

# ΠΑΠΑŽΜΕΠΤ ЉДСКЎСН ZDROJOV

Katarína STACHOVÁ  
Zdenko STACHO



Trnava 2023

**Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave**  
**Inštitút manažmentu**



# **ΜΑΝΑΖΜΕΝΤ** **ЉУДСΚЃХИ ЗДРОЈОВ**

**STACHOVÁ Katarína - STACHO Zdenko**

**Trnava 2023**

Spracovanie učebnice bolo podporené grantom KEGA 012UCM-4/2022 Riadenie ľudí v digitálnom svete – bilingválna (slovensko-anglická) vysokoškolská učebnica s podporou e-learningových modulov s multimediálnym obsahom a grantom VEGA 1/0038/22 Využitie kompetitívnych digitálnych hier na rozvoj tímovej kohézie a sociálnej adaptácie Generácie Z

## **MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Vysokoškolská učebnica

### **Autori:**

doc. Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.

doc. Ing. Zdenko STACHO, PhD.

### **Recenzenti:**

doc. Ing. Jana BLŠTÁKOVÁ, PhD - FPM EU Bratislava

doc. Ing. Cecília OLEXOVÁ, PhD. - PHF EU Košice

Za odbornú úroveň tejto publikácie zodpovedajú autori a recenzenti.

Rukopis neprešiel jazykovou úpravou.

Vydanie publikácie bolo schválené Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave a vedením Inštitútu manažmentu Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

© Univerzita sv. Cyrila a Metoda Trnava, 2023

© doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.; doc. Ing. Zdenko Stacho, PhD.

Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2023

Vydanie: prvé

Forma: online

Dostupné: <https://imucm.sk/virtualna-studovna-im/>

ISBN 978-80-572-0386-5

## OBSAH

ÚVOD .....	5
1 Manažment ľudských zdrojov .....	7
1.1 Vzorové úlohy .....	10
1.2 Úlohy na riešenie:.....	12
2 Analýza práce a vytváranie pracovných miest .....	14
2.1 Vzorové úlohy .....	20
2.2 Úlohy na riešenie.....	23
3 Personálne plánovanie .....	25
3.1 Vzorové úlohy .....	28
3.2 Úlohy na riešenie.....	29
4 Získavanie zamestnancov .....	31
4.1 Vzorové úlohy .....	39
4.2 Úlohy na riešenie.....	41
5 Výber zamestnancov.....	44
5.1 Vzorové úlohy .....	54
5.2 Úlohy na riešenie.....	56
6 Systém rozmiestňovania zamestnancov .....	59
6.1 Vzorové úlohy .....	66
6.2 Úlohy na riešenie.....	68
7 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	73
7.1 Vzorové úlohy .....	84
7.2 Úlohy na riešenie.....	86
8 Hodnotenie zamestnancov.....	88
8.1 Vzorové úlohy .....	95
8.2 Úlohy na riešenie.....	98
9 Odmeňovanie zamestnancov.....	100
9.1 Vzorové úlohy .....	105
9.2 Úlohy na riešenie.....	108
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	110
ZOZNAM PRÍLOH.....	116

## ÚVOD

Organizácie si v súčasnej dobe začínajú čoraz viac uvedomovať, že v podmienkach rozvinutej globalizácie a rozbiehajúcej sa štvrtej priemyselnej revolúcie sú základnými premennými udržania si konkurencieschopnosti stúpajúce nároky na inovačnú kapacitu a krátky čas na uvedenie na trh (Helmrich 2015). Rozhodujúcim faktorom v tomto boji už nie sú prioritne neživé premenné v podniku, keďže technológiu konkurencie, ako aj finančnú stratégiu, je možné napodobniť oveľa jednoduchšie než kedykoľvek predtým (Blštáková a kol. 2019). Rozhodujúcim faktorom sú živé organizmy, keďže napodobniť mäkké aspekty riadenia a vývoja v organizácii je v skutku nemožné (Stachová a kol. 2020). Ľudský kapitál možno vnímať ako jedinú a jedinečnú, živú a oživujúcu, dynamickú a dynamizujúcu silu podniku (Blašková 2011). Práve starostlivosťou o najcennejšiu premennú v organizácii majú oddelenia ľudských zdrojov.

V našich podmienkach, žiaľ v mnohých organizáciách, stále prevláda tendencia prisudzovať miesto a význam ľudskému faktoru až po aktivitách, zameraných na technicko-ekonomické problémy. V praxi sa často stretávame s tým, že kým pri riešení ekonomických, technických a právnych problémov pracujú celé štáby odborníkov, otázkam ľudských zdrojov sa venuje len okrajová pozornosť. V dôsledku meniacich sa podmienok je potrebná zmena v správaní sa organizácií v riadení ich interného prostredia, s prioritným zreteľom na ľudské zdroje. Práve tie sa v kontexte priemyselnej revolúcie a post-pandemickej doby javia ešte kľúčovejšie ako kedykoľvek predtým. Práve v tejto dobe sa od nich vyžaduje, resp. očakáva, ešte vyššia flexibilita, zvýšenie efektívnosti, angažovanosti a spolupatričnosti k organizácii.

Z uvedených dôvodov potreby pripravenosti a kompetentnosti manažérov organizácií a opodstatnenosti danej problematiky patrí Riadenie ľudských zdrojov resp. Manažment ľudských zdrojov, Personálny manažment, Manažment ľudí, Personálne riadenie alebo Personálna práca dlhodobo medzi jadrové predmety na programoch patriacich do študijného odboru Ekonomika a manažment. Základy teoretického zabezpečenia k danej problematike pre Slovenské univerzity dali autorky Kachaňáková (1995, Riadenie ľudských zdrojov, Ekonomická univerzita), Vetráková (1996, Personálny manažment – Univerzita Mateja Bela), Višňovský (1996, Riadenie ľudských zdrojov – Vysoká škola poľnohospodárska) a Bajžíková (1999, Personálny manažment Univerzita Komenského v Bratislave). Informácie z týchto prvých publikácií sa stali zdrojom východiskových poznatkov a inšpiráciou pre mnoho ďalších odborných publikácií slovenských autorov venujúcich sa danej problematike na slovenských vysokých školách v súčasnosti ako napr. Joniaková, Blštáková, Olexová (EUBA), Smerek, Ďurian (UMB), Alli Taha (PUv Prešove), Hitka, Lorincová (TUZVO), Kucharčíková (ŽU v Žiline), Bajžíková, Kirchmayer, Fratričová (UKv Bratislave), Ližbetinová (VŠTE), Urbancová (ČAZV) a i.. a takisto boli učiteľmi, vzormi aj pre autorov predkladanej publikácie, ktorí v rámci predkladaných textov vo veľkej miere využívajú citácie a prínosy tak ich mentorky doc. Kachaňákovovej a jej kolegov a takisto texty svojich kolegov a priateľov s partnerských vysokých škôl tak na Slovensku ako aj v zahraničí.

Predkladaná vysokoškolská učebnica Manažment ľudských zdrojov, má slúžiť študentom inštitútu manažmentu, ako základná literatúra k rovnomennému predmetu Manažment ľudských zdrojov. Jej cieľom je viesť študentov do problematiky manažmentu riadenia ľudských zdrojov a dať im pevné základy nielen k nadväzujúcemu predmetu Nástroje riadenia ľudských zdrojov na ktoré študenti nadviažu v prvom ročníku magisterského štúdia na Inštitúte manažmentu, ale aj základný sumár poznatkov potrebných k získaniu a udržaniu si spokojných a angažovaných zamestnancov.

Študenti v rámci každej z deviatich kapitol postupne získajú základné teoretické poznatky v rámci zamerania kapitoly, následne sa prakticky oboznámia s problematikou v rámci vzorových úloh a taktiež budú mať v rámci každej kapitoly priestor na vlastné riešenie úloh a zadaní v kontexte preberanej problematiky. V prílohovej časti učebnice sú uvedené viaceré typy formulárov a dotazníkov, ktoré študentom slúžia ako vzor nielen pri riešení jednotlivých úloh, ale môžu im pomôcť aj pri analýze danej problematiky v organizáciách pri spracovávaní záverečných prác.

# 1. Manažment ľudských zdrojov

Manažment ľudských zdrojov je možné definovať ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje 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.

Manažment ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie.

**Hlavným cieľom manažmentu ľudských zdrojov** je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov (Kachaňáková a kol. 2011).

Manažment ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch **základných úloh** zameraných na (Kachaňáková a kol. 2011):

1. **Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie.** To znamená, že personálny manažment musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť.
2. **Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie.** Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

Efektívne plnenie týchto základných úloh personálneho manažmentu vyžaduje širokú paletu rôznych činností, ktoré sa zvyknú označovať ako **personálne funkcie**. (Kachaňáková a kol. 2011). Pre potreby tejto učebnice budeme proces manažmentu ľudských zdrojov členiť na tieto funkcie, resp. činnosti (Joniaková a kol. 2016, Kachaňáková a kol. 2013, Stachová a kol. 2021, Hitka a kol.2018, Smerek, Ďurian 2021, Bajzíkova a kol. 2019, Koubek 2015, CIPD 2018) vid'. tabuľka 1.

**Tabuľka 1 Personálne funkcie**

<b>Funkcia manažmentu ľudských zdrojov</b>	<b>Podstata základných personálnych činností</b>
<b>Strategický manažment ľudských zdrojov</b>	V rámci strategického manažmentu ľudských zdrojov sa organizácia zameriava na stanovenie <b>personálnej politiky</b> (systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa subjekt personálnej politiky riadi, pri rozhodnutiach, ktoré sa priamo alebo nepriamo týkajú oblasti práce a ľudského činiteľa); <b>personálnej stratégie</b> (ide o dlhodobé a komplexné poňatie cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby a taktiež v oblasti využívania pracovných síl a hospodárenia s nimi). Samotný strategický manažment ľudských zdrojov je ich vyústením, t.j. konkrétna aktivita k dosiahnutiu stanoveného cieľa.
<b>Analýza pracovných miest</b>	Analýza pracovných miest je proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach,

	zodpovednosti a väzbách na iné pracovné pozície a o podmienkach, za ktorých za práca vykonáva.
<b>Personálne plánovanie</b>	Personálne plánovanie je kontinuálny proces zosúladovania meniacich sa potrieb organizácie s personálnou stratégiou. Jeho hlavným cieľom je zabezpečiť, aby mala organizácia neustále dostatočný počet vhodných zamestnancov na dosahovanie svojich cieľov. <sup>12</sup>
<b>Získavanie zamestnancov</b>	Získavanie zamestnancov je proces, prostredníctvom ktorého sa organizácia usiluje identifikovať a osloviť s ponukou práce skupinu vhodných potenciálnych zamestnancov tak, aby prejavili záujem pracovať v danej organizácii.
<b>Výber zamestnancov</b>	Výber zamestnancov predstavuje proces, počas ktorého organizácia zbiera a vyhodnocuje informácie o kandidátoch, aby identifikovala kandidátov s najlepšou kvalifikáciou a potenciálom najlepšieho pracovného výkonu pre obsadzovanú pracovnú pozíciu.
<b>Rozmiestňovanie zamestnancov</b>	<b>Adaptácia</b> umožňuje novým zamestnancom adaptovať sa, zmeniť svoje správanie na požadované, a to tak v smere fyzických podmienok pracoviska, ako aj sociálnych vzťahov na pracovisku. <b>Preradovanie</b> , resp. premiestnenie zamestnanca v rámci organizácie. <b>Prepúšťanie</b> , resp. riadenie fluktuácie a znižovanie počtu zamestnancov je proces, pri ktorom organizácia nahrádza zamestnancov, ktorí odišli, aby sa zachovalo zabezpečenie jednotlivých jej činností alebo naopak, časť nevyhovujúcich alebo nadbytočných zamestnancov uvoľňuje.
<b>Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov</b>	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je systematický proces zmeny pracovného správania, úrovne vedomostí a motivácie zamestnancov organizácie, ktorý zlepšuje súlad charakteristík zamestnancov a požiadaviek organizácie na vykonávanie ich súčasných pracovných pozícií.
<b>Hodnotenie zamestnancov</b>	Hodnotenie pracovného výkonu je manažérskou činnosťou, ktorá analyzuje a hodnotí skutočne dosahovaný výkon jednotlivými zamestnancami, pričom výkon hodnotí práve na základe stanovených výkonových noriem.
<b>Odmeňovanie zamestnancov</b>	Odmeňovanie zamestnancov predstavuje tvorbu a implementáciu systému všetkých hmotných aj nehmotných zložiek odmeny, ktoré zamestnanci dostávajú ako protihodnotu za svoju prácu tak, aby tento systém podporoval motiváciu a výkon zamestnancov a aby zároveň boli dodržané ciele efektívnosti, spravodlivosti, súladu s legislatívou a dodržiavania etických zásad.
<b>Manažment pracovných podmienok</b>	Manažment pracovných podmienok je zameraný na stanovenie vhodných pracovných podmienok na jednotlivých pracoviskách, prípadne na ich zmenu. Ide o priestorové podmienky, podmienky prašnosti, hluku, vôní, otrasov, osvetlenia, ale aj o časový rozvrh práce a podmienky pre vytváranie dobrých sociálnych vzťahov.
<b>Manažment zamestnaneckých vzťahov</b>	Manažment zamestnaneckých vzťahov sa zaoberá riadením priamych vzťahov, ktoré na pracovisku vznikajú v súvislosti s vykonávaním práce, ako aj vzťahov sprostredkovaných kolektívnymi zmluvami.

Zdroj: Upravené a spracované podľa Joniaková a kol. 2016, Kachaňáková a kol. 2013, Stachová a kol. 2021, Hitka a kol. 2018, Smerek, Ďurian 2021, Bajžíková a kol. 2019, Koubek 2015, CIPD 2018

Na procese riadenia ľudských zdrojov sa v podniku zúčastňuje viacero **subjektov riadenia ľudských zdrojov**. Podľa ich vzťahu k podniku ich členíme na interné a externé subjekty. **Interné subjekty** sú útvary a manažéri podniku, a to (Joniaková a kol. 2016):

- dozorná rada podniku (majitelia podniku),



- predstavenstvo a generálny riaditeľ podniku,
- línioví manažéri,
- štábni manažéri,
- útvar riadenia ľudských zdrojov (riaditeľ personálneho oddelenia, personalisti, špecialisti...),
- zamestnanci.

Externými subjektami riadenia ľudských zdrojov v podniku sú:

- personálne a pracovné agentúry, lovci mozgov,
- odborová organizácia.

Vzhľadom na uvedené si bližšie popíšeme úlohy personalistu a líniového manažéra v personálnom manažmente. U personalistov prichádzajú do úvahy nasledujúce úlohy, ktoré dokresľujú činnosť personálneho útvaru (Armstrong 2015):

- **partneri v podnikaní** - spolu s líniovými manažérmi zodpovedajú za úspech organizácie,
- **stratégovia** - formulujú stratégie v oblasti riadenia ľudí a prispievajú k rozvoju stratégií jednotlivých organizácií,
- **riešitelia problémov** - zaoberajú sa podstatou problémov riadenia ľudí, zisťujú ich príčiny a navrhujú možnosti ich riešenia,
- **inovátori** - v nadväznosti na potreby organizácie vypracúvajú novú personálnu politiku a programy,
- **intervencionisti** - na základe svojej odbornosti intervenujú (zasahujú) svojimi návrhmi do prípadných problémových oblastí,
- **interní konzultanti** (umožňovatelia a uľahčovatelia) - pôsobia ako poradcovia líniových manažérov v otázkach personálnej politiky a konkrétnych postupov a sú iniciátormi nových postupov,
- **dodávatelia služieb** - zabezpečujú, organizujú a koordinujú činnosti personálneho manažmentu formou efektívnych služieb líniovým manažérom a ostatným zamestnancom,
- **strážcovia dôslednosti** - zabezpečujú, aby všetky činnosti boli v súlade so zákonmi a predpismi upravujúcimi podmienky zamestnávania a ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci,
- **strážcovia hodnôt organizácie týkajúcich sa ľudí** - starajú sa o zosúladenie personálneho manažmentu a organizačnej kultúry, ako aj ich vzájomné pozitívne ovplyvňovanie.

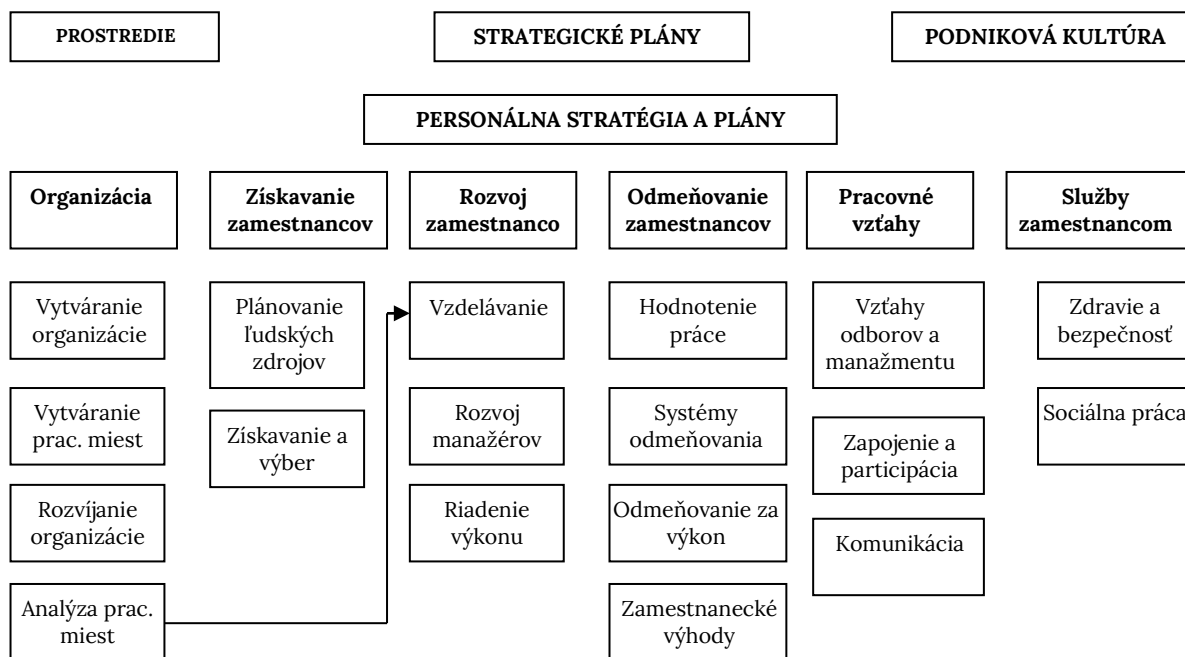
Priamym vykonávateľom mnohých funkcií personálneho manažmentu sú manažéri všetkých úrovní riadenia (línioví manažéri). Táto ich činnosť vyplýva z toho, že riadia a vedú ľudí, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele. Riadenie, vedenie a motivovanie zamestnancov sa zakladajú na systémoch, metódach a nástrojoch personálneho manažmentu. Línioví manažéri sú hlavnými aktérmi v tejto oblasti, pretože

bezprostredne vykonávajú určité činnosti personálneho manažmentu v rámci nimi riadených útvarov a organizačných jednotiek. Manažér plní najmä nasledujúce úlohy v riadení ľudí (Kachaňáková a kol. 2008):

- podieľa sa na strategickom riadení a plánovaní ľudských zdrojov (definuje personálne potreby svojho pracoviska vzhľadom na stanovené ciele),
- podieľa sa na analýze pracovných miest, ich zdokonaľovaní, resp. návrhu nových pracovných miest, ako aj na vypracovaní opisov prác a špecifikácii požiadaviek na zamestnancov, ktorí by boli spôsobilí danú prácu vykonávať,
- stanovuje kritériá na získavanie a výber svojich zamestnancov, aktívne sa zúčastňuje na procese výberu a prijíma konečné rozhodnutie o prijatí, resp. neprijatí uchádzača,
- zabezpečuje priebeh adaptačného procesu nových zamestnancov (efektívnu orientáciu v organizácii a na danom pracovisku, ako aj ich postupnú socializáciu),
- podieľa sa na rozvoji a vzdelávaní zamestnancov (pomáha identifikovať potreby v oblasti školenia a osobného rozvoja, utvára podmienky na tvorbu individuálnych plánov a na získanie potrebných schopností, hodnotí dosiahnuté výsledky vzdelávania, vystupuje v úlohe školiteľa, poradcu i trénera),
- podieľa sa na vypracovaní kritérií hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov, vedie záznamy o skutočnom výkone zamestnancov, vykonáva hodnotenie a informuje zamestnancov o výsledkoch hodnotenia, navrhuje odmenenie, povýšenie i prepustenie,
- rieši odmeňovanie zamestnancov na základe systémov odmeňovania, ktoré mu poskytuje personálny útvar, rozhoduje najmä o odmeňovaní zamestnancov na základe hodnotenia ich skutočného výkonu,
- vytvára a udržiava tvorivé pracovné vzťahy vo svojom tíme (uplatňuje vzhľadom na podmienky adekvátny štýl vedenia ľudí, podporuje komunikáciu, rieši konflikty),
- zhromažďuje, spracúva a rozširuje informácie pre potreby svojho tímu, personálneho útvaru, aj pre vyššie hierarchické stupne (informácie o problémoch s používaním systémov riadenia ľudí, o možnostiach ich zdokonalenia).

## 1.1 VZOROVÉ ÚLOHY

Pokúste sa v obrázku číslo 1 pospájať jednotlivé činnosti personálneho manažmentu podľa vzájomného vplyvu, napr. analýza pracovných miest (má vplyv) □ na vzdelávanie v organizácii.



Obrázok 1 Činnosti personálneho manažmentu

Zdroj: Upravené podľa: Strenitzerová, Poniščiaková. 2006

### Riešenie:

Cieľom tejto úlohy bolo upozorniť na úzku prepojenosť všetkých personálnych činností. Preto je za správne riešenie možné považovať taký obrázok, v rámci ktorého sú prepojené takmer všetky činnosti so všetkými.

### Vzorová štúdia - Model podnikateľského partnera v Apple Computer (Joniaková a kol. 2016)

LZ v Apple fungovali podľa modelu podnikateľského partnera. ...základnou úlohou podnikateľského partnera LZ bolo pomáhať svojmu manažérovi prijímať rozhodnutia v riadení ľudských zdrojov. ...profesionáli LZ mali svoje pracovne hneď vedľa manažérov, ktorým boli pridelení. Očakávalo sa od nich, že budú hrať aktívnu úlohu v podpore myslenia manažérov o personálnych a organizačných problémoch, a to skôr, ako manažéri rozhodnú.

Definícia partnerstva sa však menila, manažér mohol využiť svojho manažéra pre LZ takým spôsobom, ktorý sa mu pozdával najvhodnejším. Niektorí sa spoliehali na svojich manažérov LZ ako na zdroj informácií o personálnych záležitostiach a pre riešenie sťažností. Iní rozšírili ich úlohu o problémy efektívnosti organizácie, ako sú zlepšenie pracovných vzťahov medzi zamestnancami. Iní zase pracovali na návrhu systémov LZ v rámci závodu alebo divízie. V niektorých prípadoch sa partneri LZ aktívne zúčastnili na riešení strategických problémov mimo LZ, poskytovali manažerom, ktorým boli pridelení, celkovú podporu. V jednom prípade dokonca partner LZ v marketingu tak pomáhal svojmu manažérovi, že zanechal profesiu v LZ a prešiel pracovať priamo do marketingu.

Rozsah pracovných vzťahov podnikateľských partnerov závisel na niekoľkých veciach. Jednou z nich bola vyspelosť časti organizácie, v ktorej poskytoval služby. Niektoré

oblasti, ako výroba, si vyžadovali väčšiu podporu pri riešení tradičných personálnych problémov, ako boli riešenie sťažností alebo sociálnych výhod zamestnancov. V iných oblastiach sa vyžadovala ešte väčšia podpora. Týkalo sa to najmä vzdelania úradníkov, ktorých úlohy boli navzájom vysoko závislé, čo bolo v spoločnosti častým javom. Podstata úlohy partnera LZ závisela aj na odbornosti a štýle riadenia tak manažéra, ako aj partnera LZ. Odborník na LZ s dobrou prípravou v odmeňovaní mal väčšie problémy aktívne presvedčiť manažéra, ako odborník s prípravou v oblasti organizačného rozvoja. Niektorí podnikateľskí partneri boli aktívnejší pri rozširovaní rozsahu svojej práce. Jeden podnikateľský partner LZ opísal svoju prácu pre prideleného manažéra prostredníctvom troch prvkov. Prvý, poskytoval mu vstupné informácie a rady o tom, ako by mal partner riadiť svojich podriadených. Po druhé, konzultoval problémy organizačného návrhu, ktoré ovplyvňovali výkon a strategické iniciatívy divízie. Po tretie, často manažérovi poslužil ako osobný poradca pri riešení personálnych a organizačných problémov. V tejto svojej úlohe bol pre manažéra niekým, kto s ním súkromne konverzoval na akýkoľvek problém. Rozsah služby v podobe tretieho prvku sa neustále zväčšoval a úroveň dôvernosti a dôvery neustále rástla.

## 1.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE:

### **Úloha na riešenie 1: Prípadová štúdia: „Čo je potrebné zmeniť?“ (Stachová 2011)**

Organizácia Askola vznikla v roku 1990 a zaoberá sa výrobou, distribúciou a predajom zvieracích krmív. Zakladateľmi spoločnosti boli štyria priatelia, ktorý predtým pôsobili v podniku s rovnakým zameraním. Dvaja z nich boli na pozícii robotníkov, jeden na pozícii asistenta riaditeľa predaja a jeden zastával post kvalítára. Prvých päť rokov po založení organizácie len distribuovali krmivá iných organizácií a až počas šiesteho roku fungovania si zobrali úver vo výške 500 000 eur za ktoré si kúpili pozemok, postavili výrobnú halu a zakúpili stroje na výrobu. V roku 2000 už zamestnávali 215 zamestnancov, boli dobre známi na slovenskom a českom trhu a postupne sa začali presadzovať aj na nemeckom a francúzskom trhu.

Vo vedení organizácie boli všetci štyria kamaráti s rovnakými právami. Ich podriadenými boli manažér predaja, vedúci výroby, riaditeľ rozvoja výroby, 5 majstrov výroby, vedúci oddelenia kvality, vedúci marketingu, zástupca zamestnancov a ekonómka personalistka v jednej osobe.

V ostatných 3 rokoch má spoločnosť čoraz väčšie problémy. Predaj jej výrobkov výrazne klesol, prišla o viacerých kľúčových odberateľov a taktiež sa významne zvýšila fluktuácia jej zamestnancov hlavne v skúšobnom období, hoci výška mzdy je porovnateľná s výrobnými organizáciami pôsobiacimi v danej lokalite.

Hlavným cieľom posledných porad, ktorých sa zúčastňujú majitelia a ich priami podriadení, bolo definovať hlavné príčiny neúspechu organizácie. Avšak priebeh je zväčša rovnaký. Jeden zvažuje vinu na druhého. Najprv sa všetci oboria na vedúceho marketingu, že jeho predajcovia nevyvíjajú dostatočnú aktivitu pri hľadaní odberateľov. Vedúci marketingu vždy odráža útok slovami, že stáli odberatelia odstupujú, pretože nie sú spokojní s časom dodania a často aj s kvalitou krmív a noví odberatelia požadujú

krmivá s úplne iným zložením ako môžu ponúknuť oni. Vedúci výroby a majstri výroby sa sťažujú na nekvalifikovaných zamestnancov „hlupákov“, ktorí nedokážu plniť ich pokyny a pri výrobe často nedodržia postup pridávania jednotlivých množstiev surovín. Keď im to následne vyčítajú (často výrazne zvýšeným hlasom a pred ostatnými kolegami, čo má podľa vedúcich slúžiť ako výstraha aj pre ostatných), urazia sa a niektorí dokonca dajú výpoveď. Majitelia im často pripomínajú, že svojich podriadených si vyberajú sami, tak nech sa nestážujú. Vedúci oponujú, že na výberových konaniach si nie je z čoho vyberať, pretože ekonómka im tam vždy napozýva uchádzačov, ktorí nemajú vhodnú kvalifikáciu: „avšak to ona nevie lebo sa jej na výber neráči prísť“. Ekonómka sa vyhovára na to, že jej vedúci nikdy konkrétne nezadefinuje aké materiály a vlastnosti od uchádzača potrebujú a ona nemá k dispozícii žiadne podklady odkiaľ by to mohla vyčítať. Zástupca zamestnancov vždy prečíta pripomienky, ktoré zozbieral od svojich kolegov. Najčastejšie sa opakujú sťažnosti typu: mzda nezodpovedá mzde, ktorá im bola uvádzaná na výberovom konaní, nie je rozdiel vo výške mzdy pri zamestnancoch, ktorí podávajú bezchybný výkon a ostatných, nevedia na koho sa majú obrátiť, keď nie sú spokojní s rozhodnutím priameho nadriadeného, kuchynka a toalety sú v dezolátnom stave. Ekonómka na tému odmeňovanie vždy len konštatuje, že po tom čo odišla jej asistentka, ona sama nič nestíha a nikto jej nedáva správne vyplnené podklady pre odmeňovanie zamestnancov.

**Otázka:**

1. Uvidíte konkrétne problémy organizácie a navrhnete konkrétne riešenia.

**Kontrolné otázky**

1. Uveďte (a popíšte) ciele personálneho manažmentu.
2. Uveďte, na čo sú zamerané základné úlohy personálneho manažmentu.
3. Vymenujte subjekty personálneho manažmentu.
4. Uveďte a popíšte päť úloh, ktoré plnia líniovní manažéri v personálnom manažmente.
5. Charakterizujte jednotlivé funkcie personálneho manažmentu.

## 2. Analýza práce a vytváranie pracovných miest

Definovanie pracovného miesta je prvotným východiskom riadenia ľudí. **Pracovné miesto** je súhrnom pracovných činností, ktoré držiteľ pracovného miesta vykonáva, pracovných podmienok, výrobných zariadení a pracovných vzťahov, do ktorých držiteľ pracovného miesta vstupuje s inými zamestnancami (Joniaková a kol. 2016).

Pracovné miesto, podľa tejto definície:

- uspokojuje požiadavky podniku – technologické a organizačné, ktoré podnik navrhol tak, aby zamestnanec na danom pracovnom mieste, s použitím navrhutej technológie vyrobil požadovaný výrobok v požadovanej kvalite a
- osobné a sociálne požiadavky držiteľa pracovného miesta, ktoré rovnako navrhol podnik tak, aby bol zamestnanec spokojný s prácou, ktorá je v súlade s jeho osobnosťou, ako aj s pracovnými vzťahmi, do ktorých vstupuje so svojimi kolegami.

Prácu, ktorú zamestnanec na pracovnom mieste vykonáva, môžeme členiť na (Joniaková a kol. 2016):

- **Pracovný mikropohyb** je najjednoduchšou časťou práce a pozostáva z elementárnych pohybov, ako napríklad pohyb ruky, uchopenie nástroja prstami, priloženie nástroja k materiálu, uloženie výrobku do škatule, prelepenie škatule a pod. Z mikropohybov sa dá zložiť **pracovný prvok**, ako napríklad sústruženie kovu, zabalenie výrobku, alebo jeho transport na sklad. **Pracovná činnosť** pozostáva z viacerých pracovných prvkov, ako napríklad obrábanie kovov, opravy vysokonapäťových zariadení, sekretárska činnosť. Pracovná činnosť tak obsahuje viacero pracovných prvkov. Ak budeme členiť sekretársku činnosť, tak jej základné prvky môžu byť písanie listov a materiálov, odosielanie, triedenie a zakladanie pošty, telefonovanie, servisné činnosti – objednanie hotelov, leteniek, servis pre návštevy manažéra, archivovanie písomných materiálov, a iné.
- **Pracovné úlohy** potom pozostávajú z viacerých pracovných činností, ktorých výsledkom je ucelený pracovný výstup. Definovanie pracovného miesta pracovnými úlohami znamená, že všetky pracovné činnosti, ktoré pracovná úloha obsahuje, koná zamestnanec, ktorému je pridelená daná úloha. Ako príklad môžeme uviesť pracovnú úlohu reklamného špecialistu. Úloha - vypracovanie reklamnej kampane obsahuje pracovné činnosti stanovenie cieľa reklamnej kampane, návrh produktu, ktorý bude reklamne podporený, návrh ideového zámeru kampane, zadanie reklamnej agentúre (ciele, výrobok, oslovený segment trhu, plánované náklady, časový plán kampane), testovanie a schválenie kampane, uskutočnenie reklamnej kampane a zhodnotenie kampane.

- **Pracovné miesto** podniky najčastejšie definujú pracovnými úlohami alebo pracovnými činnosťami. V prvom prípade je definovanie pracovného miesta najjednoduchšie, pretože obsahuje vymenované pracovné úlohy, ktoré sú pridelené na pracovné miesto a zamestnanec vykoná všetky činnosti, ktoré sú s nimi spojené. V druhom prípade je pracovné miesto definované detailnejšie, pretože obsahuje všetky pracovné činnosti, ktoré zamestnanec na pracovnom mieste vykonáva (Joniaková a kol. 2016).

Jednou z úloh personálneho manažmentu je zaistiť, aby organizácia mala na každom pracovnom mieste vhodného človeka – takého, ktorý má pre danú prácu predpoklady a dokáže podávať požadovaný výkon. Na to je však potrebné mať prehľad o všetkých pracovných miestach v organizácii, mať definované, čo sa na nich požaduje, aký výkon sa očakáva, ako sú prepojené s inými pracovnými miestami a ako prispievajú k celkovým výsledkom organizácie (Bajžíková a kol. 2019).

**Vytvorenie pracovného miesta** predstavuje proces definovania pracovných úloh, práv a povinností tak, aby ich mohol efektívne vykonávať zamestnanec s konkrétne definovanými kompetenciami (úroveň vzdelania, schopností a postoja). Je to zároveň proces vytvárania špecifických podmienok pre vykonávanie danej pozície pri rešpektovaní potrieb, práv a povinností ostatných zamestnancov v organizačnej štruktúre organizácie. Tvorbou pracovného miesta je potrebné sa zaoberať takmer nepretržite a to pri zmene cieľov organizácie, zmene. resp. pri upravení využívaných technológií, pri zavádzaní inovácií, pri zmene ponuky na pracovnom trhu a aj v mnohých ďalších prípadoch.

Poznať povahu práce, podmienky jej vykonávania, požiadavky kladené na zamestnanca a taktiež sociálne požiadavky zamestnanca kladené na kvalitu jeho pracovného života je pre fungovanie organizácie nevyhnutnou potrebou. K presnému získaniu týchto informácií slúži analýza pracovných miest.

Analýza práce je široko rozvetvený proces skúmania práce, ktorý vychádza zo získavania a zhromažďovania rôznorodých informácií o práci, jej zložkách i náležitostiach, ktoré sú potrebné alebo významné pre personálnu prax (Kachaňáková 2011).

Cieľom analýzy práce je špecifikovať úlohu pre dané pracovné miesto a personálne charakteristiky potrebné na plnenie danej úlohy (Kachaňáková 2011).

Ide o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávaní a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti a väzbách na iné pracovné pozície a o podmienkach, za ktorých za práca vykonáva (Koubek 2015).

Analýza sa zameriava na pracovnú pozíciu, nikdy nie na osobu zamestnanca, ktorý na nej momentálne pracuje. Výstupom analýzy je opis a špecifikácia pracovnej pozície. Oba výstupy je potrebné spracovať tak, aby obsah a účel pozície bol ľahko pochopiteľný aj pre človeka, ktorý danú pozíciu nepozná. Zobrazenie pozície musí zodpovedať súčasnému stavu. Analýza práce a jej výstupy sa v organizáciách pravidelne aktualizujú, a to zvyčajne v réžii personálneho oddelenia (Bajžíková a kol. 2019).

Analýza práce prebieha v štyroch krokoch, ktoré sa cyklicky opakujú a to:

### A) Identifikácia dát, ktoré sa budú zbierať a analyzovať pri analýze práce

Prvý krok v procese analýzy práce je uvedomiť si, aké dáta vlastne potrebujeme zbierať. Na to, aby sa dalo pracovné miesto dobre pochopiť a popísať, sú však zvyčajne potrebné viaceré typy dát od všeobecných (napr. kde sa pozícia nachádza v organizačnej štruktúre) až po detailné (napr. aké stroje a zariadenia sa na danej pozícii využívajú).

Popis jednotlivých typov dát uviedli veľmi komplexne autorky Bajžíková, Kirchmajer a Fratričová (2019) v ich publikácii: Základy personálneho manažmentu - Akademicko-praktický sprievodca k analýze pracovných pozícií, personálnemu plánovaniu, náboru a výberu zamestnancov, vid'. Tabuľka 2.

**Tabuľka 2 Typy dát pre analýzu práce**

Typ dát	Prečo sa zbierajú
<b>Umiestnenie pozície v organizačnej štruktúre</b>	Pomáha pochopiť, ako sa na danej pozícii vytvára hodnota v prospech vyšších organizačných cieľov a ako je pozícia prepojená s ostatnými pozíciami na danom oddelení, v iných častiach organizácie alebo mimo nej.
<b>Licencie a zákonom vyžadované oprávnenia</b>	Potreba licencie alebo špeciálneho oprávnenia determinuje úroveň odborných zručností/spôsobilostí (napr. v zdravotníctve, advokácii, remeslách a pod.)
<b>Zodpovednosti</b>	Vypovedá o úrovni zodpovednosti, ktorá danej pozícii prislúcha v organizačnej hierarchii. Často sa vyjadruje rozsahom právomoci (napr. manažér v banke môže samostatne schvaľovať poskytnutie úveru do výšky 100 tis. EUR) alebo veľkosťou rozpočtu/projektu.
<b>Profesijné štandardy</b>	Ak pozícia vyžaduje členstvo v odbornej komore alebo cechu, vyžaduje sa dodržiavanie štandardov pre príslušnú profesiu (vrátane etických).
<b>Kontext pracovnej pozície</b>	Kontextom sa myslí fyzické prostredie (hluk, prach, sťaženie či nebezpečné pracovné podmienky a pod.) a organizácia práce (napr. práca v noci, práca na zmeny, pohotovostné služby na pracovisku alebo na telefóne a iné).
<b>Produkty a služby tvorené alebo obsluhované na analyzovanej pozícii</b>	Analyzuje sa komplexnosť produktu, služby alebo procesu, na ktorom sa daná pozícia podieľa.
<b>Pracovné nástroje a zariadenia</b>	Prehľad o tom, aké nástroje a zariadenia musí zamestnanec na analyzovanej pozícii ovládať a do akej miery ovplyvňuje výkon týchto prístrojov výkon zamestnanca (napr. operátor na výrobnéj linke nemôže svojím výkonom predbehnúť takt linky, je obmedzený jej rýchlosťou).
<b>Ukazovatele výkonu (KPI)</b>	Determinujú štandard výkonu, teda očakávaný výkon na danej pracovnej pozícii.
<b>Fyzické a duševné požiadavky na prácu</b>	Špeciálne sa týka pracovných pozícií, kde fyzické alebo duševné charakteristiky sú predispozíciou na výkon, napr. dvíhanie ťažkých bremien, práca vo výškach, práca v strese, v nebezpečnom prostredí.
<b>Vykonávané pohyby</b>	Týka sa hlavne manuálnych pozícií (napr. operátor na linke) a v športe (napr. futbalisti), teda všade tam, kde výkon závisí od čo najlepšie vykonaného optimálne uskutočneného ľudského pohybu.

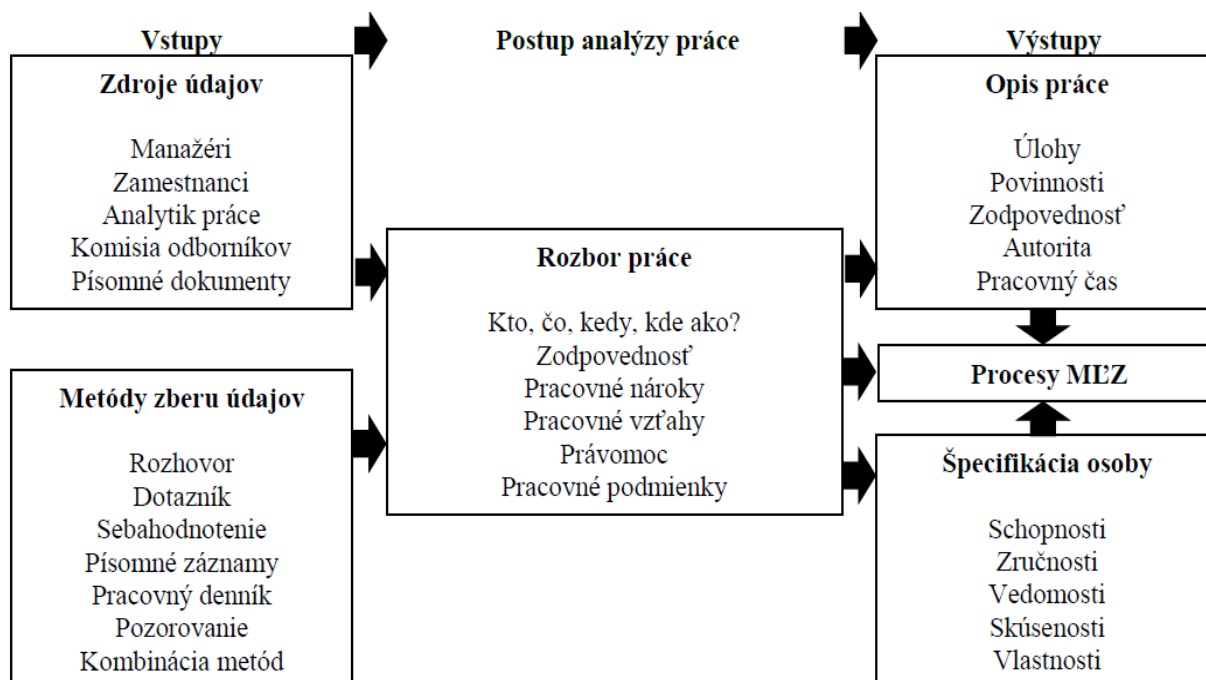


<b>Pracovné činnosti</b>	Týka sa konkrétnych fyzických činností aj mentálnych (napr. analýza problémov, komunikácia so zákazníkmi a pod.).
<b>Osobnostné predpoklady</b>	Aké vedomosti, zručnosti a spôsobilosti sa vyžadujú, aby zamestnanec dokázal na danej pozícii podávať štandardný výkon? V tejto časti sa niekedy analyzujú aj postoje k práci, hodnoty alebo iné osobnostné charakteristiky.
<b>Kritické udalosti („critical incidents“)</b>	Ide o krátke príbehy, na ktorých sa ilustruje výnimočne dobrý alebo zlý výkon dosiahnutý v danej práci. Slúžia na identifikáciu spôsobilostí, ktoré sú kľúčové pre analyzovanú pozíciu.
<b>Právomoci a voľnosť rozhodovania</b>	Cieľom je zistiť, do akej miery sa zamestnanec na analyzovanej pozícii môže rozhodovať samostatne, alebo musí rešpektovať predpísané pravidlá (napr. vedecký pracovník, ktorý volí metodiku výskumu na základe vlastného úsudku a dosiaľ známych poznatkov verzus letuška, ktorá musí dokonale rešpektovať pravidlá letovej prevádzky a predpisy).
<b>Prípadné budúce zmeny v náplni práce</b>	Tieto informácie sú skôr doplnkové a naznačujú budúce zmeny v náplni analyzovanej pozície (napr. zavedenie nových technológií s dopadom na prácu vo výrobnnej prevádzke). Analýza sa spravidla robí na základe súčasného stavu pozície.

Zdroj: Upravené a spracované podľa Bajžíková a kol. 2019 a Brannick a kol. 2007.

## B) Výber zdrojov a metód zberu údajov pri analýze práce

Výber zdrojov informácií pre analýzu práce určuje aplikáciu vhodných metód zberu. Najčastejšie sa využíva kombinácia niekoľkých metód. Ide najčastejšie o metódu opytovania formou rozhovoru, dotazníka, ale aj využitie sebahodnotiacich hárkov, písomných záznamov, pracovných denníkov a ďalších. Za najvalidnejšiu, ale zároveň aj najnáročnejšiu metódu môžeme považovať pozorovanie (Smerek, Ďurian 2021).



Obrázok 2 Proces analýzy práce

Zdroj: Upravené a spracované podľa Vetráková a kol. 2011 a Armstrong 2015

### C) Uskutočnenie zberu dát pre analýzu práce

### D) Spracovanie výstupov získaných pri analýze práce a ich ďalšie využitie v ostatných oblastiach personálneho manažmentu

Hlavnými hmatateľnými výstupmi analýzy práce sú dva dokumenty a to (Kachaňáková a kol. 2013):

**Opis práce** je písomná správa (definícia), ktorá obsahuje okrem základného prehľadu, účelu a cieľa práce jednotlivé oblasti činností a zodpovedností, ktoré tvoria obsah danej práce, prípadne aj sociálnej a fyzikálnej podstaty okolitého prostredia. Je obyčajne vyjadrený v termínoch správania, to znamená, čo človek robí, aké znalosti využíva pri vykonávaní práce, úsudky, ktoré robí, a faktory, ktoré pritom berie do úvahy. Na opis práce vplývajú najmä organizačné podmienky a spôsob vykonávania práce úspešných zamestnancov.

**Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca** opisuje jednak nároky kladené na zamestnanca, ktorý prácu vykonáva, jednak schopnosti, ktoré sú na to nevyhnutné. Ide vlastne o profil ľudských vlastností a schopností nevyhnutných na vykonávanie práce. Zmyslom špecifikácie požiadaviek na zamestnanca je opis osoby, ktorá by mala byť schopná adekvátne vykonávať prácu, a nie neskutočný ideál. To je potrebné zohľadniť už pri tvorbe „špecifikácie“ rozlíšením požiadaviek na minimálne a vítané z hľadiska danej práce. Ak nie sú takto požiadavky odstupňované, „špecifikácia“ obyčajne odráža „ideálneho zamestnanca“, a nie reálne akceptovateľné požiadavky, bez ktorých by už človek absolútne nebol schopný vykonať danú prácu. Čiže aj terminologicky je dobre vyjadriť určitú flexibilitu, to znamená, aké schopnosti by bolo dobré mať na danú prácu a čo je nevyhnutné mať (minimálne akceptovateľné predpoklady). Na základe takto vymedzených atribútov by mal byť kandidát na prácu posudzovaný.

Oba výstupy analýzy práce sa využívajú aj v ďalších oblastiach manažmentu ľudských zdrojov, a to (Joniaková a kol 2016):

- Definovanie pracovného miesta, pracovných úloh a činností, pracovných podmienok, technických zariadení a právomoci rozhodovať a definovanie požadovaných kompetencií pre držiteľa pracovného miesta. Zároveň definuje útvar, v ktorom sa pracovné miesto nachádza a jeho manažéra.
- Plánovanie počtu zamestnancov. Pracovné miesta definované opisom práce sú objektom plánovania počtu zamestnancov, umožňujú určiť, koľko zamestnancov na ktoré pracovné miesta bude podnik potrebovať. .
- Návrh atraktívnych náborových kritérií, ktoré majú do podniku prilákať potenciálnych záujemcov o pracovné miesta. Náborové inzeráty obsahujú nielen zaujímavé pracovné úlohy / činnosti, ale aj pracovné podmienky a vzťahy, ako napríklad práca na technologicky modernom pracovisku, v progresívnom kolektíve a pod.
- Stanovenie výberových kritérií, aby sa kandidát otestoval, či prácu robíť vie, či má osobné charakteristiky vhodné pre dané pracovné miesto a či má motívy, že prácu robíť bude. Tieto výberové kritériá je možné odvodiť od

výsledku analýzy pracovného miesta, predovšetkým v opise pracovného miesta definovaných kompetencií.

- Adaptačný proces nového zamestnanca. Na základe opisu práce je možné spracovať individuálny plán adaptácie nového zamestnanca. Skutočnosti zistené vo výberovom procese, ktoré nesúhlasia s požiadavkami pracovného miesta sú predmetom procesu adaptácie.
- Rozvoj zamestnanca. V prípade nového zamestnanca neplnenie požadovaných kompetencií je dôvodom pre spracovanie plánu školení a tréningov, ktoré odstránia zistené disproporcie medzi skutočnými a požadovanými kompetenciami.
- Riadenie a hodnotenie pracovného výkonu. Zamestnanec má presne definované pracovné úlohy a činnosti, pre ktoré manažment stanoví potrebné merateľné kritériá jeho výkonu. Tie sa potom používajú v procese hodnotenia pracovného výkonu. Zamestnanec je s nimi oboznámený a dokáže si tak sám dať spätnú väzbu.
- Odmeňovanie. Kompetencie stanovené v opise pracovného miesta sú objektom pre hodnotenie pracovného miesta - jeho zaradenie do kvalifikačného katalógu pracovných miest. Zároveň výkonové kritériá stanovené funkciou riadenia pracovného výkonu sú naviazané na pohyblivé zložky mzdy - prémie, odmeny a podiely na hospodárskom výsledku podniku. Končí sa tým proces motivácie, ktorý začína definovanými úlohami a činnosťami, kritériami hodnotenia výkonu podľa pracovných úloh a činností, pokračuje hodnotením pracovného výkonu podľa kritérií a končí sa spravodlivými odmenami za dosiahnutý pracovný výkon.
- Rozvoj zamestnancov. Plán školení a tréningov pre konkrétneho zamestnanca je navrhnutý podľa rozdielov v požadovaných a skutočných kompetenciách zamestnanca. Požadované kompetencie sú dané opisom pracovného miesta a skutočné sú výsledkom testovania zamestnanca. Pri zmene technických zariadení a pracovných postupov sú tieto rozdiely v kompetenciách dané porovnaním súčasných kompetencií a nových, požadovaných technickými zmenami. V oboch prípadoch vedia špecialisti na rozvoj zamestnancov navrhnúť programy rozvoja kompetencií.
- Stanovenie pracovných podmienok. Používané technické zariadenia a pracovné úlohy si vyžadujú konkrétne pracovné podmienky. Pri zmene technických zariadení a pracovných postupov je potrebné ich prispôbiť novým skutočnostiam a znovu štandardizovať v opise pracovného miesta.
- Kolektívne vyjednávanie. Skutočnosti štandardizované v opise pracovného miesta sú zároveň aj mantinelmi v procese kolektívneho vyjednávania. Odborová organizácia môže z daných faktov vychádzať ako zo základu, ktorý manažment podniku nemôže neakceptovať. Pre odborovú organizáciu je to však zároveň aj základ pre definovanie intervalu na možné zlepšenie prvkov pracovného miesta.
- Zdokonaľovanie pracovných miest. V dôsledku využívania nástrojov ako: rotovanie po pracovných miestach, rozšírenie práce, obohatenie práce, autonómne pracovné skupiny, dokáže organizácia zvyšovať zaujímavosť práce a jej motivačný efekt na zamestnanca (popis nástrojov je uvedený v tabuľke 3).

**Tabuľka 3 Nástroje na zvýšenie zaujímavosti práce a motivácie zamestnancov**

Nástroj	Popis nástroja
Rotovanie po pracovných miestach	<p>Ide o nástroj, ktorý je zameraný na zmenu pracovných miest zamestnancov počas zmeny. Napríklad zamestnanci pri montážnom páse sa posúvajú každú hodinu / dve o jedno pracovné miesto. Zníži sa tým psychologická záťaž z výkonu jednej úzkej pracovnej úlohy, pričom každú úlohu zamestnanec vykonáva stanovený čas. Použitie tohto nástroja si však vyžaduje, aby boli zamestnanci zacvičení na všetky pracovné miesta, na ktorých budú počas zmeny pracovať. To zvyšuje jednorázové náklady na zacvičenie. Po určitom čase však aj pozitívny efekt z rotovania prestane pôsobiť alebo jeho pôsobenie sa časom znižuje. Z uvedeného dôvodu sa preto využíva okrem priebežného rotovania aj rotovanie kyvadlové a postupné.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>priebežné rotovanie</i> (vystriedanie všetkých zamestnancov v rámci daného úseku, ktorí sa vrátia k pôvodnej pracovnej úlohe),</li> <li>• <i>kyvadlové rotovanie</i> (zamestnancovi sa prideli základná úloha, ďalšie úlohy uskutočňuje občas, vždy sa potom vracia k pôvodnej úlohe),</li> <li>• <i>postupné rotovanie</i> (intervaly striedania sú dlhšie a zamestnanec sa už nevracia k pôvodnej úlohe).</li> </ul>
Rozšírenie práce	<p>Je nástroj, ktorým sa zvýši počet pracovných úloh na pracovisku, ktoré od zamestnanca vyžadujú väčší počet zručností. Zvyčajne dochádza k spojeniu pracovných úloh dvoch alebo troch úzko definovaných pracovných miest a pridelia sa na jedno miesto. Zamestnanec tak vykonáva tri pracovné úlohy. Rovnako ako pri rotovaní, aj tu sú nevyhnutné náklady na zaškolenie. Efekt aj z použitia tohto nástroja sa časom znižuje, zamestnanec zvládne všetky pracovné úlohy a ich opakovateľnosť sa stáva psychickou záťažou.</p>
Obohatenie práce	<p>Je nástroj, ktorý zamestnancovi prideli aj časť manažérskej práce. Môže byť plánovať, organizovať, kontrolovať alebo rozhodovať. Tento nástroj sa využíva v podnikoch s hromadnou a sériovou výrobou. Tímu zamestnancov, ktorí pracujú na linke je daná právomoc kontrolovať operácie jednotlivých zamestnancov.</p>
Autonómne pracovné skupiny	<p>Autonómne pracovné skupiny umožňujú pracovným skupinám, tímom delegovať právomoc riadiť prácu v tíme. Môžu rozhodovať o tom, kto bude ktoré pracovné úlohy a činnosti vykonávať, po akých časových intervaloch sa budú zamestnanci striedať, aký bude postup striedania. Náklady na prípravu zamestnancov pre tento spôsob práce sú najvyššie, všetci sú vyškolení na všetky pracovné úlohy a činnosti, preto sa môžu podieľať na rozhodovaní v rámci pracovnej skupiny</p>

Zdroj: Upravené a spracované podľa Joniaková a kol. 2016

## 2.1 VZOROVÉ ÚLOHY

### Vzorová úloha 1: Osnova na opis a špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca

Osnova na opis a špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca (podľa J.Ch. Raiskupa)

1. Ako sa práca nazýva a v čom spočíva? (Stručne povedané: čo sa robí?) Označenie práce, povolania, profesie, funkcie, zamestnanie – popis podstaty a druhové zatriedenie práce.

2. Aký je efekt a účel práce? (Čo sa produkuje a na čo to je.) Cieľ práce : výrobok – služba : hodnota a dôležitosť výrobku, alebo služby pre organizáciu a národné hospodárstvo.
3. Čo je predmetom práce? ( Z čoho, na čom, s čím sa robí?) – Materiál, suroviny, polotovary, nemateriálne podklady – informácie, písomné údaje a podklady, služby – pomocné činnosti.
4. Akým spôsobom sa práca vykonáva? (Ako sa to robí?) – Technologický proces, pracovný postup, operácie, úkony.
5. Podľa čoho sa práca vykonáva? (Na základe čoho sa to robí?) – Podklady na vykonávanie práce : výrobná dokumentácia, výkresy, rozpisky, podrobné technologické predpisy, plány, rozpočty : sprostredkované informácie, oznamovače, priame príkazy, telekomunikácia.
6. Aké sú kritériá na hodnotenie výsledku práce? (Podľa čoho sa posudzuje kvalita výkonu a úspešnosť práce?) – Hodnotiace hľadiská, normy, limity, klasifikačné stupnice.
7. Akú kvalifikáciu práca vyžaduje? (Čo treba vedieť?) – Potrebné vzdelanie, požadovaná prax, vyučenie, špecializácia.
8. Akými prostriedkami sa práca vykonáva? (Čím sa to robí?) – Nástroje, pomôcky, prístroje, ovládače.
9. V akom prostredí sa pracuje? – Pracovné prostredie, podmienky na pracovisku (hygienické, priestorové, estetické a pod.).
10. Aká je organizácia práce? (Kedy a akým spôsobom sa robí?) – Usporiadanie pracovného postupu, rozvrh pracovného času a rozdelenie zmeny, režim práce a prestávok, bilancia pracovného času.
11. Aká je organizácia kooperácie? (Kto, čo a s kým robí?) – Rozdelenie pracovných úloh, právomoci a zodpovednosti v pracovnej skupine, vzťahy nadriadenosť-podriadenosť, systém riadenia spolupráce a vedenia pracovných skupín, charakteristika sociálneho prostredia a pracovnej mikroklímy.
12. Aká je intenzita práce? (Koľko, ako rýchlo, ako dlho, ako často sa robí.) – Množstvo a náročnosť práce, rýchlosť, pracovné tempo, časové termíny, trvanie pracovného zaťaženia, variabilita práce – monotónnosť, pravidelnosť, rovnomernosť, cyklickosť, rytmickosť.
13. Aké sú riziká a zodpovednosť pri práci? (Čo sa môže pri práci stať?) – Nepodarky, materiálne straty, finančné straty, penále za nedodržanie kvality, termínov, poruchy havárie strojového zariadenia: úrazy, choroby z povolania, ohrozenie vyšších záujmov, porušenie výrobného tajomstva a podobne.
14. Ako práca spätne pôsobí na zamestnancov? (Čím človeku prospieva a čím mu škodí?) – Pozitívne a negatívne vplyvy materiálnych, organizačných a sociálnych faktorov na osobnosť.
15. Akým prínosom je práca pre zamestnancov? (Koľko sa zarobí?) –Mzda, prémie, naturálie, režijné výhody, osobný, morálny a spoločenský prínos práce pre človeka.
16. Aké sú podmienky, výhrady a obmedzenia na vykonávanie práce? (Kto môže a kto nesmie prácu vykonávať?) – Administratívnoprávne, spoločenské, zdravotné a iné determinanty.

## Vzorová úloha 2: Príklad opisu a špecifikácie pracovnej pozície

Tabuľka 4 Príklad opisu a špecifikácie pracovnej pozície

<b>Názov pracovnej pozície:</b> <i>Špecialista pre ľudské zdroje</i>
<b>Stručná charakteristika a účel pracovnej pozície:</b> Plánuje, koordinuje, realizuje a vyhodnocuje náborové a výberové aktivity s cieľom efektívneho a kvalitného obsadenia voľných pracovných pozícií kandidátmi s požadovaným profilom a v požadovanej počte. Pracuje samostatne pod minimálnym dohľadom nadriadeného.
<b>Organizačné zaradenie pozície:</b> <b>Divízia:</b> riaditeľstvo <b>Útvar:</b> ľudské zdroje <b>Podriadené pozície:</b> 0 <b>Nadriadená pozícia:</b> Manažér pre ľudské zdroje
<b>Typické pracovné činnosti a oblasti zodpovednosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- plánuje a organizuje náborové aktivity na voľné pracovné pozície vo vybranej časti organizácie s cieľom naplniť potreby pracovnej sily; pripravuje obsah a komunikáciu náborovej inzercie, vyberá vhodné náborové metódy vzhľadom na obsadzovanú pozíciu</li><li>- realizuje pohovory a iné metódy výberu a organizuje ich v súlade s internou politikou výberu zamestnancov</li><li>- dojednáva mzdové podmienky s uchádzačmi, ktorí splnia výberové kritériá</li><li>- zastupuje organizáciu na rôznych náborových akciách, napr. veľtrhy práce</li><li>- udržiava kontakt s externými náborovými agentúrami pre oblasť personálneho poradenstva, lízingu a dočasného pridelenia a v prípade potreby dojednáva využitie ich služieb</li><li>- udržiava kontakt s vybranými vhodnými strednými a vysokými školami za účelom prezentácie organizácie študentom/absolventom a budovania značky zamestnávateľa</li><li>- spolupracuje s personálnymi manažermi na ostatných divíziách</li><li>- spravuje a dokumentuje proces získavania referencií pre prijatých zamestnancov v súlade s internými predpismi organizácie</li><li>- vedie a aktualizuje personálnu dokumentáciu a spravuje databázu týkajúcu sa náborových a výberových aktivít v informačnom systéme organizácie</li><li>- pripravuje pravidelné správy a vyhodnotenia činnosti v oblastiach náboru a výberu zamestnancov vo zverenom úseku organizácie</li><li>- plní ďalšie tu neuvedené úlohy na základe zadania nadriadeného</li></ul>
<b>Špecifikácia pracovnej pozície</b> Ideálny kandidát je schopný samostatne pracovať vo zverenej oblasti náboru a výberu zamestnancov, pričom dokáže aplikovať samostatný expertný úsudok na základe svojho vzdelania a odborných skúseností.
<b>Požadované vzdelanie</b> VŠ 2. stupňa odbor psychológia alebo personálny manažment
<b>Požadovaná prax:</b> 2 a viac rokov relevantnej praxe v oblasti náboru, výberu alebo personálneho manažmentu
<b>Jazykové zručnosti: IT zručnosti:</b> Anglický jazyk min. úroveň B2 podľa CEF Výborná práca s MS Office (Word, Excel, Nemecký jazyk výhodou PowerPoint, SharePoint) Skúsený užívateľ ERP (Oracle) Skúsený užívateľ HRIS systémov (Workday)
<b>Technické zručnosti a spôsobilosti:</b> expertná metodologická znalosť dostupných metód náboru a výberu zamestnancov, analytické zručnosti, schopnosť analýzy kvalitatívnych a kvantitatívnych dát získaných v procese náboru/výberu základná znalosť pracovného práva schopnosť prijať rozhodnutie na základe dát dostupných z procesu náboru a výberu samostatné riadenie projektov

<p>samostatné vedenie personálnej dokumentácie</p> <p><b>Behaviorálne zručnosti a spôsobilosti:</b>  Vynikajúce komunikačné a prezentačné zručnosti Iniciatíva  Samostatnosť Schopnosť pracovať pod stresom  Flexibilita a manažment času</p>
---

Zdroj: Bajžíková a kol. 2019

## 2.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1:

Na základe vzorového dotazníka analýzy práce uvedeného v Prílohe A, analyzujte dve pracovné miesta vo vybranej organizácii. Analyzujte jedno riadiace a jedno riadené pracovné miesto.

### Úloha na riešenie 2:

Na základe vzorového dotazníka špecifikácia požiadaviek na pracovné miesto v Prílohe B, analyzujte dve pracovné miesta vo vybranej organizácii. Analyzujte jedno riadiace a jedno riadené pracovné miesto.

### Úloha na riešenie 3:

Vypracujte opis a špecifikáciu vami zvolených pracovných miest. Môžete využiť predpripravený formulár.

#### Tabuľka 5 Vzorový formulár

<b>Názov pracovnej pozície:</b>
<b>Stručná charakteristika a účel pracovnej pozície:</b>
<b>Organizačné zaradenie pozície:</b> Divízia: XXXXXXX Útvar: XXXXXXX
<b>Podriadené pozície: XXX Nadriadená pozícia: XXXXX</b>
<b>Typické pracovné činnosti a oblasti zodpovednosti:</b>
<b>Špecifikácia pracovnej pozície</b>
<b>Požadované vzdelanie</b>
<b>Požadovaná prax:</b>
<b>Jazykové zručnosti: IT zručnosti:</b>
<b>Technické zručnosti a spôsobilosti:</b>
<b>Behaviorálne zručnosti a spôsobilosti:</b>

Zdroj: Upravené a spracované podľa: Bajžíková a kol. 2019

### Úloha na riešenie 4:

Porovnajte vami vytvorené materiály z obsahom na stránkach ako:

[www.addwork.sk](http://www.addwork.sk)

<http://istp.sk/kartoteka-zamestnani>

<http://www.pozicie.sk/>

#### Kontrolné otázky

1. Uveďte, čo je cieľom analýzy práce.
2. Uveďte a popíšte minimálne 5 typov dát potrebných pri analýze práce
3. Charakterizujte dokument : Opis pracovného miesta.

4. Charakterizujte dokument: Špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca
5. Popíšte ako sa využívajú výstupy z analýze práce v minimálne 5 oblastiach manažmentu ľudských zdrojov.
6. Uveďte minimálne 3 nástroje na zvýšenie zaujímavosti práce a motivácie zamestnancov.



### 3. Personálne plánovanie

Personálne plánovanie je proces, ktorého hlavným cieľom je zabezpečiť, aby mala organizácia neustále dostatočný počet vhodných zamestnancov na dosahovanie svojich cieľov. Ide o kontinuálny proces zosúladovania meniacich sa potrieb organizácie s personálnou stratégiou (CIPD 2018).

**Cieľom personálneho plánovania** je stanoviť konkrétny počet zamestnancov, ktorí sú kompetentní (majú žiaduce vzdelanie, schopnosť a postoj) na dosadenie do uvoľnených, resp. novovytvorených pracovných pozícií v koordinácii s časom, kedy danú pozíciu treba obsadiť na konkrétnom mieste v organizačnej štruktúre (Stachová 2011).

Personálne plánovanie sa usiluje o to, aby organizácia mala nielen v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti pracovné sily (Hitka a kol. 2018):

- v potrebnom množstve,
- s potrebnými vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami,
- s požadovanými osobnostnými charakteristikami,
- optimálne motivované a so želateľným pomerom k práci,
- flexibilné a pripravené na zmeny,
- optimálne rozmiestnené na pracovné miesta a do organizačných celkov podniku,
- v správny čas,
- s primeranými nákladmi.

Základné otázky v procese personálneho plánovania sú nasledovné (Martin 2010):

- Koľko ľudí potrebujeme?
- Kedy ich potrebujeme?
- Aký je rozsah zručností a spôsobilostí, ktoré potrebujeme teraz a ako to bude v budúcnosti?
- Čo urobíme v prípade, že budeme mať viac ľudí, ako je potrebné?

Plán personálneho rozvoja má štyri základné dimenzie:

- **kvantitatívnu**, ktorou sa vyjadruje potrebný počet zamestnancov podľa charakteru činnosti danej organizácie,
- **kvalitatívnu**, ktorou sa vyjadruje potrebná štruktúra zamestnancov v závislosti od kvalifikačných požiadaviek kladených na jednotlivé profesie,
- **časovú**, ktorou sa vymedzuje obdobie plánovania ľudských zdrojov (dlhodobé napr. na 5 rokov, krátkodobé napr. na 1 rok),
- **miestnu**, ktorou sa vyjadruje rôzne praktické delenie plánu podľa miesta jeho určenia (napr. podľa jednotlivých útvarov v rámci organizačnej štruktúry organizácie).

Proces personálneho plánovania.

Jadrom plánovania ľudských zdrojov je predpovedanie dopytu po zamestnancoch. Personalisti požadujú pri zostavovaní plánu komplexný a podrobný pohľad na svoju organizáciu a pochopenie viacerých faktorov. Goddard (2020) identifikuje **sedem**

**klúčových krokov v procese plánovania**, ktoré je možné uplatniť z hľadiska ich relevantnosti pre okolnosti konkrétneho podniku (Brown 2020, Goddard 2020, Smerek, Ďurian 2021):

**A) Analýza cieľov organizácie**, ktorej základným účelom je zabezpečiť, aby boli ľudské zdroje organizácie kvantitatívne aj kvalitatívne zosúladené so strategickými cieľmi podnikania. Je preto nevyhnutné, aby samotný proces vychádzal zo súčasných a budúcich ambícií podniku, ktoré sú definované presne a jednoznačne, pokiaľ ide o stratégie, ukazovatele výkonnosti a očakávané výsledky. Musia sa brať do úvahy všetky vonkajšie faktory, ktoré by mohli mať vplyv na podnikanie. Na skúmanie vonkajšieho prostredia organizácie sa zvyčajne uskutočňuje tzv. **PESTLE analýza**, ktorá skúma šesť klúčových faktorov a to politické (P), ekonomické (E), sociálne (S), technologické (T), legislatívne (L) a environmentálne (E) prostredie.

**B) Analýza súčasného stavu ľudských zdrojov** sa zameriava na skúmanie štruktúry zamestnancov, ktorých organizácia zamestnáva, a štruktúry zručností, schopností, vedomostí, spôsobilostí, postojov a ďalších charakteristík, ktorými disponujú. Tieto potom porovnáva s vedomosťami, zručnosťami, schopnosťami, spôsobilosťami a ďalšími faktormi, ktoré sú potrebné na výkon jednotlivých druhov práce v organizácii v jej súčasných i budúcich pracovných rolách. Ďalej sa skúma pohyb pracovnej sily v rámci organizácie, kam spadajú otázky týkajúce sa využívania externého náboru, vnútorného pohybu pracovnej sily a rozvoja kariéry zamestnancov a problematika odchodov z organizácie. V rámci tohto kroku je potrebné analyzovať aj možnosti zmeny stavu a kompetencií zamestnancov, ako sú napr.:

**Očakávaný prírastok:**

- zamestnanci vracajúci sa z materskej, alebo rodičovskej dovolenky,
- zamestnanci vracajúci sa po dlhodobej pracovnej neschopnosti,
- zamestnanci vracajúci sa zo stáží,
- zamestnanci vracajúci sa z dlhodobej neplatenej dovolenky,
- vytvorenie novej pracovnej pozície.

**Preradenie:**

- zamestnanci, ktorí utrpeli pracovný úraz, alebo sa ich zdravotný stav zmenil z iného dôvodu a už nie je možné, aby zastávali danú pracovnú pozíciu,
- zamestnanci, ktorí si zvýšili svoje vzdelanie,
- povýšení zamestnanci.

**Strata:**

- odchod do dôchodku,
- nežiaduci odchod ku konkurencii,
- porušenie pracovných predpisov.

Z uvedených dôvodov je potrebné, aby zamestnávateľ pravidelne vyhodnocoval súčasný stav a budúcu potrebu zamestnancov. Za týmto účelom je vhodné analyzovať aspoň niektoré **ukazovatele stavu zamestnancov** ako napríklad:

- priemerný vek zamestnancov =  $\frac{\text{suma (vek zamestnancov)}}{\text{aktuálny počet zamestnancov}}$
- prírastok zamestnancov =  $\frac{|\text{počet zamestnancov na konci analyzovaného obdobia} - \text{počet zamestnancov na začiatku analyzovaného obdobia}|}{\text{priemerný stav zamestnancov za analyzované obdobie}}$
- mieru fluktuácie =  $\frac{\text{počet uvoľnených zam. v priebehu roka}}{\text{priemerný počet zam. v danom roku}} \times 100$
- mieru stability =  $\frac{\text{počet zam. s viac ako ročným zamestnaním v organizácii}}{\text{priemerný počet zam. v predchádzajúcom roku}} \times 100$

Okrem uvedených ukazovateľov existuje aj mnoho ďalších, ako napr. ukazovateľ produktivity práce, ukazovateľ štruktúry zamestnancov, ukazovateľ efektívneho fondu pracovného času zamestnanca a i. Popri uvedených ukazovateľoch **je taktiež nevyhnutné analyzovať a porovnávať stav a atraktivnosť pracovných miest u konkurencie.**

**C) Odhad dopytu v oblasti ľudských zdrojov** využitím údajov ako náklady na mzdy a benefity, výnosy, odpracované hodiny zamestnancov, miera absencie, náklady na školenia a fluktuácia, ktoré umožňujú lepšie chápať a hodnotiť úroveň súčasných a potrebu požadovaných ľudských zdrojov.

So získanými dátami sa ďalej pracuje použitím vybraných kvalitatívnych alebo intuitívnych metód personálneho plánovania, pričom často dochádza ku kombinácii metód z oboch kategórií. **Intuitívne metódy personálneho plánovania** vychádzajú z expertného posúdenia situácie a relevantných ukazovateľov kvalifikovaným odborníkom, ktorý na základe vlastnej expertízy a dobrého poznania prepojenia medzi pracovnými úlohami, technológiou a požiadavkami na pracovnú silu formuluje závery ohľadom potrieb budúcej pracovnej sily. Patria sem napr. odborné predpovede, plánovanie scenárov, či bilančná metóda, ale aj metódy skupinového rozhodovania ako napr. delfská metóda, kaskádová metóda, či metóda manažérskych odhadov. **Kvantitatívne metódy personálneho plánovania** využívajú na stanovenie prognóz matematické alebo štatistické nástroje a spravidla vyžadujú veľké množstvo dát. Patria sem metódy založené na analýzach vývojových trendov, metódy založené na regresnej analýze, grafickej analýze, pracovných normách, počítačové modelovacie metódy a pod (Bajžíková a kol. 2019).

**D) Určenie počtu a rozsahu rozdielu ľudských zdrojov.** Organizácie zväčša riešia tri základné oblasti nesúlady: majú menej ľudí, ako potrebujú; majú viac ľudí, ako potrebujú; alebo ľudia, ktorí v organizácii pôsobia nedisponujú zručnosťami, ktoré sú pre jej úspech kľúčové (Bajžíková a kol. 2019).

**E) Vypracovanie akčného plánu,** zameraného na nedostatky ľudských zdrojov v organizácii, ktoré jej bránia vyrovnáť sa s budúcimi požiadavkami. Na základe záverov odvodených z analýzy rozdielov existuje niekoľko stratégií, vrátane získavania, reštrukturalizácie, odbornej prípravy a rozvoja, medzirezortných prevodov, outsourcingu pracovných miest, rozšírenia spolupráce, povýšenia, plánovania nástupníctva, zmeny systému odmeňovania a starostlivosti. Nie všetky medzery sú však rovnaké, pretože niektoré môžu predstavovať významnejšie riziko ako iné. Je preto nevyhnutné klasifikovať medzery v kompetenciách z hľadiska ich kritickosti pre kontinuitu a výkonnosť organizácie. Akčný plán musí jasne definovať oblasti, ktoré je potrebné riešiť, priority, s ktorými sa budú zaoberať, a stratégie, ktoré sa na to uplatnia. Je tiež samozrejme dôležité, aby plán obsahoval konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a časovo založené ukazovatele riešenia každého scenára;

**F) Integrovanie a implementovanie plánu,** je často najnáročnejšou časťou procesu plánovania ľudských zdrojov. Rovnako ako v prípade každého programu riadenia zmien, existuje aj určitý odpor zamestnancov. Je preto dôležité mať zavedenú komunikačnú stratégiu na informovanie pracovnej sily o výhodách programu, ako aj pre jednotlivca, oddelenia a organizáciu ako celok;

**G) Monitorovanie, meranie a spätná väzba,** pretože všetky kľúčové metriky definované v akčnom pláne musia byť neustále monitorované, reportované a kontrolované, aby sa potvrdilo, že organizácia sa skutočne posúva bližšie k preferovanému strategickému konečnému stavu.

Časová dimenzia plánu personálneho rozvoja býva rôzna. Časový horizont plánovania zamestnancov býva rozdielny pre rôzne kategórie zamestnancov, napríklad potreba robotníkov sa obyčajne plánuje na dosť krátku dobu, hlavne pokiaľ ide o nekvalifikovanú alebo málo kvalifikovanú prácu (3 – 6 mesiacov – max. 1 rok), potreba nerobotníckych kategórií bez riadiacich funkcií asi na jeden rok a potreba robotníckych kategórií s riadiacou funkciou na tri až päť rokov. Potreba vyšších manažérov alebo vysokokvalifikovaných špecialistov sa plánuje aj na dlhšiu dobu. Čím je horizont plánovania dlhší, tým sú plánované položky všeobecnejšie, skracovaním horizontu sa plány detailizujú a konkretizujú. Podniky ktoré sa usilujú o flexibilitu, podniky závislé na veľmi kolísavom odbyte výrobkov alebo služieb alebo podniky, ktorých výrobky majú krátky výrobný cyklus dávajú prednosť krátkodobejšiemu plánovaniu, na druhej strane napríklad podniky s monopolným postavením na trhu, podniky v činnosti ktorých hrá významnú úlohu výskum vývoj, prípadne podniky využívajúce vysoko kvalifikovanú pracovnú silu dávajú prednosť dlhodobému plánovaniu (Hitka a kol. 2018).

### **3.1 VZOROVÉ ÚLOHY**

#### **Zadanie:**

V roku 2010, boli v organizácii XY evidované tieto stavy zamestnancov: k 1.1.2010 – 739 zamestnancov, k 1.4.2010 – 755 zamestnancov, k 1.7.2010 – 789 zamestnancov, k 1.10.2010

- 797 zamestnancov, k 31.12.2010 - 787 zamestnancov. V roku 2010 odišlo 10 zamestnancov ku konkurencii. Určte prírastok zamestnancov za sledované obdobie v roku 2010 a mieru fluktuácie v roku 2010 (Stachová 2011).

**Riešenie:**

**Potrebné vzorce:**

**Prírastok, resp. úbytok zamestnancov** =  $[(\text{počet zam. na konci analyzovaného obdobia} - \text{počet zamestnancov na začiatku analyzovaného obdobia}) / \text{priemerný stav zam. za analyzované obdobie}] \times 100$

**mierna fluktuácie** =  $(\text{počet uvoľnených zam. v priebehu roka} / \text{priemerný počet zam. v danom roku}) \times 100$

**Výpočet:**

$$1. \text{ priemerný stav zam.} = \frac{1/2 \times 739 + 755 + 789 + 797 + 787 \times 1/2}{5-1} = 776$$

$$2. \text{ prírastok zam.} = \frac{|787 - 739|}{776} \times 100 = 6,2\%$$

$$3. \text{ fluktuácia zam.} = \frac{10}{776} \times 100 = 1,29\%$$

**Odpoveď:**

Prírastok zamestnancov za sledované obdobie v roku 2010 bol v organizácii XY 6,2% a miera fluktuácie v roku 2010 bola 1,29%.

### 3.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

#### Úloha na riešenie 1

Máte spoločnosť s 225 zamestnancami. Predpokladáte, že na rodičovskú dovolenku nastúpi 5 zamestnancov, 20 zamestnancov dovŕši dôchodcovský vek a 18 z nich odíde do dôchodku. V súčasnosti máte 3 zamestnankyne na rodičovskej dovolenke a 2 zamestnancov na stáži v materskej spoločnosti. Počítate s návratom všetkých k 1. februáru daného roku. Viete, že chorobnosť je 2% z celkového počtu zamestnancov. Minulý rok rozviazalo pracovný pomer 30 zamestnancov z celkového počtu zamestnancov. Predpokladaný nárast neplánovaných odchodov oproti minulému roku je 6%. Potrebný stav pracovných miest je 200 zamestnancov. Predpokladaný počet novovzniknutých miest k 1.1 nasledujúceho roku je 12. 3 pracovné pozície rušíte.

**Otázka:** Koľko zamestnancov budete potrebovať získať počas roku?

#### Úloha na riešenie 2

Vaším snom je stať sa majiteľom malej Pizzérie v Trnave. Práve dnes sa Vám podarilo prenajať si na 3 roky ideálny priestor na okraji Trojičného námestia. Prenájom Vám začne plynúť o 15 dní, od 1.mája a vy by ste chcel začať svoju činnosť 15. mája. Potrebujete zistiť, koľko čašnikov potrebujete získať, keď chcete mať otvorené denne od 11:00-23:00. Predpokladané premenné sú uvedené v tabuľke 6.

**Tabuľka 6 Predpokladané premenné**

Predpoklady	Úlohy v minútach	Nepriame činnosti
Hostia/Deň - 200	Pripraviť stôl - 2 min/stôl	Prestávky - 5% z celkového času denne
Hostí pri stole - 3	Objednávka - 3 min/stôl	Administratíva - 10% z celkového času denne
Stoly/Deň - 67	Pripraviť pizzu - 4 min/1 hosť	Ostatné činnosti-20% z celkového času denne
Otváracia doba - 15 hod./7 dní v týždni	Zúčtovanie - 3 min/stôl	
Každý hosť si objednáva 1 pizzu	Komunikácia - 2min/stôl	
Každý hosť vypije 2 drinky	Príprava drinkov - 0,5min/drink	
8 hodinový pracovný deň		
<b>Koľko čašnikov potrebujete?</b>		

Zdroj: Autori

### Úloha na riešenie 3 (Stachová 2011)

V roku 2011, boli v organizácii Fenol evidované tieto priemerné stavy zamestnancov: k 1.1.2011 - 549 zamestnancov, k 1.4.2011 - 550 zamestnancov, k 1.7.2011 - 612 zamestnancov, k 1.10.2011 - 613 zamestnancov, k 31.12.2011 - 614 zamestnancov. V roku 2011 odišlo 5 zamestnancov ku konkurencii a k 31.12.2011 malo v organizácii až 502 zamestnancov pracovný pomer dlhší ako 2 roky. Určte prírastok zamestnancov za sledované obdobie v roku 2011 a mieru fluktuácie v roku 2011.

### Kontrolné otázky

1. Uveďte čo je cieľom personálneho plánovania.
2. Uveďte, 7 fáz plánu personálneho rozvoja.
3. Uveďte a popíšte štyri základné dimenzie plánu personálneho rozvoja.
4. Uveďte, možnosti zmeny stavu a kompetencií zamestnancov.
5. Uveďte min. 3 ukazovatele stavu zamestnancov a ich možnosť výpočtu.

## 4. Získavanie zamestnancov

Dôležitosť získavania zamestnancov a teda ľudských zdrojov, o ktorých v súčasnej dobe hovoríme ako o konkurenčnej výhode, vyplýva zo skutočnosti, ako uvádza Budy: „že to, že organizácia má k dispozícii ľudské zdroje nie je konkurenčnou výhodou apriori, iba preto, že ide o ľudské zdroje. Ľudské zdroje majú potenciál stať sa konkurenčnou výhodou podniku, avšak len za určitých okolností, v opačnom prípade sa môžu stať aj konkurenčnou nevýhodou“. Preto by malo byť cieľom podniku získať takú pracovnú silu, ktorá je pripravená tak, že je spôsobilá trvale dosahovať dobré pracovné výsledky pri plnení nielen súčasných, ale aj budúcich úloh (Bajzíkova a kol. 2019), v kontexte hodnôt preferovaných organizáciou. Získať takýchto zamestnancov patrí preto k najdôležitejším a permanentným činnostiam riadenia ľudských zdrojov. Znamená to, že sa nejedná len o získavanie potrebných zamestnancov z vonkajších zdrojov, ale je tu snaha o získanie takých zamestnancov, ktorí znamenajú väčší prínos pre podnik, pre jeho záujmy a ciele. Je tu snaha získať zamestnancov kompetentných a motivovaných, ktorých individuálne ciele a záujmy nie sú v rozpore so systémom hodnôt a kultúrou podniku. Môže ísť teda aj o vlastných, kmeňových zamestnancov, ktorí preukázali svoje pracovné kvality (Kachaňáková 2010). Práve využívanie interných zdrojov je zamestnancami hodnotené veľmi pozitívne a takéto konanie podniku na nich pôsobí motivačne.

**Úlohou získavania zamestnancov** je zaistiť, aby voľné pracovné miesto v organizácii prilákalo dostatočné množstvo vhodných uchádzačov a to s primeranými nákladmi a včas, a získať primerané informácie o uchádzačoch, potrebné pre spoľahlivý výber najvhodnejšieho z nich. Na zabezpečenie uvedeného je potrebné:

- včas rozpoznať, kedy sa pracovné miesto uvoľní alebo bude vytvorené,
- vedieť o aké pracovné miesto ide,
- poznať požiadavky pracovného miesta na zamestnanca,
- vedieť, z akých zdrojov budeme môcť pracovné miesto obsadiť,
- rozhodnúť, ako budeme zamestnancov hľadať a ako ich budeme o voľnom pracovnom mieste informovať,
- rozhodnúť, aké dokumenty a informácie budeme od uchádzačov požadovať,
- rozhodnúť, čo budeme potenciálnym uchádzačom ponúkať,
- rozhodnúť o tom, ako a dokedy sa majú uchádzači hlásiť,
- rozhodnúť o forme ponuky zamestnania,
- rozhodnúť o termíne ukončenia získavania zamestnancov.

Ľudia, ktorí aktívne prejavia záujem pracovať v organizácii (spravidla podaním žiadosti o prijatie do zamestnania a zaslaním životopisu a ďalších požadovaných dokumentov, ktoré od nich organizácia vyžaduje), sa nazývajú **kandidáti, resp. uchádzači o pracovné miesto**.

Efektívny systém získavania zamestnancov predpokladá zo strany organizácie poznanie všetkých faktorov, ktoré môžu ovplyvniť rozhodovanie potenciálnych

uchádzačov o zamestnanie. Pomôže im to vyriešiť prípadné problémy so získavaním uchádzačov alebo im predísť. K uvedeným faktorom patria (Kachaňáková a kol. 2013):

**A) Faktory ovplyvniteľné organizáciou:**

- faktory súvisiace s pracovným miestom
  - obsažnosť práce,
  - funkčné zaradenie,
  - špecifikácia požiadaviek na zamestnanca,
  - organizácia práce,
  - miesto vykonávanej práce,
  - pracovné podmienky;
- faktory súvisiace s organizáciou
  - úspešnosť a ďalšia perspektíva organizácie,
  - povesť organizácie,
  - úroveň odmeňovania,
  - úroveň starostlivosti o zamestnancov,
  - možnosti vzdelávania a rozvoja kariéry,
  - pracovné prostredie (fyzikálne aj sociálne faktory),
  - teritoriálne umiestnenie organizácie.

**B) Faktory neovplyvniteľné organizáciou:**

- demografické faktory /premenlivosť reprodukcie pracovných zdrojov, priestorová mobilita obyvateľstva.../,
- ekonomické faktory odrážajúce cyklický vývoj národného hospodárstva a iné zmeny .,
- sociálne faktory súvisiace predovšetkým s hodnotovými orientáciami ľudí /najmä s profesne - kvalifikačnými orientáciami, orientáciami týkajúcimi sa vzdelania.../,
- technologické faktory /vytvárané nové zamestnania a likvidované staré zamestnania.../,
- sídelné faktory /charakter osídlenia v okolí organizácie, preferencie určitého typu sídiel.../,
- politicko-legislatívne faktory /zamestnávajúce v zahraničí, prekážky pre diskrimináciu, nariadenie zamestnávajúce určitých osôb.../

Ak by sme mali zhrnúť **proces získavania** zamestnancov do štyroch základných otázok, ktoré je potrebné vyriešiť, boli by to otázky „Koho?“, „Kde?“, „Ako?“ a „Kto?“, presnejšie (Bajžíková a kol. 2019):

„**Koho** hľadáme?“,

„**Kde** nájdeme potenciálnych zamestnancov s vyhovujúcim profilom?“,



„**Ako** máme postupovať, aby sme ich oslovili a zaujali?“ a

„**Kto** bude zodpovedať za čiastkové kroky i celý proces náboru?“.

Ako naznačujú vyššie uvedené otázky, proces náboru predstavuje sústavu na seba nadväzujúcich krokov, pričom v každom z nich organizácia sleduje určitý cieľ.

**Proces získavania zamestnancov** sa skladá z týchto krokov (Stachová 2015, Kachaňáková a kol. 2013, Bajžíková a kol. 2019, Smerek, Ďurian 2021, Koubek 2015):

**A) Prípravná fáza procesu získavania:**

- personálny plán,
- charakter jednotlivých pracovných miest,
- profil pracovných schopností, vedomostí, zručností a skúseností,
- profil fyzických a psychických predpokladov,

Informácie potrebné do tejto fázy procesu vyplynuli z analýzy práce a podklady k nim nájdeme v dokumentoch: opis a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca.

**B) Identifikácia zdrojov uchádzačov:**

- interné zdroje

- zamestnanci, ktorí nemajú využitie na pôvodnom pracovnom mieste,
- zamestnanci, ktorí majú pocit, že ich schopnosti na súčasnom mieste nie sú dostatočne využité,
- zamestnanci, ktorí majú záujem prejsť na iné miesto v organizácii.

- externé zdroje

- absolventi škôl,
- zamestnanci iných organizácií,
- voľné pracovné sily na trhu práce.

**Tabuľka 7 Výhody a nevýhody interných a externých zdrojov kandidátov**

	<b>Interní kandidáti</b>	<b>Externí kandidáti</b>
<b>Výhody</b>	zamestnanci poznajú organizáciu organizácia pozná zamestnanca a jeho pracovné návyky jednoduchšia adaptácia vysoká motivácia pre zamestnancov časovo menej náročné (proces získavania a výberu je dlhý a náročný)	prijímanie hotového človeka možnosť získania nového pohľadu na chod organizácie na základe predošlých skúseností, z toho vyplývajú nové nápady
<b>Nevýhody</b>	organizačná slepota vyššie náklady na vzdelávanie možnosť vzniku problémov vo vzťahoch, pretože z kolegu sa stáva nadriadený	finančne náročná adaptácia organizácia nepozná zamestnanca a jeho pracovné návyky časová náročnosť (proces získavania a výberu je dlhý a náročný)

Zdroj: Upravené a spracované podľa Kachaňáková a kol. 2013

**C) Voľba metód získavania zamestnancov**

Pod **metódou získavania zamestnancov** rozumieme spôsob, akým je možné osloviť potenciálnych kandidátov. Pri voľbe vhodnej metódy (či ich kombinácii) so opierame o tri

kritériá: **náklady, pravdepodobnosť získania vhodných kandidátov a rýchlosť** (Armstrong 2007)

- **formálnych metódach získavania zamestnancov** hovoríme vtedy, keď organizácia informuje o voľnej pracovnej pozícii prostredníctvom vybraných médií (internet, televízia, rozhlas, tlačéné médiá, ...).
- **neformálnych metódach získavania zamestnancov** hovoríme vtedy, keď sa kandidát dozvie o voľnej pracovnej pozícii neformálne, napr. od súčasného zamestnanca, či inej osoby, je oslovený prostredníctvom neformálnych sociálnych sietí a pod (Crowley-Henry 2013).

**Tabuľka 8 Výhody a nevýhody použitia vybraných metód externého náboru**

Metóda náboru	Výhody	Nevýhody
<b>Inzercia</b> (napr. v novinách, časopisoch, odborných publikáciách, rozhlase, televízii, na internete, ale aj prostredníctvom vývesiek, plagátov, billboardov, či iných reklamných plôch.)	Veľký dosah, možnosť zamerať sa na špecifickú skupinu vhodným výberom média.	Množstvo nevyhovujúcich / nedostatočne kvalifikovaných kandidátov. V závislosti od výberu média môže byť nákladná.
<b>E-recruitment</b> (napr. www.profesia.sk), profesijných sociálnych sieťach (napr. www.linkedin.com), na stránkach agentúr sprostredkujúcich pracovné miesta, či v kariérnych sekciách v rámci vlastných webových stránok konkrétnej organizácie)	Veľký dosah, okamžitá reakcia, možnosť flexibilne upravovať obsah. Možnosť využiť online nástroje na triedenie, či predvýber kandidátov.	Môže priniesť množstvo nedostatočne kvalifikovaných kandidátov. Obmedzený prístup k internetu u niektorých cieľových skupín.
Náhodní uchádzači	Tvorba databázy možných kandidátov, ktorých je možné v prípade potreby priamo kontaktovať. Možná vyššia motivácia kandidátov pracovať pre konkrétnu organizáciu.	Rozptýlenosť žiadostí o zamestnanie v čase. Počiatočný záujem pracovať v organizácii môže opadnúť do doby, kým vznikne potreba po novom pracovníkovi. Nižšie percento vhodných uchádzačov.
Odporúčania zamestnancov	Znalosť organizácie vedie k odporúčeniu výrazných kandidátov. Organizácia platí len za prijatých a overených kandidátov. Pomáha vytvárať osobnejší vzťah s existujúcimi zamestnancami.	Obmedzený počet kandidátov. Môže obmedziť diverzitu zamestnancov. Môže viesť k neželanému nepotizmu.

<p><b>Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami</b> (napr. odborné prednášky, kariérne podujatia a workshopy, inzercia v priestoroch škôl a na školskom intranete, usporiadanie odborných súťaží, sponzorovanie talentovaných študentov, poskytnutie praxe a stáží, spolupráca pri vypracovávaní záverečných a ročníkových prác, udržiavanie kontaktu s pedagógmi, ktorí môžu poskytnúť odporúčania)</p>	<p>Rozsiahly zdroj kandidátov s požadovaným vzdelaním. Možnosť lepšie spoznať kandidátov.</p>	<p>Dá sa použiť len pre niektoré pozície.</p>
<p>Dni otvorených dverí, kariérne podujatia a burzy práce (online/offline)</p>	<p>Možnosť nadviazať osobný kontakt s kandidátmi, zodpovedať otázky a lepšie priblížiť pracovnú realitu.</p>	<p>Časovo a organizačne náročné. Nedá sa použiť flexibilne, keď vznikne voľné pracovné miesto.</p>
<p>Využitie profesionálnych personálnych agentúr, headhunting (charakteristika <a href="http://www.addwork.sk/sk/pozicia/headhunter">http://www.addwork.sk/sk/pozicia/headhunter</a>)</p>	<p>Rozsiahle kontakty, profesionálne služby a poskytnutie krátkodobých záruk. Rýchlosť a efektívnosť.</p>	<p>Vysoké náklady.</p>
<p>Úrady práce</p>	<p>Žiadne alebo nízke poplatky.</p>	<p>Kandidáti väčšinou nemajú dostatočné zručnosti. Dá sa využiť len pre niektoré pozície.</p>
<p>Spolupráca s odbormi, združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami a cechmi</p>	<p>Disponujú informáciami o odborníkoch a špecialistoch.</p>	<p>Práčne hľadanie a nadviazovanie kontaktov s týmito organizáciami.</p>
<p><b>Online hry</b> (resp. Serious games, - formou simulácii a prípadových štúdií, ktoré spoločnosti používajú väčšinou v rámci svojej stratégie získavania zamestnancov na univerzitách. Online hry simulujú reálne pracovné prostredie a úlohy, napr. v jednotlivých oddeleniach spoločnosti a tak testuje strategické a manažérske predpoklady hráčov.)</p>	<p>Hra tohto typu je obojstranne výhodná - kandidát má šancu lepšie sa zorientovať v reálnych pracovných úlohách, spoznať prostredie jednotlivých oddelení a prípadne si vytvoriť jasnejší obraz ohľadne svojho profesného smerovania. Podnik na druhej strane získava cennú databázu kontaktov a informáciu ohľadne ich výkonu v hre, ktorá môže byť rovno vnímaná ako prvé predselekčné kolo.</p>	<p>Aby bola hra atraktívna pre užívateľov a zároveň mala vypovedaciu hodnotu pre rekrutierov je jej vývoj finančne náročný.</p>
<p><b>Budovanie značky zamestnávateľa</b> (dlhodobý cieľový proces zmeny organizácie na čo najlepšieho partnera)</p>	<p>Viac ako 75% uchádzačov o zamestnanie si robí prieskum o reputácii spoločnosti a značke</p>	<p>Je potrebné silnejšie prepojenie HR a marketingu, keďže stále viac ľudí hľadá informácie</p>

zamestnancov)	zamestnávateľa pred poslaním CV. Kvalitná značka zamestnávateľa dokáže znížiť náklady na nábor zamestnancov, zvýšiť počet i kvalitu uchádzačov o zamestnanie, znížiť fluktuáciu u vysoko výkonných zamestnancov a zvýšiť celkovú produktivitu práce. Má tiež pozitívny vplyv na udržanie zamestnancov, zvýšenie pracovnej spokojnosti, či zvnútornenie organizačných hodnôt.	na sociálnych sieťach, toto zmýšľanie je ešte nie úplne vžitú v našich organizáciách.
<b>Personálny marketing</b> (cieľom je zaujať cieľovú skupinu možných kandidátov vytvorením účinnej jednorázovej marketingovej kampane)	Pokiaľ je kampaň spracovaná kvalitne, dokáže osloviť a aktivizovať cieľovú skupinu.	Na vytvorenie kampane je potrebný kreatívny tím. Náklady na kampaň môžu byť vysoké.

Zdroj: Upravené a spracované podľa Bajžíková a kol 2019, Joniaková a kol 2016, Snell, Bohlander 2010, Luecke 2002, Bratton, Gold 2012, Parry, Tyson 2008, Hroník 1999, Koubek 2015, Ritson 2002, Sullivan 2004, Miles, Mangold 2004, The Conference Board. 2001, Miles, Mangold 2004, The Conference Board 2001

Pri výbere ktorejkoľvek z metód získavania zamestnancov je potrebné:

- **Uviest' konkrétne a pravdivé informácie** o názve a náplni pracovného miesta, o názve a adrese organizácie, v prípade, že hlavné sídlo nie je totožné s miestom pracoviska, je potrebné uviesť aj túto adresu, o požiadavkách kladených na uchádzača (vzdelanie, prax, kurzy, schopnosti, vlastnosti), o dokumentoch, ktoré od uchádzača bude organizácia vyžadovať, o možnostiach, ktoré organizácia ponúka svojim zamestnancom (rôzne finančné a nefinančné benefity, možnosti ďalšieho vzdelávania), taktiež je potrebné uviesť informácie o tom, dokedy, ako a kam majú záujemcovia poslať svoje žiadosti spolu s požadovanými dokumentmi.
- **Zvoliť vhodné médium**, pretože len tak je možné zabezpečiť, že sa o potrebe získania zamestnanca dozvie vhodný uchádzač.
- Vhodne zvoliť načasovanie metódy.
- **Vhodne zvoliť štýl** – pomôže zlaté marketingové pravidlo AIDA (Attention, Interest, Desire, Action)

#### D) Voľba písomných materiálov požadovaných od uchádzačov:

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru
- životopis

- sprievodný (motivačný list)
- doklady o vzdelaní a praxi
- dotazník,
- výpis z registra trestov,
- referencie.

Na **výber písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov** má najvýznamnejší vplyv obsadzovaná pozícia. V zásade platí, že čím vyššiu a kvalifikovanejšiu pozíciu organizácia obsadzuje, tým viac dokumentov požaduje. Medzi základné normatívne dokumenty patria žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, životopis, motivačný (sprievodný) list, osobný dotazník (vzory: <http://www.sevt.cz/produkt/osobni-dotaznik-rozsireny-30102500>, <http://vzoryzdarma.blogspot.com/2008/07/dotaznik-vzor-osobniho-dotazniku.html>), doklady o vzdelaní (vysvedčenia, certifikáty, diplomy), referencie (od predošlého zamestnávateľa, učiteľa, alebo inej osoby, ktorá uchádzača pozná), výpis z registra trestov.

**Životopis resp. Curriculum vitae, CV** je možné napísať viacerými formami a to:

- **Voľný životopis** (chronologicky popisuje priebeh uchádzačovho života), v súčasnosti používaný najmenej.
- **Pološtruktúrovaný životopis** (organizácia uvedie uchádzačovi, ktoré údaje musí životopis obsahovať).
- **Štruktúrovaný životopis** (organizácia dá uchádzačovi detailné pokyny, čo a v akom poradí má životopis obsahovať), tento spôsob výrazne uľahčuje personalistom prvotné selektovanie uchádzačov.
- **Profesijný životopis** (obsahuje len meno, kontakt a profesie, ktoré uchádzač počas svojho pracovného života vykonával).
- **Video životopis** (obsahuje viac mäkkých faktov oproti životopisu a je osobnejší ako formalizovaný motivačný list. Kandidát v nahrávke (3-5 minútovej) v skratke zhrnie dôvody prečo má o danú prácu záujem a prečo je pre pozíciu vhodný).
- **Europass – životopis** (je jedným z piatich dokumentov, z ktorých sa skladá Europass<sup>1</sup>), tento štandardizovaný formát životopisu je akceptovaný vo všetkých krajinách Európy.

---

<sup>1</sup> Europass je nový spôsob, ako pomôcť ľuďom prezentovať jasne a zrozumiteľne svoje zručnosti a kvalifikácie v Európe a taktiež pracovne sa uplatniť kdekoľvek v Európe.

Europass sa skladá z piatich dokumentov:

- dva dokumenty (Europass – životopis a Europass – jazykový pas) si môže uchádzač vyplniť sám,
- tri ďalšie dokumenty (Europass – dodatok k vysvedčeniu/osvedčeniu, Europass – dodatok k diplomu a Europass – mobilita) vyplňujú a vydávajú kompetentné organizácie.

Dokumenty majú za účel uľahčiť transparentnosť kvalifikácií a schopností. Zlepšuje to profesijnú a študentskú mobilitu v členských štátoch Európskej únie. Europass nie je cestovný doklad v pravom slova zmysle, ako napr. cestovný pas. Má pomôcť ľuďom prekonávať ťažkosti spojené s mobilitou:

- uľahčiť občanom členských štátov Európskej únie ťažkosti spojené so sťahovaním z rôznych dôvodov (za prácou, za štúdiom, atď.)
- pomôcť občanom nájsť si prácu prislúchajúcu k získanému vzdelaniu, skúsenostiam alebo
- prihlásiť sa na štúdium podľa svojich možností a potrieb;

Informácie o tom, ako písať životopisy, motivačné listy a aj o tom, ako postupovať pri hľadaní zamestnania v SR a aj v ostatných krajinách EÚ, je možné nájsť aj na stránkach:

- [www.europass.eu.sk](http://www.europass.eu.sk), na tejto stránke sú jednotlivé typy Eurepassu dostupné online a taktiež sú tu k dispozícii na stiahnutie formuláre životopisov vo formátoch Microsoft Word a pdf. v jazyku podľa vlastného výberu a taktiež príklady vzorových životopisov,
- [www.eures.sk](http://www.eures.sk), na tejto stránke sú uvedené aj formáty na písanie životopisov používané v jednotlivých krajinách EÚ,
- [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk), jeden z najvyužívanejších portálov pri hľadaní pracovných miest v SR, ktorý zároveň ponúka aj postupy ako vytvoriť životopis, motivačný list a rôzne iné rady, ktoré majú napomôcť uchádzačom,
- <http://www.euroinfo.gov.sk/zijeme-v-eu/praca-3cc.html> na tejto stránke je možné získať informácie o všetkých dokumentoch, potrebných pri práci v krajinách EÚ, táto stránka je prevádzkovaná Euro Info Centrom, patriacim pod Úrad vlády SR.
- <https://www.istp.sk/> ISTP funguje od roku 2003. Dôvodom na jeho vytvorenie bola vysoká nezamestnanosť, čo vyvolávalo potrebu skvalitniť a optimalizovať poradenské a sprostredkovateľské služby úradov PSVR. Na tento účel bol vytvorený bezplatný a verejne dostupný portál, ktorý na jednom mieste umožnil nezamestnaným online prístup na samoobslužnú diagnostiku ich pracovného potenciálu a hľadanie na to nadväzujúcich pracovných miest. Išlo zároveň o výzvu pre zamestnávateľov na verejnú prezentáciu ich požiadaviek a nárokov na pracovnú silu.

#### **E) Realizácia procesu získavania zamestnancov:**

- príprava formulárov (žiadost', dotazník),
- príprava informačných materiálov o podniku,
- komunikácia s potenciálnymi uchádzačmi,
- poskytnutie podrobnejších informácií,
- predvýber
- príprava zoznamu uchádzačov.

Dôležitým krokom v procese získavania zamestnancov je predvýber, resp. screening, kedy organizácia na základe dokumentov zaslaných kandidátmi posudzuje, či spĺňajú inzerované základné požiadavky na obsadzovanú pracovnú pozíciu (Bajžíková a kol. 2019). Výsledkom predvýberu je zaradenie kandidátov do troch skupín (Koubek 2015):

- 1) **veľmi vhodní**, ktorí budú určite pozvaní na výberové konanie,

---

Europass je podporovaný sieťou národných stredísk Europass.

Europass bol zriadený rozhodnutím Európskeho parlamentu a Rady č. 2241/2004/ES z 15. decembra 2004 o jednotnom rámci Spoločenstva pre transparentnosť kvalifikácií a schopností.

- 2) **vhodní, ktorí sú zaradení do ďalšieho procesu** v prípade, že počet veľmi vhodných kandidátov nie je dostačujúci,
- 3) **nevhodní**, ktorým organizácia pošle zdvorilý odmietací list s poďakovaním o ich záujem o pracovné miesto a z ďalšieho procesu ich vyradí.

K predvýberu organizácie pristupujú najmä z dôvodu časovej a nákladovej efektívnosti, nebolo by vhodné pozývať napr. na pohovor desiatky kandidátov, ak vieme ešte pred začatím výberového procesu identifikovať tých, ktorí nie sú na pracovnú pozíciu vhodní. Predvýber má zväčša podobu posudzovania zaslaných materiálov, môže ísť však aj o krátke telefonické kontaktovanie kandidáta s cieľom overiť jeho jazykové zručnosti, ktoré uvádza v životopise, resp. jeho trvajúci záujem pracovať v organizácii, či vyriešenie jednoduchého problému v kontexte s pracovným miestom alebo ide o prvotné kontaktovanie a vytvorenie vzťahu a pod.

**F) Hodnotenie efektívnosti procesu získavania sa vo všeobecnosti** realizuje štyrmi kľúčovými ukazovateľmi (Joniaková a kol. 2016):

- doba obsadenia voľného pracovného miesta, ktorá definuje počet dní odo dňa zverejnenia inzerátu po deň, kedy kandidát voľné pracovné miesto obsadil podpísaním pracovnej zmluvy. Snahou je obsadiť voľné pracovné miesto za čo najkratší čas, ale nie na úkor kvality, ktorá je prvoradá.
- podielový pomer metód (yield ratio), ktorý predstavuje pomer počtu uchádzačov získaných jednotlivými metódami náboru, napr. porovnáваме počet uchádzačov na pozíciu predajcu z internetových zdrojov (100) versus inzerátom v týždenníku Trend (17). Yield ratio internetového zdroja je potom 17% (17/100).
- akceptačný pomer vyjadruje percentuálny podiel uchádzačov, ktorí akceptovali ponuku. V prípade, že pracovnú ponuku dostalo 100 kandidátov a 90 kandidátov ju prijalo, akceptačný pomer je 90%. Ideálne je dosiahnuť 100% akceptačný pomer, v opačnom prípade je potrebné analyzovať dôvody odmietnutia ponuky. Ukazovateľ je možné sledovať pre jednotlivé kategórie, pracovné miesta, organizačné útvary.
- náklady náboru predstavujú marketingové náklady uverejnenia inzerátu, poplatky agentúre, bonusy za odporúčania. Náklady sa sledujú sumárne alebo prepočítané na jedného prijatého zamestnanca.

#### 4.1 VZOROVÉ ÚLOHY

##### Zadanie:

Doplňte jednotlivo ku každej metóde získavania zamestnancov v tabuľke 9, jej podľa vás odhadovanú cenu (zdarma, nízka, nižšia ako, vyššia ako, ...), kontakt (osobné poznanie, poznanie cez nejakú osobu, resp. agentúru, neznámy), čas (krátke, pomerne dlhý), množstvo oslovených (malé, veľké, obmedzené ponukou agentúry, návštevníci danej internetovej stránky, ...), odporúčanie referencie (vlastné, od predošlého zamestnávateľa, od agentúry, ...), hľadané pozície (nižšie, stredné, vyššie). Ako príklady sú uvedené dve

metódy získavania zamestnancov a to ústna ponuka a využitie personálnej sprostredkovateľskej agentúry (viď. Tabuľka 9).

**Tabuľka 9 Porovnanie metód získavania zamestnancov**

Faktory Metódy	Cena	Kontakt	Čas	Množstvo oslovených	Odporúčanie, referencie	Hľadané pozície
Ústna ponuka personalistu	zdarma	osobný	pomerne dlhý	malé	vlastné	stredné a vyššie
Odporúčanie zamestnanca						
Vývesky						
Letáky do schránok						
Stránka organizácie						
Inzeráty v novinách						
Inzeráty v televízii						
Inzeráty v rozhlase						
Personálne sprostredkovateľské agentúry	stredne vysoká, závisí od agentúry	neznámy	krátky	obmedzené ponukou agentúry	predošlý zamestnávateľ a agentúra	všetky
Pracovné portály (napr: Profesia, Kariéra.sk, pracuj.sk )						
Personálny lízing, kontraktové zamestnávanie						
Evidencia bývalých zamestnancov						
Evidencie náhodných žiadateľov						
Spolupráca s úradmi práce						
Oslovenie vzdelávacích inštitúcií						
LinkedIn						
Headhunting						

Zdroj: Autori

### Riešenie:

Pri výbere najvhodnejšej metódy získavania zamestnancov je žiaduce poznať jednotlivé výhody a nevýhody týchto metód. Na získanie takéhoto prehľadu slúži tabuľka 10. Úroveň faktorov uvedených pri jednotlivých metódach nie je záväzne daná, jej úlohou je umožniť študentom prvotne sa zorientovať v danej problematike.

**Tabuľka 10 Porovnanie metód získavania zamestnancov**

Faktory Metódy	Cena	Kontakt	Čas	Množstvo oslovených	Odporúčanie, referencie	Hľadané pozície
Ústna ponuka personalista	zdarma	osobný	pomerne dlhý	malé	vlastné	stredné a vyššie
Odporúčanie zamestnanca	zdarma	osobné poznanie zamestnancom	krátky	malé	zamestnancom	všetky
Vývesky	nízka	neznámy	krátky	navštevujúci	predošlý	skôr



				vývesné miesta	zamestnávateľ	nižšie
<b>Letáky do schránok</b>	vyššia ako pri výveskách	neznámy	krátky	veľké	predošlý zamestnávateľ	skôr nižšie
<b>Pracovné portály (napr: Profesia, Kariéra.sk, pracuj.sk )</b>	nízka	neznámy	krátky	využívatelia internetu	predošlý zamestnávateľ	stredné a vyššie
<b>Stránka organizácie</b>	zdarma	neznámy	stredne dlhý	návštevníci stránky organizácie	predošlý zamestnávateľ	stredné a vyššie
<b>Inzeráty v novinách</b>	vyššia ako pri letákoch	neznámy	krátky	veľké	predošlý zamestnávateľ	všetky
<b>Inzeráty v televízii</b>	vysoká	neznámy	krátky	veľké	predošlý zamestnávateľ	stredné a nižšie
<b>Inzeráty v rozhlase</b>	vysoká, avšak nižšia ako v TV	neznámy	krátky	veľké	predošlý zamestnávateľ	stredné a nižšie
<b>Personálne sprostredkovateľské agentúry</b>	stredne vysoká, závisí od agentúry	neznámy	krátky	obmedzené ponukou agentúry	predošlý zamestnávateľ a agentúra	všetky
<b>Personálny lízing, kontraktové zamestnávanie</b>	pomerne vysoká, závisí od agentúry	agentúra	krátky	obmedzené ponukou agentúry	predošlý zamestnávateľ a agentúra	všetky
<b>Evidencia bývalých zamestnancov</b>	zdarma	osobný	krátky	bývalí zamestnanci	bývalý nadriadený v organizácii	stredné a nižšie
<b>Evidencie náhodných žiadateľov</b>	zdarma	neznámy	krátky	obmedzené počtom žiadateľov	predošlý zamestnávateľ	stredné a nižšie
<b>Spolupráca s úradmi práce; ISTP</b>	zdarma	neznámy	krátky	obmedzené počtom a štruktúrou zaregistrovaných	predošlý zamestnávateľ a úrad práce	skôr nižšie
<b>Oslovenie vzdelávacích inštitúcií</b>	zdarma	neznámy, možnosť praxe počas štúdia	obmedzený na koniec štúdia,	obmedzené počtom študentov	v niektorých prípadoch škola	stredné a nižšie

Zdroj: Autori

## 4.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1:

Uveďte a odôvodnite, ktoré metódy (kombinácia minimálne 3 metód) by ste využili pri získavaní zamestnancov na pracovné pozície:

- riaditeľ ekonomického oddelenia
- predavačka v potravinách
- operátor (pásový robotník)
- asistent riaditeľa ekonomického oddelenia

- recepčná
- zdravotná sestra
- čašník

K pozíciám, ktoré sa rozhodnete získať publikovaním v niektorom z médií (tlačnom/elektronickom), uveďte konkrétne aj názov média/stránky.

### **Úloha na riešenie 2:**

**Vytvoriť si vlastný profil na Linked In**, pošlite žiadosť o spojenie pedagógovi, zalajkujte min. jeden príspevok IM (resp. príspevok pedagóga). Nezabudnite si vo vlastnom profile vypísať projekty na ktorých participujete, resp. ste participovali.

### **Úloha na riešenie 3:**

- Nájdite si pre Vás zaujímavý inzerát na pracovnú pozíciu, a vytvorte Váš životopis, vo formáte Europass-životopis (čistý Europass-životopis, je na stránke [www.europass.eu.sk](http://www.europass.eu.sk)), ako pomôcku môžete použiť vzor Europass-životopisu, ktorý je uvedený v Prílohe C.
- Vytvorte motivačný listy, ktorý bude dopĺňať vaše životopisy, avšak obsah motivačného listu prispôbte inzerátu
- Vytvorte otázky, ktoré je možné využiť pri telefonickom kontakte na overenie dôležitých informácií o schopnostiach uchádzača ktorý by sa hlásil na Vami preferovanú pozíciu

### **Úloha na riešenie 4:**

Vytvorte inzerát na vami analyzovanú pozíciu. Uveďte metódu jeho propagovania, uveďte konkrétne aj názov média/stránky.

### **Úloha na riešenie 5:**

Vytvorte dva informačné materiály. V jednom pozvite úspešných uchádzačov na výberové konanie a v druhom poďakujte neúspešným uchádzačom za účasť.

### **Úloha na riešenie 6 (Joniaková a kol. 2016):**

Pani Patelová sa prihlásila na inzerát uverejnený v miestnych novinách na obsadenie voľného pracovného miesta referenta kariérneho rozvoja v mieste bydliska. Inzerát a špecifikácia pracovných požiadaviek uvádzali trojročnú skúsenosť v oblasti poradenstva kariérneho rozvoja, ako kľúčové kritérium nábora. Pani Patelová pracovala štyri roky ako referentka kariérneho rozvoja v miestnej škole. Náborový špecialista prijal veľké množstvo prihlášok a vznikol problém vytriediť do užšieho výberu menší počet uchádzačov, ktorí budú pozvaní na výberový rozhovor. Po určitých diskusiách náborová komisia rozhodla, že na pohovor budú pozvaní tí uchádzači, ktorí majú skúsenosť aj so vzdelávaním dospelých, keďže podnik pripravoval expanziu svojich služieb aj do tejto oblasti. Na základe tohto dodatočného rozhodnutia, ktoré komisia považovala za nevyhnutnú podmienku výberu, pani Patelová medzi kandidátmi na výberový rozhovor nebola. Domnievala sa, že mala dostatočnú kvalifikáciu pre voľné pracovné miesto,

zodpovedajúcu inzerátu, popisu práce aj špecifikácii na obsadenie tohto pracovného miesta, ktoré jej boli zaslané. Pani Patelová nadobudla dojem, že je nepriamo diskriminovaná a celú vec sa rozhodla riešiť.

**Otázky:**

1. Aké dôsledky malo rozhodnutie komisie na rovnosť príležitostí dodatočným kritériom zúžiť výber kandidátov na rozhovor?
2. Prečo môže mať pani Patelová dojem, že sa stala obeťou nepriamej diskriminácie?
3. Čo by mali členovia komisie do budúcnosti urobiť inak?

**Kontrolné otázky**

1. Čo je úlohou získavania zamestnancov?
2. Uveďte minimálne 5 faktorov, ktorými vie organizácia pozitívne ovplyvniť efektívnosť systému získavania zamestnancov
3. Vymenujte päť výhod, ktoré vyplývajú pre organizáciu, ak sa rozhodne obsadiť voľné pracovné miesto z interných zdrojov.
4. Vymenujte päť výhod, ktoré vyplývajú pre organizáciu, ak sa rozhodne obsadiť voľné pracovné miesto z externých zdrojov.
5. Uveďte, ktorými ukazovateľmi je možné hodnotiť efektívnosť procesu získavania zamestnancov.
6. Uveďte a popíšte jednotlivé kroky procesu získavania zamestnancov.

## 5. Výber zamestnancov

Úlohou výberu zamestnancov, ako uvádza Koubek, je rozpoznať, ktorý z uchádzačov, zhromaždených počas procesu získavania zamestnancov, prešiel predvýberom, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného miesta, ale prispeje i k tvorbe medziľudských vzťahov v pracovnej skupine i v podniku ako celku. Tiež je potrebné, aby bol schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny, útvaru a podniku ako celku a prispievať k vytváraniu žiaducej tímovej a organizačnej kultúry. V neposlednom rade je tiež dôležité, aby bol dostatočne flexibilný a mal rozvojový potenciál na to, aby sa dokázal prispôbiť predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine i v rámci zmien týkajúcich sa celého podniku (Koubek 2004). Z uvedeného vyplýva, že je dôležité, aby uchádzač okrem spôsobilosti a schopnosti vykonávať danú pracovnú pozíciu spĺňal aj tzv. kontextuálne kritérium, v rámci ktorého je, ako uviedla Lukášová (2010), potrebné zvážiť, či uchádzač vyhovuje požiadavkám vyplývajúcim zo špecifik konkrétnych pracovných skupín (či má uchádzač také charakteristiky, ktoré sú pre účinnú spoluprácu v týchto skupinách žiaduce, či nemá charakteristiky, ktoré by viedli k narušeniu doposiaľ dobrého fungovania pracovnej skupiny, do ktorej má byť zaradený) a ako už bolo uvedené, či bude uchádzač prispievať k vytváraniu žiaduceho obsahu kultúry daného podniku.

**Výber zamestnancov je proces**, v ktorom manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom rozhodujú o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi nielen z hľadiska pracovných, ale aj sociálnych požiadaviek, kladených na obsadzované pracovné miesto, ktorý by bol schopný akceptovať hodnoty tímu, útvaru a organizácie, bol dostatočne flexibilný, disponoval rozvojovým potenciálom a vedel sa prispôbiť prípadným zmenám na pracovnom mieste.

Pri výbere uchádzačov je potrebné správne stanoviť viacero druhov kritérií a to (Kachaňáková 2011):

1. **Celoorganizačné kritériá** – organizácia ich považuje za cenné a dôležité. Ide najmä o schopnosť uchádzača prijať hodnoty organizačnej kultúry a prispieť k ich rozvoju.
2. **Útvarové, resp. tímové kritériá** – schopnosti a osobné vlastnosti, ktoré sa požadujú od jednotlivca v určitom konkrétnom útvere, či tíme.
3. **Kritériá pracovného miesta** – vychádzajú zo špecifikácie požiadaviek na pracovníka, potenciálneho držiteľa príslušného pracovného miesta. celoorganizačné kritériá, útvarové kritériá a kritériá pracovného miesta.

Pri **stanovovaní kritérií pracovného miesta**, je potrebné zamerať sa na (Koubek 2007):

- Stanoviť kritériá úspešnosti práce na obsadzovanom pracovnom mieste, teda predovšetkým požadovaný výkon (množstvo, kvalita, normy, včasnosť plnenia úloh, efektívnosť), ale aj pracovné správanie (dodržiavanie a využívanie pracovnej doby, absencie, fluktuácia, a iné). Opierame sa pritom o popis

pracovného miesta, ktoré poskytuje do značnej miery návod, ako má byť úspešnosť práce na danom pracovnom mieste posudzovaná.

- Stanoviť faktory používané k predvídaní úspešného výkonu práce tzv. prediktory. Je to napr. vzdelanie, doterajšia prax, výsledky testov, údaje z dotazníkov, hodnotenie pracovného výkonu, či posudky z predchádzajúcich zamestnaní, lekárska prehliadka a iné. Aj tu je potrebné opierať sa o špecifikáciu pracovného miesta. Musíme vybrať také faktory, ktoré sú primerané obsadzovanému pracovnému miestu a sú zároveň spoľahlivé.
- Vyriešiť problém získania objektívnych, dostatočne podrobných, vierohodných a účelu primeraných informácií o uchádzačovi. Seba lepšie stanovenie kritérií úspešnosti práce, či faktorov predvídajúcich úspešnosť práce nezabezpečuje úspešný výber. Ten je závislý hlavne na kvalite informácií o uchádzačovi, preto je potrebné zamerať sa na verifikáciu a doplnenie informácií uvedených v uchádzačom predložených dokumentoch.

Na získanie, overenie a doplnenie informácií slúžia jednotlivé metódy výberu zamestnancov (tabuľka 11), ktoré je možné použiť jednotlivo, ako aj v rôznych kombináciách.

Existuje veľké množstvo výberových metód, ktoré nám umožňujú získať rôzne druhy informácií o minulom, súčasnom i možnom budúcom výkone kandidátov. Rozhodnutie o tom, ktoré výberové metódy použiť v konkrétnom procese závisia od mnohých faktorov, ako napr. čas, ktorý máme na obsadenie pozície, spoľahlivosť a validita výberovej metódy, náročnosť použitia danej metódy a výška nákladov na jej použitie, povaha práce, významnosť obsadzovanej pracovnej pozície pre organizáciu, ako aj finančná odmena a možnosti vzdelávania a rozvoja, ktoré s pozíciou súvisia (Bajžíková a kol. 2017). Jednotlivé metódy výberu spolu s výhodami a nevýhodami sú uvedené v tabuľke 11.

**Tabuľka 11 Charakteristika metód výberu**

Metóda	Charakteristika	Výhody	Nevýhody
<b>Formulár žiadosti o prijatie do zamestnania</b>	Je štandardizovaný dokument, ktorý obsahuje otázky týkajúce sa kandidátovej kvalifikácie, minulých pracovných skúseností a spôsobilostí, ktoré sú v popise pracovnej pozície identifikované ako kľúčové pre obsadzovanú pracovnú pozíciu.	Umožňujú identifikovať, či kandidáti spĺňajú minimálne kritériá napr. vzdelania, praxe, jazykových zručností. Organizácia získa kľúčové dáta od všetkých kandidátov v štandardizovanej podobe, a môže ich vzájomne porovnávať a vyhodnocovať. Je možné využiť rôzne softvéry,	Zvyčajne len časť otázok z formulára je významných z hľadiska obsadzovanej pracovnej pozície. Uvedené dáta treba ďalej overovať.

		ktoré na základe dokumentu zoradia kandidátov podľa vhodnosti.	
<b>Životopis</b>	Obsahuje tzv. „tvrdé fakty“, t.j. overiteľné dáta o priebehu kandidátových predošlých zamestnaní a vzdelania, ale aj „mäkké položky“ o nadobudnutých skúsenostiach, zručnostiach či spôsobilostiach. Predstavuje prvú formu komunikácie medzi uchádzačom o zamestnanie a organizáciou.	Je významným zdrojom údajov o pracovnej histórii kandidátov. Zvykne sa používať už v predvýbere na identifikáciu nevhodných kandidátov a tiež na identifikáciu veľmi vhodných, s ktorými sa prednostne pracuje v ďalších fázach výberu. Je možné využiť rôzne softvéry, ktoré na základe dokumentu zoradia kandidátov podľa vhodnosti.	Má nízku výpovednú hodnotu. Uvedené dáta treba ďalej overovať. Pri manuálnom spracovaní ide o časovo a organizačne náročnú metódu.
<b>Motivačný (sprievodný) list</b>	Je rozšírenou podobou životopisu a poskytuje priestor pre detailnejšie vysvetlenie kľúčových informácií, obsiahnutých v životopise s cieľom zaujať potenciálneho zamestnávateľa. Je v ňom uvedené prečo sa o voľné miesto kandidát uchádza a prečo si myslí, že práve on je na dané miesto vhodný. Sem uchádzač uvádza podrobnejšie etapy osobnostného rozvoja na jednotlivých školách, ktoré absolvoval a rovnako významnejšie aspekty svojho profesijného rozvoja, na ktoré nebol priestor v štruktúrovanom životopise. Hlavným cieľom sprievodného listu je zaujať potenciálneho zamestnávateľa.	Práve motivačný (sprievodný) list rozhoduje o tom, či bude uchádzač zaradený do užšieho výberu alebo nie.	Uchádzači často motivačné listy neupravujú podľa pozície, ale majú jeden všeobecný.
<b>Video prezentácia kandidáta / video-životopis</b>	Obsahuje viac mäkkých faktov oproti životopisu a je osobnejšia ako formalizovaný motivačný list. Kandidát v nahrávke (3-5 minútovej) v skratke zhrnie dôvody prečo má o danú prácu záujem a prečo je pre pozíciu vhodný.	Umožňuje vytvoriť si ku kandidátovi vzťah. V súčasnosti už nie je problém vytvoriť takéto video a preposlať ho online (nie je potrebné posilať USB, CD ...)	Je náročnejší na spracovanie pre kandidáta. Je časovo náročnejší ako analýza papierových životopisov.
<b>Referencie</b>	Sa zvyknú používať na overenie údajov uvedených v životopise alebo na získanie dodatočných informácií o predošlom	Výhodou referencií je, že ak sa s nimi narába správne, poskytujú	Nedostatkom tejto metódy je, že okrem overenia faktov

	<p>výkone.</p> <p>Overujú pôsobenie kandidáta v minulom zamestnaní, jeho celkový výkon, motiváciu, zručnosti, schopnosti pracovať s inými, ale aj dôvod jeho odchodu. Kandidáti môžu sami uviesť mená osôb, ktoré im poskytnú referencie, prípadne súhlasiť s tým, že výberoví pracovníci o referencie požiadajú iné relevantné osoby z prostredia kandidátovho bývalého pracoviska.</p>	<p>jednoduchý a lacný spôsob, ako overiť faktické informácie o kandidátovi.</p>	<p>poskytuje len obmedzenú možnosť dozvedieť sa viac o kandidátovi a nemá podstatný vplyv na výberové rozhodnutie.</p>
<p><b>Testy schopností; psychologické testy (Psychometrické testy)</b></p>	<p>Používajú sa na meranie všeobecnej inteligencie (IQ testy), jej typov (napr. numerická, verbálna), emocionálnej inteligencie (EQ) a ďalších špecifických schopností (napr. argumentácia, kritické myslenie, taktické myslenie, logické myslenie a pod.).</p>	<p>Umožňujú odmerať úroveň rôznych druhov inteligencie a schopností kandidátov, ktoré sú dôležité pre výkon práce. Majú vysokú výpovednú hodnotu.</p>	<p>Sú vhodné len ako doplnok k iným metódam výberu, poskytujú len doplnkovú informáciu o vhodnosti kandidáta.</p>
<p><b>Testy predpokladov alebo spôsobilosti (Psychometrické testy)</b></p>	<p>Posudzujú, či kandidát disponuje potenciálom naučiť sa vykonávať určité úlohy, a na základe toho predpovedať, či by bol schopný v budúcnosti podávať želaný výkon.</p>	<p>Umožňujú identifikovať potenciál potrebný na výkon danej práce.</p>	<p>Samotná existencia potenciálu neznamená nutne, že ho kandidát rozvinie a bude na pozícii naozaj výkonný.</p>
<p><b>Osobnostné testy (Psychometrické testy)</b></p>	<p>Snažia sa sformulovať záver o osobnosti testovaného na základe určitého modelu alebo teórie osobnosti. Tieto testy indikujú pravdepodobné správanie kandidáta v určitej roli či situácii špecifickej pre konkrétnu pracovnú pozíciu, čo je dôležité ak napr. potrebujeme zmerať, do akej miery má kandidát tendenciu dodržiavať pravidlá, dotiahnuť veci do konca, reagovať pokojne a premyslene a pod. Poukazujú na rysy povahy, extrovertnosť, alebo introvertnosť, racionálnosť, alebo emotívnosť, spoločenskosť, či uzavretosť. Vychádzajú z empiricky dokázanej skutočnosti, že osoby určitého odboru, majú sklon mať podobné záujmy a charakteristiky.</p> <p><a href="https://www.kvizy.eu/osobnostne-testy/online-eq-testy/mbti-test-osobnosti">https://www.kvizy.eu/osobnostne-testy/online-eq-testy/mbti-test-osobnosti</a></p>	<p>Indikujú pravdepodobné správanie kandidáta v určitej roli, či situácii špecifickej pre konkrétnu pracovnú pozíciu.</p>	<p>Kandidáti môžu testy vyplniť účelovo, výsledok nemusí zodpovedať realite. Osobnosť nemusí byť prediktorom skutočného pracovného výkonu.</p>
<p><b>Vedomostné</b></p>	<p>Zisťujú, či kandidát disponuje vedomosťami</p>	<p>Umožňuje</p>	<p>Meria len jeden</p>

<b>testy</b>	<p>a dostatočnou mierou pochopenia pracovných činností na to, aby mohol samostatne vykonávať pracovné činnosti vzťahujúce sa na obsadzovanú pozíciu. Tento typ testu je dôležitý, ak organizácia potrebuje získať zamestnanca, ktorý bude bez ďalšieho vzdelávania podávať požadovaný výkon bezprostredne po prijatí do zamestnania.</p> <p><a href="https://epso.europa.eu/documents/samples-language-comprehension-tests_sk">https://epso.europa.eu/documents/samples-language-comprehension-tests_sk</a>;</p>	<p>identifikovať, či bude kandidát schopný podávať výkon bezprostredne po prijatí (bez ďalšieho vzdelávania).</p>	<p>aspekt pripravenosti na výkon práce.</p>
<b>Testy fyzických predpokladov</b>	<p>Merajú fyzické predpoklady kandidátov (napr. silu, vytrvalosť, obratnosť, rovnováhu) potrebné na výkon určitých druhov práce, pri ktorých sú tieto predpoklady z hľadiska charakteru práce nevyhnutné (napr. v armáde, policajnom zbore, požiarnom zbore),</p>	<p>Prediktor výkonu alebo možných zranení, či nehôd pri fyzicky náročných a potenciálne nebezpečných pracovných pozíciách</p>	<p>Citlivo zvážiť, ktoré kritériá sú naozaj nevyhnutné, aby nedochádzalo k diskriminácii určitej skupiny uchádzačov (napr. pri teste sily sú znevýhodnené ženy).</p>
<b>Simulácia práce, resp. ukážky práce) (často uskutočňovaná formou gemifikácie – digitálne hry, online hry)</b>	<p>Simulácie práce vyžadujú riešiť úlohu, ktorá priamo súvisí s výkonom jeho budúcej práce. Umožňujú tak otestovať zručnosti a schopnosti kandidátov na konkrétnom probléme, s ktorým by sa mohli na danej pracovnej pozícii stretnúť. Jeho cieľom je zistiť, či je kandidát pripravený skutočne vykonávať prácu, o ktorú sa uchádza. Môže ísť napríklad o spracovanie konkrétnych účtovných prípadov pri výbere účtovníka, rozhodovacie a logistické úlohy na pozíciu špeditéra resp. predajcu, riadenie skupinovej diskusie na pozíciu prvostupňového manažéra a pod.</p> <p>Tento typ testov nadobúda podobu počítačových simulácií, obzvlášť v prípadoch, kedy testovanie v reálnych podmienkach nie je možné, nakoľko kandidáti neprešli školením o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.</p>	<p>Konkrétne zohľadňujú špecifiká danej pracovnej pozície a umožňujú predpovedať reálny výkon kandidáta. Táto metóda je vysoko validná.</p>	<p>Výkon kandidátov nemožno zovšeobecniť. Časovo i finančne nákladná metóda. Je potrebné, resp. náročné, riešiteľné vyriešiť otázky bezpečnosti a ochrany zdravia pri fyzických simuláciách práce.</p>
<b>Hranie rolí</b>	<p>Je metóda podobná metóde testu simulácie/ukážky práce, avšak je vhodnejšia na pracovné miesta, kde sa vybavujú sťažnosti zákazníkov. Simulácia sa potom realizuje spôsobom došlej pošty a úlohou je predstaviť kandidátovi</p>	<p>Konkrétne zohľadňujú špecifiká danej pracovnej pozície a umožňujú predpovedať reálny výkon</p>	<p>Výkon kandidátov nemožno zovšeobecniť. Časovo i finančne nákladná</p>



	<p>množstvo rôznych úloh, ktoré musí na začiatku dňa vybaviť s inštrukciami na priradenie priorit problémov, napríklad či najskôr vybaviť úlohy telefonicky, alebo písať emaily. Jeden z hodnotiteľov zvyčajne hrá rolu zákazníka. Tento typ testov taktiež nadobúda podobu počítačových simulácií.</p>	<p>kandidáta. Táto metóda je vysoko validná.</p>	<p>metóda</p>
<p><b>Assessment centrum</b></p>	<p>Metóda kombinuje viacero individuálnych a skupinových aktivít, testov, či simulácií, Metóda pracuje s tzv. kompetenčným modelom, v ktorom sú definované spôsobilosti potrebné na výkon obsadzovanej pracovnej pozície spolu s požadovanou úrovňou, ktorú by mal kandidát v každej spôsobilosti dosahovať. Aktivity sú navrhnuté tak, aby presne kopirovali skutočné pracovné úlohy obsadzovanej pracovnej pozície.</p> <p>Každý hodnotiteľ zvyčajne sleduje maximálne dvoch účastníkov aktivity, aby sa mohol plne sústrediť na ich výkon a efektívne ho zhodnotiť z hľadiska všetkých sledovaných ukazovateľov. Pre zachovanie čo najpresnejšieho hodnotenia si hodnotiaci zvyknú pri aktivitách vymieňať hodnotené osoby, pričom výsledné hodnotenie každého kandidáta je zostavené na základe kombinácie ich zistení, prípadne zoradenia kandidátov podľa výkonu v skúmaných oblastiach. Medzi najčastejšie používané metódy v rámci „assessment centra“ patria skupinové diskusie, hranie rolí, simulácie práce, štruktúrované pohovory a testy, ale tiež komunikačné cvičenia, skupinové aktivity zamerané na riešenie problému, rozhodovacie cvičenia, analytické úlohy, argumentačné cvičenia a pod.</p>	<p>Výkon kandidátov neustále sleduje a vyhodnocuje tím hodnotiteľov, ktorého úlohou je komplexne posúdiť ich slabé a silné stránky v skúmaných oblastiach.</p> <p>Prostredníctvom vhodných vybraných aktivít je možné získať informácie o schopnosti kandidáta rýchlo myslieť, rozhodovať sa, či pracovať v strese, jeho charakteristickom správaní pri spolupráci s inými ľuďmi, identifikovať jeho štýl práce, postoj k práci a iné.</p> <p>Táto metóda je vysoko validná.</p>	<p>Testy prebiehajú spravidla 1-3 dni, takže táto metóda je časovo veľmi náročná</p> <p>Aby bolo možné sledovať výkon kandidátov v skupinových aktivitách, je potrebné zabezpečiť dostatočný počet vyškolených hodnotiteľov. Preto je táto metóda taktiež finančne nákladná.</p> <p>Veľká angažovanosť nadriadených pri zostavovaní kritických úloh, stanovovaní požadovanej úrovne zvládanie schopností ako aj tréning v poskytovaní citlivých informácií pri spätnej väzbe.</p>
<p><b>Neštruktúrovaný</b></p>	<p>Otázky nie sú vopred pripravené, len určité okruhy, náročné na zaznamenávanie</p>	<p>Umožňuje kandidátom</p>	<p>Nižšia miera spoľahlivosti</p>

<b>rozhovor</b>	informácií, nie je možnosť priameho porovnania	komunikovať informácie, emócie a postoje, ktoré by pri štruktúrovanom pohovore pravdepodobne nemali možnosť odznieť.	kvôli možnej subjektivite hodnotiteľa (i väčšej pravdepodobnosti výskytu hodnotiteľských skreslení). Hodnotiteľ nezíska porovnateľné informácie od všetkých kandidátov.
<b>Štruktúrovaný rozhovor</b>	Ide o súbor vopred pripravených otázok, nenáročné zaznamenávanie informácií, možnosť vzájomného porovnávania odpovedí.	Vysoká spoľahlivosť a validita. Nižšia miera subjektivity pri hodnotení kandidátov. Vďaka vopred určenej stupnici umožňujú s vysokou presnosťou hodnotiť odpovede aj pri viacerých hodnotiteľoch. Možnosť porovnať odpovede kandidátov medzi sebou. Jasné prepojenie otázok s pracovnými úlohami a spôsobilosťami.	Kandidát nemá možnosť sa širšie prezentovať. Nie je možné položiť doplňujúce otázky, či rozvinúť ďalšie zaujímavé súvislosti, o ktorých sa kandidát zmieni. Môže znevýhodniť kandidátov s obmedzenou praxou. Kandidát si môže domyslieť, čo je správna odpoveď.
<b>Kombinovaný / pološtruktúrovaný rozhovor</b>	Prepojenie štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru.	Umožňuje položiť doplňujúce otázky, či rozvinúť ďalšie zaujímavé súvislosti, o ktorých sa kandidát zmieni.	Nižšia miera spoľahlivosti. Odpovede na doplňujúce otázky nemožno u kandidátov vzájomne porovnať.
<b>Stresový</b>	Overuje odolnosť uchádzača voči stresu, pozostáva zo série rýchlych, sugestívnych a neprijemných otázok	Ukazuje personalistom, či uchádzač má schopnosť pokojne reagovať aj v stresovom prostredí, bez výbuchov negatívnych	Každý uchádzač je iný, hranica medzi stresovým rozhovorom a nevhodným (hrubým) rozhovorom je tenká. Na

		emócií ovplyvňujúcich seba aj ostatných.	základe takto absolvovaného rozhovoru sa uchádzač môže zľaknúť a nevybrať si on nás, keďže môže predpokladať takéto správanie aj počas výkonu práce. V závere rozhovoru je potrebné priznať, že išlo o stresový pohovor a že personalista len hral rolu (rolová situácia).
<b>Rozhovor riešiaci problém</b>	Overuje schopnosť uchádzača riešiť vzniknutý problém, pričom sa hodnotí nielen riešenie, ale aj prístup k riešeniu.	Konkrétne zohľadňuje špecifiká danej pracovnej pozície a umožňujú predpovedať reálny výkon kandidáta. Táto metóda je vysoko validná.	Časovo náročnejší ako štruktúrovaný.
<b>Rozhovor so psychológom</b>	Podobný ako neštruktúrovaný rozhovor s personalistom, avšak psychológ sa viac sústreďuje na osobnosť a menej na znalosti a schopnosti.	Umožňuje získať komplexný a odborný náhľad na kandidáta a zistiť predpoklady jeho správania v rôznych situáciách.	Náročné na zabezpečenie, pokiaľ psychológ nie je zamestnancom organizácie.

Zdroj: Upravené a spracované podľa Bajžíková a kol. 2019, Joniaková a kol. 2016, Kachaňáková a kol. 2013, Stachová 2011, Hoek 2017, Vargic 2013, Snell, Bohlander, 2010

**Výberový rozhovor je taktiež jednou z metód výberu,** má však v procese výberu zamestnancov špecifické postavenie, keďže v ňom ide o účelovú konverzáciu, pretože uchádzači sú vedení k tomu, aby sa s hodnotiteľom úplne slobodne rozprávali o sebe, svojich skúsenostiach a svojej kariére. Konverzácia však musí byť plánovaná, vedená správnym smerom a kontrolovaná s cieľom najpresnejšie odhadnúť budúci výkon uchádzača na voľné pracovné miesto. Na druhej sa uchádzačovi predstavuje úplne

realistická podoba pracovného miesta vrátane noriem, ukazovateľov výkonnosti, časovej náročnosti, požiadaviek cestovať a ďalších záležitostí, poznaním ktorých sa uchádzač dokáže objektívnejšie rozhodovať. Samotný druh rozhovoru sa delí z pohľadu obsahu rozhovoru (preto sú jednotlivé typy uvedené aj v sumáre metód výberu) a z hľadiska formy, kedy ide prioritne o to, kto (pozície zamestnancov) sa na pohovore zúčastňuje a koľko zamestnancov, resp. uchádzačov sa na ňom zúčastňuje (Joniaková a kol. 2016).

#### **Druhy výberových rozhovorov z hľadiska obsahu (Kachaňáková 2011):**

- **Neštruktúrovaný rozhovor** - má vopred pripravené otázky, otázky sa kladú voľne v priebehu rozhovoru.
- **Štruktúrovaný rozhovor** - pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok, každá má aj vopred pripravenú preferovanú (modelovú) odpoveď.
- **Kombinovaný rozhovor** - prepojenie štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru.
- **Stresový rozhovor** - zisťuje odolnosť uchádzača voči stresu.
- **Rozhovor riešiaci problém** - rieši sa hypotetický problém.

#### **Druhy rozhovorov z hľadiska formy (Kachaňáková 2011):**

- **Rozhovor 1+1** - rozhovor medzi uchádzačom a jedným z kompetentných zamestnancov organizácie (najčastejšie ním býva priamy budúci nadriadený).
- **Sekvenčný rozhovor** - uchádzač postupne prechádza cez viacerých odborníkov a každý z nich mu kladie špecifické otázky, ktoré aj sám vyhodnocuje na základe štandardizovanej formy vyhodnocovania.
- **Panelový rozhovor** - panel je vlastne konkurzná komisia. Uchádzač neprechádza cez jednotlivé sekcie, ale odpovedá pred komisiou odborníkov (panelom).
- **Skupinový rozhovor** - rozhovor medzi viacerými uchádzačmi na jednej strane a jedným alebo viacerými odborníkmi na strane druhej.

Napriek tomu, že niektoré štúdie potvrdzujú, že výberový rozhovor je nedostatočný na prognózu budúceho pracovného výkonu, je stále najpopulárnejšou a často používanou metódou výberu (Makin, Robertson, 1986). Nedostatkom výberového rozhovoru je nízka platnosť (validita), pretože netestuje to, čo je hlavným zmyslom hodnotenia, a to schopnosť vykonávať prácu dobre. K negatívnym hodnoteniam a nízkej validite výberových rozhovorov prispieva aj selektívne vnímanie osoby hodnotiteľa (všimáť si to, čo je blízke našej skúsenosti, osobnosti a motivácii), teda toho, kto rozhovor vedie a jeho **častých chýb**: haló efekt, rýchle rozhodovanie, pozitívne/negatívne informácie s cieľom potvrdiť prvý dojem, výber „podľa seba súdim Teba“, stereotypizácia, vytváranie predpokladov, vnucovať niekomu osobný pohľad na to, ako by sa malo zaobchádzať v osobných podmienkach inej osoby, získanie nedostatočného množstva/irelevantných informácií, efekt kontrastu (Joniaková a kol. 2016).

**Tabuľka 12 Chyby hodnotenia počas výberových rozhovorov**

Chyba hodnotenia	Popis
Haló efekt	Niektorí kandidáti sa snažia hneď na úvod urobiť veľmi silný dojem pomocou atraktívneho výzoru, veľmi dobrého oblečenia, pevného podania rúk a dôveryhodnému správaniu. Výskumy dokazujú silu prvého dojmu a z neho plynúci vplyv na ďalšie vnímanie detailov a informácií. Ak je prvý dojem pozitívny, pozitívne vnímame ďalšie informácie a všímame si ďalšie informácie, aby potvrdili náš prvý dojem. Rovnako to platí aj pre negatívny prvý dojem, ktorý zmení rozhovor na získavanie negatívne potvrdzujúcich informácií.
Rýchle rozhodovanie	Hodnotitelia podliehajú rýchlym záverom rozhodovania na základe prvých piatich minút stretnutia a v ďalších momentoch sa nesnažia využívať priestor na získanie širšieho rozsahu informácií.
Prijímanie zamestnancov, ktorí sú ako my	Hodnotiteľ má tendenciu stotožňovať sa s kandidátmi, ktorí sú ako on. Extrovertný typ hodnotiteľa sa cíti príjemne v spoločnosti extrovertného kandidáta. Tento komfort však neposkytuje informácie potrebné na spoznanie schopnosti kandidáta vykonávať prácu voľného pracovného miesta a nie je to ani v súlade s princípom rôznorodosti, ktorá je často prínosom tvorivosti.
Stereotypizácia	Predstavy o kandidátoch, ktoré môžu ovplyvniť výberové rozhodnutia, sú najnebezpečnejšou chybou vnímania hraničiacou s diskrimináciou. Stereotypizácia sa objavuje vtedy, keď je kandidát vopred zaradený do skupiny a sú mu prisudzované vlastnosti, ktoré sú pre túto skupinu typické. Stereotypizácia je napr. predstava, že Škóti sú šetrní, že všetci študenti sú nezodpovední a leniví, že Američania sú hluční a sebavedomí. Stereotypizácia môže viesť k odmietaniu kandidátov zo zvláštnych dôvodov, napr. malí muži, kandidáti žijúci na vidieku, kandidáti s prízvukom, kandidáti so vzdelaním v súkromnej škole, slobodní muži, ženy s malými deťmi, apod.
Vytváranie predsudkov	Vytváranie predsudkov, ku ktorým haló efekt, rýchle rozhodnutia a stereotypizácia patria, vzniká vtedy, keď hodnotiteľ vnucuje svoj vlastný názor na to, ako by sa malo v určitých konkrétnych podmienkach postupovať a nie je schopný získať informácie o kandidátovi potrebné na prognózu jeho budúceho výkonu.
Zhromažďovanie nedostatočných alebo irelevantných informácií	Pod vplyvom predchádzajúcich nedostatkov sa hodnotiteľ dokáže dostať do situácie, kedy odbočí od cieľa rozhovoru a dôležité informácie ohľadne schopností potrebných k jeho výkonu neodhalí.
Efekt kontrastu	V prípade, že hodnotíte kandidáta lepšie, ako by si zaslúžil len preto, že predchádzajúci kandidát bol horší, teda nie na základe objektívneho kritéria, ale predchádzajúcej skúsenosti, vzniká efekt kontrastu, kedy je kandidát zdanlivo lepší, než v skutočnosti je.

Zdroj: Joniaková a kol. 2016

Na základe získaných výsledkov počas výberového procesu sa **zostaví poradie uchádzačov**. Optimálnym je **rozhodnutie o prijatí** oznámiť uchádzačovi na druhý deň po výberovom rozhovore, pretože pokiaľ si uchádzač hľadá pracovnú pozíciu, je len veľmi málo pravdepodobné, že výberový proces absolvuje len v jednej organizácii. No a v prípade, že je najlepším kandidátom pre Vás, môže byť tým najlepším aj pre inú organizáciu.

Základným subjektom, ktorý má podstatnú úlohu pri konečnom rozhodnutí je budúci nadriadený, prípadne hodnotenie možných budúcich spolupracovníkov.

Výsledok rozhodnutia je potrebné oznámiť všetkým uchádzačom.

V prípade, že doterajší priebeh a použité metódy nevedli k rozhodnutiu, je možné výberový proces zopakovať aj s použitím ďalších metód, ktoré sa predtým neuplatnili.

Ak sa podarilo nájsť vhodného kandidáta a tento má za daných podmienok o pracovné miesto záujem, **uzavrie** s ním personálny útvar **pracovnú zmluvu**. Procedúry súvisiace s administratívno-organizačným prijatím a podpísaním pracovnej zmluvy zabezpečuje personálny útvar. Ten by mal riadiť celý prijímací proces tak, aby nedošlo k legislatívnym, resp. formálnym chybám a aby sa predišlo chaosu, či neúčelnosti postupu.

## 5.1 VZOROVÉ ÚLOHY

Vzorové otázky na výberový rozhovor.

**Tabuľka 13 Vzorové otázky na výberový rozhovor**

Typy otázok	Príklady otázok
Otvorené otázky	Bola by som rada, keby ste mi povedali niečo o práci, ktorú vykonávate v súčasnej dobe. Môžete uviesť nejaké príklady? V čom si myslíte, že vaše skúsenosti zodpovedajú pracovnému miestu, o ktoré ste prejavili záujem? Ako ste vyriešili...? Povedzte mi, prosím, o niektorých zaujímavých projektoch, na ktorých ste sa v poslednom čase zúčastnili.
<b>Podrobné otázky</b>	
Konkretizujúce otázky	Čo ste robili potom? Prečo sa to stalo? Kedy sa to stalo? Ako vznikla táto situácia? Kde ste v tej dobe boli? Kto ďalší sa toho zúčastnil?
Hypotetické otázky	Čo si myslíte, že by ste robili, keby....? Hypotetické otázky môžu prinášať hypotetické odpovede, preto je dobré sa pýtať na to, čo kandidát naozaj urobil a čo dosiahol.
Otázky správania sa.	Mohli by ste uviesť príklad, kedy ste presvedčili ostatných, aby podnikli neobvyklé kroky? Mohli by ste popísať príklad, kedy ste dokončili projekt napriek veľkým prekážkam? Mohli by ste popísať svoj prínos pre neobvykle úspešný projekt? Mohli by ste uviesť príklad, kedy ste sa v náročných podmienkach podmienkach ujali iniciatívy a urobili ste niečo dôležité?
Otázky o zručnostiach	Ako ste získali tieto znalosti? Aké hlavné schopnosti bude asi potrebovať v práci v prípade, že budete

a schopnostiach.	prijatý? Ako by ste zamestnávateľovi predviedli úroveň svojich komunikačných schopností? Mohli by ste, prosím, povedať presne, aké máte skúsenosti v ....? Mohli by ste mi povedať trochu viac o tom, čo v súčasnej dobe robíte v tejto oblasti vašej práce? Mohli by ste mi uviesť niekoľko príkladov práce, ktorú vykonávate, ktoré svedčia o tom, že máte schopnosť vykonávať prácu na voľnom poracovnom mieste? Aké sú najtypickejšie problémy, ktoré musíte riešiť? Mohli by ste uviesť niekoľko príkladov toho, keď ste museli zvládnuť neočakávaný problém?
Otázky motivácie.	Ako ste dosiahli ten úspech v predchádzajúcej práci? Aké prekážky ste museli prekonať?
Otázky plynulosti rozhovorou.	Čo sa stalo potom? Čo ste urobili potom? Môžeme prejsť k ďalšej oblasti? Môžete mi povedať niečo viac k....?
Overovacie otázky.	Pokiaľ som to dobre pochopil, z predchádzajúceho zamestnania ste odišli kvôli nezhodám so svojim nadriadeným v zásadných otázkach, pochopil som to správne?
Otázky o kariére.	Čo nové ste sa naučili vo vašej súčasnej práci? Aké schopnosti ste sa museli naučiť, keď ste chceli byť povýšený? Prečo ste odišli z pracovného miesta? Čo sa stalo potom, ako ste odišli z pracovného miesta? Čím vás táto práca môže obohatiť?
Otázky o práci.	Koľkorát za rok ste prišli neskoro do práce? Koľko dní ste mali abenciu za minulý rok? Boli ste neprítomný na pracovisku z nejakých zdravotných dôvodov, ktoré ste neuviedli v dotazníku? Boli ste účastníkom dopravnej nehody? (pracovné miesta vodičov)
Otázky o mimopracovných záujmoch.	Nie je vhodné sa pýtať na súkromie, ale pokiaľ niekto pracoval vo funkciách na školách, je možné sa na to spýtať.
Zbytočné otázky.	Viacnásobne sa pýtajúce na to isté: Ako schopnosti ste vo vašej práci najčastejšie používali? Boli to odborné vedomosti, vodcovské schopnosti alebo komunikačné schopnosti? Návodové, ktoré nazanačujú, aká odpoveď sa očakáva: Chápem to tak, že vlastne tomu neveríte, však? Odpoveď je: Áno, neverím.
Nevhodné otázky.	Kto sa vám bude starať o deti, keď budete v práci? Plánujete ďalšie deti? Vnímate problém v tom, že ste príslušníkom inej rasy. Myslíte si, že s vašim handikepom budete môcť vykonávať túto prácu?
Top ten otázky.	Čo je vo vašej práci dnes to najdôležitejšie? Čo podľa vás bolo najväčším úspechom vo vašej doterajšej kariére? Aké typy problémov ste v poslednom čase vo svojej práci úspešne vyriešili? Čo ste sa vo svojej súčasnej práci naučili? Aké máte skúsenosti s....? Čo viete o....? Aký je váš prístup k....? Čo vás najviac zaujalo na tomto voľnom pracovnom mieste a prečo? Dozvedeli ste sa niečo viac o voľnom pracovnom mieste. Čo z vašej praxe teraz vnímate ako najprínosnejšie pre výkon ? Je ešte niečo vo vašej doterajšej práci, o čom sme nehovorili, ale o čom si myslíte, že by sme mali vedieť?

Zdroj: Joniaková a kol 2016

## 5.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1

Urobte si Testy osobnosti: MBTI

<https://www.kvizy.eu/osobnostne-testy/online-eq-testy/mbti-test-osobnosti>

### Úloha na riešenie 2

**Hranie rolí: Telefonický rozhovor** (DOBÁK, Michal: Aplikácia moderných metód výberu zamestnancov vo vybranom podniku)

Vytvorte si 5 členné skupiny. V rámci skupiny si stanovte jedného uchádzača (na pozíciu predajca) a jedného rolového hráča, ktorý bude s uchádzačom simulovať rozhovor. Ostatní traja zo skupiny budú pozorovatelia (personalisti) a zhodnotia rozhovor na základe priložených kritérií (tabuľka 15).

#### Zadanie modelovej situácie: Telefonický akvizičný rozhovor s klientom

Pracujete na marketingovom oddelení v hotely ponúkajúcom eventy (tradičné aj zážitkové) a organizáciu konferencií s možnosťou ubytovania a wellness. Od riaditeľa hotela ste dostali úlohu získať nových klientov na základe oslovenia prostredníctvom telefonického rozhovoru. Máte sa zamerať predovšetkým na personalistov a manažérov v stredných a veľkých organizáciách. Vy ste si za týmto účelom vypracovali zoznam potenciálnych klientov, ktorých by ste chceli postupne obvolať a presvedčiť, aby využili ponuku vášho hotela. Dnes ste sa rozhodli zavolať pani Zuzane Záhradníkovej s ktorou ste sa zoznámili na jednej spoločenskej akcii. Viete o nej že je personalistkou telom aj dušou a snaží sa ísť ruka v ruke s najnovšími trendami a zároveň dbá na kvalitu a obsah poskytnutých služieb pre zamestnancov z jej organizácie. Spoločnosť v ktorej pôsobí je ochotná investovať do takýchto aktivít pre svojich zamestnancov avšak očakáva kvalitu. Na eventoch sa vždy zúčastňuje komplet vedenie organizácie. Z rozhovoru, ktorý ste zachytili na spoločenskej akcii sa domnievate, že v ostatných 3 rokoch využívala organizácia na všetky svoje eventy rovnaký hotel vo Vysokých Tatrách, avšak počas ostatnej konferencie organizovanej v danom hotely sa vyskytlo niekoľko problémov so zložením stravy (bezlepková a vegánska strava neboli dostupné počas prestávok) a jedna z konferenčných miestností bola zle ozvučená po oba dni konferencie, hoci na to bol hotel upozornený ešte ráno, pred začatím prvého dňa konferencie.

Na prípravu telefonátu s potenciálnym klientom máte 10 minút, na samotný telefonát tiež 10 minút.

#### Tabuľka 14 Hodnotenie telefonického akvizičného rozhovoru

Hodnotenie telefonického akvizičného rozhovoru
1-podpriemerný/á 2- slabý/á 3- priemerný/á 4-veľmi dobrý/á 5- excelentný/á
KOMUNIKAČNÉ SCHOPNOSTI 1 2 3 4 5
Na začiatku vysvetlí dôvod svojho telefonátu. Vyjadruje sa jasne, stručne a zrozumiteľne, má štruktúrovaný prejav. Pôsobí príjemne, má vhodnú intonáciu a tempo reči. Je komunikatívny, dokáže ľahko nadviazať kontakt, udržiavať ho a rozhovor nenásilne posúva ďalej. Počas rozhovoru postupuje systematicky, na konci zrekapituluje jeho obsah.



<b>ORIENTÁCIA NA KLIENTA 1 2 3 4 5</b>
Pozorne naslúcha klienta a zaujíma sa o jeho potreby. Snaží sa mu porozumieť, vcítiť sa do jeho situácie, mapuje jeho požiadavky a snaží sa nájsť pre neho najvhodnejšie riešenie, pričom plne využíva svoje vedomosti a skúsenosti. Nepokúša sa nasilu vnútiť produkt, poskytuje čo najviac informácií a upozorňuje na výhody a nevýhody produktov. Seriózne sa zaoberá matnými faktami zo strany klienta. Snaží sa vydať zo seba maximum, aby bol klient spokojný.
<b>ZVLÁDANIE ZÁŤAŽE 1 2 3 4 5</b>
Svoje emócie udržuje pod kontrolou. Záťažová situácia nemá negatívny vplyv na jeho verbálny prejav.
<b>ORIENTÁCIA NA RIEŠENIE A VÝSLEDKY 1 2 3 4 5</b>
Snaží sa pracovať čo najkvalitnejšie a podávať dobrý výkon. Myslí logicky, vie analyzovať situáciu, stanoviť priority a vytvoriť plán činnosti. Snaží sa nájsť riešenie situácie. Rozhovor dotiahne dokonca, v jeho postupe môžeme pozorovať ťah na bránu.

Zdroj: DOBÁK, Michal: Aplikácia moderných metód výberu zamestnancov vo vybranom podniku

### Úloha na riešenie 3

**Simulácia práce vedúceho prevádzky: Riešenie problému - zmrzlinové poháre** (DOBÁK, Michal: Aplikácia moderných metód výberu zamestnancov vo vybranom podniku)

Vytvorte si 5 člennú skupinu. V rámci skupiny si stanovte troch uchádzačov (na pozíciu vedúceho smeny). Ostatní dvaja zo skupiny budú pozorovatelia (personalisti) a zhodnotia rozhovor na základe kritérií, ktoré si zadefinujú vopred.

#### Zadanie modelovej situácie: Zmrzlinové poháre

Ste šéfom veľkej cukrárne, ktorá svojim zákazníkom predáva zmrzlinové poháre. V ponuke máte 15 rôznych zmrzlinových pohárov. Každý má inú cenu, pretože má rôzne zloženie. Niekde sú 2 kopčeky zmrzliny, inde zase 3. Kopčeky zmrzliny sú rôzne (vanilkové, čokoládové, kakaové, punčové, ananásové, čučoriedkové, jogurtové, orieškové, mandľové, pistáciové a pod.) a každý kopček má vlastne inú cenu (od 0,30 do 0,90 Eur) – podľa rôznej ceny polotovarov. Niektorý pohár má čokoládovú polevu, iný je s griotkou alebo karamelom, niektorý je posypaný orieškami, inde sú zase hrozienka a pod. Do väčšiny pohárov je pridávané ovocie. Niekde sú rôzne oplátky, inde piškóty. Každý pohár má stanovenú receptúru, aby napríklad jahodový pohár jedného cukrára bol rovnaký ako od druhého, ktorý bude poháre pripravovať na druhý deň. Teraz, keď ste urobili nové objednávkové lístky, kde je pri každom pohári fotka a jeho zloženie, začali si zákazníci priať rôzne kombinácie: Jeden chce do jahodového pohára napríklad len jeden kopček jahodovej zmrzliny a dva čokoládové a pridať trošku čučoriedok a ďalší do jahodového pohára chce viac jahôd, žiadnu šľahačku a len 2 kopčeky vanilkovej zmrzliny. Obsluha sa pôvodne snažila vyhovieť, začali však vznikať zmätky s účtovaním na pokladni. Niektorí z obsluhy účtovali cenu pohára, aj keď novo namiešaný pohár svojim zložením cenu výrazne prevyšoval. Naopak tí, ktorí to robili poctivo a účtovali položku po položke, brzdili prevádzku a obsluha hostí sa spomaľovala.

Ako túto situáciu budete riešiť? Ak vám niektoré informácie chýbajú, uveďte ich a zdôvodnite prečo sú pre vaše rozhodovanie dôležité. Potom si môžete chýbajúce informácie domyslieť, aby ste situáciu mohol(a) vyriešiť podľa vašich predstáv. Na riešenie máte 10 minút.

#### **Úloha na riešenie 4**

Vytvorte dotazník, na základe ktorého je možné zisťovať spokojnosť zamestnancov s procesom výberu v organizácii. Pri tvorbe dotazníka môžete náplň a formu otázok čerpať z Prílohy C.

#### **Kontrolné otázky**

1. Uveďte a popíšte tri druhy kritérií výberu zamestnancov.
2. Vymenujte jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov.
3. Uveďte a popíšte druhy výberových rozhovorov z hľadiska obsahu.
4. Uveďte a popíšte druhy výberových rozhovorov z hľadiska formy.
5. Charakterizujte sekvenčný výberový rozhovor.
6. Charakterizujte metódu assessment centra.
7. Charakterizujte 3 metódy výberu.

## 6. Systém rozmiestňovania zamestnancov

Na získavanie a výber zamestnancov nadväzuje aktivitami, ktorými personalisti a línioví manažéri dotvárajú svoje snahy o zosúladenie predpokladov zamestnancov s požiadavkami určitých pracovných miest. V rámci prijímania nových zamestnancov a vnútornej mobility je úlohou rozmiestňovania v čo najkratšom čase získať plnohodnotného, stabilného a spokojného zamestnanca a v rámci skončenia pracovného procesu je jeho hlavnou úlohou zabezpečiť, aby bol odchod zamestnancov riadený a „fér“. Rozmiestňovanie zamestnancov vedie k optimálnemu využívaniu tak peňažných prostriedkov podniku, ako aj k rozvoju schopností a zručností, k usmerňovaniu žiaducich postojov a správania sa zamestnancov a tímov, v súlade s hodnotami a cieľmi podniku.

**Rozmiestňovanie zamestnancov znamená** dať správneho človeka na správne miesto, optimálne využívať jeho pracovné schopnosti, formovať tímy a zabezpečiť potrebu personálneho a sociálneho rozvoja jednotlivca.

Rozmiestňovanie je súčasťou procesu formovania pracovného potenciálu (staffingu) organizácie, pričom sa týka:

- **nových zamestnancov, prijatých z vonkajších zdrojov** (úvodné umiestnenie počas prijímania, skúšobnej doby, adaptačného procesu),
- **vnútornej mobility zamestnancov** (povýšenie, preradenie na inú prácu),
- **skončenia pracovného pomeru zamestnancov** (prepúšťanie, rezignácia, odchod do dôchodku).

### A) Podpísanie pracovnej zmluvy a adaptácia zamestnancov

Pracovný pomer sa zakladá voľbou, vymenovaním a najčastejšie pracovnou zmluvou. **Pracovná zmluva** dáva svojim obsahom pracovnému pomeru konkrétnu náplň. Zamestnávateľ je povinný dohodnúť so zamestnancom podstatné náležitosti, ktorými sú: - druh práce, na ktorú sa zamestnanec prijíma (opis pracovných činností), - miesto výkonu práce (obec a organizačnú časť, alebo inak určené miesto, najčastejšie je to sídlo zamestnávateľa), - deň nástupu do práce, - mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. Niektoré organizácie si spracovávajú pracovnú zmluvu vo vlastnej réžii, iné ju získajú z médií<sup>2</sup>.

### B) Adaptácia zamestnancov

Adaptáciu je všeobecne možné chápať ako proces aktívneho prispôsobovania sa človeka životným podmienkam a ich zmene. Pre každého človeka sú významné sociálne aspekty práce, vzťahy so spolupracovníkmi a pocit spolupatričnosti s pracovným prostredím, ktoré od prvej chvíle vedie k získaniu oddanosti a stability, alebo práve

---

<sup>2</sup> Vzory pracovných zmlúv sú dostupné napríklad na: <http://vzory-zmluv.slovenskainzercia.sk/pracovne-zmluvy/pracovna-zmluva/>, <http://www.vzory-zmluv-zadarmo.sk/zamestnanie/zmluvy/pracovna-zmluva/>, <http://www.formstudio.sk/formulare/pracovna-zmluva.asp>

naopak, môže viesť k demotivácii, resp. nespokojnosti vyplývajúcej z nedostatku informácií a strachu zo zvládania pracovných úloh. Práve počas procesu adaptácie je vhodné vyjasniť si pracovné očakávania obidvoch strán a od začiatku nastaviť jasné a otvorené štandardy pre komunikáciu a spoluprácu (Kulíková, 2012).

**Adaptácia** je proces spojený s uvedením nového zamestnanca na pracovisko, jeho zoznámením s podmienkami práce a spolupracovníkmi. V rámci tohto procesu, začína zamestnanec chápať a preberať hodnoty, normy a presvedčenie ostatných spolupracovníkov. Nový zamestnanec sa identifikuje s hodnotami a pravidlami organizácie a zároveň prispieva k plneniu jeho cieľov. Adaptačný proces tak prispieva k spojeniu organizačnej kultúry a potrieb jednotlivca. Vo všeobecnosti platí, že čím vyššia pracovná pozícia je obsadzovaná, tým býva tento proces časovo náročnejší. Taktiež má na adaptačný proces vplyv veľkosť organizácie (Kachaňáková a kol. 2013).

Objektmi adaptačného procesu sú však nielen novoprijatí zamestnanci, ale aj súčasní zamestnanci a to (TOTH, D. 2010. *Personální manažment*. s. 280):

- zamestnanci, ktorí sa vracajú na svoje pôvodné miesto po dlhšej dobe,
- zamestnanci, ktorí v rámci organizácie menia svoje pracovné zaradenie,
- pracovné tímy pri zavádzaní rôznych inovácií.

Pri adaptácii zamestnanca do zamestnania je dôležité (Kachaňáková 2011):

- pomôcť mu prekonať počiatočnú fázu, keď sa všetko zdá neobvyklé, cudzie, neznáme,
- rýchle vytvoriť v mysli nového zamestnanca priaznivý postoj a vzťah k organizácii a tým zvýšiť pravdepodobnosť jeho stabilizácie,
- dosiahnuť, aby nový zamestnanec podával žiaduci výkon v čo najkratšom možnom čase,
- znížiť pravdepodobnosť skorého odchodu zamestnanca.

Zvládnutie adaptácie na profesionálnej úrovni má päť dôležitých momentov svojej zmysluplnosti:

- znižovanie nákladov a problémov spojených s odchodom nových zamestnancov
- zvyšovanie angažovanosti a lojálnosti zamestnancov
- objasňovanie psychologickej zmluvy
- urýchlenie vzdelávania a rozvoja
- adaptácia na sociálne prostredie.

Dĺžka adaptácie na novú prácu, nové pracovné, ale aj sociálne prostredie môže mať u rôznych ľudí odlišné trvanie. Ovplyvňujú ju rôzne subjektívne faktory, ako motivácia zamestnancov, schopnosť vnímať a učiť sa, odborná pripravenosť na výkon práce, zaužívané správanie, či návyky z predchádzajúcej práce, ako aj samotný postoj k práci. Ako objektívne faktory môžu pôsobiť na nového zamestnanca pracovné podmienky,

organizácia práce, vzťahy na pracovisku, organizácia adaptácie novoprijateho zamestnanca, ale i rôzne mimopracovné vplyvy (Gyurák, 2011). Práve z týchto dôvodov je náročné striktne adaptačný proces formalizovať. Dôležité však je, aby sa proces adaptácie zameril na všetky **tri roviny**, v ktorých je potrebné, aby **adaptácia** prebehla a to:

1. **Pracovná adaptácia** – vstupný zácvič a zaškolenie zamestnancov.
2. **Sociálna adaptácia** – zaradenie zamestnanca do existujúcich medziľudských vzťahov na pracovisku aj v organizácii.
3. **Adaptácia na organizačnú kultúru** – pomoc novým zamestnancom orientovať sa v existujúcich sociálnych normách a štandardoch konania a prispôbiť sa im.

Hĺbku, do akej je potrebné sa jednotlivým rovinám venovať, by mal individuálne, so zreteľom na schopnosti adaptujúceho sa zamestnanca, stanoviť priamy nadriadený, respektíve mentor. Významný vplyv na hĺbku, má aj skutočnosť, či je objektom adaptácie novoprijatý zamestnanec, zamestnanec vracajúci sa na svoju pozíciu po dlhšej dobe, zamestnanec, ktorý v rámci podniku mení svoje pracovné zaradenie, alebo ide o skupinu zamestnancov vytvorenú z dôvodu zavádzania inovačných zmien (Tóth, 2010).

**Pod adaptačným procesom rozumieme** riadenú adaptáciu nových/preradených zamestnancov, v ktorej dochádza k ich začleneniu do pracovného, sociálneho a kultúrneho systému organizácie.

**Riadená adaptácia zamestnancov** by mala byť písomne spracovaná (nielen tradovaná a odovzdávaná z generácie na generáciu vedúcich pracovníkov).

Oblasti adaptácie (Kachaňáková 2011):

#### A) Celoorganizačná adaptácia

- sprostredkovanie informácií všeobecného rázu (spoločné pre všetkých zamestnancov organizácie),
- vyžaduje osobnú angažovanosť zamestnancov personálneho útvaru (nielen poskytnutie dokumentov).

#### B) Útvarová adaptácia

- zahájí vedúci útvaru (uvítanie, stručné informácie o útvere),
- podrobnejšiu adaptáciu zabezpečí bezprostredný nadriadený (vedúci tímu),

Cieľom útvarovej adaptácie je:

- dať novému zamestnancovi možnosť, aby sa cítil dobre,
- zvýšiť zainteresovanosť zamestnanca na práci v organizácii,
- poskytnúť základné informácie o pracovných podmienkach a zvyklostiach,
- informovať o normách výkonu a o správaní, ktoré sa od neho očakáva,
- informovať zamestnanca o možnostiach vzdelávania a postupu v organizácii,
- detailné vysvetlenie náplne a postupov práce a pomoc pri jej zvládnutí.

Potreba zamerať sa na adaptáciu zamestnancov vyplýva aj z faktu, že práve vstup do nového zamestnania je na jednom z popredných miest v rebríčku najstresovejších životných udalostí. Žiaľ, práve adaptácia je často podceňovanou oblasťou riadenia ľudských zdrojov, hoci jej priebeh má priamy a významný vplyv na výsledok a samotný úspech procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorým sa spravidla venuje oveľa väčšia pozornosť (Stýblo, a kol., 2009). Avšak ak opustí nový zamestnanec v dôsledku nezvládnutej adaptácie podnik, znamená to pre ňu vždy značné náklady. Ako Armstrong vo svojej knihe *Handbook of human resource management practice* uviedol: „V prípade straty odborného zamestnanca môžu náklady predstavovať až 75% jeho ročného platu. V prípade pomocného zamestnanca, môžu dosiahnuť 50% z platu. Ak počas roku odíde pätnásť zo sto zamestnancov, ktorí majú priemerný ročný plat 12 500 eur, potom celkové náklady môžu byť 90 000 eur, teda 7,5 % z celkových mzdových nákladov (Armstrong, 2009).

Medzi najčastejšie používané nástroje adaptácie patrí **tútorstvo a usmerňovanie**. Za tútora by sme mohli označiť človeka, ktorý dáva pokyny, učí a pomáha jednotlivcom alebo v niektorých prípadoch malým skupinám. Účelom tútorstva je naučiť tútorovaného hľadať vlastné riešenia alebo ho viesť k bodu, v ktorom sa stane samostatným, a teda už nepotrebuje tútora. Tútorstvo musí byť zamerané na postup, nie na odpovede. Nový zamestnanec sa učí pozorovaním a postupom času dokáže rozdeliť problémy na malé, zvládnuteľné a jednoduché úlohy. Ak sa tútorstvo vedie správnym spôsobom, ponúka systematické a štruktúrované skúsenosti s učením individualizovanejším spôsobom. Zlepšuje tiež sebaúctu, postoj k práci a výsledky, ale aj osobný rast tútora. Okrem toho je tútorstvo samoobslužný a samo riadený vzdelávací proces, zlepšuje klímu na pracovisku a zvyšuje pozitívnu interakciu zamestnancov. Výber tútora pre novoprijatého zamestnanca je potrebné robiť veľmi opatrne. Očakávame, že tútor bude inteligentný a má vedomosti a zručnosti, ktoré sa má zamestnanec naučiť (Goetz, 2016). Dôležité však sú tiež osobnostné vlastnosti tútora, pretože pre zamestnanca v krátkodobej adaptácii je *stelesnením a nositeľom organizačných hodnôt*, ktoré odovzdáva novému zamestnancovi. Najčastejšie nedostatky, s ktorými sa stretávame v praxi pri výbere tútorov sú nedostatočné, prípadne žiadne vedomosti o konkrétnom pracovnom mieste, nedostatok informácií o podniku, nezaujím, neoblúbenosť v kolektíve, odmietavý postoj, nevhodné pracovné postupy, postoje a návyky. Medzi ďalšie nástroje krátkodobej adaptácie môžeme zaradiť **plánované pracovné programy** alebo stáže v rôznych pobočkách organizácie, **prax v iných oddeleniach**, špeciálne **úlohy alebo projekty** vytvárané pre novoprijatých zamestnancov alebo **názorné príklady** riešenia pracovných situácií. V ojedinelých prípadoch je možné „**hodiť zamestnanca do vody tam, kde je najhlbšia**“, to znamená prenechať všetku iniciatívu hľadania optimálneho pracovného postupu na ňom samom. Takýto spôsob môže priniesť úplne nový, nezatažený pohľad na pracovný postup, no zároveň hrozí veľké riziko nezvládnutia úloh. Nároky na výkon zamestnanca, aj hodnotenie jeho adaptačného procesu preto musia byť nastavené miernejšie a citlivejšie s ohľadom na možnosti zamestnanca aj na náročnosť pracovných činností (Smerek, Ďurian 2021).

Určitým návodom na vypracovanie písomných materiálov pre potrebu uvedenia nových zamestnancov môže byť zoznam vybratých položiek pre tzv. adaptačný, resp. orientačný balíček, (tab. 15).

**Tabuľka 15 Zoznam základných uvádzacích informácií (adaptačný/orientačný balíček)**

<b>Vybraté položky, ktoré by mal v každom prípade obsahovať súbor písomných materiálov (orientačný balíček)</b>
Existujúca organizačná schéma organizácie
Perspektívna (projektovaná) organizačná schéma podniku
Plán (mapa) organizácie a jeho zariadení
Kľúčové termíny špecifické pre odvetvie, organizáciu alebo príslušné zamestnanie (pracovné miesto)
Príručka informujúca o organizačnej politike
Kópie kolektívnej zmluvy
Materiál obsahujúci opis pracovného miesta a informácie o špecifických cieľoch príslušného pracovného miesta
Zoznam sviatkov (voľných dní)
Zoznam zamestnaneckých výhod (fringe benefits)
Kópie formulárov na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, informácie o termínoch a procedúrach hodnotenia
Kópie iných formulárov používaných zamestnancami
Prehľad možností vzdelávania na pracovisku
Zdroje informácií (rôzne informačné prehľady)
Detailné informácie o tom, ako postupovať v prípade núdze, či nebezpečenstva na pracovisku, informácie o prevencii nehôd
Ukážka každej z dôležitých publikácií (novín) organizácie
Telefónne čísla a adresy kľúčových zamestnancov organizácie a ďalšie dôležité čísla (polícia, hasiči a pod.)
Informácie o poistení zamestnancov

Zdroj: Koubek 2007

### **C) Skončenie pracovného pomeru zamestnancov**

V systéme riadenia ľudských zdrojov môžeme uvažovať s tromi základnými situáciami pre inicializáciu procesu ukončenia pracovného pomeru, sú to (Joniaková a kol 2016):

- **skončenie pracovného pomeru pre nadbytočnosť pracovného miesta,**

Skončenie pracovného pomeru pre nadbytočnosť býva súčasťou dôsledkov optimalizačných opatrení, ktoré vyplývajú z rôznych organizačných zmien. Zamestnanci, ktorí sú prepúšťaní, sú v tomto prípade často plne kvalifikovaní, etablovaní, adaptovaní, podávajú očakávané výkony podľa stanovených noriem. Ukončovaniu pracovných pomerov v týchto prípadoch je potrebné venovať dôkladnú prípravu v podobe plánovania a predpovedania budúcej potreby zamestnancov a zdrojov organizácie na pokrytie týchto potrieb tak, aby sa minimalizovali nútené odchody formou výpovede. Pozornosť sa sústreďuje na podporu prirodzenej redukcie zdrojov, ako sú nadčasové práce,

dočasné pracovné úväzky, plánované odchody do dôchodku. Ďalej je možné iniciovať dobrovoľné finančne kompenzované odchody na základe dohody o skončení pracovného pomeru. Nevýhodou tohto rozhodnutia je, že príležitosť môžu využiť zamestnanci, ktorí sú hodnotní pre podnik a zároveň si jednoduchšie nájdu uplatnenie, čím vznikne často významná a neželaná strata. Organizácia môže tomuto zabrániť aktívnym talent manažmentom a zvýšeným sústredením sa na kľúčových zamestnancov organizácie stimulačnými nástrojmi. Tiež možno využiť projekt riadeného uvoľňovania zamestnancov, outplacement, ktorý je zameraný na rýchlu reintegráciu do pracovného procesu a teda stimuluje k dobrovoľným odchodom nadbytočných zamestnancov.

- **prepustenie zamestnanca na základe neuspokojivej výkonnosti a opakovaného vyzvania na odstránenie rozporov** (a z ostatných dôvodov v súlade s dôvodmi taxatívne vymedzenými v Zákonníku práce),

Prepustenie výpoveďou z dôvodov, ktoré súvisia s neplnením si pracovných povinností, alebo iných dôvodov, ktoré stanovuje Zákonník práce, si vyžaduje iný prístup personálnych špecialistov. Ide najmä o dodržanie postupov, ktoré stanovuje legislatíva, aby nedošlo k pochybeniu a zbytočným a neželaným komplikáciám pri ukončovaní pracovného pomeru. V týchto prípadoch by všetci zúčastnení v pozícii subjektu riadenia ľudských zdrojov mali byť informovaní o právomociach a zodpovednostiach v procese. Všetky rozhodnutia by mali byť podložené faktami a formalizované v písomnej podobe a tiež schválené príslušnými subjektmi riadenia. V prípade zložitých a závažných situácií je vhodné zabezpečiť zaznamenávanie dôkazov a svedectiev, aby sa predišlo nejasnostiam či chybám v postupoch.

- **odchodom do dôchodku.**

Odchod do dôchodku zamestnanca je jednou z významných zmien v životnom cykle zamestnanca. Riadenie odchodu zamestnancov v týchto prípadoch by malo byť nastavené tak, aby sa opieralo o úpravu spôsobu odchodu do dôchodku v čase vzniku nároku, okolností keď zamestnanci môžu pokračovať v pracovnom pomere aj v dôchodkovom veku, prípadne programy pre zamestnancov, ktorí odchádzajú do dôchodku ako súčasť zamestnaneckých výhod a služieb bývalým zamestnancom (vzdelávanie v oblasti legislatívnej úpravy čerpania prostriedkov dôchodkového poistenia, finančné poradenstvo, zdravotná starostlivosť, možnosti práce v dôchodkovom veku, možnosti v oblasti dobrovoľníctva, atď.).

**Odchody zamestnancov sú:**

**a) iniciované zamestnancom**

- subjektívne príčiny,
- odchod do dôchodku.

**b) iniciované zamestnávateľom**

- prepustenie (výpoveď) z viny zamestnanca,
- prepustenie (výpoveď alebo dohoda) z organizačných dôvodov (nadbytočnosť zamestnancov).



### Skončenie pracovného pomeru je možné:

- a) **dohodou** - zhodný a súhlasný prejav vôle organizácie a pracovníka ukončiť pracovný pomer,
- b) **výpoveďou** - môže ju dať organizácia i pracovník, musí byť písomná s uvedením dôvodu (napr. rušenie organizácie, nadbytočnosť z dôvodu organizačných zmien, zmenila sa zdravotná spôsobilosť...)
- c) **okamžité skončenie pracovného pomeru** - výnimočný odchod na základe osobitne závažných dôvodov (hrubé porušenie disciplíny)
- d) **skončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe** - aj bez uvedenia dôvodu (výnimkou je tehotná žena, pri nej je potrebné uviesť dôvod skončenia pracovného pomeru),
- e) **skončenie pracovného pomeru dohodnutého na určitú dobu.**

Ak podnik musí pristúpiť k prepúšťaniu, či už z dôvodov červeních čísel, alebo v dôsledku zavádzania novej technológie, či odstavenia výrobných linky v dôsledku zmeny výroby, alebo z dôvodu zužovania a zefektívňovania organizačnej štruktúry, je dôležité, aby sa skutočnosť znižovania počtu zamestnancov nezatajovala pred zamestnancami podniku a zámery v tejto oblasti by mali byť naplánované dôkladne a včas. Predpokladá sa pritom aj poskytnutie pomoci pri hľadaní nového uplatnenia uvoľnených zamestnancov t.j. riadenie celého procesu skončenia pracovného pomeru (**outplacement**). Možnosť ako pomôcť prepúšťaným zamestnancom je niekoľko (Stachová 2011):

- Zabezpečiť pre nich psychologickú poradňu. (Ľudia, často v takejto situácii upadajú do depresie a rôznych iných nežiaducich psychických stavov a následne je pre nich ťažké získať chuť a silu na hľadanie si novej práce.)
- Urobiť pre nich školenia, zamerané na hľadanie práce. (Ľudia pracujúci na jednom pracovnom mieste niekoľko rokov, často stratia prehľad o spôsoboch a možnostiach, ako hľadať prácu, aké dokumenty od nich môžu byť požadované a ako sa pripraviť na pohovor. Preto je žiaduce pripraviť pre nich školenia na témy ako: ako hľadať prácu cez internet, ako správne napísať životopis a motivačný list, aké sú najčastejšie otázky na pohovoroch.)
- Urobiť pre nich školenia zamerané na sociálno-právne povinnosti. (Upozorniť týchto zamestnancov, že majú nárok na určité odstupné, právo poberať finančné dávky v podobe podpory v nezamestnanosti a iných sociálnych dávok, avšak je potrebné evidovať sa na úrade práce sociálnych vecí a rodiny, o možnosti štipendií pre nezaopatrené deti, o možnosti sociálnych príspevkov na bývanie a i. a taktiež, že im vzniká povinnosť nahlásiť zmenu pracovného stavu v zdravotnej poisťovni. Taktiež je možné v rámci právnej pomoci ich informovať o možnostiach a postupe, ako si založiť živnosť, resp. niektoré z druhov spoločností.)
- Zabezpečiť finančné poradenstvo. (Finančné poradenstvo je dôležité z dvoch dôvodov. Jedným je stav, keď zamestnanec po strate zamestnania prestane

byť schopný splácať úvery a pôžičky, ktoré má a druhým dôvodom je, že zamestnanec nebude mať k dispozícii rovnaké množstvo finančných zdrojov, ako keď bol zamestnaný a bude si chcieť tento rozdiel vykryť „výhodnou“ pôžičkou.)

- Výstupný pohovor. (Je pri ňom potrebný vysoko individuálny prístup. Jeho obsahom by malo byť presvedčenie o správnosti uvoľnenia zamestnanca, podanie dostatku informácií o prepustení, dôležitá je taktiež vecnosť, nespochybňovanie výberu prepusteného, prezentovanie, že zmena môže byť výzvou k aktivite, upozornenie na prednosti prepusteného a taktiež poukázanie na jeho nedostatky, avšak spolu s riešením, ako ich odstrániť, naznačenie, ako bude pokračovať proces prepúšťania (že prepúšťanie čaká aj ďalších zamestnancov, resp., že organizácia po prekonaní súčasných problémov, bude opätovne prijímať svojich zamestnancov), zhrnutie hlavných okolností pre dobrý štart do nového života).
- Ponúknuť na náklady organizácie absolvovanie rôznych rekvalifikačných kurzov.
- Osloviť známych manažérov v podobných organizáciách. (Existuje možnosť, že tieto organizácie rozširujú svoju výrobu a získať zaškolených zamestnancov v rovnakom, resp. príbuznom odvetví je pre nich výhodné).

Náklady na uvedené možnosti pomoci pre prepúšťaných zamestnancov nemusia byť vysoké, pokiaľ organizácia využije vlastné zdroje, ako napríklad zamestnancov z personálneho, finančného a právneho oddelenia a rovnako tak priamych nadriadených prepúšťaných zamestnancov a i.

Zodpovedný prístup k prepúšťaným zamestnancom, zabezpečí podniku do budúcnosti významný prínos v oblasti tvorby dôvery ostatných zamestnancov a imidžu podniku navonok (Stachová, 2011).

## **6.1 VZOROVÉ ÚLOHY**

### **Vzorová úloha 1**

Vytvorte príklad adaptačného procesu zamestnanca, pracujúceho pri výrobnnej linke v spoločnosti s počtom zamestnancov nad 500.

#### **Riešenie:**

Uvádzame príklad adaptácie novoprijatého zamestnanca na pozíciu montážneho zamestnanca, v organizácii s počtom zamestnancov nad 1000:

Novoprijatí zamestnanci na pozíciu montážneho zamestnanca sú školení v priebehu prvých 5 dní, v školiacom centre, kde absolvujú vstupné školenie (1.deň) a odborné školenie (2.-5.deň). V priebehu ďalších dní pokračuje ich praktická príprava v rámci odborného školenia priamo vo výrobe (6.- 20.deň). Popis jednotlivých častí adaptačného procesu je uvedený v nasledujúcich tabuľkách 17,18 a 19.

**Tabuľka 16** Priebeh vstupného školenia (1. deň)

Por. číslo	Obsah úvodného školenia	Trvanie školenia	Zodpovedný úsek / zodpovedný zamestnanec
1.	Základné informácie o organizácii - oboznámenie s organizačnou štruktúrou - oboznámenie s princípmi organizácie - oboznámenie s firemnou kultúrou - oboznámenie s pracovným poriadkom - oboznámenie so systémom dochádzky a dopravy - všeobecné informácie o výrobkoch - zodpovednosť za výsledok práce - bezpečnosť organizačných informácií	2,5 hod	Personálny útvar - referent vzdelávania - referent pre dochádzku - referent pre sociálne záležitosti
2.	Oboznámenie s predpismi BOZP a PO - ohlasovanie úrazov - postup pri pracovnom úraze - ohlasovanie požiaru - evakuačný plán	2,5 hod	Personálny útvar - technik BOZP a PO
3.	Politika ochrany životného prostredia - hlavné zásady ochrany životného prostredia v závode, environmentálna politika organizácie - separácia odpadov - zásady ochrany ľudského zdravia a životného prostredia pri práci s chemickými látkami	1 hod	Úsek údržby - referent životného prostredia
4.	Základné informácie o výrobnom programe a type výroby v organizácii - náplň práce - základný prehľad materiálových tokov - zabezpečenie kvality a kvantity v prac. procese	1,5 hod	Úsek výroby - zamestnanec poverený manažérom výroby

Zdroj:: Autori

**Tabuľka 17** Priebeh odborného školenia realizovaného v školiacom centre (2.-5.deň)

Por. číslo	Obsah odborného školenia realizovaného v školiacom centre	Trvanie školenia	Zodpovedný úsek / zodpovedný zamestnanec
1.	Teoretická časť odborného školenia: - vysvetlenie základných pojmov pri výrobe - vysvetlenie systému výroby - kontrolovanie kvality výrobkov - BOZP na pracovisku - výstupný test - cieľom je preveriť teoretické vedomosti účastníkov školenia a ich pripravenosť na ďalšie zaškoľovanie.	1 deň	odborný školiteľ
2.	Praktická časť odborného školenia: - prehliadka výrobnéj haly a ostatných priestorov org. - ukážky pracovných činností školiteľmi - individuálny tréning činností pod dozorom školiteľa	3 dni	odborný školiteľ

Zdroj: Autori

**Tabuľka 18** Priebeh odborného školenia realizovaného vo výrobnéj hale (6.-20.deň)

Por. číslo	Obsah odborného školenia realizovaného vo výrobe	Trvanie školenia	Zodpovedný úsek / zodpovedný zamestnanec
1.	- práca na linke pod dohľadom školiteľa v postupne sa zvyšujúcom tempe	15 dní	odborný školiteľ

Zdroj: Autori

## Vzorová úloha 2

**Tabuľka 19 Príklad adaptačného kontrolného zoznamu**

Časový rámec	Aktivity adaptačného programu
témy 1. deň	privítanie (HR manažér), predstavenie nadriadenému (HR manažér), pracovná doba, prestávky, obed, nadčasy, spôsob obliekania (HR manažér), organizačné usporiadania, vymedzenie funkcie: popis práce, pracovné ciele, predstavenie kolegom/zamestnancom, tréningový plán (nadriadený manažér), oboznámenie sa s rozložením podniku, umiestnením jedálne, kuchynky, zasadacích priestorov, toaliet, bufetov, parkovanie, vstupov a núdzových východov (kolega poverený nadriadeným manažérom), pravidlá bezpečnosti pri práci (nadriadený manažér) heslá do systému a vstupné heslá, intranet (IT špecialista)
témy 1. týždeň	pravidlá poskytovania benefitov, procesy, postupy, sťažnosti (HR manažér), mzda a odmeňovanie, absencie, dovolenky, sviatky (HR manažér)
témy 1. mesiac	interná komunikácia a kontaktné osoby dôležitých oddelení (referent vzdelávania a rozvoja), príručka podniku o výrobkoch a službách (referent vzdelávania a rozvoja), možnosti vzdelávania a rozvoja (referent vzdelávania), proces hodnotenia (referent odmeňovania), odbory (zástupca odborov)

Zdroj: Joniaková 2016

## 6.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1

#### Prípadová štúdia: „Petra prvý deň“ (Nachtmanová 2007)

Petra prišla domov až večer. Unavená, vyčerpaná a znechutená. Hneď vo dverách, ešte sa nestihla ani vyzliecť, kričala na zvedavú mamu stojacu vo dverách: „Ani sa radšej nepýtaj.“ „Peťka a čo sa stalo, veď si sa na tú prácu tak tešila,“ s úžasom odpovedala mama. „Posúď sama, či by si sa na mojom mieste tešila ešte aj teraz.“

Prišla som ráno o 7,30 hod. Presne tak, ako mi kázali na personálnom oddelení pri podpísaní pracovnej zmluvy. Desať minút som strávila s vrátnikom, ktorého som sa snažila presvedčiť, že už som zamestnankyňou podniku a nejdem za nikým na návštevu, ale do práce.

O trištvrte na osem som stála na sekretariáte u môjho nadriadeného, kde ma presvedčala jeho sekretárka, že šéf pred pol desiatou určite nepríde, že má nejaké stretnutie u klienta a že nie je možné, že mi povedali, aby som prišla o 7,30 hod. Skúsila som si skrátiť čas otázkou, či náhodou nevie, na čo je mi kartička, ktorú mi dali na personálnom oddelení s poznámkou, že sa to dozviem pri vstupnom pohovore. Odbila ma, že má veľa práce a lakovala si ďalej nechty. Po vyše hodine čakania prišiel môj nadriadený s vetou na perách: „A vy ste kto? Aha, tá nová.“ Jeho privítanie bolo stručné, teraz nemám na vás čas, ale nájdite si niekde miesto, pošlem za vami pána Nováka a ten vám prideli prácu.

Tak som išla hneď do dverí T8 na treťom poschodí, kde ma poslal. Zaklopala som a vstúpila do miestnosti, kde sedeli tri ženy a dvaja muži. Hneď ma oboznámili s tým, že

počítač ešte nemám, ale azda v priebehu týždňa ho dostanem. Tak som si sadla na stoličku a čakala. Medzitým sa oni všetci náramne zabávali ohováraním nejakej kolegyne.

Pán Novák prišiel a nariadil mi, aby som išla do skladu a priniesla nejaké materiály. Nevysvetlil mi ani poriadne, kde sa nachádza, len že ho určite ľahko nájdem. Cestou som zakopla a zranila si nohu, na to mi skladník ešte vynadal, že či neviem, akú obuv mám nosiť do práce. Aj by som šla na ošetrovňu, lebo mi ten palec dosť krvácal, len som nevedela, kde je.

Ani som sa nenazdala a bol obed. Moji kolegovia z práce išli všetci spolu do jedálne. Jediná výhoda bola, že som išla za nimi a tak som nemusela tú jedáleň hľadať. Hlad ma prešiel pri pohľade na jedálny lístok, kde hlavné jedlo aj s polievkou stálo od 6,30 eur do 8 eur. Až po obede, keď som sa snažila nadviazať rozhovor s mojimi kolegami s tým, že sa začnem sťažovať na vysoké ceny, ma s výbuchom smiechu upozornili, že čo si myslím, načo mám tú kartičku, veď mám ako zamestnanec obed len za 2,85 eur a ostatné ceny sú pre návštevy, alebo zamestnancov iných organizácií. Už som bola taká nešťastná a frustrovaná, že som si potrebovala zapáliť cigaretu. Vyšla som von a ešte som si poriadne nezapálila, už na mňa kričal nejaký pán v bielom plášti, že či neviem čítať, že fajčiť je v budove zakázané. Až potom som si všimla veľkú tabuľu s týmto upozornením. Po kopírovaní a triedení nejakých nezmyselných materiálov a po varení kávy mojim kolegom, prišiel konečne vytúžený koniec pracovného dňa a mohla som ísť domov. Neviem ešte vôbec, či sa tam zajtra vrátim.

### **Úloha**

1. Uvedte, kde spravila organizácia chybu (konkrétne pomenujte minimálne 10 problémov) a uvedte ako mala organizácia postupovať (pomenujte konkrétnu pozíciu v organizácii a jej úlohu v rámci adaptácie).

### **Úloha na riešenie 2**

**Prípadová štúdia: Akadémia Microsoftu – adaptácia absolventov miléniovej generácie** (Joniaková a kol. 2016)

Leigh Cresswellová, manažérka vzdelávania a rozvoja miléniovej generácie v Microsofte, si aj po vlastnej skúsenosti z predchádzajúceho zamestnania uvedomila, že absolventov miléniovej generácie frustruje a je príčinou zvýšenej fluktuácie fakt, že v podniku nie sú dostatočné podmienky na to, aby ukázali, aké sú ich skutočné schopnosti v prípade, že je to ich prvý zamestnávateľ. Úlohy, ktorými ich poverili, neboli dostatočnou výzvou, ale väčšinou administratívneho charakteru, bez väčšieho priestoru na sebarealizáciu a tvorivosť.

Preto sa v Microsofte rozhodli založiť Akadémiu Microsoftu. Je to dvojročný cyklus zameraný pre absolventov prijatých na pracovné miesta v útvaroch predaja, marketingu a služieb, ktorý sa realizuje formálnymi tréningami priamo pri výkone pracovného miesta.

Hlavným cieľom Akadémie je nielen rýchlo adaptovať nových zamestnancov na plný výkon, ale hlavne prijať hodnoty podniku a správať sa v súlade s nimi.

Keďže absolventi univerzít v prvom roku nemajú vybudovanú tak širokú zákaznícku sieť, ako skúsení obchodníci, bolo pre nich ťažké vytvárať plány kariérneho rozvoja. Účastníci Akadémie, ktorí úspešne absolvovali Akadémiu Microsoftu, veľmi oceňovali budovanie kontaktov so skúsenejšími odborníkmi v podniku v mieste ich pôsobenia, ale vyzdvihovali aj fakt, že si vytvorili kontakty s kolegami po celom svete. Microsoft zapojil do akadémie všetkých nových zamestnancov v 60 krajinách sveta, v ktorých pôsobí. Na pomoc oslovili všetkých zamestnancov Microsoftu, ktorú sú ochotní pomôcť mladým absolventom s adaptáciou na nové pracovné prostredie. Vedľajším prínosom uvedenej aktivity bolo kontaktovanie kolegov z iných kútov sveta a príležitosť získať inak nedostupné informácie.

Podľa slov Maryann Baumgarten, ktorá mala za úlohu zostaviť plán tréningového programu Akadémie Microsoftu, Microsoft dokázal vďaka akadémii identifikovať kľúčové kroky adaptácie absolvent, aby vyťažil maximum ich potenciálu, a to čo najskôr. Kritickým momentom v udržaní nových zamestnancov je pochopiť podnikovú kultúru, stratégiu a zákazníkov. Druhým dôležitým momentom je druhý rok akadémie, v ktorom si noví zamestnanci zostavujú kariérne plány rozvoja v podniku podľa vlastných potrieb, avšak v súlade s plnením podnikových cieľov. Keď má zamestnanec určenú kariérnu dráhu, volí si svojich mentorov, v ktorých ako personálna záloha rozvíja vlastné pracovné povinnosti a zodpovednosti.

Záujem podieľať sa na rozvoji personálnych záloh prebieha on line prihlasovaním senior manažerov do systému, avšak s podmienkou ich časovej dostupnosti tak, aby mohli zároveň vykonávať svoje rutinné povinnosti a aj sa venovať mladým ľuďom priamo pri výkone práce. Prihláška do systému umožňuje identifikovať tri kľúčové schopnosti senior manažerov, jazykové schopnosti a geografickú dostupnosť. To umožňuje novým zamestnancov plne sa orientovať na vlastné potreby, vybrať si mentora, ktorý im vyhovuje a čas, za ktorý chcú splniť svoju úplnú adaptáciu na 100% výkon. Microsoft zároveň poskytuje senior manažerom obsah scénarov tréningov, ako aj tréning v oblasti generačných rozdielov.

Odvtedy, ako Microsoft zaviedol Akadémiu do svojho adaptačného procesu nových zamestnancov, urýchlila sa doba adaptácie nových zamestnancov miléniovej generácie a zvýšila sa ich spokojnosť v Microsofte. Ako inšpirácia slúžia aj podujatia organizované Akadémiou, kde jej absolventi zdieľajú s ostatnými úspechy ich vlastného kariérneho rozvoja. To je najpresvedčivejší dôkaz toho, že sa to dá realizovať aj v tak veľkom podniku, akým Microsoft nepochybne je.

Otázky:

1. Aký je rozdiel v sociálnej adaptácii (orientation) a pracovnej adaptácii (onboarding)?
2. Prečo si myslíte, že sa Microsoft rozhodol realizovať vlastnú akadémiu pre absolventov?
3. Ako môže program Akadémie absolventov Microsoftu zatriktívniť značku zamestnávateľa (employer brand) na verejnosti a pomôcť tak prilákať talentovaných zamestnancov?

### Úloha na riešenie 3

#### Prípadová štúdia: Uvoľňovanie zamestnancov (Nachtmanová 2007)

Poistovňa Spartan rozhodla, že musí dôjsť k zníženiu administratívnych pracovníkov. Vedúci oddelenia administratívy doporučuje zlúčiť podateľňu a reprografické oddelenie, ktoré spolu zamestnáva 7 zamestnancov. Po zlúčení týchto dvoch oddelení bude stav zamestnancov znížený o troch.

V podateľni je vedúcim pán Adam Krátky, má 34 rokov, je veľmi výkonným a dobrým pracovníkom a v podniku pracuje už 3 roky. V podateľni pracujú ešte ďalší 3 zamestnanci, a to pani Sandra Nováková, a slečna Silvia Smutná a pán Tibor Nový.

Pani Sandra je vdova, má 55 rokov a v spoločnosti pracuje 20 rokov. Bola vždy veľmi spoľahlivou zamestnankyňou, ale od smrti svojho manžela pred 18 mesiacmi sa zhoršil jej zdravotný stav a trpí chorobou spojenou s depresiami.

Slečna Silvia je nedávno prijatou zamestnankyňou, má 25 rokov. V spoločnosti pracuje 6 mesiacov. Dobre sa zapracovala, vo všetkom čo robí. Je výkonná, ale je vhodné ešte podotknúť, že stále sa musí ešte učiť.

Najmladším členom oddelenia je Tibor Nový. Má len 20 rokov a do spoločnosti nastúpil hneď po strednej škole. V spoločnosti je 2 roky. Niekoľkokrát vznikol dojem, že má problémy s prechodom škola – práca. Pán Krátky sa s ním niekoľkokrát o tom rozprával. Nedávno musel Tibora upozorniť, aby dodržiaval pracovnú dobu, a dostal písomnú aj ústnu výstrahu. Tibor si všetko zobral k srdcu, a extrémne sa polepšil.

Oddelenie reprografie má 3 zamestnancov, ktorými sú pán Juraj Začiatočný, pani Renáta Arnoldová a slečna Soňa Horská. Pán Juraj má 44 rokov a je vedúcim tohto oddelenia. V skutočnosti však nevykonáva žiadne povinnosti vedúceho, nemá ani kvalifikáciu pre obsluhu strojov v tomto oddelení. Väčšinu svojho času trávi ohováraním a napomínaním ostatných zamestnancov, nech ďalej pracujú. V podniku pracuje 10 rokov, ale šíri sa názor, že v skutočnosti bol na terajšie miesto preložený („odložený“) kvôli svojej povahe. Tiež je známe, že bol blízkym priateľom bývalého riaditeľa pobočky. Riaditeľ opustil už dávno podnik, a pán Juraj bol dosť opatrný a ostatných na seba neupozorňoval. Dokonca za svoje správanie nebol nikdy pokarhaný. Je taktiež prominentným členom rady a taktiež sa jej zasadnutia často zúčastňuje.

Pani Renáta má 35 rokov a pracuje v spoločnosti 4 roky. Vie takmer všetko, čo je potrebné k danej práci vedieť, a v podstate ona toto oddelenie vedie. Taktiež slečna Soňa je výkonná, má 19 rokov a do spoločnosti, v ktorej pracuje 1 rok nastúpila hneď po absolvovaní strednej školy.

Otázky:

1. Aké kritéria by ste navrhli pre výber nadbytočných zamestnancov ?
2. Ktorých zamestnancov by ste navrhli prepustiť, použite kritéria, ktoré ste si zvolili v 1. úlohe. Zdôvodnite.

#### **Úloha na riešenie 4**

Vytvorte vlastný adaptačný program pre Vami zvolenú pracovnú pozíciu.

#### **Úloha na riešenie 5**

Vytvorte dotazník na základe ktorého budete zisťovať úroveň adaptačného procesu, vo vašej organizácii. Pri tvorbe dotazníka môžete náplň a formu otázok čerpať z Prílohy E.

#### **Kontrolné otázky**

1. Rozmiestňovanie zamestnancov sa týka:
2. Vymenujte zložky adaptačného procesu a popíšte ich.
3. Cieľom sociálnej adaptácie je:
4. Cieľom adaptácie na organizačnú kultúru je:
5. Uveďte a popíšte minimálne 5 možností outplacementu.



## 7. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehľbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie tak vzdelanostnej, ako aj hodnotovej úrovne ľudí. To znamená, že rozvoj a vzdelávanie zamestnancov musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien (Kachaňáková, Stachová, 2010).

Získanie pracovného miesta sa nespája s doživotnou istotou. Znamená pohyb v záujme potrieb podniku, vlastných ambícií zamestnanca a na to utvorených predpokladov. Požiadavky na vedomosti a schopnosti ľudí sa menia a formovanie pracovných schopností a zručností sa stáva celoživotným procesom (Vetráková a kol., 2001)

**Vzdelávanie zamestnancov** možno teda charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.

Základným cieľom rozvoja a vzdelávania zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom (Kachaňáková, Stachová, 2011 a):

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,
- sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov,
- lojalitu zamestnancov voči podniku,
- úspory času a peňažných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a pod.) (Kachaňáková, Stachová, 2011).

Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania v podniku. Prístupy podnikov k vzdelávaniu sú rôzne (Tabuľka 21). Niektoré podniky sú v tejto oblasti úplne pasívne a snažia sa získať „hotových“ ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Naproti tomu iné podniky často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie zamestnancov, bez predchádzajúcej identifikácie potreby vzdelávania (Stachová, 2013). Trendy vo vzdelávaní zamestnancov smerujú pod vplyvom zosilňujúceho tlaku neustálej zmeny prostredia k tomu, aby rozvoj a vzdelávanie zamestnancov viedol k zvýšeniu výkonnosti a kvalitnému meraniu efektívnosti. Z toho vyplýva potreba zmeny z náhodného, resp. neplánovaného vzdelávania (t.j. vzdelávania, kedy sa potrebné kurzy a školenia vykonávajú až na základe podnetu potreby získať danú vedomosť, resp. skúsenosť) k celostnému prístupu ku vzdelávaniu, k tzv. učiacej sa organizácii. Cieľom učiacej sa organizácie je dosiahnutie permanentného rozvoja a vzdelávania zamestnancov, zameraného na zvýšenie výkonnosti a zosúladenie hodnotovej orientácie zamestnancov s organizáciou tak ihneď, ale aj v dlhšom časovom

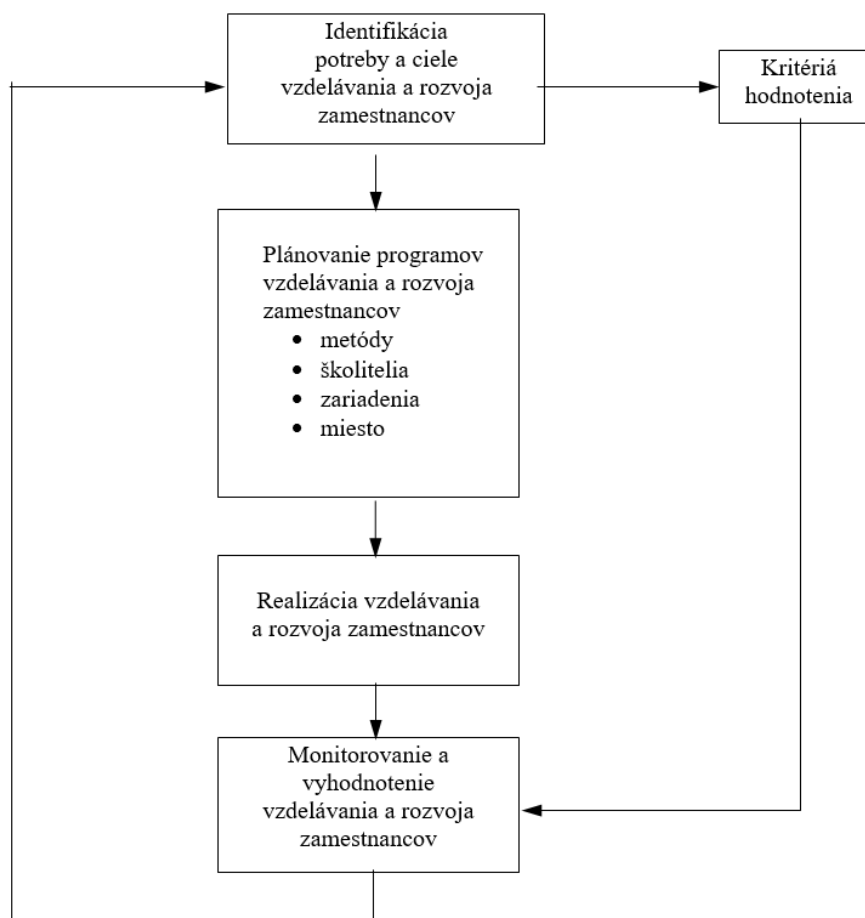
horizonte, na základe neustále prebiehajúcej spätnej väzby (Kachaňáková, Stachová, 2012).

**Tabuľka 20 Prístupy organizácií k vzdelávaniu**

Úroveň prístupu	Základná charakteristika prístupu
nulový variant	vzdelávacie aktivity obmedzené len na povinné školenia, zvyšok je na iniciatíve zamestnanca
náhodný prístup	školenia nie sú plánované, podriaďujú sa momentálnym potrebám (neefektívne),
organizovaný prístup	aktivity sa plánujú podľa požiadaviek a potrieb organizácie, na určitý čas
cieľená koncepcia	systematické vzdelávanie na základe identifikovaných potrieb do riadenia vzdelávania sú zaangażovaní aj línioví vedúci, využívajú sa externé agentúry, podporuje sa aj učenie pri práci,
koncepcia učiacej sa organizácie	organizácia, kde ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu, a kde sa ľudia priebežne učia tomu, ako sa spoločne učiť.

Zdroj: Upravené a spracované podľa Kachaňáková a kol. 2013

Aby bolo vzdelávanie efektívne, musí byť dobre organizované a systematické, musí prebiehať nepretržite, v rámci opakujúceho sa cyklu (Obrázok 3)



**Obrázok 3 Cyklus vzdelávanie**

Zdroj: Kachaňáková a kol. 2013

## A) Identifikácia potrieb vzdelávania

Cieľom identifikácie potrieb vzdelávania je určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať. Za týmto účelom sa **analyzujú potreby vzdelávania** (Čambál, Holková, a kol. 2011):

- na úrovni organizácie (plánované zmeny/ ciele/ výsledky),
  - nových úloh podniku,
  - zmien podnikovej stratégie,
  - normy, zákonné nariadenia,
  - zmien zavedenia nových výrobkov, technológií, legislatívnych zmien a pod.
- na úrovni pracovných miest/ oddelenia (úlohy/ ciele/ výsledky)
  - poskytnutie nedostatočnej služby,
  - nízka pracovná morálka,
  - nízka úroveň motivácie,
  - nezvládanie konfliktov,
  - zvýšená fluktuácia,
  - pokles výkonov a pod.
- na úrovni jednotlivých zamestnancov (kompetencie/ciele/výsledky/kariéra)
  - na základe výsledkov hodnotenia pracovníkov,
  - ako výsledok realizácie assessment centra/development centra.

**Zdroje informácií** pre analýzu potreby vzdelávania zamestnancov je možné získať (Chlpeková a kol. (2014)):

- štatistické, alebo iné priebežne registrované údaje,
- dotazníky, na zistenie postojov a požiadaviek pracovníkov a informácií od vedúcich pracovníkov,
- výsledky hodnotenia výkonu pracovníkov, Testy spôsobilostí, AC/DC
- výsledky porád a diskusií o súčasných problémoch,
- pracovné záznamy, vedené vedúcimi alebo špecialistami ,
- analýza podnikových výsledkov/materiálov,
- osobné rozhovory,
- pozorovanie,
- hodnotenie predchádzajúcich programov...

Analýzu potreby vzdelávania zamestnancov môžu uskutočniť:

- Útvar PaM/ TOP manažment (analýza slabých miest...)
- Priami nadriadení (vidia zamestnancov každý deň...),
- Sami zamestnanci (poznajú svoje individuálne potreby),
- Externí dodávatelia,

- Assesori – kvalifikovaní hodnotitelia,
- Lektori...

## B) Plán vzdelávania zamestnancov

Vo všeobecnosti delíme vzdelávacie aktivity na:

- **Povinné** – vyplývajú zo zákona alebo ich vyžaduje, technický a technologický vývoj alebo podnikateľský zámer zamestnávateľa
- Súvisiace s osobným rozvojom jednotlivcov, sú súčasťou ich plánov kariéry
- **Určitá ponuka** pokrývajúca záujem zamestnancov o rozvojové aktivity.

Cieľom plánovania vzdelávacej aktivity je:

- Rozhodnutie koho budeme vzdelávať (konkrétni zamestnanci)
- Rozhodnutie ako, ktorú metódu vzdelávania zvolíme (resp. kombináciu metód vzdelávania)
- Rozhodnutie kedy, bude vzdelávanie prebiehať (v rámci pracovného času, mimo pracovného času zamestnanca)
- Rozhodnutie, kto bude vzdelávanie realizovať (interný/externý lektor),
- Rozhodnutie, kde sa bude vzdelávanie realizovať (interne/externe),
- Rozhodnutie o výške vynaložených finančných prostriedkov.

Na vzdelávanie zamestnancov možno využiť širokú paletu dostupných metód. V zásade je možné ich **rozdeliť metódy vzdelávania do nasledovných skupín/ foriem vzdelávania** (Porvazník, 1999 In: Kachaňáková, 2007):

- **metódy vzdelávania pri výkone práce (On the job)**, ku ktorým zaraďujeme najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, rotácie práce, pracovné porady, prácu na projektoch, trainee programy
- **metódy vzdelávania mimo pracoviska (Off the job)**, využívané vo formálnych vzdelávacích programoch ako sú prednášky, demonštrovanie, workshopy, simulácie, riešenie prípadových štúdií, hranie rolí, development centre, e-learning, outdoor training a ďalšie.

**Tabuľka 21 Výhody a nevýhody jednotlivých foriem vzdelávania**

Výhody vzdelávania pri výkone práce	Nevýhody vzdelávania pri výkone práce
náklady individuálny prístup praktické skúsenosti a zručnosti učenie v konkrétnych podmienkach podniku, s podnikovou technikou a postupmi	riziko poklesu výkonu školiteľa nedostatok vhodných školiteľov nevhodné podmienky pre nerušené vzdelávanie časť práce školiteľa musí byť presunutá na iných zamestnancov, čo ich demotivuje
Výhody vzdelávania mimo pracoviska	Nevýhody vzdelávania mimo pracoviska
vzdelávanie sa zväčša uskutočňuje vo voľnom čase a neovplyvňuje výkon zamestnanca odborná úroveň prísun nových myšlienok do podniku	teoretická orientácia vzdelávania nízka motivácia, pokiaľ sa uskutočňuje v mimopracovnom čase nemusia vyhovovať potrebám podniku

Zdroj: Upravené a spracované podľa Joniaková a kol. 2016 a Koubek, 2003

Charakteristika vybraných metód vzdelávania spolu so zadanými výhodami a nevýhodami je uvedená v Tabuľke 23.

**Tabuľka 22 Metódy vzdelávania zamestnancov**

Názov a charakteristika metódy	Výhody metódy vzdelávania	Nevýhody metódy vzdelávania
<b>Prednáška</b> je metóda, pri ktorej lektor sprostredkúva faktické informácie či teoretické znalosti. Umožňuje pomerne rýchlu prezentáciu ucelených myšlienok a súboru poznatkov väčšej skupine poslucháčov.	Možnosť vzdelávania väčšieho počtu zamestnancov súčasne, s čím súvisí ekonomickosť tejto metódy.	Informácie sú prijímané pasívne, prípadne s minimálnou možnosťou participácie poslucháčov. Existuje tu riziko nezáujmu a nižšej koncentrácie vzhľadom na jednosmernosť odovzdávania informácií, spojené so znižovaním motivácie ku vzdelávaniu sa.
<b>Seminár (workshop)</b> je forma výučby s aktívnym vystupovaním účastníkov. V porovnaní s prednáškou ide o menšiu skupinu osôb. Obsah semináru do značnej miery závisí od účastníkov, ktorí si dopredu preštudujú zadanú literatúru, alebo pripravujú písomný referát a vystupujú pred skupinou. Lektor priebeh usmerňuje a na záver zhrnie základné poznatky. Má rolu moderátora.	Atmosféra je uvoľnenejšia, je tu priestor na pripomienky a otázky.	Náročnosť na prípravu pre účastníkov
<b>Diskusia</b> je zameraná na vzdelávanie menšieho počtu osôb. Proces učenia sa je orientovaný na to, aby sa jednotlivci prostredníctvom zdieľania skúseností a vedomostí učili sami od seba.	Vzdelávaní účastníci majú možnosť uplatniť v poznávacom procese vlastné skúsenosti a v priebehu učenia sa aktívne zapájajú.	Metóda vyžaduje časovo a technicky náročnú prípravu, ktorej základom je lektorovo zvládnutie techník rôznych typov diskusií.
Základom <b>prípadovej štúdie</b> je písomné zadanie, ktoré opisuje vybrané udalosti a okolnosti určitej situácie z pracovného prostredia. Opisujú sa skutočnosti, bez hodnotenia, či názoru. Na záver sú kladené učiace sa otázky. Prípadová štúdia má vždy koniec. Obsahuje výsledok, ale vo väčšine prípadov majú účastníci prísť na to, ako to vlastne dopadlo. (Dobre? Zle? V čom?).	Účastník programu je postavený do role rozhodujúceho článku. Analyzuje príčiny vzniknutých problémov, navrhuje postup riešenia a priority.	Prípadová štúdia je pomerne náročná na prípravu a spôsobilosti školiteľa.
<b>Modelová situácia</b> sa od prípadovej štúdie líši tým, že	Aktívne zapojenie účastníkov. Malé skupiny.	Vzdelávanie si vyžaduje skúseného a kompetentného

nemá koniec (výsledok). Je potrebné sa k nemu dopracovať. Prostredie a udalosti, ktoré opisuje je výnimočné (napríklad kritická pracovná udalosť). Medzi modelové situácie môžeme zaradiť napríklad prezentáciu, morálnu dilemu, alebo hranie rolí.	Sú vhodné na nácvik jemných zručností (soft skills).	školiť.
<b>Mentoring</b> je metóda, založená na individuálnom vedení zo strany skúseného zamestnanca. Mentor pôsobí na svojho zverenca v dlhodobjšom časovom horizonte, vytvára si s ním blízky, až neformálny vzťah, založený na vzájomnej dôvere. Znamená pomoc pri uskutočňovaní zmien v znalostiach, spôsobe práce, alebo myslení.	Vzťah mentora a mentorovaného je dobrovoľný, závislý na vzájomnej voľbe. Mentor zvyčajne umožňuje svojmu „žiakovi“ pochopiť formálne aj neformálne väzby a vzťahy v organizácii, spôsobe práce, či prácu samotnú.	Nevýhodou mentoringu je nekoordinovaný obsah a forma prenosu informácií, ako aj subjektivita metódy. Za výhodu môžeme považovať finančnú nenáročnosť.
<b>Koučing</b> je rovnako ako mentoring, metóda vedenia zamestnancov. Kouč je v roli sprievodcu koučovaného zamestnanca (alebo viacerých zamestnancov), pričom kladie navádzajúce otázky ktorými napomáha k vytvoreniu riešenia a komplexného pohľadu na danú problematiku a pracovný postup.	Rozhovorom s koučom sa analyzuje vzniknutá pracovná situácia tak, že to vedie k zamysleniu sa nad efektivitou vlastného konania pri jej riešení. K efektívite koučingu prispieva fakt, že ide o ucelený proces, ktorého súčasťou je pravidelná spätná väzba na postupy koučovaného.	Nevýhoda tejto metódy spočíva v tom, že koučing sa stal v súčasnosti novým high trendom a kouči rastú ako huby po daždi, avšak ich kvalita je otáznava.
<b>Simulácia</b> je metóda zameraná na prax a aktívnu účasť jednotlivcov. Snaží sa verne napodobniť reálnu situáciu. Špecifickou podmnožinou simulácií sú takzvané učňovské školy, ktoré simulujú reálne pracovisko, prípadne sa študenti v rámci študentskej praxe stávajú (pod dohľadom) súčasťou organizácie.	Používa sa najmä v prípadoch, kde by bolo nebezpečné, prípadne príliš nákladné učiť sa na reálnej situácii. Výhoda simulácií spočíva vo vysokej účinnosti.	Metóda je náročná na prípravu a aktualizáciu.
<b>Sebavzdelávanie</b> je proces, v ktorom sa jednotliví zamestnanci na základe vlastného uváženia zapájajú do procesu učenia sa. Zamestnanci preberajú zodpovednosť za vlastné vzdelávanie. Organizácia by mala sebavzdelávanie podporovať vytváraním	Je to jedna z najmenej nákladných metód vzdelávania	Z pohľadu zamestnancov je výhodou sebavzdelávania fakt, že si sami určujú a prispôbujú čas a tempo učenia sa. Na druhej strane, sebavzdelávanie si vyžaduje veľkú mieru disciplíny a motivácie učiť sa. Metóda je

adekvátnych podmienok a príležitostí. Určité oblasti by mali byť dopredu zadané organizáciou.		relatívne finančne nenáročná.
<b>E-learning</b> sa uplatňuje pri šírení štandardizovaných znalostí a znamená osvojenie si poznatkov, ktoré sú už „hotové“, osvedčené. V rámci e-learningu prebieha inštruktáž, ktorá využíva počítač na prezentáciu školiacich materiálov, vyhodnotenie odpovedí účastníkov, poskytnutie spätnej väzby, a tvorby rozhodnutia, čo by malo byť prezentované ďalej, tvoreného na základe analýzy odpovedí pracovníka.	Je presne cieleň. Šíri štandardizované znalosti a prebieha v krátkodobom časovom horizonte. Vzdelávanie je možné si časovo prispôbiť.	Malé percento ukončenia celého kurzu. Často slabá sebamotivácia účastníkov.
<b>Development centrum (DC)</b> metóda, slúži na zmapovanie kompetencií zamestnancov a nastavenie plánov ich ďalšieho rozvoja. V jeho priebehu účastníci prechádzajú radom individuálnych a skupinových situácií (modelové situácie, prípadové štúdie, profesijná psychodiagnostika a pod.), ktoré svojou povahou zodpovedajú kompetenciám potrebným na úspech na danej pozícii a v danej organizácii.	Spoľahlivá metóda Okrem vzdelávania sa využíva aj pri vytváraní individuálnych, merateľných rozvojových plánov, pri identifikácii talentov spoločnosti a podpore ich ďalšieho rozvoja, pri rozvoji manažérskych zručností vedúcich zamestnancov.	Keďže DC sa realizuje najčastejšie ako jedno- až dvojdenný program, je možné označiť ho za časovo aj finančne náročné.
<b>Outdoor training</b> metóda je zameraná na získanie a upevňovanie vlôh ako účinné motivovanie, zvládnutie záťažových situácií jednotlivcov aj tímov, získanie dôvery tak v seba, ako v tím, znižovanie odporu voči zmenám, respektíve ich riadenie, vodcovstvo a i.	Cieľom metódy je posilnenie dôvery členov tímu, ich sebavedomia, podpory, porozumenia, spoznanie vzájomného správania v krízových (vypätých) situáciách, Identifikácia so skupinou, pomáhajúce si, prežívanie silných emócií, testovanie reality a limitov, tvorba nového kontextu (nie je možné chovať sa tradične) a hlavne hrdosti tak na tím, ako aj na podnik, v ktorom pôsobia.	V prípade využitia externých agentúr a exotického prostredia je táto metóda veľmi nákladná.
<b>Gemifikácia</b> je uplatňovanie herných mechaník do neherného kontextu s cieľom inšpirovať vzdelávaných k účasti	Pri hraní si často neuvedomujeme, že sa učíme. Možnosť vyskúšať si reálne problémy a ich	Nie každý je ochotný sa hrať, či meniť svoje spôsoby učenia. Vzdelávanie je vnímané dospelými ako vážna činnosť, a

<p>a interakcii s ostatnými účastníkmi v aktivitách. Gemifikácia zvyšuje angažovanosť študujúcich najmä v takých témach, ktoré pre nich nemusia byť zaujímavé, pripomína účastníkom vďaka špecifickému koncipovaniu úloh, čo sa doposiaľ naučili, zdôrazňuje ich úspechy a pokrok, motivuje ľudí k podávaniu lepších výkonov a podporuje vzájomnú spoluprácu, zdieľanie vedomostí a skúseností v skupine.</p>	<p>spôsob riešenia v bezpečnom prostredí.</p>	<p>gamifikácia je príznačná svojou odľahčenou komunikáciou. Komplikovaná hra má tendenciu spôsobiť zmätok a frustráciu účastníkov, preto často nastupuje odpor k takémuto typu vzdelávania. Hra má mať jednoduché pravidlá, detaily sa majú pridávať s postupným vývojom hry, hráčom je potrebné predostrieť prínos hry.</p>
<p><b>Manažérske hry</b> - v takomto type školenia sa účastníci rozdelia do tímov s približne piatimi alebo šiestimi ľuďmi. Každý tím potom súťaží na simulovanom trhu. Môže sa napríklad stať, že sa budú musieť rozhodnúť, koľko zásob majú udržiavať alebo koľko majú minúť na reklamu. Stojí za zmienku, že tímy nemajú vedomosti o rozhodovaní ostatných tímov.</p>	<p>Poskytujú účastníkom zábavný a súťaživý spôsob učenia. Manažérske hry pomáhajú účastníkom zapojiť sa a zároveň rozvíjajú svoje zručnosti v oblasti riešenia problémov a pomáhajú im v procese plánovania. Zamestnanci sa tiež učia vodcovské, tímové a organizačné schopnosti, pretože musia organizovať svoje skupiny sami a rozvíjať zmysel pre spoluprácu, aby svoju prácu zvládli.</p>	<p>Sú náročné na prípravu. Taktiež na skoordiovanie pomerne veľkého množstva riadiacich pracovníkov.</p>

Zdroj: Upravené a spracované podľa Bajžíková a kol. 2019 b, Hroník 2007, Kyrianová 2003, Montag 2002, Hroník 2002, Flowarczná 2010, Podaná 2012, Israel 2017, Šimko 2019, Smerek, Ďurian 2021

Výsledkom plánu vzdelávania zamestnancov je **stanoviť konkrétneho vzdelávacieho programu** (zámer, cieľ, plán) (Chlpeková a kol. 2014):

**Zámer:** celkové vyhlásenie účelu školenia, formulovaný ako krátke úvodné vyhlásenie, ešte pred detailným formulovaním cieľov, napísaný z pohľadu zadávateľa.

Príklady:

- Školiaci program je vytvorený, aby zabezpečil, že všetci administratívni pracovníci budú schopní pracovať s novo inštalovanými počítačmi.
- Zámerom školenia je predstaviť manažérom nové rozpočtové postupy a umožniť im správne skompletizovať požadovanú dokumentáciu.
- Školiaci kurz je navrhnutý tak, aby všetci zamestnanci mali poznatky a zručnosti pre vykonávanie práce jednoduchými a bezpečnými postupmi.

**Ciele:** vychádzajú z potrieb, predstavujú normu na porovnanie (výkon a zámer vzdelávania...), sú SMART, podrobne informujú o tom, čo sa bude učiť, čo bude poslucháč



schopný vykonať na záver školenia, v akom štandarde to bude schopný vykonať a za akých podmienok.

Je zadefinovaných tzv. 5 princípov pre stanovovanie cieľov vzdelávania:

1. zamerané na poslucháča
2. pozorovateľné správanie
3. definujú špecifickú oblasť, v ktorej bude učenie uplatňované
4. stanovujú akceptovateľný štandard výkonu
5. stanovujú podmienky, v ktorých sa nové správanie môže prejavíť

Príklady:

- Účastník bude schopný napísať na stroji obchodný list
- Účastník bude schopný používať jednotlivé kroky 7-bodového plánu riešenia problémov
- Účastník bude schopný identifikovať neopraviteľné časti automatickej prevodovky.
- Pre školenie ľudí o používaní nových PC "Poslucháči budú schopní písať správy obsahujúce text, tabuľky a štatistiky s rýchlosťou 50 slov za minútu s mierou chýb 3 % s použitím nového PC bez nahliadania do návodu na použitie alebo bez potreby pomoci iných ľudí."

**Plán** vzdelávacej aktivity následne obsahuje: názov vzdelávania, zámer a ciele, metódy dĺžka vzdelávania (časový interval), miesto vzdelávania, požiadavky na technické a materiálne zabezpečenia, min a max počet účastníkov, dátum konania, požiadavky na účastníkov, mená a pracovné pozície účastníkov, spôsob ukončenia a hodnotenia

### **C) Realizácia vzdelávacích aktivít**

Realizácia vzdelávacích aktivít následne prebehne na základe konkrétnych vzdelávacích programov a s použitím vhodných metód vzdelávania,

### **D) Monitorovanie a vyhodnocovanie efektívnosti**

Monitorovanie a vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávania. Je v procese vzdelávania zamestnancov kľúčovou časťou procesu. Hodnotenie jednak uzaviera proces vzdelávania, jednak je východiskom na identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces. Hodnotenie je dôležité (Belcourt, Wrigth 1998):

- na zistenie, či program splnil očakávané ciele, alebo vyriešil problém,
- na identifikáciu silných a slabých stránok programu,
- na určenie nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú zistiť, aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia,
- na pomoc manažérom pri zisťovaní, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi,

- na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov personálneho manažmentu.

Hodnotenie vzdelávacieho procesu by malo dať odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. To znamená, že kritériá hodnotenia vzdelávacieho procesu by mali byť stanovené zároveň s cieľmi už v etape plánovania celého vzdelávacieho procesu. Pretože sú ciele vzdelávania ťažko kvantifikovateľné a hodnoverné informácie o výsledkoch vzdelávania je dosť problematické získať, hodnotenie by malo vychádzať z viacerých kritérií a postupov. Existuje päť úrovní vyhodnocovania vzdelávania. Sú to (Armstrong 2015):

- **Reakcie školených osôb** na zážitky zo vzdelávania. Je to najčastejšie používaná hodnotiacia metóda. Obyčajne na základe dotazníka sa zisťuje, čo si myslia účastníci školenia o užitočnosti, či dokonca o zábavnosti, resp. príjemnosti vzdelávania, čo si myslia o jednotlivých témach a lektoroch, čo by zaradili do kurzu, prípadne čo by vypustili a pod.
- **Hodnotenie poznatkov** spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Je druhým najľahším spôsobom hodnotenia a používa ho asi tretina školiteľov. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré školením získali alebo zmeny v postojoch, ku ktorým u nich po vzdelávaní došlo. Najlepším spôsobom hodnotenia výsledkov učenia je vykonanie testu na začiatku a po skončení programu. Na overenie vedomostí možno použiť klasický test pomocou papiera a pera. Použitie testu zvyšuje aj motiváciu školených osôb a môže upozorniť aj na prípadné nedostatky kurzu.
- **Hodnotenie pracovného správania** znamená zisťovanie miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce, ako sa odrážajú v ich výkone. Hodnotenie transferu zručností možno uskutočniť napríklad prostredníctvom pozorovateľov, ktorí na základe určitých formulárov budú hodnotiť výkon zamestnanca pred a po školení, ale aj prostredníctvom zákazníkov, spolupracovníkov (hodnotia nadriadení aj podriadení), prípadne nahrávaním správania na video a pod. Toto hodnotenie by sa malo zameriavať na uplatnenie poznatkov a skúseností získaných vo vzdelávacích aktivitách mimo pracoviska.
- **Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky** sa pokúša zistiť dosah zmien v pracovnom správaní absolventov kurzov na fungovanie tej časti organizácie, kde títo zamestnanci pracujú. Zisťovanie môže vychádzať zo zmeny určitých ukazovateľov organizácie, ako sú produktivita, kvalita, čas, sťažnosti zákazníkov a pod. Vzhľadom na problémy s kvantifikovateľnými údajmi hodnotitelia niekedy používajú aj tzv. mäkké údaje, napr. hodnoty, pocity, postoje a pod. Ide však len o isté doplnenie, resp. nahradenie kvantifikovateľných údajov v niektorých situáciách. Toto hodnotenie v konečnom dôsledku umožňuje zistiť, čo priniesla zmena v správaní zamestnanca oddeleniu, v ktorom pracuje.

- **Hodnotenie konečnej hodnoty** znamená zisťovanie prínosov zo vzdelávania pre celú organizáciu. Kritériá tohto hodnotenia sa vzťahujú skôr na efektívnosť činnosti organizácie, resp. na to, ako posudzuje organizácia svoj úspech alebo neúspech. Určiť konkrétny prínos vzdelávania na konečných výsledkoch organizácie je úloha veľmi ťažká a problematická.

Pri hodnotení je potrebné zamerať sa na podstatné ciele vzdelávacieho programu. A aj keď vzdelávaním ide predovšetkým o zvýšenie efektívnosti organizácie, cestu k nej môže ukázať i hodnotenie prínosov vzdelávania na nižších úrovniach. Preto by sa malo postupovať od najnižšej úrovne hodnotenia k vyšším úrovniam a využívať pritom kritériá adekvátne podmienkam organizácie a pracoviska.

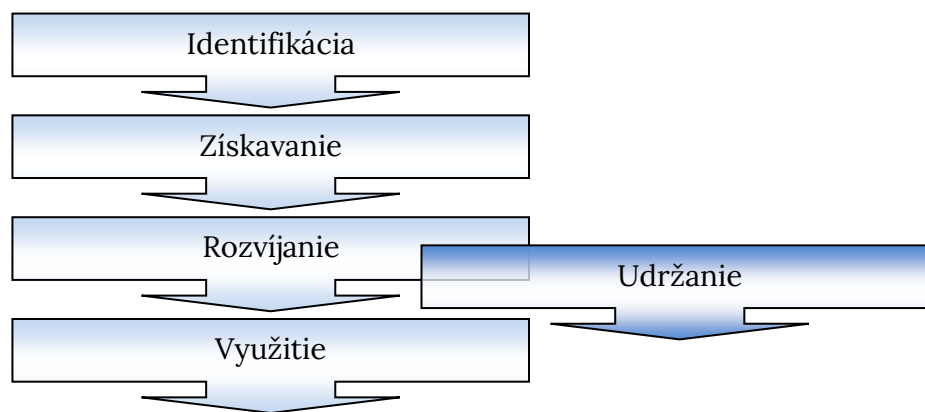
**Riadenie kariéry a talent manažment** je v myslení manažérov doposiaľ zakotvené a vnímané ako niečo, čo je určené len pre malú skupinu zamestnancov, resp. potenciálnych zamestnancov, avšak najnovšie prieskumy poukazujú na potrebu vnímať tieto dve zložky z pohľadu, že sú určené pre všetkých zamestnancov, u ktorých je predpoklad zotrvať v podniku viac ako 5 rokov, pretože v takomto prípade je možné dosiahnuť už po 3 rokoch, že riadenie kariéry bude ovplyvňovať až 70% zamestnancov v podniku (Hroník, 2007 a).

**Riadenie kariéry** je proces, v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zaistila určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám podniku tak po kvalifikačnej, ako aj po hodnotovej stránke. Samotný **talent manažment**, je možné charakterizovať, ako nástroj riadenia kariéry vybraných ľudí „talentov“ (Stachová, Stasiak-Betlejewska 2013).

Cieľom riadenia kariéry a rozvoja talentov je:

- stabilizácia zamestnancov- organizácie vyjadrujú potrebu optimalizovať štruktúru zamestnancov, zabezpečiť predovšetkým ich kvalitu, kompetentnosť a spoľahlivosť, pomerne často sa objavuje pojem kľúčoví zamestnanci, na ktorých sa uvedené požiadavky vzťahujú prednostne,
- vytvorenie ucelených systémov hodnotenia zamestnancov a riadenia výkonu, pričom v organizáciách, ktorých personálne riadenie participuje na rozhodnutiach vo vrcholovom vedení sa objavuje požiadavka prepojenia systému hodnotenia na biznis ciele organizácie,
- komplexný rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, pričom pozornosť organizácií sa bude orientovať na talent manažment v nadväznosti na systémy kariérneho rastu.

Proces talent manažmentu je všeobecne možné popísať piatimi krokmi (viď. obrázok 4), pričom začína identifikovaním talentov v interných, či externých zdrojoch, potom je potrebné vybraného človeka získať pre program (projekt), po vstupe do programu nasleduje jeho intenzívny rozvoj, ktorý smeruje k využitiu talentu, jeho premenenie na výsledky a súbežne s tretím a štvrtým krokom je dôležité zameriavať sa už aj na udržanie si talentu v podniku (Stacho, Stachová 2017).



Obrázok 4 Proces talent manažmentu

Zdroj: Hroník, 2007 b

Hlavnou myšlienkou riadenia kariéry a talent manažmentu by teda nemalo byť hľadanie len tých najlepších, ale odhaliť skrytý potenciál, ktorý je možné dotvoriť v súlade s konkrétnymi potrebami podniku. V uvedenej súvislosti „talentom“ nemusí byť len mladý absolvent vysokej školy, ale môže ísť aj o dlhoročného kvalifikovaného perspektívneho zamestnanca s presvedčivými výsledkami práce a so žiaducim prejavom správania sa, vychádzajúcim z postojov a hodnôt, ktoré podnik preferuje. Aj na základe uvedeného je preto potrebné komplexne sa venovať rozvoju a vzdelávaniu všetkých zamestnancov tak v oblasti kvalifikačnej, ako aj hodnotovej (Stachová, Stacho, 2012).

## 7.1 VZOROVÉ ÚLOHY

### Vzorová úloha 1 (Chlpeková a kol. 2014)

Vzorové stanovenie zámeru a cieľov pre vzdelávaciu aktivitu: **Hodnotenie zamestnancov**

**Zámer:** Účastníci budú vedieť samostatne viesť hodnotiaci rozhovor, budú poznať systém hodnotenia v podniku a spracovávať podnikovú dokumentáciu

#### Ciele:

- Vedia klásť relevantné otázky
- Vedia používať parafrázu a sumarizovanie
- Vedia aplikovať postupnosť krokov
- Majú precvičené vedenie HP na modelovej situácii
- Vedia stanovovať a vyhodnocovať kritériá v zmysle štandardizovaných formulárov..

### Vzorová úloha 2

Analyzujte súčasnú potrebu vzdelávania vo vašej organizácii a následne vytvorte podklady pre vzdelávaciu aktivitu, ktorá je pre zamestnancov žiaduca.

#### Riešenie:

- A) **Analýza súčasnej potreby vzdelávania zamestnancov**, môže byť vykonávaná viacerými metódami, ako napr. pozorovaním, rozhovorom, dotazníkom a i. Súbor

otázok, ktoré môže takýto rozhovor, resp. dotazník obsahovať, je uvedený v Prílohe F.

**B) Konkrétny príklad vzdelávacej aktivity:**

1. Je potrebné uviesť zámer a ciele vzdelávacej aktivity

Zámer: Rozvinúť interpersonálne komunikačné zručnosti

- Ciele:
- uvedomiť si zastúpenie jednotlivých zložiek komunikácie pri rozhovore (verbálna komunikácia, spôsob reči, neverbálna komunikácia),
  - spoznať a pochopiť komunikačný model,
  - naučiť sa odbúrať bariéry komunikácie,
  - naučiť sa efektívnejšie prijímať a odovzdávať informácie.

2. Je vhodné ešte pred začatím samotnej vzdelávacej aktivity požiadať účastníkov kurzu o vyplnenie dotazníka zameraného na zistenie, čo konkrétne zamestnanci od vzdelávacej aktivity očakávajú. Súbor otázok, ktoré môže takýto dotazník obsahovať, je uvedený v Prílohe G.

3. Priebeh samotného vzdelávania:

a) Teoretický úvod

- vysvetliť z akých zložiek sa skladá komunikácia,
- zadefinovanie verbálnej komunikácie, uvedenie vplyvov na reč (tón reči, hlasitosť, zafarbenie hlasu, intonáciu, prestávky v reči) a vysvetlenie prečo je neverbálna komunikácia taká dôležitá a z čoho sa skladá (mimika, gestá, postoj, pohľady, dotyky, priestor, oblečenie, účes, doplnky a celkový zovňajšok),
- uvedenie percentuálneho rozloženia vplyvu jednotlivých zložiek komunikácie pri rozhovore.

b) Hra

c) Vysvetlenie komunikačného modelu

d) Zanalyzovanie dôvodov prečo sa informácia stratila

e) Zosumarizovanie všetkých komunikačných ruchov

4. Je vhodné hneď po vzdelávacej aktivite požiadať účastníkov kurzu o vyplnenie dotazníka s cieľom zistiť, ako sú vzdelávajúci zamestnanci spokojní s priebehom, náplňou a koučom kurzu. Súbor otázok, ktoré môže takýto dotazník obsahovať, je uvedený v Prílohe H.

5. Je vhodné s určitým odstupom od vzdelávacej aktivity požiadať účastníkov kurzu a ich nadriadených o vyplnenie dotazníka spätnej väzby, ktorého hlavným cieľom je zistiť, či zamestnanci/nadriadení považujú školenie za užitočné pre ich pracovnú náplň a teda či informácie, získané počas vzdelávacej aktivity, využívajú v praxi. Súbor otázok, ktoré môže takýto dotazník obsahovať je uvedený v Prílohe I.

## 7.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1

**Prípadová štúdia: „Nepodarený seminár“** (Bělohávek 1996)

Vzdelávacia agentúra EDUCA, s.r.o. má skúsenosti s organizovaním jazykových kurzov a odborných kurzov ekonomických – zvlášť v oblasti financovania, daní a účtovníctva. Má svoj okruh lektorov – lingvistov, ktorí vynikajú pedagogickými schopnosťami a ekonómov, ktorí sú v neustálom styku s praxou a dokážu vyložiť náročné témy prístupne aj laikom. Vďaka tomu si kurzy agentúry získali priazeň verejnosti i organizácií.

Na riaditeľku agentúry RNDr. Sypkovú sa obrátil jeden z jej priateľov, riaditeľ veľkej obchodnej firmy Centroexport, ktorý využíval Educy pre jazykovú výučbu zahraničných reprezentantov. Potrebovali by popri jazykovej výučbe ešte niečo iné – zástupcovia firmy nevedia vyjednávať so zahraničnými partnermi, chovajú sa neprofesionálne, nedokážu presvedčiť o prednostiach ponúkaných výrobkov, nevedia súťažiť s dravejšími konkurentmi, ktorí majú v obchodnej komunikácii výcvik a skúsenosti. Snáď by sa dal urobiť taký kurz, ktorý by pripravil zamestnancov Centroexportu na náročné jednania, vycvičil by ich v taktike prezentácie, presvedčovania a vedenia diskusie, obohatil by ich znalosti zahraničného obchodu. Hlavne musí ísť o schopnosti prakticky použiteľné.

Riaditeľka Sypková po určitom váhaní súhlasila. Nikdy síce nič podobné nerobili, ale majú značné lektorské zázemie a iste sa nájde niekto, kto by bol schopný dané témy zvládnuť.

Na druhý deň ráno hovorila so svojou podriadenou Janou Blažkovou. „Centroexport chce po nás kurz pre svojich zamestnancov. Majú problémy s komunikáciou ... to vieš, niečo z psychológie, aby sa naučili jednať so zákazníkmi. Tiež niečo z marketingu by to chcelo. Možno, že keď prihodíme trochu medzinárodnej ekonomiky a marketingu, nebude to na škodu. Hlavne, aby to bolo praktické. Poznáš niekoho, kto sa tým zaoberá?“ spýtala sa riaditeľka.

„Na marketing viem, Strápek, je praktik a je veľmi obľúbený. Určite uspeje aj tam. Na medzinárodnú ekonomiku tiež niekoho nájdeme. A jednanie s ľuďmi – manžel určite pozná pár lektorov. Uvidíš, že to dáme dohromady... koľko tam tých ľudí bude? Môže to hodiť celkom slušné peniaze“.

Pani Blažková dohodla bez problémov Ing. Strápkou, univerzálneho lektora, boдрého a výrečného „showmana“, ktorý dokázal úspešne odučiť akúkoľvek ekonomickú tému. Ponúkol sa, že popri marketingu zvládne aj zahraničnú ekonomiku. Manžel, ktorý pracuje na pedagogickej fakulte sľúbil, že sa opýta kolegov psychológov, kto by mohol učiť psychológiu interpersonálneho jednania. Iste, malo by to byť prakticky orientované. Spočiatku však mal smolu – PhDr. Drozdík, ktorý často robí výcviky pre rôzne firmy, je na dlhodobej stáži v zahraničí. Odporučili mu však Mgr. Hroudu, ktorý sa zaoberá sociálnou psychológiou a je teda odborník na slovo vzatý. A nie je vraj špatný, dokáže na ľudí zapôsobiť.

Na rad prišiel obsah kurzu. Podarilo sa naplniť dva dvojdenné semináre – jeden deň sociálna psychológia, druhý deň marketing, tretí deň komunikácia, štvrtý deň zahraničná

ekonomika. Reprezentanti Centroexportu boli pozvaní na sústredenie. Riaditeľ im sľúbil, že sa tu naučia rad praktík, ktoré im prídu vhod pri obchodnom vyjednávaní a vyzval ich, aby si upravili svoje časové plány a v každom prípade sa seminára zúčastnili. Sám zažil podobný výcvik v zahraničí a stálo to za to.

Psychológ Mgr. Hrouda dlho hovoril o veľmi zaujímavých veciach zo sociálnej psychológie – o vplyve človeka na ostatných, o asertivite a zvládaní stresu. Všetko sprevádzal pútavými historkami zo svojej klinickej praxe i z rodinného života. K demonštrácii vykladaných princípov používal rad zábavných psychologických hier, učil technikám relaxácie. Nikto sa nenudil, ale poslucháči nechápali, v čom sa to týka ich práce. Ing. Strápek začal preberať marketing navyknutým, žoviálnym spôsobom. Za chvíľu ho však začali účastníci opravovať – zistili, že problematiku predaja v zahraničí prakticky neovláda. Rýchle ho priviedli do úzkych a on sa znovu a znovu snažil elegantným spôsobom vykrútiť.

Zúčastnení manažéri sa sťažovali u riaditeľa. „K čomu je také školenie dobré? Hrouda je aspoň zaujímavý, ale rovnako nám to na nič nie je – ako sa chovať pri obchodnom jednaní sme sa nedozvedeli. A ten Strápek je o dve úrovne nižšie ako my. Pritom sa chystá prednášať zahraničnú ekonomiku! Skôr by sa mohol niečo dozvedieť od nás. Ty si nám snáď sľúbil úplne iný seminár! Máme málo času a veľa práce. Druhýkrát tam už nepôjdem.“ Riaditeľ povedal, že zjedná nápravu. Oznamil všetko Dr. Sýpkovej: „Prečo to takto dopadlo? Ja som ti predsa úplne jasne vyložil, aký výcvik moji ľudia potrebujú!“

Otázky:

1. Prečo bol priebeh a výsledok seminára iný, než riaditeľ očakával?
2. Ako by mal seminár pri podobnom zadaní vyzerať?
3. Ktoré bariéry sa v procese komunikácie objavili?
4. Mohlo by využitie princípu spätnej väzby zabrániť neúspechu seminára?

### **Úloha na riešenie 2**

Vytvorte dotazník, na základe ktorého budete zisťovať potreby vzdelávania zamestnancov vo vašej organizácii. Pri tvorbe dotazníka môžete náplň a formu otázok čerpať z Prílohy F.

### **Úloha na riešenie 3**

Vytvorte dotazník s cieľom zistiť, ako boli vzdelávajúci zamestnanci spokojní s priebehom, náplňou a s lektorom kurzu a taktiež vytvorte dotazník spätnej väzby. Pri tvorbe jednotlivých dotazníkov môžete náplň a formu otázok čerpať z Príloh G, H, I.

### **Kontrolné otázky:**

1. Uveďte a popíšte prístupy organizácií k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov.
2. Uveďte a popíšte cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov.
3. Uveďte a popíšte možnosti hodnotenia efektívnosti vzdelávania.
4. Uveďte a popíšte princíp hodnotenia pracovného správania.
5. Uveďte a popíšte 3 metódy vzdelávania.

## 8. Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov odkrýva reálny stav pracovného potenciálu podniku, ako aj možnosti jeho lepšieho využitia. Hlavným cieľom hodnotenia pracovného výkonu je zaistiť maximálne využitie schopností, znalostí a záujmu každého zamestnanca (Arthur, 2010).

Hodnotenie pracovného výkonu je veľmi dôležitou personálnou činnosťou, zameriavajúcou sa na zisťovanie toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a aké sú jeho vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom a ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do kontaktu (Koubek, 2004). V tejto súvislosti je veľmi dôležité hodnotiť pracovný výkon komplexne a to ako výsledok spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímanej role, pričom (Koubek, 2006):

- *úsilie* je odrazom motivácie a týka sa množstva energie (fyzickej alebo duševnej) vynaloženej zamestnancom pri plnení úloh. Ide o dosť premenlivú veličinu. Úsilie kolíše nielen v súvislosti so stavom, v ktorom sa zamestnanec momentálne nachádza (napr. choroba, nálada a pod.), ale aj v súvislosti s povahou úloh. Pritom pracovný výkon nemusí byť úmerný vynaloženému úsiliu, zvlášť ak nie sú prítomné schopnosti alebo ak zamestnanec nepochopí svoju rolu, svoju úlohu.
- *schopnosti* sú osobné charakteristiky zamestnanca, používané pri vykonávaní práce a potrebné k úspešnému vykonávaniu tejto práce. Spravidla sa v čase príliš nemenia a ich vývoj nebýva spravidla dynamický. K úspešnému, či prijateľnému vykonávaniu každej konkrétnej práce musí existovať určitá minimálna úroveň schopností, predovšetkým znalostí a zručností. Zvlášť teda úroveň znalostí a zručností určitého zamestnanca tvorí hornú hranicu jeho výkonu.
- *chápanie role, či úloh* sa vzťahuje k smerom, o ktorých sa zamestnanec domnieva, že by na ne mal orientovať svoje úsilie pri práci. Ide teda o mieru pochopenia role, či úloh.

K úspešnému pracovnému výkonu je nevyhnutné, aby boli prítomné všetky tri zložky a aby boli prítomné vo vhodnom vzájomnom pomere.

**Hodnotenie pracovného výkonu má tieto ciele** (Joniaková a kol. 2016):

1. Spravodlivé odmenenie zamestnanca - hodnotiaci cieľ. Hodnotenie pracovného výkonu poskytuje manažérovi údaje o merateľnom výsledku jeho pracovnej činnosti, čo mu umožňuje porovnať plánovaný a skutočný výkon zamestnanca. Na pracovný výkon je naviazané odmeňovanie.
2. Stanovenie potrieb ďalšieho rozvoja zamestnanca - rozvojový cieľ. Hodnotenie pracovného výkonu poskytuje informácie o nedostatočných kompetenciách zamestnanca, o jeho nedostatočných poznatkoch, schopnostiach, zručnostiach, alebo nevhodných osobných vlastnostiach pre výkon práce na jeho pracovnom



mieste. Umožňuje navrhnúť program rozvoja, buď školenia na získanie nových poznatkov, alebo tréningu, na získanie nových schopností a zručností.

3. Odhaľuje nedostatky opisu práce, na základe hodnotenia pracovného výkonu manažér so zamestnancom dospejú k záveru, ktoré úlohy a činnosti už zamestnanec nevykonáva, resp. ktoré mu pribudli ako nové a tak môžu inovovať opis práce zamestnanca.
4. Odhaľuje nedostatky pracovného výkonu, presne definuje, ktoré nedostatky a chyby zamestnanec robí, odhaľuje príčiny týchto chýb a umožňuje stanoviť zmenu správania sa zamestnanca tak, aby nedostatky v budúcnosti odstránil.
5. Identifikuje potenciál rozvoja zamestnanca, potenciál v jeho kompetenciách, ktorý sa môže naplniť školením a zamestnanec môže byť povýšený na náročnejšiu prácu.
6. Odhaľuje nevhodné správanie sa – výkon pracovných činností – nielen zamestnanca, ale aj jeho kolegov, čo umožňuje zmeniť správanie zamestnancov sa v celom útvare, alebo zmeniť pracovné vzťahy v útvare.

### **System hodnotenia pracovného výkonu**

Tvorbu systému hodnotenia ovplyvní aj rozhodnutie o formálnom alebo neformálnom hodnotení (Hitka, Kachaňáková, Kleibl, Koubek, Rudy, Stýblo, Višňovský, Smerek, Ďurian):

**Neformálne hodnotenie** predstavuje priebežné sledovanie zamestnanca jeho manažérom počas vykonávania práce bez stanovených parametrov (kritériá a metódy hodnotenia, obdobie hodnotenia). Spôsob hodnotenia závisí od štýlu práce manažéra. Rozhodujú situčné skúsenosti, momentálne pocity hodnotiteľa. Vyplýva z každodenného kontaktu manažéra so zamestnancom a je súčasťou priebežnej kontroly plnenia úloh.

**Formálne hodnotenie** je organizované, systematické, plánované a štandardizované hodnotenie podľa vopred pripravených formulárov. Vyjadruje snahu manažmentu o jednotné posudzovanie zamestnancov podľa výsledkov zistených za určité obdobie. Priebeh a závery formálneho hodnotenia sa zaznamenávajú a zaraďujú do osobných materiálov zamestnanca k ďalšiemu využitiu. Systém formálneho hodnotenia zamestnancov väčšinou vytvára útvar ľudských zdrojov, a to buď samostatne alebo s pomocou ďalších útvarov organizácie.

Program hodnotenia pracovného výkonu je postupnosť manažérskych krokov a rozhodnutí, ktoré umožňujú v podniku uskutočniť hodnotenie. Zvyčajne sa člení na tieto činnosti (Joniaková a kol. 2016):

#### **A) Stanovenie hodnotiacich kritérií**

Útvar riadenia ľudských zdrojov v spolupráci s líniovými a štábnymi manažérmi musia v tomto kroku rozhodnúť, podľa akých kritérií sa bude pracovný výkon jednotlivých zamestnancov hodnotiť. Väčšina autorov vzťahuje kritériá hodnotenia výkonov zamestnancov k požiadavkám, ktoré sa na zamestnanca kladú, k cieľom pracovnej

činnosti a dosahovaným výstupom pracovného výkonu, pracovného a sociálneho správania (Smerek, Ďurian 2021). Príklad stanovenia 5 stupňov správania sa pre kritérium „Tímová práca“ je uvedený vo vzorovej úlohe 3.

**Tabuľka 23 Vybraté kritériá hodnotenia pracovného výkonu**

VYBRATÉ KRITÉRIÁ HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU			
Pracovné výsledky	Pracovné správanie	Odborné predpoklady	Sociálne správanie
množstvo vyrobených výrobkov	dodržiavanie stanovených pracovných postupov	odborné vedomosti	rešpektovanie hodnôt a noriem organizačnej kultúry
predaj výrobkov a služieb	podávanie racionalizačných návrhov	odolnosť proti fyzickému zaťaženiu a stresu	spoločenské vystupovanie
kvalita služieb a výrobkov	dodržiavanie pracovného režimu	jazykové znalosti	správanie voči podriadeným
nehody pri práci	dodržiavanie nariadení	fyzická zdatnosť	ochota spolupracovať
počet reklamácií	hospodárnosť	schopnosť viesť iných	zaobchádzanie s ľuďmi
spokojnosť zákazníkov	vedenie potrebných dokumentov	schopnosť koordinácie činnosti	vzťahy k spolupracovníkom
počet obslužených zákazníkov	zaobchádzanie so zariadením	zmysel pre osobnú zodpovednosť	správanie voči nadriadeným
pracovná aktivita	ochota prebrať úlohy	zručnosti	čestnosť
nepodarkosť	ohlasovanie problémov	ašpirácie a ciele	lojalita
		záujmové zameranie	vzťah k zákazníkom
		cieľavedomosť	prispôsobivosť
		ctižiadosť	vyvolávanie konfliktov,
		podnikavosť	
		samostatnosť	
		vyrovnanosť	
		temperament	
		tvorivosť	

Zdroj: Upravené a spracované podľa Kachaňáková 2016, Vetráková 2001 a Stachová 2010

## B) Výber vhodných hodnotiacich metód

Na účel hodnotenia pracovného výkonu bolo vytvorených mnoho metód hodnotenia v snahe eliminovať časté problémy hodnotenia. O žiadnej z metód sa však nedá povedať, že by bola dokonalá, každá má isté výhody aj nevýhody. V tabuľke 25 sú uvedené stručné charakteristiky vybraných metód.

**Tabuľka 24 Metódy hodnotenia zamestnancov**

Metóda	Charakteristika
<b>Hodnotenie na základe stanovených cieľov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zamestnanec spolu s nadriadeným spolupracujú na určení budúcich pracovných cieľov,</li> <li>• ciele musia byť presne definované, terminované, akceptované a odsúhlasené,</li> <li>• je potrebné vytvoriť vhodné podmienky, aby sa ciele mohli naplniť,</li> <li>• hodnotenie spočíva v spoločnom posúdení, do akej miery sa podarilo ciele naplniť a následne sa stanovujú nové ciele.</li> </ul>
<b>Hodnotenie kľúčových udalostí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predpokladá charakteristiku tzv. medzných udalostí, správania zamestnanca, t.j. výnimočne produktívneho, alebo výnimočne neproduktívneho správania vzhľadom na jeho pracovné zaradenie,</li> <li>• v priebehu hodnoteného obdobia príslušný líniový manažér vedie písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa odohrali pri vykonávaní práce určitého zamestnanca,</li> <li>• tieto udalosti klasifikuje do dvoch skupín (pozitívne a negatívne správanie).</li> </ul>
<b>Hodnotiace stupnice (posudzovacie škály)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hodnotia sa jednotlivé aspekty práce zvlášť (napr. množstvo práce, kvalita, prítomnosť v práci samostatnosť atď.),</li> <li>• tri stupne posudzovacej stupnice:</li> <li>• Číselná - každé kritérium práce je odstupňované pomocou číselných hodnôt (bodov), k súhrnnému hodnoteniu sa používa súčet bodov, alebo jednoduchý či vážený aritmetický priemer bodov za všetky kritéria.</li> <li>• Grafická - hodnotenie každého kritéria je vyznačené na úsečke, súhrnné hodnotenie zobrazuje krivka, ktorá spája body vyznačené na jednotlivých úsečkách, krivka jasne dokumentuje silné a slabé stránky pracovného výkonu zamestnanca.</li> <li>• Slovná - hodnotí vhodným slovom (výborný, dobre, atď.), alebo hodnotiteľ odstupňuje slovný popis situácie, alebo charakteristiku výkonu zamestnanca,</li> </ul>
<b>Hodnotenie na základe plnenia noriem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• používa sa prioritne pre hodnotenie výrobných pracovníkov, resp. pracovníkov poskytujúcich služby</li> <li>• najskôr sa stanovujú normy, alebo očakávaná úroveň výkonu,</li> <li>• zamestnanec sa oboznámi s normami,</li> <li>• porovnáva sa výkon pracovníka s normami.</li> </ul>
<b>Hodnotiaca správa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hodnotiteľ opisuje a posudzuje silné a slabé stránky pracovného i sociálneho správania zamestnanca za určité časové obdobie,</li> <li>• správa je vypracovaná buď formou voľného popisu (pracovného posudku), alebo podľa vopred pripravenej osnovy t.j. zoznamu položiek hodnotenia.</li> </ul>
<b>Hodnotiaci dotazník (CHECKLIST)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• predkladá určité formulácie, týkajúce sa pracovných výsledkov a osobných charakteristík hodnoteného zamestnanca,</li> <li>• hodnotiteľ vyznačuje v dotazníku súhlas, resp. nesúhlas s určitým tvrdením, ktoré zodpovedá danej situácii,</li> <li>• výsledok hodnotenia sa vyjadří počtom pozitívnych odpovedí alebo sa jednotlivým kritériám priradí bodové ohodnotenie podľa ich významu v celkovom ohodnotení.</li> </ul>
<b>Hodnotenie porovnávaním</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ide o porovnávanie výkonu dvoch, alebo viacerých zamestnancov,</li> <li>• zamestnanci sa zoraďujú podľa výkonu od najlepšieho po najhoršieho,</li> <li>• existuje niekoľko spôsobov:</li> <li>• Striedavé porovnávanie - hodnotiteľ najskôr určí najlepšieho a najhoršieho zamestnanca, potom druhého najlepšieho a druhého najhoršieho atď.. Takto sa vytvorí zoznam podľa poradia výkonu od koncov ku stredu.</li> <li>• Párové porovnávanie - hodnotiteľ na základe určitého kritéria (napr.</li> </ul>

	<p>množstvo predaných výrobkov) porovnáva každého zamestnanca jednotlivo so všetkými zam. danej pracovnej skupiny. Postup sa opakuje dovtedy, kým nie je porovnaný každý s každým. Zamestnanec, ktorý získal najviac označení ako prvý, je považovaný za najlepšieho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povinné rozdelenie – hodnotiteľ zaradí zamestnancov do vopred stanovených kategórií, napr. 10% najslabších, 20% slabých, 40% priemerných, 20% dobrých, 10% najlepších. Ide tu o tzv. nútenú distribúciu.</li> </ul>
<b>Assessment centrum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• používajú sa pri hodnotení výkonu manažérov,</li> <li>• ide o diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulácií typických manažerských pracovných činností,</li> <li>• hodnotiteľov je viac, spravidla sú to experti v posudzovaných činnostiach,</li> <li>• hodnotí sa naraz niekoľko účastníkov, ktorým vzájomné interakcie umožňujú lepšie prejaviť svoje schopnosti,</li> <li>• simulujú sa každodenné problémy manažérov, výsledkom je pomerne presné hodnotenie pracovného výkonu.</li> </ul>
<b>Personálny audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza práce na základe vopred stanovených kritérií,</li> <li>• analyzuje sa vždy minulosť (telefonáty, maily, postup vybavenia reklamácií...)</li> <li>• auditujú sa jednotlivci aj tímy,</li> <li>• väčšinou viac hodnotiteľov</li> </ul>
<b>Sebahodnotenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - môže využívať obdobný hodnotiaci dotazník (CHECKLIST) ako využíva hodnotiteľ, resp., môže prebiehať v rámci rozhovoru, alebo formou sebahodnotiacej správy</li> </ul>
<b>Viacnásobná spätná väzba (90°, 180°, 360°)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je založená na hodnotení viacerých hodnotiteľov a sebahodnotení</li> <li>• porovnáva výsledky sebahodnotenia s hodnotením kritérií rôznych hodnotiteľov,</li> <li>• hodnotiteľom môže byť ktokoľvek z bezprostredného pracovného okolia hodnotenej osoby alebo niekto, kto prichádza s hodnotenou osobou do styku, pri práci t.j.: priamy nadriadený, kolegovia na rovnakej pracovnej úrovni, podriadený, nadriadený nadriadeného, personalista, zákazník, externý hodnotiteľ (assessor), hodnotený ...</li> <li>• hodnotenie je realizované na základe posúdenia pozorovateľných prejavov správania</li> </ul>
<b>Rozhovor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má mať charakter formálneho oficiálneho stretnutia,</li> <li>• manažér útvaru sám alebo v spolupráci s ďalšími hodnotiteľmi vedú rozhovor s hodnoteným v stanovenej obsahovej štruktúre</li> </ul>
...	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Zdroj: Upravené a spracované podľa Kachaňáková a kol. 2016, Smerek, Ďurian 2021 a Stachová 2010

### C) Definovanie hodnotiteľov

Účinnosť hodnotenia je do značnej miery podmienená subjektom, ktorý vykonáva hodnotenie v rámci formálneho systému hodnotenia. Existujú rôzne varianty výberu hodnotiteľa a rôznia sa aj názory na zaangažovanosť viacerých hodnotiteľov do hodnotenia pracovného výkonu jedného zamestnanca. Vo všeobecnosti sa výber hodnotiteľov podmieňuje najmä možnosťou daného subjektu sledovať pracovný výkon jeho schopnosťou vykonať hodnotenie a dokázať ho v praxi využiť. Mala by u neho existovať aj určitá motivácia pre túto činnosť. Za najkompetentnejšiu osobu sa v tomto smere považuje priamy nadriadený manažér. Ten najlepšie pozná situáciu na pracovisku hodnoteného zamestnanca, môže mu poskytovať spätnú väzbu o dosiahnutom pracovnom výkone a spolu s ním dohodnúť rôzne opatrenia a ďalšie aktivity. Zároveň

získava prehľad o výsledkoch všetkých svojich podriadených, čo je nevyhnutným predpokladom správnych rozhodnutí v takých oblastiach, ako sú odmeňovanie, vzdelávanie a kariéra zamestnancov (Kachaňáková a kol. 2016). Pre zvýšenie kvality a zníženie subjektivity je vhodné (ak to pracovná pozícia umožňuje), využiť aj ďalších hodnotiteľov ako spolupracovníkov, zákazníkov či klientov, ale aj externú hodnotiteľskú agentúru, prípadne nadriadeného priameho nadriadeného. V prípade využitia komplexnej škály hodnotiteľov môžeme hovoriť o 360° stupňovej spätnej väzbe.

#### **D) Prediskutovanie metód a hodnotiteľov so zamestnancami**

Zamestnanci by mali byť o hodnotení pracovného výkonu vopred podrobne informovaní a to tak o metódach, ktoré budú za týmto účelom využité, ako aj o konkrétnych kritériách hodnotenia a taktiež by mali byť informovaní aj o hodnotiteľoch. Uvedené je podstatné minimálne z dvoch rovín a to:

- aby zamestnanci vedeli aké správanie a výkon sa od nich očakáva (aby vedeli svoje správanie a výkon nastaviť počas doby hodnotenia, t.j. pri ročnom hodnotení by o kritériách hodnotenia mali byť informovaní rok vopred),
- aby zamestnanci neboli prekvapení a necítili sa pri hodnotení diskonfortne, keby s ním a jeho priebehom neboli oboznámení.

#### **E) Príprava manažérov na hodnotenie pracovného výkonu**

Hodnotenie pracovného výkonu je náročným procesom, ktorému vysoký význam prikladajú nielen manažéri, ale aj zamestnanci. Je preto nevyhnutné, aby útvar RLZ pripravil všetkých manažérov tak, aby proces hodnotenia pracovného výkonu zvládli vysoko efektívne.

Ak podnik s hodnotením pracovného výkonu len začína, tak školenie a následný tréning sú veľmi podrobné. Manažéri sa na nich oboznámia s kritériami a metódami hodnotenia, so spôsobom zberu informácií a ich evidencie, s vyhodnotením zozbieraných informácií, s hodnotiacim formulárom, s obsahom hodnotiaceho rozhovoru, so slovnými vyjadreniami, ktoré by mali použiť v jednotlivých krokoch hodnotiaceho rozhovoru. Po školení absolvujú tréning, na ktorom hrajú role raz manažéra a raz zamestnanca tak, aby si vyskúšali východiská oboch rolí. Hranie rolí sa opakuje viackrát, aby naozaj nadobudli prvotnú istotu ako sa pripraviť a viesť hodnotiaci rozhovor.

V situácií, že podnik systém hodnotenia pracovného výkonu používa už dlhšie, tak školenie je zamerané len na zmeny, ku ktorým došlo. Ak sa zmenili kritériá, metódy, alebo sa očakávajú zmeny v budúcom roku – bude sa meniť stratégia podniku – tak školenie sa sústreďí len na tieto zmeny. Nedostatkom tohto kroku v praxi podnikov je, že školenia sa berú len formálne, manažéri nenadobudnú požadované poznatky a zručnosti a samotný proces hodnotenia pracovného výkonu neprinesie požadované efekty (Joniaková a kol. 2016).

**F) Hodnotenie pracovného výkonu** (Realizácia hodnotenia pracovného výkonu, podľa stanovených kritérií a metód, určenými hodnotiteľmi, pričom výsledky sa prediskutujú na hodnotiacom rozhovore).

### **Požiadavky na hodnotiaci rozhovor:**

- Zhodnotiť súčasný výkon
- Formulovať plán na zlepšenie výkonu
- Rozpoznať problémy v práci
- Rozpoznať faktory negatívne ovplyvňujúce prácu
- Zlepšiť komunikáciu medzi podriadeným a nadriadeným
- Umožniť zamestnancovi zaujať stanovisko (povedať svoj názor)
- Zabezpečiť podklady pre odmeňovanie
- Rozpoznať potenciál zamestnanca a možnosti jeho povýšenia
- Rozpoznať potreby vzdelávania a rozvoja z hľadiska zamestnanca a ním vykonávanej práce.

**G) Stanovenie budúcich cieľov** (diskusia o budúcich cieľoch zamestnanca, možnostiach ich dosiahnutia a informovanie o tom ako budú nové ciele hodnotené, t.j. aké budú kritériá a metódy hodnotenia pre budúce obdobie hodnotenia).

### **H) Vyhodnotenie programu hodnotenia pracovného výkonu**

Ide o sumárne hodnotenie všetkých útvarov v rámci organizácie. Spravidla toto hodnotenie vykonáva oddelenie ľudských zdrojov. V rámci tejto fázy, vyhodnotí jednak priebeh hodnotenia pracovného výkonu, zosumarizuje identifikované zistenia pozitívne aj negatívne a to tak v kontexte:

- obsahu priebehu hodnotenia (postup, metódy, kritériá),
- výstupov smerom k odmeňovaniu, vzdelávaniu a riadeniu kariéry hodnotených a hodnotiacich zamestnancov,
- časovej a nákladovej položky pre jednotlivcov a organizáciu.

Na záver navrhne nové opatrenia na zlepšenie hodnotenia pracovného výkonu pre budúce obdobie.

### **Chyby manažérov v procese hodnotenia výkonu**

Medzi tie najčastejšie sa vyskytujúce patria (Joniaková 2016):

- Hra na boha. Je dôsledkom autoritatívneho správania sa manažéra. Manažér nepripúšťa diskusiu o svojom hodnotení podľa jednotlivých kritérií, ani o svojich záveroch. Zamestnanec je postavený do role vypočúť si hodnotenie manažéra.
- Nepripravenosť manažéra na hodnotiaci rozhovor. Manažérovi chýbajú informácie, čo sa odzrkadlí na tom, že jeho hodnotenie/správa je všeobecné, nevyužíva konkrétne fakty a opisy udalostí, ktoré nastali.
- Neúplnosť údajov za celé hodnotiace obdobie. Dochádza k tomu vtedy, ak manažér neviduje informácie o výkone za celé obdobie, ale pamätá si, resp. si ich spracoval len za posledné obdobie 1-3 mesiacov. Ak je zamestnanec pripravený a má pripravené kompletne údaje o svojom pracovnom výkone, manažér je v ťažkej situácii, nemá argumenty na zamestnancom uvedené fakty.
- Niektorí manažéri majú problém s vyslovením kritiky alebo naopak, s vyslovením pochvaly. Nedostatočná komunikačná zručnosť, kedy

manažérom chýbajú slová pre citlivé a diplomatické vyjadrenie kritiky alebo pre vyjadrenie pochvaly a uznania.

- Hodnotenie bez spätnej väzby. Aby zamestnanec presne vedel, čo robí dobre a ktoré svoje kompetencie potrebuje zlepšiť, musí byť spätná väzba od manažéra presná, presne definujúca, predovšetkým pri rozvojovom rozhovore, ktoré kompetencie si má zamestnanec zlepšiť a ako si ich má zlepšiť. Vyjadrenia manažéra musia byť postavené na faktoch – presné, merateľné – aký je výkon zamestnanca a ktoré kompetencie o čo si má zlepšiť.
- Tzv. „haló efekt“. Hodnotiteľ sa nechá uniesť niektorým pozitívnym či negatívnym rysom hodnoteného a pod týmto vplyvom hodnotí aj ostatné vlastnosti, či zložky pracovného výkonu zamestnanca.
- Prílišná zhovievavosť.
- Prílišná prísnosť.
- Tendencia hodnotenia zamestnancov zo stredu stupnice.
- Tendencia hodnotiteľa hodnotiť zamestnancov podľa svojich vlastných merítok,
- Tendencia nechať sa ovplyvňovať svojimi osobnými sympatiami, antipatiami a predsudkami.
- Prihliadanie na sociálne postavenie, sociálnu príslušnosť, príbuzenstvo a známosti, etnické, či rasové znaky, pohlavie, ....

## 8.1 VZOROVÉ ÚLOHY

### Vzorová úloha 1

**Tabuľka 25 Príklady kvantitatívnych ukazovateľov a cieľov na vybraných pracovných pozíciách**

Pracovná pozícia	Príklady ukazovateľov	Príklady cieľov
<b>Aký je účel pracovnej pozície?</b>	<b>Ktoré ukazovatele je potrebné sledovať, aby sme vedeli zhodnotiť výkon?</b>	<b>Čo presne sa má v danej oblasti dosiahnuť?</b>
Údržbár na výrobnéj linke Vykonáva sériu preventívnych a okamžitých zásahov na pridelených zariadeniach počas prevádzky a pri montáži, demontáži, pravidelnej údržbe a nastavovaní.	Napr. priemerná doba trvania údržbárskeho zásahu, priemerná doba trvania odstávky zariadenia	3-5 min.
Operátor call-centra Pôsobí ako prvý bod kontaktu pre externého zákazníka a poskytuje podporu týkajúcu sa celého portfólia poskytovaných služieb.	Napr. priemerná dĺžka trvania telefonátu Úroveň spokojnosti zákazníkov na stupnici	Konkrétny časový údaj v závislosti od typu obsluhovaných produktov alebo konkrétna úroveň spokojnosti na škále, spokojnosti zákazníkov (napr. 1,5 na škále 1-5)
Špecialista pre ľudské zdroje Navrhuje a implementuje HR procesy s cieľom podporovať líniových manažérov a	Napr. priemerná úroveň fluktuácie zamestnancov Dĺžka trvania obsadenia voľnej pracovnej pozície	13-17% p.a. 5 až 6 týždňov

nepriamo pôsobiť na motiváciu zamestnancov.		
Docent na univerzite Vedie prednášky, semináre, konzultácie. Realizuje vedeckú a publikačnú činnosť: formulácia výskumných otázok, tvorba metodiky, zber a vyhodnocovanie údajov, publikácie, získavanie grantov.	Napr. počet a kvalita prednášok/seminárov Počet vedených záverečných prác Počet a kvalita publikácií Počet riešených projektov a získaných grantov	1 prednáška + 5 seminárov týždenne, konkrétna úroveň spokojnosti študentov na škále 15 záverečných prác/rok plus konzultácie a posudky 1 článok kategórie A alebo 2 články kategórie B ročne resp. 1 monografia

Zdroj: Bajzíkova, Fratričová 2019

## Vzorová úloha 2

### Zadanie:

Organizácia XY so rozhodla z dôvodu zvýšenia motivácie zamestnancov pre vytvorenie systému hodnotenia zamestnancov na pozícii šička. Toto hodnotenie sa následne rozhodla prepojiť na variabilnú zložku mzdy s využitím Cafeteria systému (zamestnanec si sám volí v rámci stanoveného, resp. získaného limitu napr. bodov tie benefity, ktoré majú pre neho najväčšiu hodnotu). Vytvorte systém hodnotenia zamestnancov pre danú pozíciu, pričom konkrétne stanovte jednotlivé kritériá s prepojením na bodový systém.

### Riešenie:

Hodnotiace kritériá, spolu s ich charakteristikami sme uviedli do Tabuľky 27. Jednotlivo sme ku charakteristikám kritérií pridelili bodové hodnoty, stanovené podľa závažnosti hodnoteného kritéria. Na záver formuláru je potrebné sčítať získané body zamestnanca, ktoré si následne môže sám zamestnanec premeniť na ten benefit, resp. skupinu benefitov, ktorá je pre neho v danej situácii najhodnotnejšia. Daný hodnotiaci formulár odporúčame vyplňať mesačne priamym nadriadeným.

**Tabuľka 26** Hodnotiaci formulár pre pracovnú pozíciu šička v spoločnosti XY

Hodnotiace kritériá	Charakteristika kritéria	Bodová hodnota kritéria	Získané body
Dochádzka	za celý mesiac nevymeškal ani jednu hodinu práce,	5	
	vymeškal od 0 do 3 hodín, ospravedlnená absencia,	4	
	vymeškal od 1 do 3 dní, ospravedlnená absencia,	3	
	vymeškal viac ako 3 dni, ospravedlnená absencia,	2	
	neospravedlnená absencia.	0	
Dodržiavanie BOZP a PO	dodržiava,	2	
	nedodržiava,	0	
Plnenie normy	Plnenie normy nad rámec viac ako na 110%.	7	
	Plnenie normy nad rámec od 101% do 110%.	5	
	Plnenie normy na 110%.	2	
	Neplnenie normy z dôvodu nezavinenia	0	



	organizácie		
Kvalita výrobkov	bez reklamácie, t.j. bezchybne,	7	
	s počtom reklamácií do 5% vyrobeného objemu za mesiac,	3	
	s počtom reklamácií nad 5% vyrobeného objemu za mesiac.	0	
Práca nadčas	Pracovala nadčas 32 hodín v mesiaci.	7	
	Pracovala nadčas 24 hodín v mesiaci.	5	
	Pracovala nadčas 16 hodín v mesiaci	3	
	Pracovala nadčas 8 hodín v mesiaci	2	
	V mesiaci nebola požiadavka pracovať nadčas.	1	
	Nebola ochotná pracovať nadčas, hoci bola žiadaná.	0	
Získané zákazky	Získané zákazky v hodnote nad 1000 eur.	7	
	Získané zákazky v hodnote od 500 do 1000 eur.	5	
	Získané zákazky v hodnote do 500 eur.	2	
Zvýšenie kvalifikácie	Zvýšenie stupňa vzdelania v súčasnom pracovnom zameraní, počas ostatných 12 mesiacov.	5	
	Získanie certifikátu v súčasnom pracovnom zameraní, počas ostatných 12 mesiacov.	4	
	Zvýšenie stupňa vzdelania v inom, ako v súčasnom pracovnom zameraní, počas ostatných 12 mesiacov.	3	
	Získanie certifikátu v inom, ako v súčasnom pracovnom zameraní, počas ostatných 12 mesiacov.	2	
Ostatné	Podala zlepšovaci návrh s úsporou nad 1000 eur mesačne za ostatných 12 mesiacov.	5	
	Podala zlepšovaci návrh s úsporou do 1000 eur mesačne za ostatných 12 mesiacov.	3	
	Zapojila sa aktívne do šírenia dobrého mena organizácie.	3	
	Inak pozitívne zasiahla do diania v organizácií, či už do pracovných, alebo voľnočasových aktivít.	3	
	Iné:		
		Body spolu	

Zdroj: Autori

### Vzorová úloha 3

Tabuľka 27 Hodnotiaca stupnica pre kritérium tímová práca.

Stupeň	Opis správania sa.
5.	<b>Podnecuje ostatných k tímovej spolupráci.</b> Podporuje kolegov k spoločnému využívaniu informácií. Oceňuje názory kolegov. Podnecuje kolegov k informovaniu o ich práci, problémoch. Upozorňuje ostatných na vzájomné rešpektovanie názorov a konštruktívnych diskusií.
4.	<b>Aktívne pomáha kolegom pri riešení úloh.</b> Vidí problémy ľudí aj z iných oddelení, tímov a hľadá možnosti ich riešenia. Iniciatívne poukazuje na problémy iných a pomáha pri ich riešení. Podnecuje kolegov k tomu, aby s delili informácie a aby spolupracovali počas aktivít mimo vlastného oddelenia. Aktívne navrhuje spôsoby, ako zlepšiť spoločné ciele. Ak sa mu podarí objaviť dobrý a úspešný nápad, snaží sa presadiť myšlienku a podnietiť ostatných, aby nápad prijali a realizovali. Rešpektuje

	názory iných.
3.	<b>Spolupracuje</b> s kolegami. <b>Rešpektuje</b> názory ostatných. Umožňuje kolegom prístup ku kľúčovým informáciám, delí sa o informácie, nápady, ktoré má. Informuje kolegov (tím, nadriadeného) o svojej činnosti. Ak príde na dobrý nápad, aktívne ho podáva ďalším....
2.	<b>Nenarúša, ani neulahčuje spoluprácu.</b> Podáva ostatným základné informácie, potrebné pre ich ďalšiu prácu. Pokiaľ je priamo vyzvaný, prináša návrh na riešenie problému. Spolupracuje, ak za to môže očakávať nejaký osobný prospech (uznanie).
1.	Neposúva kolegom dôležité informácie, ktoré má. <b>Odmietla / vyhýba sa spolupráci</b> na príprave firemných akcií na úrovni územia a/alebo celého Slovenska. Spochybňuje, či zľahčuje problémy iných. Odmietla návrhy iných, kritizuje ich bez prediskutovania, vypočutia argumentov. Prejavuje rôzne formy agresivity – napr. sarkazmus, iróniu, ... Spolupracuje selektívne v súlade s vlastnými osobnými záujmami. Prístup: „toto ti nepoviem“.

Zdroj: Smutný, M., Steltenpohlová, P. a Svoreň, P. (2010). Výskumný projekt – hodnotenie pracovného výkonu. Ekonomická univerzita, 2010., str.9.

## 8.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1

Aké metódy hodnotenia a z akého dôvodu by ste zvolili pre uvedené pracovné pozície:

**Tabuľka 28 Voľba metód hodnotenia**

Pracovná pozícia	Metódy hodnotenia	Odôvodnenie
predavač v potravinách		
lakovač karosérií		
finančný poradca		
pokladníčka v banke		
lekár		
učiteľ		
sekretárka		
riaditeľ prevádzky		
vodič kamiónu		
telefonistka		

Zdroj: Autori

### Úloha na riešenie 2

Uveďte k jednotlivým pracovným miestam po 5 kritérií hodnotenia, ktoré by ste určite zaradili do hodnotiaceho dotazníka

**Tabuľka 29 Voľba kritérií hodnotenia**

Pracovná pozícia	Kritériá hodnotenia
predavač v potravinách	
lakovač karosérií	
finančný poradca	
pokladníčka v banke	
lekár	
učiteľ	

sekretárka	
riaditeľ prevádzky	
vodič kamiónu	
telefonistka	

Zdroj: Autori

### **Úloha na riešenie 3**

Vytvorte vlastný hodnotiaci formulár (pozostávajúci minimálne z 15 kritérií) pre Vami vybranú pracovnú pozíciu vo vašej organizácii, na základe podkladov z opisu a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, ktoré ste vypracovali v kapitole 2.

#### **Kontrolné otázky**

1. Uveďte a popíšte minimálne 5 metód hodnotenia pracovného výkonu.
2. Uveďte a popíšte proces hodnotenia pracovného výkonu.
3. Uveďte a popíšte ciele hodnotenie pracovného výkonu.
4. Hodnotenie porovnávaním môže prebiehať niekoľkými spôsobmi (uveďte a popíšte).
5. Uveďte a popíšte minimálne 5 chýb manažérov v procese hodnotenia výkonu.

## 9. Odmeňovanie zamestnancov

Zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu. Táto povinnosť zamestnávateľov je zakotvená v §118, ods. 1 zákona č. 311/2001 Z.z. Zákonníka práce. Týmto spôsob je zabezpečená ochrana zamestnanca pred možným nekalým konaním zamestnávateľa. Cena práce ako základného výrobného faktora je základným parametrom dohody zamestnanca a zamestnávateľa. Odmeňovanie je kľúčovou témou pre zamestnávateľov. Neexistuje dokonalý systém odmeňovania, ani návod ako ho vytvoriť. Existuje viacero prístupov k tvorbe systému odmeňovania, ktoré vyjadrujú multidimenzionalitu problematiky – ekonomicko-nákladovú, motivačnú/stimulačnú, trhovú, legislatívnu a i. Na druhej strane trh práce je v otázke ceny práce aj čiastočne regulovaný. Na Slovensku je ovplyvnený minimálnou mzdou a následne stupňami mzdovej náročnosti. Niektoré povolania majú samostatne upravené minimálne mzdové úrovne. Vyplatenie mzdy je zabezpečené aj v prípade zlyhania zamestnávateľa v podobe fondu garančného poistenia, či pripravovaného krízového opatrenia známeho ako kurzarbeit (Smerek, Ďurian 2021).

Odmena je kompenzáciou zamestnanca za odvedenú prácu. Pod pojmom odmeňovanie rozumieme všetky formy hmotných aj nehmotných foriem odmeny, ktoré zamestnanci dostávajú ako protihodnotu za svoju prácu (Bajžíková, Fratričová 2019). Základom je peňažná odmena, ktorú zamestnanci získavajú vo forme mzdy.

Systém odmeňovania sa najčastejšie delí na dve súčasti a to na:

- odmeny poskytované v **peňažnej forme** ako mzda, prémie, či výkonové odmeny,
- odmeny poskytované **nepriamou formou** služieb a zamestnaneckých výhod, napr. zdravotné poistenie, mobilné telefóny, dovolenka, rozvoj kariéry a pod.

	Typické príklady	Zložky odmeňovania	Definície
NEPEŇAŽNÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozvoj kariéry</li> <li>▪ „Work-life balance“</li> <li>▪ Uznanie a spätná väzba</li> </ul>	<b>Nepeňažná odmena</b>	<b>Celková odmena</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dôchodkové benefity</li> <li>▪ Životné poistenie</li> <li>▪ Zdravotná starostlivosť</li> <li>▪ Autá</li> <li>▪ Mobilné telefóny/laptopy</li> <li>▪ Vzdelávanie</li> <li>▪ Ostatné benefity</li> </ul>	<b>Benefity</b>	
PEŇAŽNÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akciové plány</li> <li>▪ Opčné plány</li> <li>▪ Dlhodobé peňažné plány</li> </ul>	<b>Dlhodobé peňažné stimuly</b>	<b>Celkové priame odmeňovanie</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provizie</li> <li>▪ Bonusy</li> <li>▪ Variabilná zložka mzdy</li> </ul>	<b>Variabilná zložka</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Základná mzda</li> <li>▪ Fixné príplatky</li> </ul>	<b>Základná mzda</b>	<b>Celkový príjem</b>

Obrázok 5 Štruktúra celkovej odmeny

Zdroj: Horváth, Huťanová 2016

### **Ciele organizácie v oblasti odmeňovania (Koubek 2003):**

- prilákať potrebný počet uchádzačov o prácu, a to v požadovanej kvalifikačnej štruktúre a kvalite,
- stabilizovať výkonných zamestnancov a zabezpečiť si ich ochotu podávať vysoký výkon,
- prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti organizácie na trhu,
- prostredníctvom systému odmeňovania formovať kolektív so zdravými pracovnými a medziľudskými vzťahmi, ktorý by bol schopný realizovať ciele organizácie,
- zabezpečiť nákladovú racionálnosť a efektívnosť vzhľadom na možnosti organizácie.

### **Ciele zamestnancov v oblasti odmeňovania (Koubek 2003):**

- uspokojovanie vlastných potrieb,
- pocit spravodlivosti v odmeňovaní, ktorý je často preferovaný pred absolútnou výškou mzdy,
- sociálnu istotu, perspektívu, možnosť budúcich zárobkov,
- možnosť seberealizácie.

Jedným z nevyhnutných predpokladov efektívnosti vytvoreného systému odmeňovania je preto jeho **obojsstranná prijateľnosť**.

Okrem **vedenia podniku a zamestnancov**, vstupuje do procesu tvorby systému odmeňovania ešte jeden významný subjekt, ktorým sú **odborové organizácie, zastupujúce záujmy zamestnancov**. Ich cieľom je predovšetkým zabezpečiť pre svojich členov a ostatných zamestnancov primeraný podiel na raste prosperity firmy (Joniaková a kol. 2016).

Pri tvorbe systému odmeňovania v podniku je potrebné zohľadniť množstvo faktorov, majúci priamy vplyv na odmeňovanie zamestnancov. Z externého prostredia rozhodnutia podniku ovplyvňuje predovšetkým **celková ekonomická situácia**, v ktorej sa daná ekonomika práve nachádza ako i **situácia na trhu práce**. Nedostatočná ponuka práce určitej profesie môže totiž výrazne posúvať jej cenu nahor a naopak. Úroveň existujúcej **konkurencie** núti podniky upravovať vlastnú mzdovú úroveň tak, aby si dokázali udržať vysokú konkurencieschopnosť a získať dostatočný počet kvalifikovaných pracovných síl. Podniky sú tiež nútené rešpektovať pri tvorbe vlastných systémov odmeňovania **legislatívne obmedzenia ako i spoločenské zvyky a očakávania** (Joniaková a kol. 2016).

Z **interných faktorov** tvorbu systému odmeňovania podstatne ovplyvňuje **stratégia, podniková kultúra, hodnoty** zdieľané v organizácii. Práve systém odmeňovania dáva podniku možnosť podporovať u zamestnancov taký typ správania, ktorý je v súlade s jeho cieľmi a stratégiou. Nezanedbateľný je však i vplyv **ekonomickej situácie, konkurencieschopnosti a organizačno-technickej úrovne** podniku, ktoré priamo

determinujú **výšku zdrojov**, použiteľných pri odmeňovaní zamestnancov (Joniaková a kol. 2016).

Ciele mzdovej politiky sú realizované prostredníctvom vlastného mzdového systému, ktorý k tomu využíva nasledujúce nástroje (Kachaňáková a kol. 2013):

**Kvalifikačné katalógy**, ktoré vznikajú ako výstup procesu hodnotenia práce, uvádzajú charakteristiky jednotlivých prác, ich zatriedenie do tarifných tried a kvalifikačné požiadavky na zaradenie zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy.

**Stupnice mzdových taríf** priradujú tarifným triedam konkrétne výšky mzdových taríf, pričom zohľadňujú rozdiely v relatívnej hodnote daných prác ako i situáciu na trhu práce.

- **Tarifné stupnice s pevnými mzdovými tarífami** predstavujú taký typ tarifnej stupnice, kedy každému stupňu prislúcha jediná tarifná sadzba, to znamená, že všetky práce zaradené v danom tarifnom stupni sú odmeňované rovnakou tarifnou mzdou.
- **Tarifné stupnice s rozpätím mzdových taríf**, v ktorých sa mzdové ocenenie zamestnancov zaradených v danom stupni môže pohybovať v stanovenom rozpätí. To umožňuje diferencovať tarifné mzdy zamestnancov nielen na základe hodnoty práce, no i podľa ďalších zvolených kritérií, ako napr. skutočná výkonnosť zamestnanca, dosiahnutá kvalifikácia, dĺžka praxe a pod. Jednotlivé rozpätia mzdových taríf môžu byť stanovené ako na seba naväzujúce alebo prekrývajúce sa. Prekrývanie mzdových taríf umožňuje, aby tarifná mzda zamestnanca zaradeného do nižšieho tarifného stupňa a vykonávajúceho prácu menšej hodnoty bola vyššia ako u jeho kolegu s vyššou tarifnou triedou, ale s menšou výkonnosťou.

**Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia** sú vyplácané ako kompenzácia za prácu v nevyhovujúcich alebo škodlivých podmienkach, za prácu vo sviatok, v noci, nadčas a i... a ich minimálna výška je upravená zákonnými predpismi.

**Mzdové formy** sú nástrojom, ktorý umožňuje organizácii odmeniť skutočné výsledky práce svojich zamestnancov ako aj ich pracovné správanie. V zásade rozdeľujeme mzdové formy podľa spôsobu ich použitia na dve skupiny, a to (Joniaková a kol. 2016):

- **základné mzdové formy** - používajú sa samostatne, tvoria základ odmeny zamestnanca a patrí k nim najmä časová mzda, úkolová mzda, podielová a zmluvná mzda a mzda s meraným denným výkonom. Zväčša tvoria základnú zložku mzdy.
- **doplnkové mzdové formy** - ako rôzne odmeny, prémie a podiely na výsledkoch podniku, ktoré sú charakteristické tým, že sa nepoužívajú samostatne, ale v kombinácii so základnými formami miezd, vo väzbe na ktoré bývajú najčastejšie vyjadrené. Ich cieľom je posilniť väzbu odmeny na výkon a tým zvýšiť jej celkový motivačný účinok. V celkovej štruktúre mzdy spoluvytvárajú jej pohyblivú zložku.

**Tabuľka 30 Mzdové formy**

M Z D O V É N F O R M Y	Z Á K L A D N É	Časová mzda	<p>Je hodinová, týždenná alebo mesačná čiastka, ktorú zamestnanec dostáva za svoju prácu. Jej výška vychádza zo súčinu priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Táto forma mzdy je použiteľná pre akýkoľvek druh práce, no najčastejšie sa uplatňuje tam, kde je množstvo a kvalita práce ťažko merateľná, pracovný výkon nie je úplne pravidelný a zamestnancom ovplyvniteľný.</p> <p><b>Výhody pre zamestnanca:</b> zo strednodobého hľadiska stabilná mzda; neexistuje priame stimulovanie výkonu, čím sa znižuje napätie;</p> <p><b>Výhody pre podnik:</b> jednoduchý výpočet mzdy; zmeny v metódach sa ľahko zavádzajú, nakoľko neovplyvňujú zárobok</p> <p><b>Nevýhody pre zamestnanca:</b> obmedzený motivačný účinok; nepriamy vzťah k výkonnosti; <b>Nevýhody pre podnik:</b> vyššie nároky na vedenie zamestnancov; nie sú k dispozícii údaje pre operatívne plánovanie práce a výroby</p>
		Úkolová mzda	<p>Vykonaná práca je odmeňovaná v priamej závislosti od množstva odvedeného výkonu alebo plnenia výkonových noriem, preto je považovaná za jednu z najstimulačnejších mzdových foriem. Táto mzdová forma je vhodná predovšetkým pre odmeňovanie výrobných robotníkov. Na jej využitie je potrebné:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aby množstvo a kvalita odvedenej práce boli zistiteľné a kontrolovateľné;</li> <li>- aby zamestnanec mal možnosť ovplyvniť výkon svojej práce;</li> <li>- aby bola zabezpečená plynulosť práce (dostatok zdrojov na prácu, jasne stanovené technologické a pracovné postupy a zásady hospodárenia so zdrojmi).</li> </ul> <p>Pri odmeňovaní úkolovou mzdou je zamestnanec platený za každú jednotku práce, ktorú odvedie, a to vo forme <b>mzdy za jednotku produkcie</b> alebo <b>mzdy za normohodiny</b>.</p> <p><b>Výhody pre zamestnanca</b> : silná stimulácia k výkonu <b>Výhody pre podnik:</b> operatívne plánovanie pracovných postupov, potreby zamestnancov a nákladov; operatívne riadenie výroby</p> <p><b>Nevýhody pre zamestnanca:</b> riziko precenenia fyzických možností; riziko kolísania mzdy podľa výkonu, ktoré motivuje k vytváraniu rezerv vo výkone; <b>Nevýhody pre podnik:</b> náklady na objektivizáciu výkonových noriem v dôsledku technického rozvoja; zadržiavanie výkonu pri nevhodne stanovenom úkole</p>
		Podielová mzda	<p>Je mzdovou formou s vysokým stimulačným účinkom, pretože jej výška je úplne, alebo sčasti závislá na výške produkcie. Stanovuje sa pomocou percentuálnej alebo pevnej províznej sadzby na jednotku produkcie a jej uplatnenie je vhodné pri činnostiach, ktorých výsledok je možné kvantifikovať, zamestnancom ovplyvniť, ale nie je možné vypracovať presné pracovné postupy ani sledovať využitie pracovnej doby. Efektívna je predovšetkým pri odmeňovaní v obchodných činnostiach a službách</p>

D O P L N K O V É	Prémia	<p>Predstavujú dodatočné mzdové zvýhodnenie, rozoznávame:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- periodicky sa opakujúce prémie za uplynulé obdobie – kritériá pre ich získanie sú známe vopred a bývajú obsiahnuté v prémiovom poriadku podniku. Možno ich viazať na výkon, kvalitu, úspory či dodržanie termínov. V prípade splnenia kritérií sa stávajú pre zamestnancov nárokovateľnými.</li> <li>- jednorazové prémie – bývajú poskytované za mimoriadny výkon, iniciatívu alebo pracovné správanie a v niektorých prípadoch môžu mať i nepeňažnú formu.</li> </ul>
	Odmena	Jednorazové mzdové zvýhodnenie, vyplácané ako príspevok pri určitej príležitosti alebo ako odmena za mimoriadne pracovné výsledky. Je možné ňou stabilizovať budúci pracovný výkon i stimulovať zachovanie vernosti podniku. Byva vo forme dovolenkovej alebo vianočnej mzdy, pri príležitosti pracovných a životných výročí, vernostných odmien, ako i rôznych cieľových odmien, viazaných na splnenie určitých terminovaných úloh.
	Bonus	Má podobu istej kombinácie prémie (býva viazaná na plnenie špecifických úloh) a odmeny (poskytovaná v obmedzenom rozsahu). Priznáva sa plošne určitej skupine alebo kategórii zamestnancov, pričom môže mať individuálny ako i kolektívny charakter. Vyplácaný býva bezprostredne po odvedení výkonu a zamestnanci ho často vnímajú intenzívnejšie ako iné prírastky mzdy.
	Osobné ohodnotenie	Cieľom je ohodnotiť dlhodobejšie pracovné výsledky. Výška osobného ohodnotenia môže byť vyjadrená absolútnou čiastkou alebo percentom z priznanej tarifnej mzdy. Jeho stanovenie by malo nadväzovať na periodické hodnotenie pracovného výkonu a v súlade s intervalmi hodnotenia by malo byť pravidelne revidované.
	Podiely na výsledkoch hospodárenia	<p>Oceňuje sa nimi prínos zamestnancov k dosiahnutiu podnikových výsledkov. Podľa zamerania ich môžeme členiť na plány:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-podieľania sa na výnosoch –vo forme podielu na zisku, pri ktorom sa určité vopred určené percento zisku rozdelí medzi zamestnancov podľa ich základnej mzdy alebo postavenia v podnikovej hierarchii.</li> <li>-podieľania sa na prírastkoch produktivity – základom pre stanovenie odmeny je prírastok produktivity, napr. vo forme úspory nákladov, nárastu obratu a pod. Sú zamestnancami bezprostrednejšie ovplyvniteľné. Takto získané efekty sa následne rozdeľujú podľa vopred dohodnutých pravidiel medzi zamestnancov, čím vytvárajú priaznivé podmienky pre zosúladenie ich záujmov s cieľmi podniku.</li> </ul>
A i...	odmeny za podané zlepšovacie návrhy; náborové príspevky; odstupné; tantiémy a pod.	

Zdroj: Upravené a spracované podľa Joniaková a kol. 2016



## 9.1 VZOROVÉ ÚLOHY

### Zadanie:

Organizácia XY sa rozhodla prehodnotiť svoj mzdový systém. Rozhodli sa pre roztriedenie zamestnancov do siedmich tarifných tried, pričom bolo potrebné zatriediť tieto pozície: šička, skladník, opravár, návrhár, účtovník a personalista, vedúci zmeny, vedúci oddelenia, manažér nákupu, manažér predaja, manažér logistiky, vrátnik, technik. Stanovte kritériá, na základe ktorých bude možné prideliť jednotlivým pozíciám tarifnú triedu a následne tarifnú mzdu.

### Riešenie:

Vzhľadom na náplň jednotlivých pracovných pozícií sme zvolili tieto kritériá: potrebné znalosti a schopnosti, psychická záťaž, fyzická záťaž, pracovné podmienky, zodpovednosť za riadenie, zodpovednosť za materiál, zodpovednosť za výstupy, zodpovednosť za kvalitu, zodpovednosť za predaj. Hodnota jednotlivých kritérií bola v rozmedzí od 0 – vôbec neovplyvňuje po 10 – priamo ovplyvňuje veľkou mierou. Následne sme každú pozíciu konfrontovali s danými kritériami a pridelili jej body. Na záver sme body pre každú pozíciu sčítali. (viď. tabuľka 32)

**Tabuľka 31 Hodnoty jednotlivých kritérií priradené pracovným pozíciám v spoločnosti XY**

Pracovná pozícia / Kritériá	šička	skladník	opravár	návrhár	vedúci zmeny	vedúci oddelenia	manažér predaja	manažér nákupu	manažér logistiky	vrátnik	technik
potrebné znalosti a schopnosti	5	2	2	10	5	8	9	9	8	2	5
psychická záťaž	5	3	4	10	8	8	8	8	10	2	7
fyzická záťaž	10	7	7	3	8	2	5	2	3	2	5
pracovné podmienky	7	4	4	1	5	2	1	1	1	1	3
zodpovednosť za riadenie	0	2	0	3	4	10	9	5	10	2	2
zodpovednosť za materiál	0	5	0	10	0	5	0	10	0	0	0
zodpovednosť za výstupy	4	0	0	0	7	10	0	0	0	0	0
zodpovednosť za kvalitu	5	0	0	7	7	10	0	10	0	0	0
zodpovednosť za predaj	0	0	0	7	0	6	10	0	9	0	0
Body spolu	36	23	17	51	44	61	42	45	41	9	22

Zdroj: Autori

K siedmim tarifným triedam sme priradili rozpätia bodov, na základe ktorých sme jednotlivé pracovné pozície zaradili do tarifných tried. Ku každej tarifnej triede sme stanovili tarifnú mzdu. (viď. tabuľka 33)

**Tabuľka 32 Zaradenie jednotlivých pracovných pozícií do tarifných tried v spoločnosti XY**

Bodové rozpätie	Tarifná trieda	Tarifná mzda	Pracovná pozícia
0 – 15	1	700 eur	vrátnik
16 – 20	2	750 eur	opravár

21 – 30	3	900 eur	technik, skladník
31 – 40	4	10000 eur	šičky
41 – 50	5	1 200 eur	vedúci zmeny, manažér nákupu, manažér predaja, manažér logistiky,
51 – 60	6	1 400 eur	návrhár
61 – 90	7	1 600 eur	vedúci oddelenia

Zdroj: Autori

## Vzorová úloha 2

Mzdové rozpätie pracovníka (Horváth, Huťanová 2016):

### Zadanie:

Ste Comp&Ben manažérom v Country Bank na Slovensku. Osloví Vás Jozef Horský, manažér ÚKLB (úseku kariet a elektronického bankovníctva), ktorý plánuje prijať nového pracovníka na novo-uvolnenú pozíciu „produkt špecialista -junior“ v centrále banky v Bratislave. Žiada od Vás mzdové rozpätie, v rámci ktorého môže novoprijatému pracovníkovi stanoviť mesačnú základnú mzdu, tak aby to bolo v súlade s uplatňovanou politikou odmeňovania spoločnosti.

### Politika odmeňovania

Globálna politika Country Bank je platiť konkurencieschopné mzdy vo výške 5% nad tretím kvartilom spoločností v príslušnom regióne.

Štandardné mzdové rozpätie bolo stanovené na +/-20% od želanej trhovej úrovne.

### Základné mzdy

Všetky hodnoty sú v EUR –ročné čiastky.

**Tabuľka 33 Mzdové rozpätie pracovníka**

Referenčná úroveň	D1 Dolný decil	Q1 Dolný kvartil	M Medián	Q3 Horný kvartil	D9 Horný decil
6	-	3 575	3 907	4 560	-
7	3 640	4 355	4 925	5 821	6 476
8	4 045	4 750	5 475	6 413	7 867
9	4 344	5 079	6 027	7 091	8 258
10	4 977	5 514	6 696	7 909	9 484
11	5 457	6 591	7 781	9 428	11 243
12	6 236	7 516	8 896	10 547	12 669
13	7 218	8 371	10 044	12 390	14 836
14	8 153	9 552	11 684	14 879	18 032
15	9 311	11 262	14 393	18 231	22 272
16	11 347	13 497	17 080	22 965	29 172
17	13 369	16 971	21 948	29 577	38 481
18	16 382	20 202	28 200	37 698	49 114
19	20 461	25 467	35 449	46 031	61 100
20	28 320	33 790	43 820	61 817	79 454

Zdroj: Horváth, Huťanová 2016

**Tabuľka 34 Zaradenie pracovníkov do taríf**

HG RL	Finance & Accounting Job Family: FA	Marketing Job Family: MK	Sales Job Family: SL	Human Resources Job Family: HR	IT Job Family: IT	HG RL
20						20
19	Vedúci finančného oddelenia		Manažér predaja			19
18		Brand/Product Manažér		Personálny manažér	IT Manažér	18
17	Daňový účtovník III		Manažér pre kľúčových zákazníkov; Obchodný zástupca		Špecialista pre bezpečnosť dát	17
16		Analytik trhu		Špecialista pre odmeňovanie a benefity		16
15	Auditor	Produktový špecialista senior	Obchodný zástupca			15
14	Účtovník II	Produktový špecialista			Administrátor siete; Programátor - analytik	14
13	Účtovník I	Produktový špecialista junior; Marketing Research Analyst		Pracovník náboru; HR Administrátor		13
12						12
11		Asistent produktového oddelenia	Operátor telefonického predaja		Help Desk Analyst	11
10	Účtovník - Administrátor					10
9					Operátor vkladania údajov	9
8						8
7						7

Zdroj: Horváth, Huťanová 2016

**Riešenie:**

V prvom rade je potrebné zodpovedať si na tieto otázky:

Základná mzda vs. celkový príjem?

Základná mzda

Čo je relevantný trh?

Región Bratislava

Ktorá je relevantná hladina trhu?

Q3 + 5%

Aká referenčná úroveň?

13

Aké rozpätie?

+/-20%

Ročná alebo mesačná mzda?

Mesačná mzda = ročná / 12

### Výpočet: Základná mzda:

Región – Bratislava, Referenčná úroveň 13, Q3	EUR 12 390
ZM, BA, RL13, Q3 + 5%	EUR 13 010
+ 20%	EUR 15 611
-20%	EUR 10 408
Výsledok:	
V mesačnom vyjadrení	
ZM, BA, RL13, Q3 + 5%	EUR 1084
+ 20%	EUR 1301
-20%	EUR 867

## 9.2 ÚLOHY NA RIEŠENIE

### Úloha na riešenie 1

**Prípadová štúdia: „Rozdelenie štvrtročných odmien“** (Nachtmanová a kol. 2007)

Vedúci konštrukčného oddelenia istej projektovej organizácie rozhoduje o rozdelení štvrtročných odmien zamestnancom svojho oddelenia. Na vyplatenie odmien má k dispozícii sumu 2000 eur. Vedúcemu oddelenia sú podriadení 4 zamestnanci – konštruktéri s vysokoškolským vzdelaním, ktorých možno charakterizovať takto:

**Slečna Alena H.** – 24 rokov, mladá absolventka, ktorá nastúpila do podniku pred pol rokom. Je snaživá, ambiciózna a spoľahlivá, pracovné povinnosti si plní dobre. V prípade, že treba pracovať nadčas, prípadne počas soboty a nedele, je vždy ochotná. Na jej pracovnom výkone sa však čiastočne odráža neskúsenosť a niekedy sa dopúšťa chýb. V práci potrebuje usmerňovanie a dohľad. Je slobodná, pochádza z dobre situovanej rodiny.

**Pán Peter K.** – 30 rokov, na pracovisku pracuje 3 roky. Jeho prístup k práci je laxný, bez záujmu. Pridelené úlohy si plní priemerne, v prípade potreby nie je ochotný pracovať cez víkendy. Niekedy sa stáva, že nedodrží termín splnenia úlohy a pri práci ho treba priebežne kontrolovať. Vo voľnom čase sa aktívne venuje športu a svoje osobné záujmy nadraduje nad potreby organizácie, pre ktorú pracuje. Je ženatý, má 1 dieťa.

**Pani Katarína S.** – 35 rokov, na oddelení pracuje 6 rokov. Je spoľahlivá, skúsená, pracuje samostatne. Svoju prácu ovláda a venuje sa jej so záujmom. Je rozvedená a sama sa stará o 2 maloleté deti. Pre chorobu detí často zostáva doma, nemôže pracovať nadčas a cez víkendy. Vzhľadom na svoje rodinné pomery je stále vo finančnej tiesni.

**Pán Karol V.** – 48 rokov, je dlhoročným zamestnancom oddelenia. Na pracovisku je považovaný za „ťahúňa“. Je skúsený, zanietený pre prácu, v problematike sa dokonale vyzná. Vedúci oddelenia sa na neho môže vždy spoľahnúť. Je ústretový, rád pomôže a poradí aj ostatným spolupracovníkom. Často ostáva pracovať nadčas, ak treba i počas víkendov. Jeho výkon je vysoko nadpriemerný. Je ženatý, má 1 študujúceho syna.

### Otázky

1. Ak by ste boli na mieste vedúceho oddelenia, ako by ste vy rozdelili odmeny svojim podriadeným ?
2. Odôvodnite svoje rozhodnutie. Aké kritériá by ste zohľadňovali ?

3. Zverejnili by ste výšku odmien pridelenú jednotlivým zamestnancom, alebo by ste sa ju snažili udržať v tajnosti? Prečo?

**Kontrolné otázky:**

1. Popíšte štruktúru celkovej odmeny
2. Organizácie sledujú v oblasti odmeňovania predovšetkým nasledujúce ciele:
3. Zamestnanci vyžadujú od systému odmeňovania:
4. Uveďte nástroje, ktoré sa využívajú pri tvorbe mzdového systému.
5. Uveďte čo sú to mzdové formy a popíšte ich.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- Armstrong, M. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Najnovšie trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-8
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Koganpage. ISBN 978 0 7494 5242 1
- Armstrong, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2015. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Arthur, D. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4
- Bajžíková, L. a kol. 2017. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2017
- Bajžíková, L., Fratričová, J. 2019. *Základy personálneho manažmentu: Akademicko-praktický sprievodca v oblastiach manažmentu pracovných výkonov, pracovnej motivácie a odmeňovania..* Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-4785-3
- Bajžíková, L., Horváthová Suleimanová, J. 2019. *Základy personálneho manažmentu: Akademicko-praktický sprievodca vzdelávaním, rozvojom, kariérou, fluktuáciou, absenciami, znižovaním počtu zamestnancov, ukončením pracovného pomeru a zamestnaneckými vzťahmi*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-4766-2
- Bajžíková, L., Kirchmayer, Z., Fratričová, J. 2019 *Základy personálneho manažmentu Akademicko-praktický sprievodca k analýze pracovných pozícií, personálnemu plánovaniu, náboru a výberu zamestnancov*
- Bajžíková, L., Kirchmayer, Z., Fratričová, J. 2019. *Základy personálneho manažmentu: Akademicko-praktický sprievodca k analýze pracovných pozícií, personálnemu plánovaniu, náboru a výberu zamestnancov*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN
- Bajžíková, L., Luptáková, S., Rudy, J., Vargic, B., Weidlich, R. 2006. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2006. 213 s. ISBN 978-80-223-2146-4.
- Baňasová, L. Cagáňová, D. Čambál, M. 2010. *The Identification of Key Managerial Competencies as a Tool for Increasing Business Competitiveness*. In *Proceedings of 11th European Conference on Knowledge Management: Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicao, Portugal, 2-3 September 2010*. Famalicao : Academic publishing International, 2010. ISBN 978-1-906638-71-9. s. 46-53
- Belcourt, M. Wrigth, P. C. 1998 *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, Grada Publishing
- Bělohávek, F. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091

- Blašková, M. 2011. Rozvoj ľudského potenciálu motivovanie, komunikovanie, harmonizovanie a rozhodovanie Žilina: Edis, 390 s. Isbn 978-80-554-0430-1
- Blštáková, J., Joniaková, Z., Skorková, Z., Némethová, I., & Bednár, R. (2019). Causes and implications of the applications of the individualisation principle in human resources management. *Ad alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2).
- Brannick, M. T. a kol. 2007. *Job and Work Analysis. Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. 2. vyd. Sage Publications
- Bratton, J., Gold, J. 2012. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 5th ed. Palgrave Macmillan, s. 151,;
- Brown, T. 2020. What Is Human Resource Planning? [online]. In *ITChronicles* [cit. 2021-06-28]. Dostupné na internete: <https://itchronicles.com/human-resources/what-is-human-resource-planning/>
- Crowley-Henry, M. 2013. Employee Resourcing: The Planning and Recruitment Phase. In: Carbery, R., Cross, C. (Eds.). *Human Resource Management: A concise Introduction*. Palgrave Macmillan, s. 30.
- Čambál, M Holková, A Lenhardtová, *Základy manažmentu* 1. vyd Trnava : AlumniPress, 2011 195 s ISBN 978-80-8096-138-1
- Čambál, M., Holková A., Horňák F. 2000. *Manažérstvo podniku*. Bratislava: STU. 2000. 208 s. ISBN 80-227-1365-1
- Flowarczná, I. 2010. Rozvoj a vzdelávaní manažéru. Praha: Grada, s.102. 29
- Fratričová, J. 2020. *Praktické cvičenia zo základov personálneho manažmentu*. Bratislava: Univerzita Komenského.
- Goddard, W. 2020. Why Is Human Resource Planning Important? [online]. In *ITChronicles* [cit. 2021-06-28]. Dostupné na internete: <https://itchronicles.com/human-resources/why-is-human-resource-planning-important/>
- Hatiar, K. - Sakál, P. - Sablik, J. A Kol. 2007. Ergonomic Strategy of Enterprise. In *Strategický manažment v praxi manažéra*. - Trnava : Tripsoft, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5. s. 325-350
- Hatiar, K. 2004. Ergonómia a preventívne ergonomické programy. In *Bezpečná práca*, 35, 2004, 1, ISSN 0322-8347
- Hatiar, K. 2010. Ergonómia a legislatíva. In *Ergonómia 2010 : Progresívne metódy v ergonómii*. Žilina : Slovenská ergonomická spoločnosť, 2010. ISBN 978-80-970588-6-9. s. 33-42
- Helmrich K. 2015. Digital Enterprise - Fertigungs- und Prozessindustrie auf dem Weg zu Industrie 4.0. In *Handelsblatt Journal -Sonderveröffentlichung zum Thema „Industrie 4.0“*. 2015.
- Hitka, M. Aláč, P. 2006 Kombinácia metód hodnotenia pri hodnotení zamestnancov z pohľadu riadenia výrobného podniku. In: *Manažment v teórii a praxi*. EU Bratislava, PHF Košice. 1/2006. ISSN 1336-7137. s.51-58

- Hoek, L. 2017. Selection. In: Nel, P.S., Werner, A. et al. *Human Resource Management*. Cape Town: Oxford University Press South Africa, 10th ed., s. 109-140.;
- Horváth, Huťanová 2016 Korn Ferry.
- Horváth, Huťanová 2016 Odmeňovanie zamestnancov (prednáška RLZ – VŠEMvs)
- Hroník, F. 1999. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. Praha: Computer Press, s. 123-124;
- Hroník, F. 2002. Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre. Brno: ERA, s. 101 – 194.
- Hroník, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, s. 105. 30
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2018. *Workforce Planning Practise*. London: CIPD, s.6.
- Chlpeková, A., Večeřa, P., & Šurinová, Y. (2014). Enhancing the effectiveness of problem-solving processes through employee motivation and involvement. *International Journal of Engineering Business Management*, 6(Godište 2014), 6-31.
- Israel, M. 2017. Game-Based Learning and Gamification: Guidance from the Experts. White paper. 18 p.,
- Joniaková Z., Gálik, R. Blštáková, J., Tarišková, N. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov* Bratislava: Wolters Kluwer. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3
- Kachaňáková A., Stachová, K. Stacho, Z. 2013. *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition 130 s. ISBN 978-80-8078-606-9
- Kachaňáková, A. – Nachtmanová O. – Joniaková, Z. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- Kachaňáková, A. – Nachtmanová O. – Joniaková, Z. 2008. *Personálny manažment*. 1. Vydanie, Bratislava : Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Joniaková, Z. 2011. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
- Kokavcová, D., Theodoulides, L. 2007. Znalostný manažment – integrálna súčasť inovatívneho manažmentu. In Zborník z medzinárodného workshopu „Znalostný manažment 2007“. Bratislava : Vysoká škola manažmentu Bratislava. [CD-ROM]. 2007. ISBN 978-80-89306-02-2.
- Koubek, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 159
- Koubek, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- Koubek, J. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydanie, Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- Koubek, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3



- Koubek, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*, Praha : Management Press, 2007. s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Koubek, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press,
- Kyrianová, H. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha:Testcentrum, s.43. 26 MONTAG, P. 2002. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, s.32. 27
- Luecke, M. 2002. *Hiring and Keeping the Best People*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, s. 33;
- Lukášová, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing as, 2010.
- Martin, J. 2010. *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications
- Miles, S. J., Mangold, G. 2004. A conceptualization of the employee branding process. In: *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3)
- Nachtmanová O. a kol. 2007. *Praktikum: Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. 108 s. ISBN 978-80-225-2299-1
- Nachtmanová O. a kol. 2007. *Praktikum: Riadenie ľudských zdrojov*. s. 61- 62
- Parry, E., Tyson, S. 2008. An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. In: *Human Resource Management Journal*, 18(3), s. 257-274;
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People: Understanding the Power of the Workforce*. Boston: Houghton Mifflin.
- Podaná, R. 2012. *Koučování pro manažery*. Praha: Grada, s.14; <https://sk.asystems.as/produkty-sluzby/development-center/>,
- Potůček, M. 1991. Pojetí lidského potenciálu. In *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. 26, 1991, č. 3. s. 115-124. ISSN 0033-300X.
- Ritson, M. 2002. Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. In: *Marketing*. 24 (October): 18.
- Sedlák, M a kol. 2010. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. 352 s. ISBN 978-808-8078-317-4
- Schultz, T.W. 1961. Investment in Human Capital. In *American Economic Review*, roč. 51, 1961, č. 1. s. 1-17. ISSN 0002-8282.
- Smerek, L., Ďurian, J. 2021. *Manažment ľudských zdrojov* Belianum: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
- Snell, S. Bohlander, G. 2010. *Principles of Human Resource Management*. Cengage Learning, s. 190-192;
- Stacho, Z., & Stachová, K. 2017. *Organizácia manažérskej práce*. Bratislava: Wolters Kluwer.

- Stacho, Z., Stachová, K. 2012 Effective development in organisation is conditioned by employee performance evaluation In: Materials Science and Technology [online]. Roč. 12, č. 2 ISSN 1335-9053
- Stachová, K. 2011. Praktikum – Personálny manažment Bratislava : crr. sk, 2011. 114 s. ISBN 978-80-8137-010-6
- Stachová, K., Blštáková, J., Stacho Z. 2021. Riadenie ľudí v digitálnej a post-pandemickej dobe. Wolters Kluwer 148 s. ISBN 978-80-7676-239-8
- Stachova, K., Stacho Z., Raišienė, A.G. & Barokova, A. 2020. Human resource management trends in Slovakia. Journal of International Studies, 13(3), 320-331. doi:10.14254/2071-8330.2020/13-3/21
- Stachova, K., Stacho, Z., Caganova, D., Starecek, A. 2020. Use of Digital Technologies for Intensifying Knowledge Sharing. Applied Sciences-Basel 10(12) pp. 4281-4281
- Strenitzerová, M. – Poniščiaková. 2006. Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov. s. 45
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M., 2009. Meritum Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI, 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1
- Stýblo, J.: 1992. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employer brand. In: ER Daily. February 23. Dostupné na: <https://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>;
- Šimko, O. 2019. Gamifikace ve vzdělávání dospělých: očekávání versus realita. [online], [cit. 2020-04-01]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/epale/cs/blog/gamification-adult-learning-expectati...>  
Smerek a kol 2021
- Šujanová, J. Cagaňová, D. Pavlendová, G. Paulovčák, P. 2010. Leadership and its perception in industrial enterprises in the Slovak Republic. Chapter 11. In Toyotarity. Management styles in enterprises. - Dnipropetrovsk : Publisher Yurii V. Makovetsky, 2010. ISBN 978-966-1507-42-4. s.136-141
- The Conference Board. 2001. *Engaging Employees through Your Brand*. The Conference Board. New York, NY.
- Toth, D. 2010. *Personální manažment*. 1. vyd. Praha: powerprint, 2010. s. 475 ISBN 978-80-87415-05-4
- Urbancová, H. Königová, M. 2010. Control and Its Role in the Process of Ensuring Knowledge Continuity In *Journal of Modern Accounting and Auditing*, David Publishing, USA, 2010, ISSN 1548-6583 s.25 – 29
- Vanova, J., Gyurak Babelova, Z. and Holkova, A. 2009 "Company Success Dependency on Management." *Annals of DAAAM & Proceedings*

- Vargic, B. 2013. Výber zamestnancov. In: BAJZÍKOVÁ, L. et al. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, s. 63-77.
- Vetráková, M., Seková, M., Elexová, G., Ďurian, J. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2011. 275 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
- Višňovský, J. – Nagyová, L. – Šajbidorová, M. 2003. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra : SPU, 2003. ISBN 80-8069-268-8.

## ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A Vzor dotazníka analýzy práce

PRÍLOHA B Osnova na opis a špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca

PRÍLOHA C Vzor Europass-životopisu

PRÍLOHA D Otázky vhodné na zistenie spokojnosti uchádzačov so systémom výberu zamestnancov

PRÍLOHA E Otázky vhodné na zistenie úrovne adaptačného procesu

PRÍLOHA F Otázky vhodné na zistenie potrieb vzdelávania zamestnancov

PRÍLOHA G Otázky vhodné do dotazníka pred vzdelávacou aktivitou

PRÍLOHA H Otázky vhodné do dotazníka tesne po vzdelávacej aktivite

PRÍLOHA I Otázky vhodné do dotazníka spätnej väzby

## Vzor dotazníka analýzy práce

Identifikačné údaje:	Dátum analýzy:
Oddelenie:	Vykonal:
Názov pracovného miesta:	Dátum predošlej analýzy:
Kód pracovného miesta:	Vykonal:
Názov pracovného miesta priameho nadriadeného:	
Meno priameho nadriadeného:	
Pracovná doba (štandardná): od .....do.....	
<p>1. Aký je cieľ vašej práce (akým spôsobom ho dosahujete)?</p> <p>2. Požadované vzdelanie na pracovné miesto:</p> <p><input type="checkbox"/> Základné</p> <p><input type="checkbox"/> Stredné odborné bez maturity, uveďte odbor.....</p> <p><input type="checkbox"/> Úplné stredné odborné vzdelanie s maturitou, uveďte odbor.....</p> <p><input type="checkbox"/> Úplné stredné všeobecné vzdelanie</p> <p><input type="checkbox"/> Pomaturitné štúdium, uveďte odbor.....</p> <p><input type="checkbox"/> Vysokoškolské štúdium I. stupeň, uveďte aké.....</p> <p><input type="checkbox"/> Vysokoškolské štúdium II. stupeň, uveďte aké.....</p> <p><input type="checkbox"/> Vysokoškolské štúdium III. stupeň, uveďte aké.....</p> <p><input type="checkbox"/> Absolvovanie kurzov, uveďte akých.....</p> <p>3. Dĺžka požadovanej praxe na pracovné miesto:</p> <p><input type="checkbox"/> Žiadna,</p> <p><input type="checkbox"/> Menej ako jeden rok,</p> <p><input type="checkbox"/> Viac rokov, uveďte koľko .....</p> <p>4. Je možné nahradiť prax absolvovaním kurzu?</p> <p><input type="checkbox"/> Ak áno, uveďte akého.....</p> <p><input type="checkbox"/> Nie.</p> <p>5. Ak práca vyžaduje riadenie a kontrolu ostatných, označte činnosti tvoriace náplň vašich povinností:</p> <p><input type="checkbox"/> Najímanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Rozmiestňovanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Adaptácia zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Vzdelávanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Pridelovanie úloh,</p> <p><input type="checkbox"/> Kaučing,</p> <p><input type="checkbox"/> Poskytovanie konzultácií,</p> <p><input type="checkbox"/> Usmerňovanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Hodnotenie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Povyšovanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Odmeňovanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Disciplinárne riadenie,</p> <p><input type="checkbox"/> Prepúšťanie zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Outplacement zamestnancov,</p> <p><input type="checkbox"/> Iné, uveďte aké.....</p> <p>6. a) V prípade, že vediete zamestnancov, uveďte koľko ich máte priamo pod svojím vedením. .....</p> <p>b) Uveďte zoznam zamestnaní a počet ľudí z každého zamestnania:</p>	
Zaradenia zamestnanca	Počet zamestnancov


7. Uvedte vaše pracovné povinnosti, stručne ich popíšte, označte pravidelnosť ich vykonávania (denne; periodicky- týždenne, mesačne, štvrťročne, polročne, ročne; nepravidelne) a uvedte aké percento z pracovného času im venujete.

Pracovná povinnosť	Popis pracovnej povinnosti	Pravidelnosť vykonávania	% vyjadrenie

8. Uvedte, aké kontakty sa od vás vyžadujú s inými osobami a oddeleniami vo vašej organizácii, ako aj v iných organizáciách a v akom jazyku a forme prebieha komunikácia (písomne, telefonicky, osobne).

Pracovné zaradenie zamestnanca	Oddelenie kontaktovaného zamestnanca	Komunikačný jazyk	Forma komunikácie

9. Uvedte, na čo sa vzťahuje vaša zodpovednosť:

Zodpovednosť za:	Výhradná zodpovednosť (áno, nie)	Čiastočná zodpovednosť (áno, nie)
zaobchádzanie so zariadením		
používanie strojov		
funkčnosť stroja		
využitie materiálov		
peniaze		
správnosť vyplnenia výkazov a správ		
tok informácií		
bezpečnosť ostatných zamestnancov		
výkon ostatných zamestnancov		
iné, uveďte		

10. Uvedte, po konzultácii s kým prijímate záväzné rozhodnutia a konkrétne o aké rozhodnutia ide (napr.: prepúšťanie zamestnancov, prijímanie zamestnancov, schvaľovanie rozpočtov a iné).

Pri rozhodovaní prijímate záväzné rozhodnutia:	Uveďte druh rozhodnutia
po konzultácii s nadriadeným	
sám	
po konzultácii s podriadenými	
inak, uveďte	

11. Uvedte, kto (pozícia), ako často (denne; periodicky- týždenne, mesačne, štvrťročne, polročne, ročne; nepravidelne) a akou formou (písomne, telefonicky, osobne) kontroluje vašu prácu.

Pozícia kontrolóra	Frekvencia kontrolovania	Forma kontroly

12. Uvedte všetky fyziologické a psychické požiadavky kladené pri vykonávaní vašich pracovných povinností a uvedte, aký veľký je ich význam (nutné, nápomocné, nepotrebné).

Fyziologické a psychické požiadavky	Význam

schopnosť komunikácie	
koordinácia pohybu	
zdravie	
zrak	
sluch	
sila	
hmotnosť	
iniciatíva	
vynaliezavosť	
abstraktné myslenie	
analytické myslenie	
kombinačné schopnosti	
schopnosť samostatného úsudku	
schopnosť udržať pozornosť	
schopnosť pracovať pod tlakom	
sympatický výzor	
iné, uveďte	

13. Vyžaduje vaša práca používanie nejakého stroja, nástroja, zariadenia alebo vybavenia?

Nie

Ak áno, uveďte názov a frekvenciu využívania (denne; periodicky- týždenne, mesačne, štvrťročne, polročne, ročne; nepravidelne):

Názov stroja, nástroja, zariadenia, alebo vybavenia:	Frekvencia využívania:

14. Uveďte všetky neprijemné fyzické povinnosti vyplývajúce z vykonávania vášho pracovného miesta, označte pravidelnosť ich výskytu (denne; periodicky- týždenne, mesačne, štvrťročne, polročne, ročne; nepravidelne) a uveďte, aké percento z pracovného času sú na vás kladené.

Fyzické povinnosti	Pravidelnosť vykonávania	% vyjadrenie
manipulácia s ťažkým materiálom		
nehodná, alebo neprirodzená pracovná poloha		
vysoké pracovné tempo		
vysoké požiadavky na zmysly (zrak, sluch, hmat, čuch, chuť)		
nadmerné využívanie rétoriky		
práca s vibrujúcim zariadením		
vedenie motorového vozidla		
nepretržitá práca s počítačom		
iné, uveďte		

15. Uveďte všetky emocionálne povinnosti, vyplývajúce z vykonávania vášho pracovného miesta, označte pravidelnosť ich výskytu (denne; periodicky- týždenne, mesačne, štvrťročne, polročne, ročne; nepravidelne) a uveďte, aké percento z pracovného času sú na vás kladené.

Emocionálne povinnosti	Pravidelnosť vykonávania	% vyjadrenie
kontakt s verejnosťou		
kontakt so zákazníkmi		
intenzívny dohľad		
časový stres		
nepravidelný rozvrh činností		
práca osamote		
práca v kolektíve		
nadmerné cestovanie		
iné, uveďte		

16. Uveďte umiestnenie pracoviska:

- vo vnútri,
- vonku,
- v podzemí,
- vo výkope,
- na lešení,
- iné, uveďte.....

17. Uveďte všetky nepríjemné pracovné podmienky, pri ktorých musíte vykonávať prácu, označte pravidelnosť ich výskytu (často, periodicky, príležitostne) a uveďte, aké percento z pracovného času v nich pracujete

Nepříjemné pracovné podmienky	Pravidelnosť výskytu	% vyjadrenie
prach		
špina		
teplo		
chlad		
výpary		
dym		
zápach		
hluk		
vlhkosť		
mokro		
slabé osvetlenie		
zlé vetranie		
vibrácie		
nízky komfort		
nedostatočné vybavenie pracoviska		
iné, uveďte		

18. Uveďte všetky faktory, ktoré nepriaznivo ovplyvňujú zdravie a bezpečnosť vašej práce, označte pravidelnosť ich výskytu (často, periodicky, príležitostne) a uveďte aké percento z pracovného času v nich pracujete

Faktory ovplyvňujúce zdravie a bezpečnosť práce	Pravidelnosť výskytu	% vyjadrenie
práca vo výškach		
radiácia		
mechanické riziko		
pohybujúce sa predmety		
výbušniny		
nebezpečenstvo úrazu elektrickým prúdom		
oheň		
iné, uveďte		

Podpis: .....

**Túto časť dotazníka analýzy práce vyplňa priamy nadriadený zamestnanca**

1. Uveďte, aký je potrebný najnižší stupeň vzdelania pri nástupe na uvedenú pozíciu .....
2. Uveďte, druh a dĺžku potrebnej predošlej praxe pre uspokojivý výkon nového zamestnanca na danej pracovnej pozícii.....
3. V prípade, že nový zamestnanec má potrebné skúsenosti a vzdelanie na danú prácu, aký výcvik je potrebný, keď už je zamestnaný, aby dosiahol požadovanú úroveň výkonu. Špecifikujte potrebný výcvik.....

Dátum: .....

Podpis: .....

Zdroj: Autori



## **PRÍLOHA B Dotazník zameraný na analýzu špecifických požiadaviek na pracovné miesto**

Dotazník - špecifikácia požiadaviek na pracovné miesto

### **PSYCHICKÉ POŽIADAVKY<sup>3</sup>**

#### **A. KOGNITÍVNE SCHOPNOSTI**

##### **1. Bystrosť a pružnosť**

- a) Práca vyžaduje ľudí, ktorí dokážu veľmi rýchle a dobre pochopiť zmenenú situáciu, sú schopní sa v nej primerane orientovať a prispôbiť sa jej.
- b) Práca vyžaduje ľudí, ktorí rýchlo chápu a pohotove reagujú na nové situácie a úlohy.
- c) Práca vyžaduje ľudí, ktorí chápu dostatočne rýchle a jasne, sú schopní porozumieť pokynom, orientácia a prispôbivosť na zmenené situácie je primeraná.
- d) Práca môže byť vykonávaná aj ľuďmi, ktorí nemajú schopnosť pružne sa prispôbiť na nové situácie.
- e) Práca je tak jednoduchá, že nekladie žiadne požiadavky na chápanie a vlastné myslenie,

##### **2. Pamäť (počet bodov)**

- a) Práca vyžaduje ľudí s veľmi dobrou pamäťou na vzájomné zmyslové súvislosti, predpokladá zapamätanie si množstvo jednotlivých údajov.
- b) Práca vyžaduje ľudí so spoľahlivou pamäťou, ktorí si bez problémov dokážu vštiepiť do pamäte základné údaje a uchovať ich.
- c) Práca vyžaduje ľudí s normálnou pamäťou, ktorí sú schopní zapamätať si, čo treba, aj keď občas je občas nutné opakovanie.
- d) Požiadavky na pamäť sú malé, k dispozícii sú rôzne pomôcky na zapamätanie.
- e) Práca nekladie žiadne požiadavky na pamäť.

##### **3. Pozornosť, rozdelenie pozornosti**

- a) Pri práci je nutný stály a istý prehľad veľkého rozsahu;, je treba sa rýchle preorientovávať z jednej práce na druhú.
- b) Pri práci je nutné mať dobrý pracovný rozhľad, prechod z jedného procesu na druhý nesmie robiť ťažkosti.
- c) Pri práci je nutný normálny pracovný rozhľad, je nutné vedieť sa primerane prispôbovať sa práci.
- d) Pri práci je potrebné sa občas preorientovať z jednej práce na druhú.
- e) Pri práci sa nevyžaduje pracovný rozhľad ani schopnosť prispôbovať sa zmenám.

##### **4. Samostatnosť a kritičnosť myslenia**

- a) Práca vyžaduje ľudí, ktorí môžu samostatne poznávať podstatu vecí a s istotou urobiť správny úsudok, musia mať veľmi dobré vlastné návrhy.
- b) Práca vyžaduje ľudí, ktorí samostatne myslia a vytvárajú si vlastný úsudok – nepotrebujú žiadny návrh, sú schopní podávať dobré návrhy.
- c) Práca vyžaduje ľudí s primeraným myslením, ktorí sú schopní podľa pokynov bez ďalšej pomoci veci domyslieť;, vyžaduje sa schopnosť rozvrhnúť, „dotiahnuť“ zadané pokyny, nápady.
- d) Práca postupuje podľa schématu, kladie na samostatnosť a kritičnosť myslenia len malé požiadavky, rovnako sa neočakávajú ani vlastné postupy.
- e) Práca nekladie žiadne požiadavky na samostatnosť a kritičnosť myslenia, prebieha striktne podľa daného, alebo naučeného schématu;, nie sú potrebné žiadne návrhy.

---

<sup>3</sup> HRONIK, F. 2007 a. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení* MotivPress, 376 s. ISBN 80-254-0698-9

## 5. Znalosť ľudí

- a) Človek musí vedieť jednoznačne pochopiť, čo druhý chce, aké sú prednosti a nedostatky ľudí, s ktorými prichádza do styku a prispôbiť sa najrôznejším povahám.
- b) Človek musí s istotou pochopiť zámer druhého, poznať jeho prednosti a nedostatky a vyznať sa v ľuďoch.
- c) Vyžadujú sa dostatočné praktické znalosti ľudí.
- d) Vyžadujú sa len malé praktické znalosti ľudí, pretože je treba poznať len málo ľudí.
- e) Znalosť ľudí sa nevyžaduje.

## 6. Zbehlosť v matematických úkonoch

- a) Práca vyžaduje veľkú rýchlosť zbehlosť v počítaní.
- b) Práca vyžaduje ľudí, ktorí dokážu rýchle a s istotou počítať.
- c) Práca vyžaduje ľudí, ktorí vedú počítať dostatočne rýchlo a isto.
- d) Je potrebné len málo počítať, takže sa môžu uplatniť aj ľudia s menšou zbehlou v matematických úkonoch.
- e) Nekladú sa nároky na zbehlosť v matematických úkonoch.

## 7. Technické nadanie

- a) Práca vyžaduje ľudí, ktorí veľmi rýchlo a s istotou chápu súvislosti technického rázu, vedú správne predvídať ich účinok, musia byť schopní samostatne riešiť náročné technicko-konštrukčné úlohy.
- b) Práca vyžaduje ľudí s dobrým technickým myslením, ktorí sa dokážu orientovať i v komplikovaných technických súvislostiach; musia byť schopní samostatne riešiť jednoduché technicko-konštrukčné úlohy.
- c) Práca vyžaduje ľudí s potrebnou praktickou vynaliezavosťou, ktorí sú schopní dostatočne rýchle si osvojiť základné vedomosti a vzájomné technické súvislosti.
- d) Práca vyžaduje len pochopenie jednoduchých technických súvislostí.
- e) Práca nevyžaduje pochopenie technických súvislostí, môžu ju vykonávať aj ľudia bez technických schopností.

# B. OSOBNOSTNÉ VLASTNOSTI

## 1. Psychická odolnosť voči stresu

- a) Pre prácu je typická napätá atmosféra (časový tlak, úkolová práca, napätie medzi ľuďmi); prácu môžu vykonávať len stabilní ľudia, ktorí sa dokážu povzniesť nad tieto nepriaznivé vplyvy tak aby to nemalo dopad na ich pracovný výkon.
- b) Nekľudné pracovné prostredie (časový tlak a úkolová práca, napätie medzi ľuďmi).
- c) Silnejšie duševné alebo nervové napätie sa vyskytuje len prechodne; predpokladajú sa ľudia s normálnou duševnou odolnosťou, ktorí nereagujú ani prudko, ani sklúčene.
- d) Nepatrný časový tlak, alebo úkolová práca, nepatrné napätie medzi ľuďmi; pracovné výsledky nervovo labilných ľudí pritom môžu byť nepriaznivo ovplyvnené.
- e) Neexistuje úkolová práca, časový tlak ani žiadne vzrušenie; môžu sa uplatniť aj ľudia s nízkou vitalitou.

## 2. Pedantnosť, dôslednosť

- a) Vyžaduje sa mimoriadna pedantnosť a dôslednosť, žiadna chyba nesmie uniknúť a nie je prípustná, je nutná striktná kontrola pracovných výsledkov.
- b) Prácu môžu vykonávať vyrovnaní, pedantní a dôkladní ľudia, ktorí sú poriadni a ich práci nie je čo vytknúť.
- c) Prácu môžu vykonávať dostatočne pedantní ľudia, ktorých nie je treba často kontrolovať a ktorí sa snažia dosiahnuť dobré výsledky.
- d) Pri práci nemôže vzniknúť hodne chýb, menej pedantní ľudia nemôžu kvalitu výsledkov práce ohroziť.
- a) Práca nekladie zvláštne nároky na pedantnosť.

### 3. **Schopnosť spolupracovať**

- a) Pri práci je nesmierne dôležitá schopnosť spolupracovať, je nutné vedieť uznávať ľudí, získať si ich dôveru a mať k nim priateľský vzťah.
- b) Dôležité sú vyrovnané sociálne vzťahy, schopnosť spolupracovať s ostatnými, obľúbenosť v kolektíve a ochota pomôcť.
- c) Práca kladie požiadavky na kolektívnu znášanlivosť a prispôsobivosť.
- d) Schopnosť spolupráce je menej dôležitá, prácu môže vykonávať aj človek, ktorý nedokáže spolupracovať s kolegami, alebo občas stojí na boku a to bez ujmy na pracovných výsledkoch.
- e) Človek pracuje sám bez kontaktu s ostatnými, jeho počínanie voči spolupracovníkom preto nemá vo vzťahu k pracovným výsledkom význam.

### 4. **Schopnosť viesť iných ľudí**

- a) Práca vyžaduje človeka s veľkou osobnou rozvážnosťou, s pokojným, vyrovnaným vystupovaním, ktorý má schopnosť presvedčiť a je svojimi spolupracovníkmi plne uznávaný a prijímaný ako vodca.
- b) Práca vyžaduje pevnú osobnosť s istým a určitým vystupovaním, ktoré pôsobí na druhých spolupracovníkov, vie ich presvedčiť, strhnúť, aktivizovať.
- c) Pracovné úlohy môže úspešne plniť ten, kto je schopný presvedčiť vtedy, keď nevystupuje do popredia jeho osobnosť.
- d) Prácu môže vykonávať aj ten, kto nedokáže presvedčiť – vedenie iných ľudí tu má malý význam.
- e) S touto prácou nie sú spojené úlohy vedúceho rázu, prácu môže vykonávať človek bez schopnosti viesť druhých.

### 5. **Samostatnosť, rozhodnosť, schopnosť organizovať prácu**

- a) Je treba jasne a s istotou analyzovať komplikované pracovné procesy, pochopiť ich podstatu a správne ich usporiadať, je veľmi dôležitá nápaditosť.
- b) Je nutná analýza organizačných úloh strednej obtiažnosti, poznanie ich podstaty a ich usporiadania.
- c) Je nutné zvládnuť jednoduchých známych organizačných úloh s dostatočnou istotou.
- d) Pracovné procesy sa menia v jednotlivostiach, nie treba vlastná nápaditosť.
- e) Pracovné procesy sa nemenia.

## **FYZICKÉ POŽIADAVKY**

## **C. FYZICKÁ SPOSOBILOSŤ A ZDATNOSŤ**

### 1. **Pohlavie**

- a) Práca môže byť vykonávaná len mužmi.
- b) Práca je vhodnejšia pre mužov.
- c) Práca môže byť vykonávaná mužmi aj ženami.
- d) Práca môže byť vykonávaná len ženami.

### 2. **Odolnosť voči vonkajším vplyvom**

- a) Žiadne obmedzujúce znaky.
- b) Nebezpečenstvo úrazu, práca so strojom
- c) Nebezpečenstvo nachladnutia.
- d) Oslnenie, nedostatok svetla.
- e) Hluk, chvenie.
- f) Plyny, dym, prach.
- g) Nečistota, mastnota, oleje.
- h) Voda, kyselina, vlhkosť.

- i) Extrémne klimatické podmienky.

### 3. Svalová sila (počet bodov)

- a) Práca vyžaduje mimoriadne silných ľudí, ktorí môžu bez únavy vykonávať namáhavé úkony.
- b) Práca vyžaduje silných a odolných ľudí.
- c) Práca vyžaduje telesne priemerne vybavených a odolných ľudí.
- d) Práca kladie len malé požiadavky na telesnú zdatnosť.
- e) Práca nekladie žiadne požiadavky na telesnú zdatnosť.

### 4. Poloha pri práci, statické zaťaženie

- a) Práca vykonávaná v sede.
- b) Práca vykonávaná v stoji.
- c) Práca spojená s chôdzou.
- d) Práca vykonávaná v nepriaznivých polohách.
- e) Práca vykonávaná v nepriaznivých polohách vo výške.
- f) Statické zaťaženie dolných končatín.
- g) Statické zaťaženie horných končatín.
- h) Statické zaťaženie trupu, horných a dolných končatín.

### 5. Pohybové zaťaženie

- a) Práca bez zvláštneho pohybového zaťaženia.
- b) Pohybové zaťaženie prevažne prstov.
- c) Pohybové zaťaženie prevažne jednej hornej končatiny.
- d) Pohybové zaťaženie oboch horných končatín.
- e) Pohybové zaťaženie prevažne jednej dolnej končatiny.
- f) Pohybové zaťaženie oboch dolných končatín.
- g) Pohybové zaťaženie trupu a horných končatín.
- h) Práca vyžaduje správnu funkciu trupu, horných a dolných končatín.

### 6. Osobné tempo (počet bodov)

- a) Práca vyžaduje veľmi rýchle osobné tempo.
- b) Práca vyžaduje ľudí, ktorí sú značne obratní.
- c) Práca vyžaduje priemerné tempo.
- d) Práca nevyžaduje veľké osobné tempo, môžu ju vykonávať ľudia, ktorí na všetko potrebujú viac času.
- e) Osobné tempo nemá žiadny význam, tempo je určené a pracovník sa musí prispôbiť.

## D. POŽIADAVKY PRÁCE NA FUNKCIU ZMYSLOVÝCH ORGÁNOV

### 1. Zraková ostrosť

- a) Prácu môžu vykonávať aj slepci.
- b) Práca a bez zvláštnych požiadaviek na zrak.
- c) Malé požiadavky na videnie zblízka.
- d) Stredné požiadavky na videnie zblízka.
- e) Veľké požiadavky na videnie zblízka.
- f) Väčšie požiadavky na videnie do diaľky.
- g) Striedavé pozerania do blízka a do diaľky.

### 2. Farbocit

- a) Pri práci nie je potrebné rozoznávať farbu.
- b) Vyžaduje sa rozoznávanie červenej a zelenej farby.
- c) Vyžaduje sa rozoznávanie všetkých farieb.
- d) Vyžaduje sa rozoznávanie jemných farebných odtieňov.

### **3. Sluch (počet bodov)**

- a) Práca bez nároku na sluch (prácu môže vykonávať aj hluchý).
- b) Stredné požiadavky na sluch.
- c) Veľké požiadavky na sluch.

### **4. Zmysel pre rovnováhu**

- a) Práca bez zvláštnych nárokov na zmysel pre rovnováhu.
- b) Stredné požiadavky.
- c) Veľké požiadavky.

### **5. Hmat**

- a) Práca bez nárokov na hmat.
- b) Práca vyžaduje normálny hmat.
- c) Práca vyžaduje jemný hmat.

## **E. FYZICKÉ SCHOPNOSTI**

### **1. Zručnosť (počet bodov)**

- b) Práca vyžaduje veľmi zručných ľudí, obratných v práci s nástrojmi.
- c) Práca vyžaduje zručných, šikovných ľudí, s istotou pohybu a s dostatočne jemným hmatom.
- d) Práca vyžaduje dostatočne zručných a šikovných ľudí s potrebnou obratnosťou prstov.
- e) Práca vyžaduje menšiu zručnosť.
- f) Zručnosť nemá pri práci žiadny význam.

### **2. Schopnosť zvládnuť pohybové stereotypy**

- a) Práca vyžaduje ľudí, ktorí veľmi rýchle zvládnu pohybové stereotypy, osvoja si zaobchádzanie so strojmi a prístrojmi a môžu stupňovať pracovné tempo.
- b) Práca vyžaduje ľudí, ktorí si rýchle a s istotou osvojujú pohybové stereotypy.
- c) Práca vyžaduje ľudí, ktorí si primerane osvojujú pohybové stereotypy a sú schopní uspokojivo stupňovať pracovné tempo.
- d) Pohybové stereotypy nemajú význam, menšia obratnosť nemôže spôsobiť podstatné chyby ani zníženie výkonu.
- e) Nie je treba si osvojovať pohybové stereotypy, nemajú žiadny význam.

## Vzor Europass–životopisu



### Europass - životopis

#### Osobné údaje

Priezvisko(á) / Meno(á)

Vložte fotografiu.

PRIEZVISKO(á) Meno(á). - uveďte svoje priezvisko(á) (najlepšie je použiť písmo „kapitálky“) a rodné meno(á) (najlepšie je použiť malé písmená), napr.:

**VYSOKÝ, Peter**

Adresa(y)

Ulica, číslo, PSČ, obec, štát. - uveďte svoju úplnú poštovú adresu(y), kde si želáte, aby vás kontaktovali, napr.:

**Radvanská 30, 917 01 Trnava, Slovenská republika**

#### Poznámka:

Uveďte adresu, na ktorej vás možno najrýchlejšie zastihnúť. Ak sa vaša trvalá adresa líši od miesta, kde momentálne bývate (prechodné bydlisko), mali by ste uviesť obidve adresy s udaním času, kedy vás možno kontaktovať, na ktorej adrese.

Telefón(y)

Uveďte telefónne číslo(a), kde si želáte byť kontaktovaný; ak je to nevyhnutné, uveďte konkrétne dni a čas, kedy vás možno zastihnúť (aby vás bolo možné zastihnúť rýchlo), napr.:

**Pevná linka: 033 365 249**

**Mobil: 902 102 010**

#### Poznámky:

- Ak chcete poslať svoj životopis do iných krajín, uveďte smerové číslo štátu a miestne smerové číslo do zátvorky. Tieto dve čísla majú byť spojené pomlčkou, napr.: (421-2) 62 41 06 78 pre číslo v Bratislave.

Fax(y)

napr.: **(421-5) 365 48 54**

E-mail(y)

napr.: **vysocky.peter@tatramail.sk**

Štátna(e) príslušnosť(ti)

napr.: **Slovenská republika**

Dátum narodenia

napr.: **02.10.1982**

Pohlavie

napr.: **Muž**

**Oblasť činnosti, o ktorej sa zaujímate / Zamestnanie**

napr.: **Operátor výroby**

**Poznámka:** Táto položka poskytuje okamžitý prehľad o vašom profile a koncentruje sa na vaše kľúčové spôsobilosti.

## PRAX

V tejto kolónke uveďte samostatnú položku za každú prax, **začnite najčerstvejším údajom**.

### Poznámky:

- Ak sa uchádzate o svoje prvé miesto, nezabudnite uviesť pracovné činnosti počas prípravy, čo je dôkaz vášho prvého kontaktu so svetom práce.
- Ak je vaša prax dosiaľ príkrátka (pretože ste nedávno ukončili školu), opíšte najskôr svoje vzdelávanie a prípravu
- Kvôli stručnosti sa sústreďte na prax, ktorá pridá na váhu vašej žiadosti. Neprehliadnite prax, ktorá môže byť prínosom, aj keď sa nevzťahuje priamo k profilu práce, o ktorú sa uchádzate (napr. čas strávený v zahraničí, práca, ktorá vás priviedla do kontaktu s verejnosťou atď.).

Od - do	Napište dátumy, ktoré dokumentujú, ako dlho ste pracovali na mieste, ktoré uvádzate, napr.: <b>Od januára 2000 do marca 2003</b>
Zamestnanie, alebo pracovné zaradenie	Uveďte názov používaný na označenie vašej práce alebo charakteristiku svojho zamestnania, napr.: <b>Operátor vysokozdvížného vozíka,</b>
Hlavné činnosti a zodpovednosť	Uveďte svoje hlavné činnosti a zodpovednosť, napr.: <b>Šofér</b> alebo <b>Údržba zariadení</b>
Názov a adresa zamestnávateľa	Uveďte názov a adresu zamestnávateľa, napr.: <b>Akcent s r.o., Vysoká 5, Trnava, Slovenská republika</b> <b>Poznámka:</b> Ak je to relevantné, uveďte ďalšie informácie (telefón, fax, e-mailová, alebo internetová adresa)
Druh práce, alebo odvetvie hospodárstva	Uveďte charakter odvetvia hospodárstva zamestnávateľa, napr.: <b>Strojárstvo</b> alebo <b>Výrobca autosúčiastok</b>

## VZDELÁVANIE A PRÍPRAVA

V tejto kolónke uveďte samostatnú položku za každé vzdelávanie, ktoré viedlo k nadobudnutiu kvalifikácie, **začnite najčerstvejším údajom**.

### Poznámky:

- Nie je potrebné prezentovať všetky svoje kvalifikácie: nevracajte sa až k základnej škole, ak máte vysokoškolský diplom; zamerajte sa na kvalifikácie, ktoré sú prínosom pre vašu žiadosť .

Od - do	Napište dátumy a uveďte, ako dlho konkrétne vzdelávanie trvalo, napr.: <b>Od septembra 1999 do júna 2003</b>
Názov získanej kvalifikácie	Napište presný názov získanej kvalifikácie, napr.: <b>Stredné odborné vzdelanie (SOV): Autoopravár</b> <b>Poznámka:</b> Nepoužívajte skratky osamotene (napr. iba SOV).

Hlavné predmety / profesijné zručnosti

Zosumarizujte hlavné predmety, alebo profesijné zručnosti, ktoré ste si osvojili počas príslušného vzdelávania, kvôli stručnosti ich uveďte v skupinách, napr.:

**Všeobecnovzdelávacie predmety**

- Slovenský jazyk a literatúra, angličtina, matematika, fyzika, informatika
- Telesná výchova, etická výchova, občianska náuka, dejepis

**Odborné predmety vrátane voliteľných**

- Odborný výcvik (oprava motorových vozidiel)
- Technológia (vrátane bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci), stroje a zariadenia (vrátane bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci)
- Ekonomika, marketing

**Nepovinné predmety**

- Technika administratívy

**Poznámka:** Skombinujte položky a zamerajte sa na profesijné zručnosti, ktoré budú pre vás prínosom v prípade, že vás prijmu.

Názov a typ organizácie poskytujúcej vzdelávanie a prípravu

Uveďte názov (a ak je to vhodné, adresu) a typ navštevovanej inštitúcie, napr.:

**Stredné odborné učilište strojárské**

**Tajovského 5**

**917 01 Trnava**

Stupeň vzdelania v národnej, alebo medzinárodnej klasifikácii

Ak úroveň kvalifikácie zodpovedá stupňu dosiahnutého vzdelania v národnom, alebo medzinárodnom systéme, uveďte príslušný stupeň dosiahnutého vzdelania, národný systém, ISCED atď., napr. **ISCED 3**

Druh vzdelania	ISCED level	Druh vzdelania	ISCED level
Základná škola - 2. stupeň	2	Nadstavbové štúdium	3
Špeciálna základná škola - 2. stupeň	2	Pomaturitné kvalifikačné štúdium	4
Špeciálna škola variant A - 2. stupeň	2	Doplňujúce pedagogické štúdium	4
Špeciálna škola variant B - vyšší a pracovný stupeň	2	Pomaturitné špecializačné štúdium	5
Učilište	2	Tanečné konzervatórium - 8 ročné štúdium	5
Praktická škola	2	Konzervatórium - 6 ročné	5
Kurzy na doplnenie základného vzdelania	2	Vyššie odborné štúdium	5
Odborné učilište	3	Bakalárske štúdium	5
Stredná odborná škola - štúdium bez maturity	3	Magisterské pokračujúce štúdium	5
Stredná odborná škola - štúdium bez maturity	3	4 ročné magisterské štúdium	5
Rekvalifikačné kurzy	3	Magisterské a inžinierske štúdium	5
Stredná odborná škola - štúdium s maturitou	3	Doktorské a inžinierske štúdium	5
Stredná odborná škola – štúdium s maturitou	3	Štátne rigorózne skúšky	5
8-ročné gymnázium	3	Doplňujúce pedagogické štúdium	5
6-ročné gymnázium	3	Rozširujúce štúdium na vyučovanie	5
4-ročné gymnázium	3	Doktorandské štúdium	6

**Poznámka:** Viac informácií o klasifikačnom systéme ISCED (International Standard Classification of Education), ktorý bol vytvorený v UNESCO, je k dispozícii na webovej stránke tejto organizácie

[http://www.uis.unesco.org/ev\\_en.php?ID=7434\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.uis.unesco.org/ev_en.php?ID=7434_201&ID2=DO_TOPIC)



## OSOBNÁ SPÔSOBILOSŤ

Táto časť je venovaná zručnostiam a kompetenciám získaným v priebehu života a kariéry, ktoré však nemusia byť nevyhnutne pokryté formálnymi vysvedčeniami a diplomami. Ináč povedané, má za cieľ prezentovať úplný obraz vašich spôsobilostí. Kolónky, ktoré sú nižšie uvedené (jazyky, sociálne, organizačné, technické, počítačové, umelecké a ďalšie zručnosti a kompetencie), umožňujú opísať zručnosti a kompetencie získané jednak počas vzdelávania a prípravy (v priebehu vášho štúdia) a jednak na seminároch, alebo v ďalšom vzdelávaní a neformálnym spôsobom (počas pracovnej činnosti, alebo aktivít voľného času).

Materinský(é) jazyk(y)	Uveďte materinský jazyk (prípadne ďalší(ie) materinský(é) jazyk(y)) napr.: <b>Slovenčina</b>									
Ďalší(ie) jazyk(y)	V nasledujúcich kolónkach uveďte svoje zručnosti a kompetencie v cudzích jazykoch.									
Sebahodnotenie	<b>Porozumenie</b>				<b>Hovorenie</b>				<b>Písanie</b>	
<i>Európska úroveň (*)</i>	Počúvanie		Čítanie		Ústna interakcia		Samostatný ústny prejav			
<b>Angličtina</b>	(C1)	Skúsený používateľ	(B2)	Samostatný	(A2)	Používateľ základného jazyka	(B1)	Samostatný používateľ	(B2)	Samostatný používateľ
<b>Jazyk 2</b>										
(*) Úroveň podľa Spoločného európskeho referenčného rámca (CEF)										

### Návod na používanie tabuľky sebahodnotenia

Tabuľka sebahodnotenia je založená na šesťstupňovej škále Spoločného európskeho referenčného rámca pre jazyky, ktorý vyvinula Rada Európy.

Tabuľka pozostáva z týchto troch všeobecných úrovní:

- Používanie základného jazyka (úrovne A1 a A2)
- Samostatný používateľ (úrovne B1 a B2)
- Skúsený používateľ (úrovne C1 a C2)

### POROZUMENIE

#### Počúvanie

**A 1:** Dokážem rozoznať známe slová a veľmi základné frázy týkajúce sa mňa a mojej rodiny a bezprostredného konkrétneho okolia, keď ľudia hovoria pomaly a jasne.

**A 2:** Dokážem porozumieť frázam a najbežnejšej slovnej zásobe vo vzťahu k oblastiam, ktoré sa ma bezprostredne týkajú (napríklad základné informácie o mne a rodine, nakupovaní, miestnej oblasti, zamestnaní). Dokážem pochopiť zmysel v krátkych, jasných a jednoduchých správach a oznámeniach.

**B 1:** Dokážem pochopiť hlavné body jasnej štandardnej reči o známych veciach, s ktorými sa pravidelne stretávam v škole, práci, vo voľnom čase atď. Rozumiem zmyslu mnohých rozhlasových alebo televíznych programov o aktuálnych udalostiach a témach osobného i odborného záujmu, keď je prejav relatívne pomalý a jasný.

**B 2:** Dokážem porozumieť dlhšej reči a prednáškam a sledovať aj zložitú argumentačnú líniu za predpokladu, že téma mi je dostatočne známa. Dokážem pochopiť väčšinu televíznych správ a programov o aktuálnych udalostiach. Dokážem porozumieť väčšine filmov v spisovnom jazyku.

**C 1:** Rozumiem dlhšej reči, aj keď nie je jasne štruktúrovaná a keď vzťahy sú iba naznačené, nie explicitne signalizované. Dokážem, bez väčšej námahy porozumieť televíznym programom a filmom.

**C 2:** Nemám žiadne ťažkosti pri pochopení akéhokoľvek druhu hovoreného jazyka, či už je to naživo, alebo z vysielania, dokonca aj keď je prejav rodeného hovoriaceho veľmi rýchly za predpokladu, že mám dost času na to, aby som si zvykol na jeho výslovnosť.

## Čítanie

**A 1:** Rozumiem známym menám, slovám a veľmi jednoduchým vetám, napríklad na oznámeniach a plagátoch alebo v katalógoch.

**A 2:** Dokážem čítať veľmi krátke jednoduché texty. Dokážem nájsť konkrétne predvídateľné informácie v jednoduchom každodennom materiáli, ako sú napríklad inzeráty, prospekty, jedálne lístky a časové harmonogramy a dokážem porozumieť krátkym jednoduchým osobným listom.

**B 1:** Rozumiem textom, ktoré pozostávajú z každodennej slovnej zásoby často používanej v každodennom živote, alebo ktoré sa vzťahujú na moju prácu. Dokážem porozumieť opisom udalostí, pocitov a prianí v osobných listoch.

**B 2:** Dokážem prečítať články a správy týkajúce sa aktuálnych problémov, v ktorých pisatelia alebo autori adoptujú konkrétne postoje alebo názory. Rozumiem súčasnej literárnej próze.

**C 1:** Rozumiem dlhým a zložitým faktickým a literárnym textom, pričom rozoznávam rozdiely v štýle. Rozumiem odborným článkom a dlhším návodom, dokonca aj keď sa nevzťahujú na moju oblasť.

**C 2:** Lahko čítam v podstate všetky formy písaného jazyka vrátane abstraktných textov, náročných svojou stavbou a jazykom, ako sú napríklad príručky, odborné články a literárne diela.

## HOVORENIE

### Ústna interakcia

**A 1:** Dokážem komunikovať jednoduchým spôsobom za predpokladu, že môj partner v komunikácii je pripravený zopakovať alebo preformulovať svoju výpoveď pri pomalšej rýchlosti reči a že mi pomôže sformulovať, čo sa ja pokúšam povedať. Dokážem klásť a odpovedať na jednoduché otázky v oblasti mojich základných potrieb, alebo na veľmi známe témy.

**A 2:** Dokážem komunikovať v jednoduchých a bežných situáciách vyžadujúcich jednoduchú a priamu výmenu informácií o známych témach a činnostiach. Dokážem zvládnuť veľmi krátke spoločenské kontakty, dokonca aj keď zvyčajne nerozumiem dostatočne na to, aby som sám udržoval konverzáciu.

**B 1:** Dokážem zvládnuť väčšinu situácií, ktoré sa môžu vyskytnúť počas cestovania v oblasti, kde sa hovorí týmto jazykom. Môžem nepripravený vstúpiť do konverzácie na témy, ktoré sú známe, ktoré ma osobne zaujímajú, alebo ktoré sa týkajú osobného každodenného života (napríklad rodina, koníčky, práca, cestovanie, súčasné udalosti).

**B 2:** Dokážem komunikovať na takej úrovni plynulosti a spontánnosti, ktorá mi celkom umožňuje viesť bežný rozhovor s rodenými hovoriacimi. Dokážem sa aktívne zúčastniť na diskusii na známe témy, pričom vyjadrujem a presadzujem svoje názory.

**C 1:** Dokážem sa vyjadrovať plynulo a spontánne, bez zjavného hľadania výrazov. Dokážem využívať jazyk pružne a účinne pre spoločenské a profesijné účely. Dokážem presne sformulovať svoje myšlienky a názory a dokážem vhodne nadviazať na príspevky ostatných hovoriacich.

**C 2:** Bez námahy sa dokážem zúčastniť na akejkoľvek konverzácii, alebo diskusii a dobre ovládam idiomatické a hovorové výrazy. Dokážem sa vyjadrovať plynulo a presne vyjadrovať jemné odtienky významu. Ak pri vyjadrovaní sa narazím na problém, dokážem sa vrátiť a preformulovať danú pasáž tak ľahko, že ostatní to ani nepostrehnú.

### Samostatný ústny prejav

**A 1:** Dokážem využívať jednoduché frázy a vetami opísať miesto, kde žijem a ľudí, ktorých poznám.

**A 2:** Dokážem použiť sériu fráz a viet na jednoduchý opis mojej rodiny a ostatných ľudí, životných podmienok, môjho vzdelania a mojej terajšej alebo nedávnej práce.

**B 1:** Dokážem spájať frázy jednoduchým spôsobom, aby som opísal skúsenosti a udalosti, svoje sny, nádeje a ambície. Stručne dokážem uviesť dôvody a alebo zápletku knihy i filmu a opísať svoje reakcie.

**B 2:** Dokážem prezentovať jasné podrobné opisy celého radu predmetov vzťahujúcich sa na moju oblasť záujmu. Dokážem vysvetliť svoje stanovisko na aktuálne otázky s uvedením výhod a nevýhod rozličných možností.

**C 1:** Dokážem jasne a podrobne opísať zložité témy, rozširovať ich o vedľajšie témy, rozvíjať konkrétne body a zakončiť reč vhodným záverom.

**C 2:** Dokážem podať jasný a plynulý opis alebo zdôvodnenie v štýle, ktorý sa hodí pre daný kontext a s efektívnou logickou štruktúrou, ktorá pomôže príjemcovi všimnúť si dôležité body a zapamätať si ich.

## PÍSANIE

**A 1:** Dokážem napísať krátku jednoduchú pohľadnicu, napríklad dokážem poslať pozdravy z dovolenky. Dokážem vyplniť formuláre s osobnými údajmi, napríklad uviesť svoje meno, štátnu príslušnosť a adresu na registračnom formulári v hoteli.

**A 2:** Dokážem napísať krátke jednoduché oznámenia a správy vzťahujúce sa na moje bezprostredné potreby. Dokážem napísať veľmi jednoduchý osobný list, napríklad poďakovanie.

**B 1:** Dokážem napísať jednoduchý súvislý text na témy, ktoré sú mi známe, alebo ma osobne zaujímajú. Dokážem napísať osobné listy opisujúce skúsenosti a dojmy.

**B 2:** Dokážem napísať podrobný text o širokom rozsahu tém vzťahujúcich sa na moje záujmy. Dokážem napísať referát alebo správu, odovzdávať informácie alebo poskytnúť dôkazy na podporu konkrétneho názoru, alebo proti nemu. Dokážem napísať listy, ktoré objasňujú, prečo sú niektoré udalosti a skúsenosti pre mňa osobne dôležité.

**C 1:** Dokážem sa jasne vyjadriť, dobre usporiadať text a odborne vyjadriť svoje stanoviská. Dokážem písať o zložitých predmetoch v liste, referáte i správe a zdôrazniť, čo pokladám za najdôležitejšie. Dokážem zvoliť štýl podľa čitateľa, ktorému je text určený.

**C 2:** Dokážem napísať hladko plynúci text v príslušnom štýle. Dokážem napísať zložité listy, správy alebo články, ktoré prezentujú prípad s efektívnou logickou štruktúrou, ktorá pomôže príjemcovi všimnúť si dôležité body a zapamätať si ich. Dokážem napísať zhnutia a recenzie o odborných prácach, alebo literárnych dielach.

Sociálne zručnosti a kompetencie	<p>Sociálne zručnosti a kompetencie sa viažu k životu a práci s inými ľuďmi, v pozíciách, kde je komunikácia veľmi dôležitá a v situáciách, kde je tímová práca rozhodujúca. Upresnite, v akom kontexte ste ich získali (počas školení, seminárov, dobrovoľnej práce, alebo aktivít vo voľnom čase atď.) napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>dobrá schopnosť adaptovať sa na multikulturálne prostredie, získaná pracovnými skúsenosťami v zahraničí;</b></li> <li>- <b>dobré komunikačné zručnosti získané počas pôsobenia ako obchodný riaditeľ.</b></li> <li>- <b>tímový duch získaný pri hraní kolektívneho športu;</b></li> </ul>
Organizačné zručnosti a kompetencie	<p>Organizačné zručnosti a kompetencie vypovedajú o koordinácii a riadení ľudí, projektov a rozpočtov v práci, dobrovoľnej práci a povedzte, v akom kontexte ste ich získali (počas školení, seminárov, dobrovoľnej práce, alebo aktivít vo voľnom čase atď.), napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>vedenie (v súčasnosti som zodpovedný za tím 10 ľudí);</b></li> <li>- <b>zmysel pre organizáciu (skúsenosti s logistikou);</b></li> <li>- <b>dobré skúsenosti z riadenia projektov, alebo tímu;</b></li> </ul>
Technické zručnosti a kompetencie	<p>Technické zručnosti a kompetencie sa vzťahujú k zvládnutiu špecifických typov zariadení, strojového vybavenia atď., iných než počítačov, alebo k technickým zručnostiam a kompetenciám v špeciálnej oblasti (výrobné odvetvie, zdravotníctvo, bankovníctvo atď.). Upresnite, v akom kontexte ste ich získali (počas školení, seminárov, dobrovoľnej práce, alebo aktivít vo voľnom čase atď.), napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>dobrá znalosť kvality kontrolných procesov (zodpovedal som za zavedenie auditu kvality vo svojom oddelení)</b></li> </ul>
Počítačové zručnosti a kompetencie	<p>Počítačové zručnosti a kompetencie sa vzťahujú k textovému editoru a iným aplikáciám, vyhľadávaniu v databáze, ovládaniu internetu, náročnejším zručnostiam (programovanie atď.). Upresnite, v akom kontexte ste ich získali (počas školení, seminárov, dobrovoľnej práce, alebo aktivít vo voľnom čase atď.), napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>dobrá znalosť nástrojov Microsoft Office™ (Word, Excel a PowerPoint), počas povinnej školskej praxe na poste sekretárky;</b></li> <li>- <b>základné znalosti aplikácií grafického designu (Adobe Illustrator™, PhotoShop™), počas práce v reklamnej agentúre;</b></li> </ul>
Umelecké zručnosti a kompetencie	<p>Tu uvedte svoje umelecké zručnosti a kompetencie, ktoré sú prínosom (hudba, písanie, design atď.) Upresnite, v akom kontexte ste ich získali (počas školení, seminárov, dobrovoľnej práce, alebo aktivít vo voľnom čase atď.), napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>stolárstvo, voľnočasová aktivita ;</b></li> </ul>
Ďalšie zručnosti a kompetencie	<p>Tu uvedte svoje ďalšie zručnosti a kompetencie, ktoré sú prínosom a nie sú uvedené v predchádzajúcich kolónkach (koníčky, šport, zodpovedné pozície v dobrovoľníckych organizáciách). Upresnite, v akom kontexte ste ich získali (počas školení, seminárov, dobrovoľnej práce, alebo aktivít vo voľnom čase atď.), napr.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>vysokohorská turistika, voľnočasová aktivita ;</b></li> </ul>

Vodičský(é) preukaz(y)	Uvedte, či ste držiteľom vodičského preukazu a ak áno, na ktorú kategóriu vozidiel, napr.: <b>Kategória B</b>
<b>Doplňujúce informácie</b>	Tu uvedte ďalšie informácie, ktoré považujete za relevantné (publikácie, alebo výskum; členstvo v profesijných organizáciách, informácie o tom, či ste vojak/nevojak [ak to považujete za dôležité, uvedte, či ste ukončili vojenskú službu], rodinný stav [ak považujete za potrebné to upresniť], kontaktné osoby, alebo odporúčajúcu osobu [meno, pracovná pozícia, kontaktná adresa, pozri poznámku]), napr.: <b>PUBLIKÁCIE</b> Článok: Molecular characterisation of a H3o-loaded brain cell, Immunology Quarterly, New York, 02/2002 <b>Poznámky:</b> - Neudávajte adresu kontaktnej osoby bez jeho(jej) predchádzajúceho formálneho súhlasu; lepšie je uviesť: „Odporúčania zašlem na požiadanie“ než preťažiť životopis. - Kde je to potrebné, uvedte stručný popis svojich publikácií, alebo výskumu; upresnite typ dokumentu (dizertačná práca, článok, správa atď.).
<b>Prílohy</b>	Uvedte zoznam príloh životopisu, napr.: - <b>kópie diplomov a vysvedčení, vrátane všetkých osvedčení vydaných na konci školení, ktoré nevedli k získaniu formálnej kvalifikácie;</b> - <b>doklady potvrdzujúce zamestnanie, alebo pracovné miesto;</b> - <b>publikácie, alebo výskum atď.</b> <b>Poznámky:</b> - Uvedte zoznam v logickom slede (napr. uvedte diplomy alebo doklady o zamestnaní spolu, očísľujte jednotlivé položky, ak sa to požaduje), aby ste to uľahčili čitateľovi; - Nikdy neposielajte originály diplomov, alebo vysvedčení, pretože sa môžu stratiť; fotokópie sú dostatočné.

*Prameň: upravené podľa [www.europass.eu.sk](http://www.europass.eu.sk)*

## Otázky vhodné na zistenie spokojnosti uchádzačov so systémom výberu zamestnancov

<b>1. Boli ste pred výberovým procesom oboznámený s postupom, ako bude výber prebiehať?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, podrobne b) <input type="checkbox"/> Nie dostatočne, uveďte prosím, ktoré informácie vám chýbali ..... c) <input type="checkbox"/> Nie, vôbec
<b>2. Mali ste pred výberovým procesom dostatok informácií o organizácii?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, podrobne b) <input type="checkbox"/> Nie dostatočne, uveďte prosím, ktoré informácie vám chýbali ..... c) <input type="checkbox"/> Nie, vôbec
<b>3. Boli pre vás organizačné pokyny podávané počas výberového pohovoru dostatočne jasné?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie dostatočne, uveďte prosím, s čím konkrétne ste mali problém .....
<b>4. Cítili ste sa na pri výberovom rozhovore dobre?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím v čom ste pociťovali problém.....
<b>5. Cítili ste sa na pri výberovom rozhovore dobre?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím v čom ste pociťovali problém.....
<b>6. Vyhovovalo vám prostredie v ktorom výberový proces prebiehal?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím v čom ste.....
<b>7. Rozumeli ste otázkam kladeným počas výberového rozhovoru?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím v čom bol podľa vás problém.....
<b>8. Boli ste spokojný so spôsobom komunikácie zo strany výberovej komisie?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím s čím ste neboli spokojný .....
<b>9. Vyhovoval Vám počet a štruktúra osôb vo výberovej komisii?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím dôvod.....
<b>10. Uveďte prosím, čo by ste na priebehu výberového procesu zmenili?</b>
<b>11. Boli ste vhodne a včas oboznámený s výsledkami výberového procesu?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte v čom konkrétne Vám postup oboznamovania nevyhovoval.....
<b>12. Využívate pri svojej práci všetky požadované vedomosti, zručnosti a vlastnosti, ktoré boli od Vás pri výberovom procese požadované?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím konkrétne, ktoré požadované vedomosti, zručnosti a vlastnosti nevyužívate, hoci boli od vás požadované.....
<b>13. Vyhovoval Vám spôsob výberového procesu metódou výberového rozhovoru?</b>
a) <input type="checkbox"/> Áno, b) <input type="checkbox"/> Nie, uveďte prosím dôvod a uveďte, akú metódu by ste uprednostnili .....
<b>14. Ak by ste mohli v systéme výberu nových zamestnancov niečo zmeniť, čo by to bolo?</b>
a) <input type="checkbox"/> Som spokojný, nič by som nezmenil b) <input type="checkbox"/> Bol som nespokojný, a preto by som zmenil .....

Zdroj: Autori

## Otázky vhodné na zistenie úrovne adaptačného procesu

Otázky vhodné na zistenie úrovne adaptačného procesu:	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Dozvedeli ste sa z jednotlivých prezentácií dostatok informácií o organizácii?				

Stíhali ste sledovať premietané prezentácie?				
Porozumeli ste jednoznačne rozpisom vašich následných školení?				
Porozumeli ste dochádzkovému systému (resp. používaniu čipovej karty)?				
Porozumeli ste, ako funguje hodnotiaci systém vašej pracovnej pozície?				
Porozumeli ste podmienkam udeľovania bonusov (za dochádzku a BOZP)?				
Boli prestávky na občerstvenie počas školenia dostatočne dlhé a časté?				
Dostali ste počas školenia odpovede na všetky vaše dodatočné otázky?				
Naplnili sa vaše očakávania od dnešného úvodného školenia?				
Získali ste na základe úvodného školenia dobrý dojem o organizácii?				
Sú mi známe moje právomoci a zodpovednosť na pracovisku.				
Dokonale ovládam všetky svoje pracovné úlohy.				
Zaškolenie považujem za dostatočné na výkon svojej práce.				
Bol som dostatočne oboznámený so zásadami bezpečnosti.				
Pracovné podmienky (osvetlenie, hlučnosť, prašnosť, teplota) mi vyhovujú.				
Sociálne vybavenie pracoviska (jedáleň, šatne, WC) mi vyhovuje.				
Časový rozvrh a frekvencia prestávok v práci je pre mňa vyhovujúci.				
Tempo práce je primerané a stíham si plniť všetky svoje povinnosti.				
Poznám hierarchickú štruktúru mojich nadriadených.				
Viem na koho sa obrátiť v prípade nejasností, alebo pri vzniku problému.				
Cítim sa rovnocenný v rámci svojho kolektívu.				
Atmosféra v kolektíve je priateľská a srdečná.				
Môj nadriadený sa stará o môj rozvoj a napredovanie v práci.				
Môj nadriadený je vždy ochotný pomôcť a prejavuje dôveru.				
Môj nadriadený sa stará o rovnocennosť v kolektíve.				
Môj nadriadený ma vždy a včas informuje o skutočnostiach, ktoré sa ma týkajú..				
Stotožňujem sa s hodnotami organizácie.				
Pociťujem kladný postoj a vzťah voči organizácii				

Zdroj: Autori

**Otázky vhodné na zistenie potrieb vzdelávania zamestnancov**  
**Uzavreté otázky vhodné na zistenie potrieb vzdelávania zamestnancov**

č.	Otázka	Odpovede				
		áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
1	Mali ste tento rok príležitosť učiť sa a rásť?	áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
2	Zamestnávateľ podporuje môj osobný rozvoj	áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
3	Cítite potrebu vzdelávania pre svoj ďalší rozvoj?	áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
4	Myslíte si, že vedenie prikladá dostatočnú vážnosť ďalšiemu vzdelávaniu?	áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
5	Zamestnanci sa zaučajú za chodu miesto toho, aby sa na prácu systematicky pripravovali.	áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie
6	Organizácia nedbá o prípravu zamestnancov do budúcich funkcií.	áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie
7	Mnohí noví zamestnanci majú minimálne schopnosti.	áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie
8	Manažéri nie sú schopní rozvíjať svojich zamestnancov.	áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
9	Produktivitu by bolo možné zvýšiť, keby sme venovali dost' pozornosti rozvoju správnych schopností a zručností.	áno	skôr áno	len častočne	skôr nie	nie
10	Práca v podniku je organizovaná tak, aby podporovala náš individuálny rozvoj.	áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie
11	Mám dojem, že môj zamestnávateľ, alebo aj priamy nadriadený sa o mňa stará ako o človeka.	áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie
12	Myslím si, že nadriadený dôveruje mojim schopnostiam a preto mi ponecháva určitú voľnosť.	áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie
13	Organizácia so mnou zaobchádza ako so zaujímavým a hodnotným človekom.	áno	skôr áno	neutrál	skôr nie	nie
14	Mám pocit, že organizácia uprednostňuje svoje potreby pred potrebami zamestnancov.	áno	skôr áno	neutrál	skôr nie	nie

Zdroj: Autori

**Polootvorené a otvorené otázky vhodné na zistenie potrieb vzdelávania zamestnancov**

<b>1. Možnosti vzdelávania v organizácii:</b>
a) <input type="checkbox"/> sú, aj ich využívam,
b) <input type="checkbox"/> sú, ale nemám záujem,
c) <input type="checkbox"/> sú, ale zamestnávateľ mi ich neumožňuje využívať,
d) <input type="checkbox"/> nie sú žiadne, uvítal by som tieto .....
<b>2. Viete ako funguje a ako sa realizuje proces vzdelávania vo vašej organizácii?</b>
a) <input type="checkbox"/> áno
b) <input type="checkbox"/> nie
<b>3. Akú formu vzdelávania uprednostňujete?</b>
a) <input type="checkbox"/> externú (uveďte prečo) .....
b) <input type="checkbox"/> vnútroorganizačnú (uveďte prečo) .....
<b>4. Na akú problematiku by sa podľa Vás malo organizačné vzdelávanie zamerať?</b>
a) <input type="checkbox"/> ekonomika,
b) <input type="checkbox"/> výpočtová technika,
c) <input type="checkbox"/> zamerané na vlastný odborný rast,
d) <input type="checkbox"/> vedenie ľudí (komunikácia),
e) <input type="checkbox"/> jazyková príprava,
f) <input type="checkbox"/> iné .....
<b>5. Zúčastňujete sa vzdelávacích akcií zameraných na odborné vzdelávanie?</b>
a) <input type="checkbox"/> áno

b) <input type="checkbox"/> nie (uved'te prečo) .....
<b>6. Zúčastnili by ste sa vzdelávacieho kurzu, na ktorom by ste sa museli finančne spolupodieľať</b>
a) <input type="checkbox"/> áno, (uved'te akou sumou, prípadne za akých podmienok).....
b) <input type="checkbox"/> nie
<b>7. Zúčastňujete sa jazykového kurzu poskytovaným organizáciou?</b>
a) <input type="checkbox"/> áno
b) <input type="checkbox"/> nie (uved'te prečo) .....
<b>8. Vyhovuje vám obsah a forma vzdelávacích akcií?</b>
a) <input type="checkbox"/> áno
b) <input type="checkbox"/> nie (uved'te prečo) .....
<b>9. Na absolvovanie vzdelávacej akcie nesúvisiacej so zvyšovaním odbornej spôsobilosti ste boli navrhnutý /á/:</b>
a) <input type="checkbox"/> svojim nadriadeným,
b) <input type="checkbox"/> z vlastnej iniciatívy,
c) <input type="checkbox"/> iné .....
<b>10. Podporuje organizácia rast vašej kariéry?</b>
a) <input type="checkbox"/> Ak áno, v čom to pociťujete?.....
a v čom ešte by ste ešte podporu uvítali?.....
b) <input type="checkbox"/> Ak nie, v čom by ste podporu uvítali?.....
<b>11. Bráni vám niečo v práci podať maximálny výkon?</b>
a) <input type="checkbox"/> áno, (uved'te prosím čo) .....
b) <input type="checkbox"/> nie
<b>12. Aké vzdelávacie akcie by ste uvítali?</b>
.....

Zdroj: Autori

### Otázky vhodné do dotazníka pred vzdelávacou aktivitou

<b>1. Čo od daného školenia očakávate?</b>
.....
<b>2. Získanie akých konkrétnych schopností a zručností v rámci tejto vzdelávacej aktivity očakávate?</b>
.....
<b>3. Čo si myslíte, aký bude mať pre vás (štúdium) prínos táto vzdelávacia aktivita?</b>
.....
<b>4. Čo si myslíte, ako vám získané zručnosti a znalosti pomôžu pri výkone vašej pracovnej náplne?</b>
.....
<b>5. Ako zistíte, či sa vaše zručnosti a znalosti skutočne zlepšili?</b>
.....

Zdroj: Autori

### Otázky vhodné do dotazníka tesne po vzdelávacej aktivite

<b>1. Vyhovovalo Vám prostredie učebne? Ak nie, uved'te v čom vidíte nedostatky.</b>
.....
<b>2. Vyhovovali vám učebné pomôcky? Ak nie, uved'te v čom vidíte nedostatky.</b>
.....
<b>3. Vyhovoval vám kouč? Ak nie, uved'te v čom vidíte jeho nedostatky.</b>
.....
<b>4. Splnila vzdelávacia aktivita vaše očakávania?</b>
.....



<p>a) <input type="checkbox"/> áno, uveďte prosím, ktoré .....</p> <p>b) <input type="checkbox"/> nie, uveďte prosím, ktoré očakávania nespĺnila a z akého dôvodu to podľa vás bolo .....</p>
<b>5. Získali ste vzdelávacou aktivitou aj iné prínosy, okrem tých, ktoré ste očakávali?</b>
<b>6. Aké konkrétne schopnosti a zručnosti ste v rámci tejto vzdelávacej aktivity získali?</b>
<b>7. Čo ste sa v rámci tejto vzdelávacej aktivity naučili?</b>
<b>8. Čo si myslíte, aký mala pre vás (štúdium) prínos táto vzdelávacia aktivita?</b>
<b>9. Čo si myslíte, ako vám získané zručnosti a znalosti pomôžu pri výkone vašej pracovnej činnosti?</b>
<b>10. Ako budete aplikovať to, čo ste sa v rámci vzdelávacej aktivity naučili?</b>
<b>11. Vaša účasť na vzdelávacej aktivite splnila účel? Ak nie, uveďte v čom vidíte problém.</b>
<b>12. Odporučili by ste túto vzdelávaciu aktivitu aj ďalším kolegom z organizácie? Ak nie, uveďte prosím dôvod.</b>
<b>13. V čom ešte cítite potrebu sa zdokonaľiť?</b>

Zdroj: Autori

### Otázky vhodné do dotazníka spätnej väzby

<b>1. Dokázali ste aplikovať získané vedomosti a zručnosti do vašej pracovnej náplne?</b>
<p>a) <input type="checkbox"/> Ak áno, uveďte prosím, ktoré .....</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Ak nie, uveďte z akého dôvodu to podľa vás bolo .....</p>
<b>2. Čo v súčasnosti vykonávate inak, ako pred vzdelávacou aktivitou?</b>
<b>3. Prispela vzdelávacia aktivita k vášmu osobnému rozvoju?</b>
<p>a) <input type="checkbox"/> Ak áno, uveďte ako .....</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Ak nie, uveďte čo by ste zmenili, aby to tak bolo .....</p>
<b>4. Pomohla vzdelávacia aktivita zvýšiť výkonnosť vášho oddelenia, resp. organizácii?</b>

Zdroj: Autori

## **MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Vysokoškolská učebnica

### **Autori:**

doc. Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.

doc. Ing. Zdenko STACHO, PhD.

### **Recenzenti:**

doc. Ing. Jana BLŠTÁKOVÁ, PhD - FPM EU Bratislava

doc. Ing. Cecília OLEXOVÁ, PhD. - PHF EU Košice

Vydavateľ: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2023

Vydanie: prvé

Rozsah: 138 strán

Forma: online

Dostupné: <https://imucm.sk/virtualna-studovna-im/>

ISBN 978-80-572-0386-5