločenských zvykoch, oblečení, správaní, obyčajoch a podobne.

Dobrym a kvalitným adaptačným procesom dávame pracovníkovi najavo, že si ho vážime a sme mu nápomocní v jeho zapracovaní. Ide hlavne o to, aby sa pracovník čo najskôr na svoju pozíciu zapracoval a tak bol spoločnosti čo najskôr osožným.

Schéma 4: Priebeh adaptačného procesu



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Spirit: Bratislava, s. 40.

2.6 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

V každej organizácii je vzdelávanie nevyhnutnosťou. Úroveň, charakter a intenzita vzdelávania závisí od potrieb podniku.

Cyklus vzdelávania je:

- identifikácia skutočných potrieb - predchádza jej sústavné zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania, analýza potrieb na úrovni organizácie, analýza vzdelávania na úrovni pracovných miest, analýza vzdelávania na úrovni jednotlivých zamestnancov

„Analýza potrieb vzdelávania na úrovni organizácie predpokladá stratégiu organizácie, personálnu stratégiu a plány, z ktorého sa odvodzuje plán personálneho rozvoja.“²³

- plánovanie vzdelávania – určenie východísk na prípravu programu vzdelávania, príprava vzdelávacieho programu, realizácia vzdelávania

²³ A.Kachaňáková, O.Nechtmanová, Z.Joniaková, *Personálny manažment*, 2008, str.124

- monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti – spočíva v reakciách školených osôb, hodnotené poznatkov, v hodnotení pracovného správania, hodnotení na úrovni organizačnej jednotky, v hodnotení konečnej hodnoty získaných vedomostí a informácií

Rozvoj pracovníkov je vzdelávanie, ktoré pripravuje pracovníka na nové pracovné úlohy, než aké doposiaľ vykonával, poskytuje mu širší záber rozhľadu a tiež formuje jeho osobnosť a jeho chovanie.

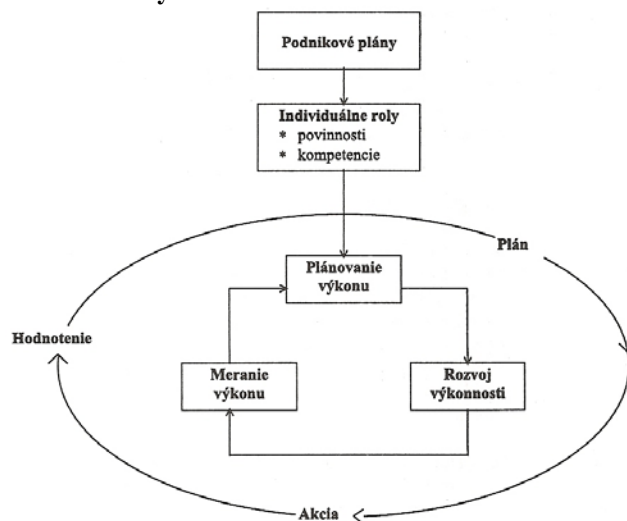
Medzi jednoduché a nenákladné vzdelávacie formy vo vnútri organizácie poznáme: mentoring, rotáciu pracovného miesta, dočasné pridelenie, zvláštne poverenie alebo vypracovanie projektu, asistovanie, kaučovanie

Medzi nákladnejšie formy vzdelávania mimo podniku poznáme vzdelávacie agentúry, vysoké školy a univerzity, manažérske školy, komerčné vzdelávacie organizácie a iné.²⁴

2.7 Riadenie pracovného výkonu

Riadením pracovného výkonu organizácie vedie k zvýšeniu integrovania procesov riadenia ľudských zdrojov a organizácia tým dosiahne lepších výsledkov.

Schéma 5: Cyklus riadenia výkonu



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Spirit: Bratislava, s. 40.

²⁴ R. Thomson, *Řízení lidí*, 2002, str. 165 – 173

Lepší výkon je dôsledkom častých dialógov medzi manažérmi a pracovnými tímami a tiež medzi jednotlivcami o plánovaní výkonu. Je základom na vypracovanie plánov pre jednotlivé tímy, poskytuje údaje na základe ktorých organizácie rozhoduje o odmeňovaní zamestnancov.

Riadením pracovného výkonu organizácie vedia identifikovať potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov a plánovať ich kariéru.

Jedným z funkcií riadenia pracovného výkonu je aj následné hodnotenie.

Výkon tvorí jednotu výsledkov práce, schopností, schopnosti prispôbiť sa podmienkam a prostrediu. Na základe týchto činiteľov je v organizácii stanovené hodnotenie pracovného výkonu. Každá organizácia má svoje stanovy na hodnotenie pracovného výkonu.

2.8 Odmeňovanie a motivácia zamestnancov

Motivácia je odvodená od slova motív.

Motív je pohnútka, príčina, či dôvod určitého ľudského správania.

Motivácia je psychologický proces, vyvolaný súhrnom motívov, ktorý aktivuje ľudské správanie a udáva smer na dosiahnutie určených cieľov.

Ekvivalent motivácie je pojem stimulácia.²⁵

V každej spoločnosti je treba pristupovať k motivácii so zodpovednosťou. Pokiaľ je v spoločnosti viacero kultúr, je potrebné brať ohľad aj na to. Manažéri musia byť prispôsobivý a svoje správanie musia meniť podľa situácie a podľa potrieb a motivácie zamestnancov.²⁶

Motivačná teória vychádza z Maslowovej teórie hierarchie potrieb, kde sú stanovené potreby nasledovne:

- fyziologické potreby
- potreba istoty
- potreba lásky
- potreba vážnosti
- potreba seberealizácie

²⁵ J.Alexy, J.Boroš, R.Sivák, Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie,2004, str.198-202

²⁶ J.Dědina, V.Cejthamr, Management a organizační chování, 2005, str.143

Človeka dokážu motivovať len neuspokojivé potreby. Maslowov zdôrazňuje, že jeho hierarchia potrieb nie je pevne daná, lebo sa vyskytujú aj výnimky, ktoré môžeme v rozdielnosti kultúr.

Existujú dva druhy motivácie:

Vnútoraná motivácia - ovplyvňujú ju faktory, ktoré si my ľudia stanovujeme sami. Sú to ciele, ktoré nás posúvajú ísť ďalej a v pracovnej oblasti dosiahnuť viac. Vnútorané motivátory majú hlbší a dlhodobjší účinok, sú súčasťou jednotlivca a nie sú mu vonkajším prostredím.

Vonkajšia motivácia – všetko čo robíme pre zamestnancov, tvoria ju rôzne odmeny, zvýšenie platu, pochvala, povýšenie. Do vonkajšej motivácie patria aj napríklad kritika, pokarhanie, tresty, finančné postihy. Vonkajšie motivátory môžu mať výrazný účinok, ale tento nemusí pôsobiť dlhodobo.

Medzi motivačné prostriedky nepatrí len finančná odmena ale aj rôzne nepeňažné bonusy a benefity, ktoré firmy ponúkajú svojim zamestnancom.

Medzi nefinančné benefity firmy môže patriť:

- *zamestnanecké výhody*: poskytované pracovníkovi nezávisle od jeho postavenia (pracovné výročie, príspevok na svadbu, príspevok na pri narodení dieťaťa, guľaté výročie narodenia, príspevky na oblečenie, príspevok na dopravu, možnosť lacnejšieho nákupu výrobkov, rôzne športové aktivity, kultúrne akcie a mnoho iných) .
- *povýšenie pracovníka*:
- *vzdelávanie pracovníkov platené zamestnávateľom* (firma si týmto zároveň zvyšuje konkurencieschopnosť)
- *povýšenie na vyššiu pozíciu*
- *dobré a priateľské vzťahy na pracovisku*
- *dôchodkové pripoistenie*
- *podnikové pôžičky*

- *mobilný telefón, služobný byt, služobné auto a podobne*²⁷

Každá firma si musí uvedomiť jedno, že lojálny zamestnanec je len ten, ktorý je spokojný.

2.9 Pracovné vzťahy

Každý zamestnanec príchodom na nové pracovisko vstupuje do siete formálnych aj neformálnych vzťahov.

Formálne vzťahy upravujú predpisy a pravidlá, rôzne interné smernice, je to komunikácia medzi líniovými manažérmi, vedúcimi tímov a radovými pracovníkmi.

Neformálne vzťahy vznikajú a sú výsledkom vzájomných kontaktov a vznikajú v dôsledku častej komunikácie, uznávaním spoločných hodnôt, spoločných záujmov a ideálov.

Formovanie kvalitných vzťahov na pracovisku vyžaduje uznávať nasledovné zásady:

- rešpektovanie zákonov, zmlúv, pravidiel, dohôd
- jasná, slušná a spravodlivá politika manažmentu
- rešpektovanie odborov a zamestnancov ako partnerov manažmentu
- vytváranie a zároveň udržanie dobrých pracovných podmienok
- spoluúčasť zamestnancov na riešení problémov, intenzívna komunikácia, uplatňovanie kvalifikovaného vedenia
- vytvorenie a formovanie firemnej kultúry s jasnými pravidlami správania²⁸

²⁷ J.Koubek, Personální práce v malých podnicích, Grada , 2003, strana 156 -157

²⁸ A.Kachaňáková,O.Nachtmannová, Z.Joniaková, Personálny manažment,2008,str.189-191

2.10 Pracovné podmienky

„Kvalita pracovného života ako zdroj sociálnych a ekonomických aspektov je záujmom každej demokratickej spoločnosti a možno predpokladať, že postupne aj v našich podmienkach sa dostane do centra pozornosti všetkých podnikateľských subjektov.“²⁹

Kvalitné pracovné podmienky tvorí súhrn pracovných podmienok ako sú napríklad personálna politika, deľba práce, technická vybavenosť, dané pracovné postupy, sociálne faktory, štýl vedenia ľudí, pracovné prostredie, bezpečnosť práce, pracovné podmienky, pracovné zmluvy, režim práce,

fyzikálne faktory (osvetlenie, farebná úprava pracovného prostredia, hluk, mikroklimatické podmienky, žiarenie a iné)

Veľmi dôležité postavenie má v podniku bezpečnosť pri práci.

Je to súhrn predpisov a opatrení, ktoré tvoria pravidlá a predpisy na ochranu zdravia zamestnancov.

Delia sa na:

- *povinnosti podniku* - prevenčná zdravotná povinnosť, sústavné utváranie podniku na predchádzanie pracovným úrazom, prevencia pred ochoreniami z povolania, odstraňovanie nedostatkov, bezplatné poskytovanie ochranných pracovných pomôcok, utváranie technických a organizačných podmienok, preškoľovanie pracovníkov
- *povinnosti zamestnanca* – dodržiavať pracovné postupy a zásady bezpečnosti pri práci, podstúpiť preventívne lekárske prehliadky, používať pridelené ochranné pracovné prostriedky, oznamovať svojmu nadriadenému nedostatky, zúčastňovať sa na školeniach a skúškach, dodržiavať predpisy a pokyny

²⁹ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str. 173

2.11 Personálny informačný systém

Personálne oddelenia spĺňajú aj funkciu radenia a zabezpečovania systémov personálnych informácií, informácie o vstupných a výstupných údajoch zamestnancov. Informačný systém zahŕňa všetky údaje týkajúce sa pracovných pozícií, aby mohli bez zbytočných odkladov, bádania, hľadania a improvizovania naštartovať svoju činnosť.³⁰

Funkcie personálneho informačného systému sú:

- automatické spracovanie personálnych údajov
- rýchle získanie informácií pre získanie analýz v oblasti pracovných pozícií
- ochrana osobných údajov
- rýchle zabezpečenie personálnych služieb pre jednotlivých manažérov
- rýchle spracovanie personálnych výkazov
- elektronická dochádza
- elektronický nábor

2.12 Syndróm vyhorenia

Syndróm vyhorenia prvý krát opísal Herbert Freudenberg v roku 1975. Je to jav najmä tam, kde sa ľudia venujú práci s veľkým nadšením a nasadením a do procesu vstupujú aj faktory, ktoré nevedia sami ovplyvniť.

Tento proces pozostáva z niekoľko fáz:

- *nadšenie*, nástup na nové pracovné miesto, cíti nadšenie
- *stagnácia*, človek začína cítiť, že jeho snaha nie je dostatočne ohodnotená
- *frustrácia*, prevláda negativizmus, znižuje sa koncentrácia a výkonnosť
- *apatia*, rezignácia na akúkoľvek aktivitu, pracovník je konfliktný

³⁰M.Tuma, Teória a prax personálnej politiky v regiónoch, 2008, Str.65

- *vyhorenie*, dochádza k absolútnemu vyčerpaniu a nespokojnosti samého sebou.³¹

Jedným z hlavných znakov vzniku vyhorenia je strata zmyslupnosti existencie.

Subjektívne príznaky sa vyznačujú veľkou únavou človeka, poruchami koncentrácie, znížením seba hodnotenia, znížená profesionalita.

Objektívne príznaky sa prejavujú dlho trvajúcou zníženou výkonnosťou, ktorá sa týka nielen pracovnej oblasti ale siaha aj do súkromného života.

Faktory zvyšujúce riziko vyhorenia sú: emocionálna záťaž, sociálna interakcia, negatívne vzťahy na pracovisku, intenzita práce, časový faktor, nedostatok uznania, absencia spoločenského uznania, bezmocnosť, vysoká až neprimeraná miera zodpovednosti, fyzicky náročná práca.

Pred syndrómom vyhorenia je potrebné sa chrániť a to :

- dať životu zmysel – neupadnúť do depresie
- vyrovnaná životná situácia – zvládanie stresu, nájsť si aktivity, ktoré podporujú úspešnosť jeho zvládnutia
- sebazpoznanie – čo chcem v živote dosiahnuť, aké mám potreby³²

V dnešnej dobe sa moderné firmy snažia predchádzať tomuto javu a starajú sa o psychický stav svojich zamestnancov rôznymi aktivitami a relaxačnými službami.

³¹ E.Dudinská,J.Jarab,P.Budaj,M.Špánik, Manažment ľudských zdrojov, 2011, str.80

³² E.Živčivová,Personálny manažment, Syndróm vyhorenia, 2009, str.511-522

2.13 Skončenie pracovného pomeru

Pri uvoľňovaní zamestnancov je potrebné rešpektovať Zákonník práce, ktorý umožňuje viacero variant rozviazania pracovného pomeru a to:

- dohodou uzatvorenou medzi zamestnancom a zamestnávateľom- - -
 - dohoda je zatvorená, keď ju potvrdia svoji podpisom obidve zúčastnené strany
- výpoveďou zo strany podniku alebo zamestnanca-
 - výpoveď musí byť písomná a doručená druhému účastníkovi, inak je neplatná,
 - podnik môže dať zamestnancovi výpoveď iba z dôvodov uvedených v zákonníku práce
 - skončenie pracovného pomeru nastáva až po uplynutí výpovednej doby
- okamžitým skončením pracovného pomeru
 - ak ide o závažné dôvody ako napríklad závažné porušenie pracovnej disciplíny, právoplatné odsúdenie za úmyselný trestný čin
 - okamžité zrušenie pracovného pomeru musí mať vždy písomnú formu s presným špecifikovaním priestupku
 - právnu účinnosť nastáva pri doručení výpovede
- skončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe
 - skončenie je bez udania dôvodu môže vykonať ako zamestnanec tak aj zamestnávateľ
- skončenie pracovného pomeru dohodnutého na dobu určitú
 - ak zamestnanec s vedomím zamestnávateľa aj po uplynutí dohodnutej doby pokračuje vo výkone pracovného pomeru, mení sa tento na dobu neurčitú.³³

³³ A.Kachaňáková, Riadenie ľudských zdrojov, 2003, str.116 - 119

3. PRAKTICKÁ ČASŤ

V teoretickej časti tejto bakalárskej práce sme si hovorili o význame postavenia personálnych útvarov a personálneho manažmentu v spoločnostiach. Došli sme k záveru, že správne fungovanie personálneho útvaru je dôsledkom dosahovania stanovených výsledkov každej spoločnosti. Na pozíciách personalistov preto musia byť kompetentní a tvorivo mysliaci zamestnanci ktorý sú kľúčovým faktorom pri získavaní kvalitných a perspektívnych zamestnancov.

3.1 Ciele a úlohy prieskumu

V našom prieskume sme sa zamerali na problém fungovania personálnych útvarov a personálneho manažmentu na Slovensku. Porovnávali sme fungovanie personálneho manažmentu v súkromnom sektore a vo verejnej a štátnej správe. Zaujímalo nás, akí ľudia sú zamestnancami týchto útvarov.

Stanovili sme nasledujúce ciele výskumu:

- porovnať kompetentnosť a tvorivosť zamestnancov personálnych útvarov v jednotlivých sektoroch
- aký je priemerný vek v daných sektoroch
- koľko žien a koľko mužov pracuje v personalistike
- získať názor na fungovanie personálneho útvaru v ich sektore na Slovensku

3.2 Analýza a výsledky prieskumu

V našom prieskume sme využili metódu dotazníka (viď príloha).

Zvolili sme anonymný dotazník, ktorý pozostával z 18 otázok. Všetky otázky sú zatvorenou formou a respondentom sme dali možnosť sa vyjadriť v ponúknutých alternatívach.

O spoluprácu pri vyplnení dotazníka sme požiadali lektorku školiaceho strediska, ktorá organizovala celoslovenské školenie pre personalistov. O vyplnenie dotazníka bolo požiadaných 96 respondentov priamo na školení. Vrátilo sa nám 71 vyplnených dotazníkov čo je 74 % návratnosť.

Z toho bolo 43 respondentov súkromný sektor a 28 respondentov z verejnej a štátnej správy.

Získané údaje sme vyhodnotili štatisticky a v percentách. Otázky sme spracovali a vyhodnotili osobitne a ku každej uvádzame tabuľku výsledkov a graf.

Boli sme veľmi príjemne prekvapení, že v dotazníku boli zodpovedané všetky otázky. Veríme, že respondenti odpovedali pravdivo a tým nebudú výsledky skreslené.

Každá otázka v dotazníku bola vyhodnotená slovne, tabuľkovo číslami a grafom. Na základe získaných odpovedí by sme chceli podať čo najobjektívnejší obraz o personálnych útvaroch a ich fungovaní na Slovensku.

Otázka č.1.

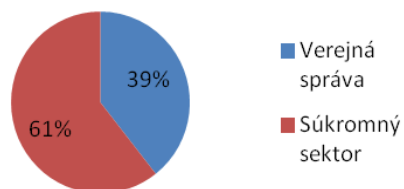
Zamestnávateľ

V prvej otázke sme zisťovali, či dotazník vypisuje personalista zo súkromného sektoru alebo z verejnej a štátnej správy. Dotazník vypísalo 28 (39%) a 43 (61%) respondentov.

Tabuľka 1: Zamestnávateľ respondenta

Respondenti	počet	%
Verejná a štátna správa	28	39%
Súkromný sektor	43	61%

Graf 1: Zamestnávateľ respondenta



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 2

Pohlavie

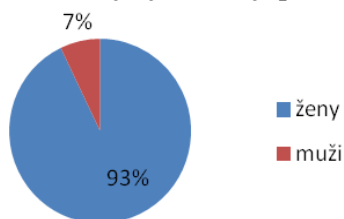
V druhej otázke sme zisťovali či dotazovaný respondent je žena alebo muž.

Zistili sme, že aj v jednom aj druhom dotazovanom sektore je obsadenie personálneho manažmentu hlavne ženami. Vo verejnej a štátnej správe je z dotazovaných 26 (93%) žien a 2 (4%) mužov.

Tabuľka 2: Pohlavie vo verejnej a štátnej správe

Verejná a štátna správa	počet	%
ženy	26	93%
muži	2	4%

Graf 2: Pohlavie respondenta vo verejnej a štátnej správe



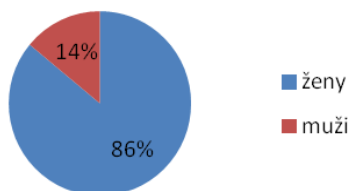
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore z dotazovaných 43 respondentov je 37 (86%) žien a 6 (14%) mužov.

Tabuľka 3: Pohlavie respondenta v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
ženy	37	86%
muži	6	14%

Graf 3: Pohlavie respondenta v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 3

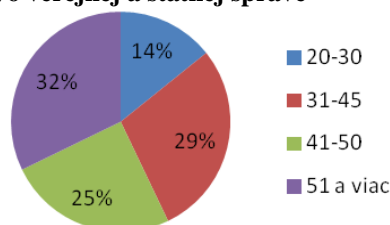
Vek

V tejto otázke sme zisťovali priemerný vek v daných sektoroch. Zistili sme, že vo verejnej správe prevláda veková hranica 51 rokov a viac (32%).

Tabuľka 4: Vek respondenta vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
20-30	4	14%
31-45	8	29%
41-50	7	25%
51 a viac	9	32%

Graf 4: Vek respondenta vo verejnej a štátnej správe



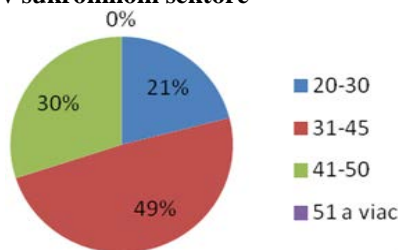
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore je najväčší vekový podiel v ohraničení 31 – 45 rokov (49%).

Tabuľka 5: Vek respondenta v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
20-30	9	21%
31-45	21	49%
41-50	13	30%
51 a viac	0	0%

Graf 5: Vek respondenta v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 4

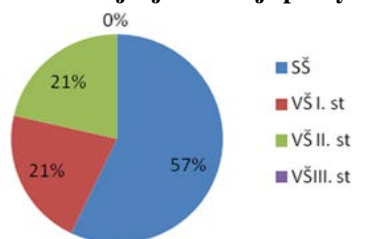
Vzdelanie

V tejto otázke sme zisťovali vzdelanie personalistov. Vo verejnej správe prevláda najväčším percentuálnym podielom stredoškolské vzdelanie a menším vysokoškolské vzdelanie III. stupňa.

Tabuľka 6: Vzdelanie respondentov verejnej a štátnej správy

verejná a štátna správa	počet	%
SŠ	16	57%
VŠ I.	6	21%
VŠ II.	6	21%
VŠ III.	0	0%

Graf 6: Vzdelanie respondentov verejnej a štátnej správy



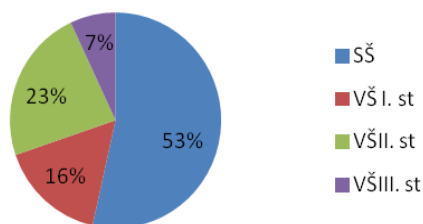
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore prevláda najväčším percentuálnym podielom stredoškolské vzdelanie a menším vysokoškolské vzdelanie I. stupňa.

Tabuľka 7: Vzdelanie respondentov súkromného sektora

súkromný sektor	počet	%
SŠ	23	53%
VŠ I.	7	16%
VŠ II.	10	23%
VŠ III.	3	7%

Graf 7: Vzdelanie respondentov v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 5

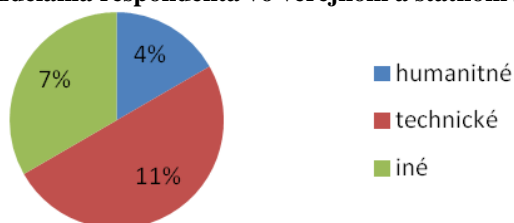
Zameranie štúdia

Touto otázkou sme chceli zistiť zameranie vzdelania respondentov. Vo verejnej a štátnej správe podľa zistených výsledkov je humanitne vzdelanie v menšom percentuálnom počte 1 (4%) respondent.

Tabuľka 8: Zameranie vzdelania respondenta vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
humanitné	1	4%
technické	3	11%
iné	2	7%

Graf 8: Zameranie vzdelania respondenta vo verejnom a štátnom sektore



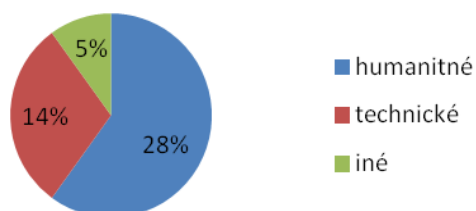
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore je v najväčšom zastúpení v počte 12 (28%) respondentov humanitné vzdelanie.

Tabuľka 9: Zameranie vzdelania respondenta v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
humanitné	12	28%
technické	6	14%
iné	2	5%

Graf 9: Zameranie vzdelania respondenta v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 6

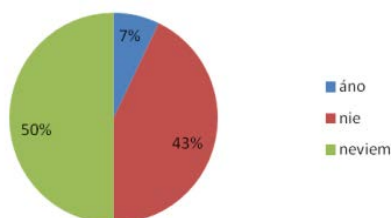
Plánujete si Vaše vzdelanie rozšíriť?

Touto otázkou sme chceli zistiť, či si respondenti plánujú svoje vzdelanie rozšíriť, prípadne doplniť. V verejnom a štátnom sektore viac prevláda odpoveď nerozhodná 14 (50%) respondentov.

Tabuľka 10: Plánované zvýšenie kvalifikácie vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	2	7%
nie	12	43%
neviem	14	50%

Graf 10: Plánované zvýšenie kvalifikácie vo verejnej a štátnej správe



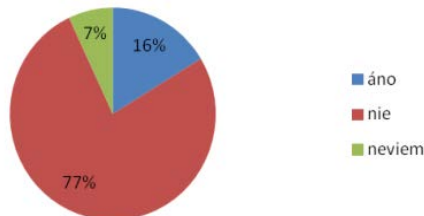
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore si 33 (77%) respondentov neplánuje svoje vzdelanie rozšíriť vôbec.

Tabuľka 11: Plánované zvýšenie kvalifikácie v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	7	16%
nie	33	77%
neviem	3	7%

Graf 11: Plánované zvýšenie kvalifikácie v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 7

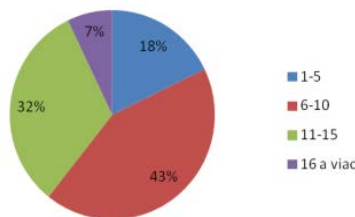
Koľko rokov pracujete v oblasti personalistiky?

Touto otázkou sme chceli zistiť priemerný vek pôsobenia našich respondentov v oblasti personalistiky. Vo verejnej a štátnej správe je priemerný vek pôsobenia 6-10 rokov čo je 43% z dotazovaných respondentov 28 respondentov.

Tabuľka 12: Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
1-5	5	18%
6-10	12	43%
11-15	9	32%
16 a viac	2	7%

Graf 12: Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike verejnej a štátnej správe



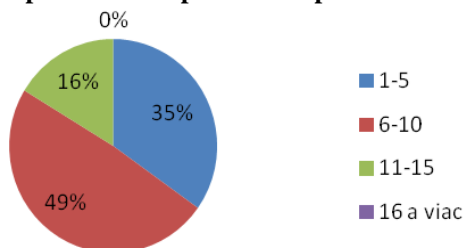
Zdroj: vlastné spracovanie

Vo súkromnom sektore je najčastejší priemerný vek pôsobenia 6-10 rokov čo je 49% z 43 dotazovaných respondentov.

Tabuľka 13: Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
1-5	15	35%
6-10	21	49%
11-15	7	16%
16 a viac	0	0%

Graf 13: Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 8.

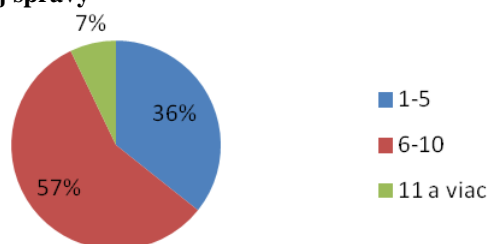
Koľko rokov pracujete v terajšej spoločnosti?

Zisťovali sme priemerný vek pôsobenia personalistov vo firmách. Otázku sme nasmerovali na dobu trvania pracovného pomeru u súčasného zamestnávateľa. Zisťovali sme migráciu personalistov na trhu. Vo verejnej a štátnej správe je najdlhšia doba pôsobenia respondentov 6-10 rokov čo je 57% z celkového počtu 28 respondentov.

Tabuľka 14: Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta verejnej a štátnej správy

verejná a štátna správa	počet	%
1-5	10	36%
6-10	16	57%
11 a viac	2	7%

Graf 14: Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta verejnej a štátnej správy



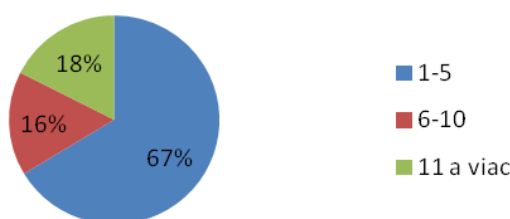
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore sme dotazníkom zistili, že najdlhšia doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa je 1-5 rokov čo je 67% z celkového počtu 43 respondentov.

Tabuľka 15: Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta súkromného sektoru

súkromný sektor	počet	%
1-5	29	67%
6-10	7	16%
11 a viac	5	18%

Graf 15: Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta súkromného sektoru



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 9

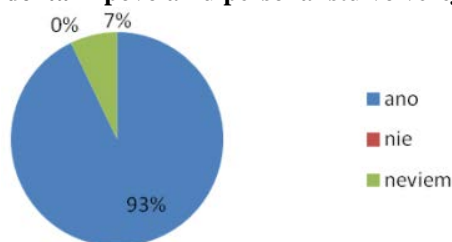
Baví Vás práca personalistu/ky ?

Tu sme zisťovali, aký majú vzťah k svojej práci dotazovaní respondenti. Vo verejnej a štátnej správe 26 respondentov (93%), že ich práca personalistu baví. No našli sa aj 2 kandidáti (7%), ktorý v dotazníku označili, že ich práca personalistu nebaví.

Tabuľka 16: Vzťah respondenta k povolaniu personalistu vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	26	93%
nie	0	0%
neviem	2	7%

Graf 16: Vzťah respondenta k povolaniu personalistu vo verejnej a štátnej správe



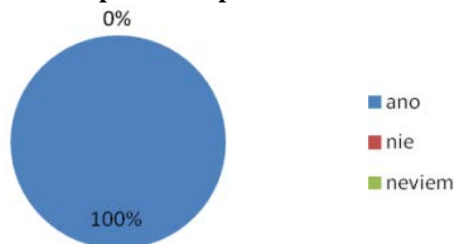
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore označili všetci dotazovaný respondenti, že ich práca baví na 100%.

Tabuľka 17: Vzťah respondenta k povolaniu personalistu v súkromnom sektore

Súkromný sektor	počet	%
áno	43	100%
nie	0	0%
neviem	0	0%

Graf 17: Vzťah respondenta k povolaniu personalistu v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č.10

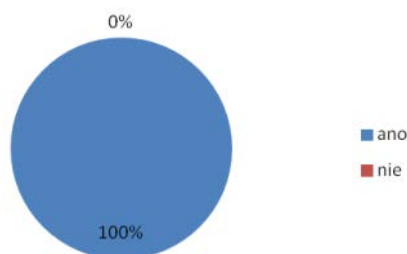
Vysiela Vás terajší zamestnávateľ na preškolenia?

Otázka je zameraná na zistenie zvyšovania vedomostí respondentov formou školení. Vo verejnej a štátnej správe je vidno, že personalisti školenia pravidelne absolvujú v počte 100%.

Tabuľka 18: Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	28	100%
nie	0	0%

Graf 18: Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa vo verejnej a štátnej správe



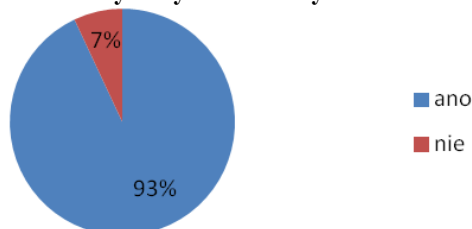
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore sa pravidelne preškoľuje 40 (93%) dotazovaných respondentov z počtu 43.

Tabuľka 19: Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	40	93%
nie	3	7%

Graf 19: Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 11

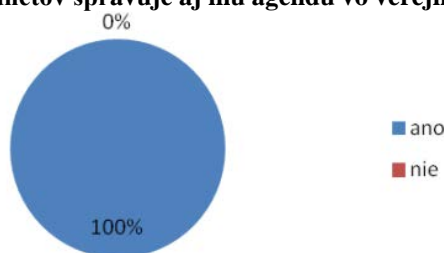
Spravujete len personálnu agendu, alebo vykonávate aj inú?

V tejto otázke sa pýtame personalistov na ich vyťaženosť, či sa starajú v spoločnosti, ktorá ich zamestnáva len o personalistiku, alebo spravujú aj nejaké iné pridružené agendy. Tu jasne vidíme rozdiel medzi verejnou, štátnou správou a súkromným sektorom. Vo verejnej a štátnej správe nemajú personalisti žiadnu inú agendu.

Tabuľka 20: Koľko respondentov spravuje aj inú agendu vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	28	100%
nie	0	0%

Graf 20: Koľko respondentov spravuje aj inú agendu vo verejnej a štátnej správe



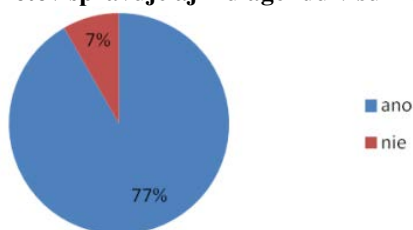
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore z celkového počtu 43 dotazovaných má 40 (77%) respondentov pridelenú aj inú agendu okrem personalistiky.

Tabuľka 21: Koľko respondentov spravuje aj inú agendu v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	40	77%
nie	3	7%

Graf 21: Koľko respondentov spravuje aj inú agendu v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 12

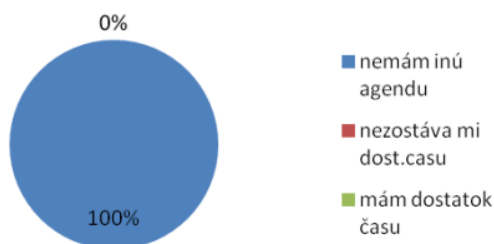
Pokiaľ spravujete aj ďalšiu agendu, zostáva Vám dostatok času na personalistiku?

V tejto otázke sme zisťovali, či personalisti majú dostatok času na vykonávanie svojej agendy v prípade, kedy majú pridelenú aj inú agendu. Vo verejnej, štátnej správe je vidieť, že personalisti majú len jednu agendu a na jej spravovanie majú dostatok času.

Tabuľka 22: Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
nemám inú agendu	28	100%
nezostáva mi dostatok času	0	0%
mám dostatok času	0	0%

Graf 22: Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej agende vo verejnej a štátnej správe

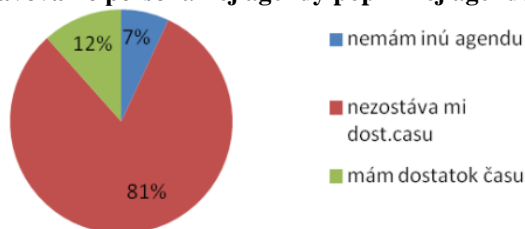


Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 23: Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej agende v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
nemám inú agendu	3	7%
nezostáva mi dostatok času	35	81%
mám dostatok času	5	12%

Graf 23: Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej agende v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 13

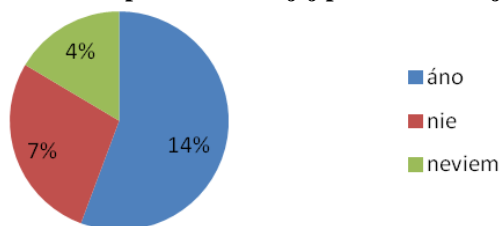
Myslíte si, že pozícia personalistu/ky je vo Vašej spoločnosti považovaná za dôležitú?

Zisťovali sme, aký majú vo všeobecnosti názor na svoje postavenie a postavenie personálneho útvaru vo svojej spoločnosti samotní pracovníci personálneho manažmentu. Vo verejnej a štátnej správe si myslia 4 respondenti čo je 14% z celkového počtu 28 opýtaných, že ich agenda je považovaná za dôležitú.

Tabuľka 24: Názor respondenta na postavenie svojej pozície vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	4	14%
nie	2	7%
neviem	22	4%

Graf 24: Názor respondenta na postavenie svojej pozície vo verejnej a štátnej správe



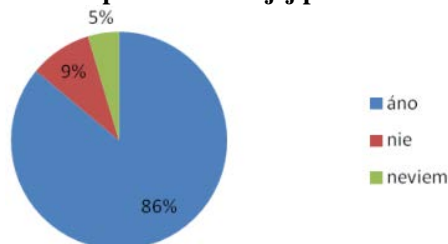
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore z celkového počtu 43 respondentov si 37 čo je 86% myslí, že ich práca je v spoločnosti, kde pracujú považovaná za dôležitú.

Tabuľka 25: Názor respondenta na postavenie svojej pozície súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	37	86%
nie	4	9%
neviem	2	5%

Graf 25: Názor respondenta na postavenie svojej pozície v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 14

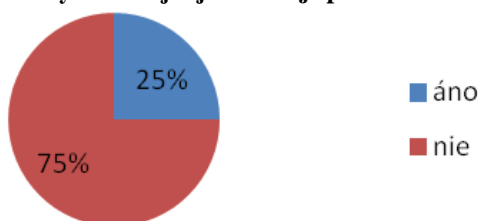
Dáva Vám zamestnávateľ priestor na kreativitu?

V tejto otázke sme chceli zistiť, či dáva zamestnávateľ možnosť kreativity svojim personalistom. Vo verejnej a štátnej správe je z odpovedí v dotazníku zrejmé, že tu nie je priestor na nejakú kreativitu, čo nám potvrdilo 7 (75%) z celkového počtu 28 respondentov.

Tabuľka 26: Možnosť kreativity vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	7	25%
nie	21	75%

Graf 26: Možnosť kreativity vo verejnej a štátnej správe



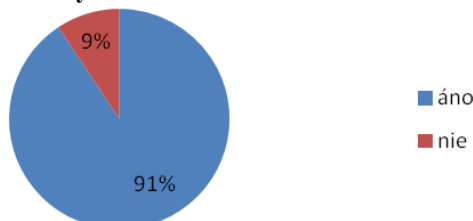
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore dáva zamestnávateľ svojim personalistom oveľa viac možností byť kreatívny a prichádzať s novými nápadi, ktoré napomáhajú rozvoju spoločnosti, čo z celkového počtu 43 respondentov 39 (

Tabuľka 26: Možnosť kreativity v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	39	91%
nie	4	9%

Graf č. 26: Možnosť kreativity v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 15

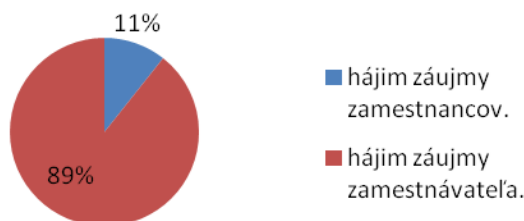
V sporných situáciách máte pocit, že Vaším poslaním, z pohľadu zamestnávateľa je hájiť záujmy zamestnancov, alebo zamestnávateľ očakáva, že budete stáť na jeho strane?

Túto otázku sme položili v dotazníku z toho dôvodu, pretože v poslednej dobe na Slovensku musia personalisti hájiť skôr záujmy zamestnávateľa, ako záujmy zamestnancov. Vo verejnej a štátnej správe nám 25 respondentov (89%) z celkového počtu 28 opýtaných označilo, že hája záujmy zamestnávateľa.

Tabuľka 27: Postoj respondentov v sporných situáciách vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
hájiť záujmy zamestnancov.	3	11%
hájiť záujmy zamestnávateľa.	25	89%

Graf 27: Postoj respondentov v sporných situáciách vo verejnej a štátnej správe



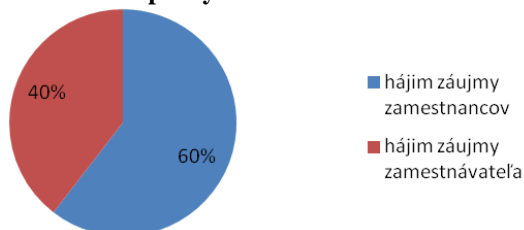
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore personalisti stoja skôr na strane zamestnancov a to z počtu 43 opýtaných označilo kladnú odpoveď 26 respondentov, čo je 60%.

Tabuľka 28: Postoj respondentov v sporných situáciách v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
hájiť záujmy zamestnancov.	26	60%
hájiť záujmy zamestnávateľa.	17	40%

Graf 28: Postoj respondentov v sporných situáciách v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 16

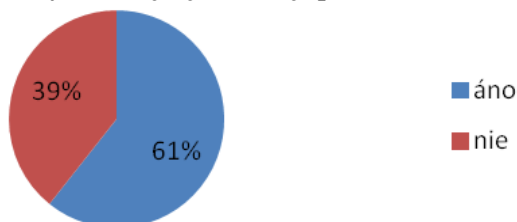
Zmenili by ste niečo v oblasti personalistiky vo Vašej spoločnosti?

Touto otázkou sme zisťovali či by personalisti chceli zmeniť niečo na fungovaní ich útvaru v spoločnosti v ktorej pracujú. Vo verejnej správe z celkového počtu 28 respondentov označilo 17 (61%) že by privítali zmenu.

Tabuľka 29: Privítanie zmeny vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	17	61%
nie	11	39%

Graf 29: Privítanie zmeny vo verejnej a štátnej správe



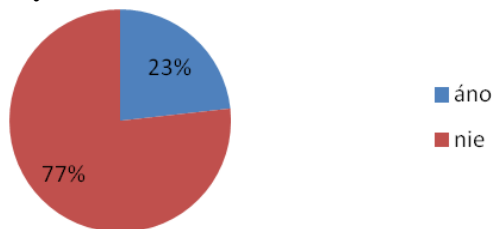
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore z počtu 43 respondentov by privítalo zmenu 10 čo tvorí 23%.

Tabuľka 30: Privítanie zmeny v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	10	23%
nie	33	77%

Graf 30: Privítanie zmeny v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 17

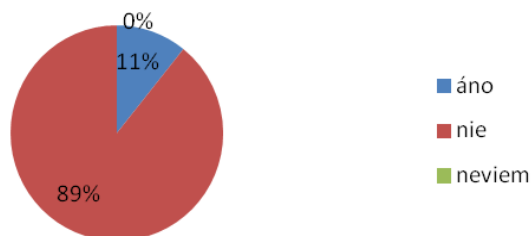
Myslíte si, že ste primerane odhodnotený/á za svoju prácu?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť či sú personalisti dostatočne odmeňovaní za svoju prácu. Z celkového počtu 28 opýtaných spokojnosť prejavili len 3 respondenti čo je 11% .

Tabuľka 31: Spokojnosť s ohodnotením za prácu vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	3	11%
nie	25	89%
neviem	0	0%

Graf 31: Spokojnosť s ohodnotením za prácu vo verejnej a štátnej správe



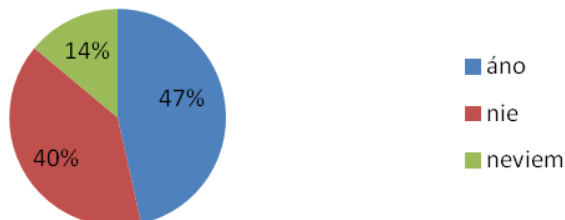
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore odpovedalo na otázku spokojnosti z ich ohodnotením kladne 20 opýtaných čo je 47% z celkového počtu 43 respondentov.

Tabuľka 32: Spokojnosť s ohodnotením za prácu v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	20	47%
nie	17	40%
neviem	6	14%

Graf 32: Spokojnosť s ohodnotením za prácu v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka č. 18

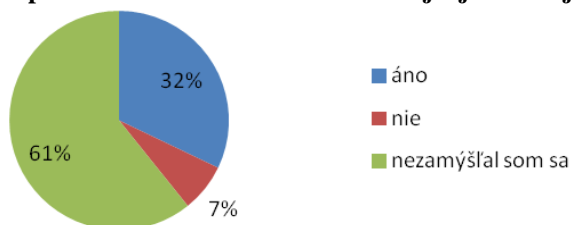
Myslíte si, že postaveniu personálneho manažmentu je na Slovensku kladený primeraný dôraz?

V poslednej otázke sme sa pýtali personalistov na ich názor na postavenie personálneho manažmentu na Slovensku. Vo verejnej a štátnej správe sa z celkového počtu 28 respondentov sa 17 (61%) nezamýšľalo nad postavením personálneho útvaru .

Tabuľka 33: Postavenie personálneho manažmentu vo verejnej a štátnej správe

verejná a štátna správa	počet	%
áno	9	32%
nie	2	7%
nezamýšľal som sa	17	61%

Graf 33: Postavenie personálneho manažmentu vo verejnej a štátnej správe



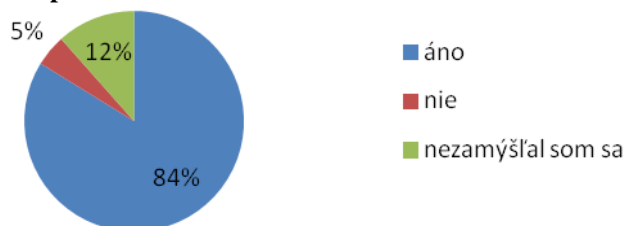
Zdroj: vlastné spracovanie

V súkromnom sektore si anopak personalisti uvedomujú, že personálny manažment je považovaný za dôležitý sektor, čo potvrdili svojimi odpoveďami v počte 36 kladných odpovedí (84%) z celkového počtu 43 respondentov.

Tabuľka 34: Postavenie personálneho manažmentu v súkromnom sektore

súkromný sektor	počet	%
áno	36	84%
nie	2	5%
nezamýšľal som sa	5	12%

Graf 34: Postavenie personálneho manažmentu v súkromnom sektore



Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Súčasný stav personálneho manažmentu na Slovensku

V našom prieskume sme sa obrátili na pracovníkov personálnych útvarov, na samých personalistov. Požiadali sme ich o pravdivé odpovede na predložený dotazník. Z nášho prieskumu sme sa dozvedeli aký postoj majú personalisti k svojej práci a k postaveniu ich útvarov v spoločnostiach. Získali sme odpovede, na základe ktorých sa pokúsime zhrnúť výsledky a urobíme prehľad pre prax.

Podľa výsledkov vieme, že v personálne útvary sú na Slovensku obsadené skôr ženami, ako mužmi. Je zrejmé, že táto pozícia je viac zaujímavá pre ženy ako pre mužov, prípadne je tu predsudok, že žena bude lepšou personalistkou ako muž na jej pozícii.

Vekový priemer v súkromnej správe je nižší, ako vo verejnej a štátnej správe. Tu je jasne vidieť, že vo verejnej a štátnej správe nie je taká fluktuácia pracovníkov personálnych útvarov ako v súkromnom sektore.

V oblasti vzdelania je tiež veľký rozdiel najmä v otázke, či si personalisti plánujú rozšíriť svoje vzdelanie. V súkromnom sektore nie je kladený až taký veľký dôraz na stupeň vzdelania, nakoľko sa požaduje skôr dobrá prax ako dobré vysokoškolské vzdelanie. Naopak je to vo verejnom a štátnom sektore, kde sa kladie dôraz predovšetkým na vzdelanie, ak keď podľa dotazníka opäť vidíme, že málokto personalista v tomto sektore má humanitné vzdelanie. Možným dôvodom pre väčší záujem o rozšírenie si vzdelania môže byť aj fakt, že verejná a štátna správa má podpísané kolektívnu zmluvu, podľa ktorej je daná zamestnancovi možnosť podpísania študijnej zmluvy, na základe ktorej mu je umožnené štúdium s možnosťou čerpania si platených voľných dní na skúškové obdobie, zároveň na návštevu prednášok. Toto žiaľ súkromný sektor neposkytuje.

Rozdiel podľa dotazníka je aj v tom, ako je zaujímavá práca personalistu v súkromnom sektore a verejnej a štátnej správe. Podľa dotazníka sme zistili, že práca personalistov vo verejnej a štátnej správe je jednotvárna, nemajú pridelené žiadnu inú agendu, robia stále tú istú stereotypnú prácu a e

nedostávajú dostatok priestoru na kreativitu. V sporoch so zamestnancami musia hájiť postoj zamestnávateľa, nie zamestnanca, lebo majú obavu zo straty zamestnania. Keďže sú odmeňovaní podľa tabuliek zákona 553 z roku 2002 ich platy sú stanovené a obmedzené.

V súkromnom sektore je podľa dotazníka práca personalistu pestrá a dosť náročná, nakoľko väčšina personalistov má pridelené spravovať aj iné agendy. V súkromnom sektore prevláda názor majiteľov firiem, že personalistika nie je práca na celých osem hodín pracovného času. Naopak je personalistom poskytnutý oveľa väčší priestor na kreativitu. Ich odmeňovanie je oveľa výraznejšie, pretože nie je obmedzované žiadnymi tabuľkami ale výkonom.

ZÁVER

Táto bakalárska práca má poukázať na dôležitosť postavenia personálnych útvarov a manažmentu ľudských zdrojov. Jej cieľom bolo tiež poukázať na rozdiely vo fungovaní personálnych útvarov v verejne, štátnej správe a súkromným sektorom.

V teoretickej časti sme poukázali na funkcie a postavenie personálnych útvarov, tak ako by mali fungovať, aby spoločnosti napomáhali plniť stanovené ciele. Poukázali sme na celkové riadenie ľudských zdrojov.

V praktickej časti sme na základe dotazníka zistili skutočný stav manažmentu ľudských zdrojov na Slovensku.

Radi by sme poukázali, aké dôležité je správne fungovanie tohto oddelenia v každom podniku. Z dotazníka sme zistili, že je veľmi veľký rozdiel vo fungovaní súkromného a verejného a štátneho sektora.

V personalistike pracujem deväť rokov. K tomuto povolaniu som prišla úplnou náhodou. Celý predošlý pracovný život som sa hľadala a nevedela som presne, kam smerujem. Keď som spoznala svet personalistiky zrazu som vedela kam moja budúca kariéra povedie. Pracovala som v súkromnom sektore, ale aj vo verejnej správe a viem teda porovnať fungovanie týchto dvoch sektorov z vlastnej skúsenosti.

V súkromnom sektore je pre personalistu dôležitá prax a kreativita. Sú na neho kladené oveľa väčšie nároky. Personalista je zapájaný do všetkých nových projektov a popri tom má v správe ešte minimálne jednu ďalšiu agendu.

Vo verejnej správe som pracovala jeden rok. Pochopila som, že tento druh personalistiky nie je pre toho, kto chce byť kreatívny, ale pre toho, komu vyhovuje stereotyp. Personalista je odmeňovaný podľa tabuliek a nemá možnosť na prejavenie svojich nápadov. Všetko funguje ako cez šablónu a nič sa nemení. Nemá vo svojej správe žiadnu inú agendu, pretože tabuľkovo je jeho pozícia určená len na vykonávanie pozície personalistu. Moje poznatky z praxe sa nám potvrdili aj v odpovediach v dotazníku.

Svoje povolanie chápem ako poslanie a som veľmi rada, že som sa k nemu dostala aj keď len úplnou náhodou. Táto náhoda mi udala smer mojej ďalšej pracovnej ceste.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

WILIAM B. WERTHER, Jr. KEITH DAVIS, *Lidský faktor a personální managemet*, Victoria Publishing, 1989, ISBN 80-85605-04-X

J. KOUBEK, *Personální práce v malých podnicích*, Druhé, přepracované a doplněné vydání, Grada Publishing, Praha, 2003, ISBN 80-247-0602-4

J. DĚDINA, V. CEJTHAR, *Management a organizační chování*, Grada Publishing 2005, bez ISBN

J.ALEXY, J. BOROŠ, R. SIVÁK, *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*, Vydavateľstvo IRIS, 2004, ISBN 80-89018-59-9

R. THOMSON, *Řízení lidí*, Managing Poople, preklad J.Koubek, ASPI, 2007, ISBN 978-80-7357-267-9

M.TUMA, *Teória a prax personálnej politiky v regiónoch*, Vzdelávacia akadémia J. A. Komenského s.r.o., Trenčín, 2008, ISBN 978-80-970077-2-0

A.KACHAŇÁKOVÁ, O. NACHTMANOVÁ, Z. JONIAKOVÁ, *Personálny manažment*, Lura EDITION, 2008, ISBN 978-80-8078-192-7

A.KACHAŇÁKOVÁ, *Riadenie ľudských zdrojov*, SPRINT Bratislava, 2003, ISBN 80-89085-22-9

R.LUDLOW, F. PANTON, *Zásady úspěšného výběru pracovníků*, GRADA Publishing 1995, ISBN 80-7169-252-2

S.VOJTOVIČ, *Personálny manažment*, Historické vzniku a rozvoja, IRIS, 2006, ISBN 80-89018-98-X

E.DUDINSKÁ, J. JARAB, P. BUDAJ, M. ŠPÁNIK, *Manažment Ľudských zdrojov*, Vydavateľstvo Michala Vaška, Prešov 2011,
ISBN 978-80-7165-831-3

PERSONÁLNY MANAŽMENT nielen pre personalistov , mesačník,
vydanie apríl 2009, Iura Edition, ISSN 1337-9437

ZOZNAM GRAFOV, OBRÁZKOV, SCHÉM A TABULIEK

ZOZNAM GRAFOV

- Graf 1:** Zamestnávateľ respondenta
- Graf 2:** Pohlavie respondenta vo verejnej a štátnej správe
- Graf 3:** Pohlavie respondenta v súkromnom sektore
- Graf 4:** Vek respondenta vo verejnej a štátnej správe
- Graf 5:** Vek respondenta v súkromnom sektore
- Graf 6:** Vzdelanie respondentov verejnej a štátnej správy
- Graf 7:** Vzdelanie respondentov v súkromnom sektore
- Graf 8:** Zameranie vzdelania respondenta vo verejnom a štátnom sektore
- Graf 9:** Zameranie vzdelania respondenta v súkromnom sektore
- Graf 10:** Plánované zvýšenie kvalifikácie vo verejnej a štátnej správe
- Graf 11:** Plánované zvýšenie kvalifikácie v súkromnom sektore
- Graf 12:** Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike verejnej a štátnej správe
- Graf 13:** Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike v súkromnom sektore
- Graf 14:** Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta verejnej a štátnej správy
- Graf 15:** Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta súkromného sektoru
- Graf 16:** Vzťah respondenta k povolaniu personalistu vo verejnej a štátnej správe
- Graf 17:** Vzťah respondenta k povolaniu personalistu v súkromnom sektore
- Graf 18:** Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa vo verejnej a štátnej správe
- Graf 19:** Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa v súkromnom sektore
- Graf 20:** Koľko respondentov spravuje aj inú agendu vo verejnej a štátnej správe
- Graf 21:** Koľko respondentov spravuje aj inú agendu v súkromnom sektore
- Graf 22:** Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej agende vo verejnej a štátnej správe
- Graf 23:** Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej agende v súkromnom sektore
- Graf 24:** Názor respondenta na postavenie svojej pozície vo verejnej a štátnej správe
- Graf 25:** Názor respondenta na postavenie svojej pozície v súkromnom sektore
- Graf 26:** Možnosť kreativity vo verejnej a štátnej správe
- Graf 26:** Možnosť kreativity v súkromnom sektore
- Graf 27:** Postoj respondentov v sporných situáciách vo verejnej a štátnej správe
- Graf 28:** Postoj respondentov v sporných situáciách v súkromnom sektore
- Graf 29:** Privítanie zmeny vo verejnej a štátnej správe
- Graf 30:** Privítanie zmeny v súkromnom sektore
- Graf 31:** Spokojnosť s ohodnotením za prácu vo verejnej a štátnej správe

Graf 32: Spokojnosť s ohodnotením za prácu v súkromnom sektore

Graf 33: Postavenie personálneho manažmentu vo verejnej a štátnej správe

Graf 34: Postavenie personálneho manažmentu v súkromnom sektore

ZOZNAM SCHÉM

Schéma 1: Model systému personálneho manažmentu

Schéma 2: Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov

Schéma 3: Hlavné oblasti RLZ, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce

Schéma 4: Priebeh adaptačného procesu

Schéma 5: Cyklus riadenia výkonu

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Zamestnávateľ respondenta

Tabuľka 2: Pohlavie vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 3: Pohlavie respondenta v súkromnom sektore

Tabuľka 4: Vek respondenta vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 5: Vek respondenta v súkromnom sektore

Tabuľka 6: Vzdelanie respondentov verejnej a štátnej správy

Tabuľka 7: Vzdelanie respondentov súkromného sektora

Tabuľka 8: Zameranie vzdelania respondenta vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 9: Zameranie vzdelania respondenta v súkromnom sektore

Tabuľka 10: Plánované zvýšenie kvalifikácie vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 11: Plánované zvýšenie kvalifikácie v súkromnom sektore

Tabuľka 12: Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 13: Priemerný vek pôsobenia respondenta v personalistike v súkromnom sektore

Tabuľka 14: Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta verejnej a štátnej správy

Tabuľka 15: Priemerná doba pôsobenia u súčasného zamestnávateľa respondenta súkromného sektora

Tabuľka 16: Vzťah respondenta k povolaniu personalistu vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 17: Vzťah respondenta k povolaniu personalistu v súkromnom sektore

Tabuľka 18: Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 19: Absolvovanie školení vyslaných zo strany zamestnávateľa v súkromnom sektore

Tabuľka 20: Koľko respondentov spravuje aj inú agendu vo verejnej a štátnej správe

Tabuľka 21: Koľko respondentov spravuje aj inú agendu v súkromnom sektore

- Tabuľka 22:** Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 23:** Čas na spravovanie personálnej agendy popri inej agende v súkromnom sektore
- Tabuľka 24:** Názor respondenta na postavenie svojej pozície vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 25:** Názor respondenta na postavenie svojej pozície súkromnom sektore
- Tabuľka 26:** Možnosť kreativity vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 26:** Možnosť kreativity v súkromnom sektore
- Tabuľka 27:** Postoj respondentov v sporných situáciách vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 28:** Postoj respondentov v sporných situáciách v súkromnom sektore
- Tabuľka 29:** Privítanie zmeny vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 30:** Privítanie zmeny v súkromnom sektore
- Tabuľka 31:** Spokojnosť s ohodnotením za prácu vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 32:** Spokojnosť s ohodnotením za prácu v súkromnom sektore
- Tabuľka 33:** Postavenie personálneho manažmentu vo verejnej a štátnej správe
- Tabuľka 34:** Postavenie personálneho manažmentu v súkromnom sektore

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha - DOTAZNÍK	I.
--------------------------	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Adriana Žaludová

Odbor: Riadenie Ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Forma a postavenie personálneho útvaru

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 58

Celkový počet strán príloh: 1

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 7

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 5

Počet internetových zdrojov: 0

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc

