

MODELY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

IVAN ŠIMKO

MODELS OF HUMAN SOURCES MANAGEMENT

ABSTRAKT

Ľudské zdroje predstavujú najväčší a dlhodobý fungujúci kapitál podniku. Riadenie ľudských zdrojov patrí ku kľúčovým činnostiam, ktoré rozhodujú o existencii podniku a realizuje sa v určitom prostredí, ktoré zodpovedá možnostiam daného podniku. V súčasnosti sa popri klasickom modeli riadenia ľudských zdrojov čoraz viac uplatňujú nové verzie riadenia ľudských zdrojov.

Kľúčové slová: riadenie, komunikácia, zamestnanec

ABSTRACT

Human resources constitute the largest and long-term undertaking working capital. Human resource management is one of the key activities that determine the existence of the enterprise and can be carried out in a particular environment, which corresponds to the possibilities of the enterprise. Currently, besides the classic pattern of human resources management the new version of human resources management is increasingly implemented.

Key words: management, communication, employee

ÚVOD

Budovy, stroje, zariadenia, suroviny, technológie, financie – to všetko je pre efektívny chod podniku veľmi dôležité. Avšak najdôležitejšie sú ľudské zdroje – zamestnanci. Vlastníctvo zdrojov umožňuje, ľudské zdroje to uskutočňujú. Len ľudské zdroje sú tvorivým prvkom každého podniku a ich hodnota v tvrdom konkurenčnom boji v súčasnom turbulentnom prostredí čím ďalej, tým viac rastie. Progresívne podniky na celom svete si uvedomujú, že aj najlepšie stratégie a systémy skončia zapadnuté v prachu, ak nie sú podporené a zabezpečené ľuďmi.

Riadenie ľudských zdrojov je náročné a zodpovedné, nakoľko má priamy vplyv na efektívnosť a konkurenčnú schopnosť – na prežitie podniku. Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zvyšovanie produktivity každého podniku.

Kedysi a i dnes sa podniky snažia o dosiahnutie určitej konkurenčnej výhody. Kým v minulosti to boli napr. nové technológie, nové výrobky a pod., dnes si podniky uvedomujú, že akákoľvek konkurenčná výhoda je výsledkom výnimočných inovačných a kreatívnych schopností a zručností zamestnancov podniku. Preto sa ľudské zdroje a ich riadenie stávajú osobitne dôležitým kapitálom podniku.

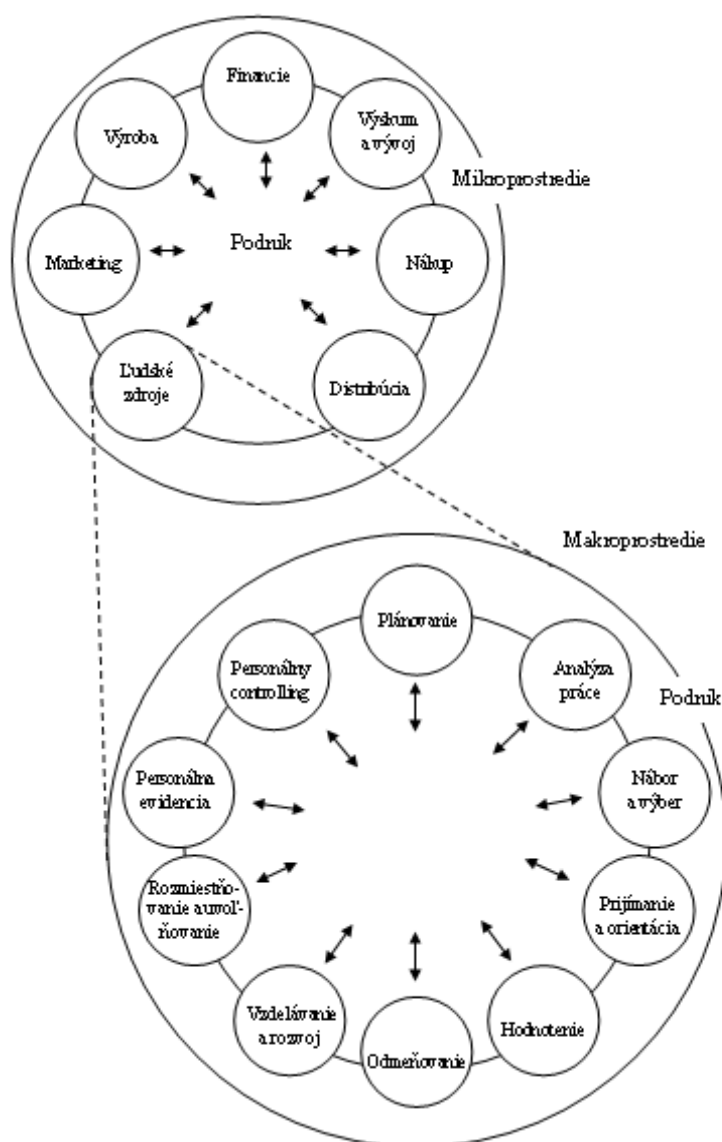
Základným predpokladom úspešnosti každej podniku je mať a vedieť uplatňovať komunikačné zručnosti a s nimi súvisiace schopnosti a to rovnako v komunikácii vo vnútri podniku ako v komunikácii smerom von z podniku, smerom ku dodávateľom a predovšetkým ku zákazníkom.

Efektívna komunikácia má veľký význam v procese riadenia celého podniku, obzvlášť v komunikácii so zákazníkmi.

Klasický model riadenia ľudských zdrojov

Klasický model riadenia ľudských zdrojov (obr. 1.) je štruktúrovaný tak, že všetky personálne činnosti v tomto modeli vytvárajú určitý celok, v ktorom majú približne rovnaké zastúpenie. Ide o činnosti od plánovania ľudských zdrojov cez analýzu práce, nábor a výber zamestnancov, prijímanie a orientáciu, hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj spolu s rozmiestňovaním a uvoľňovaním až po posledné dve činnosti - personálnu evidenciu a personálny controlling. Všetky činnosti sa realizujú v podmienkach, ktoré ich ovplyvňujú, a to v mikroprostredí a makroprostredí.

Podstatou tohto modelu je, že všetky činnosti sú vnímané ako jeden celok - spoločný systém riadenia ľudských zdrojov.



Obr. 1. Klasický model riadenia ľudských zdrojov v podniku

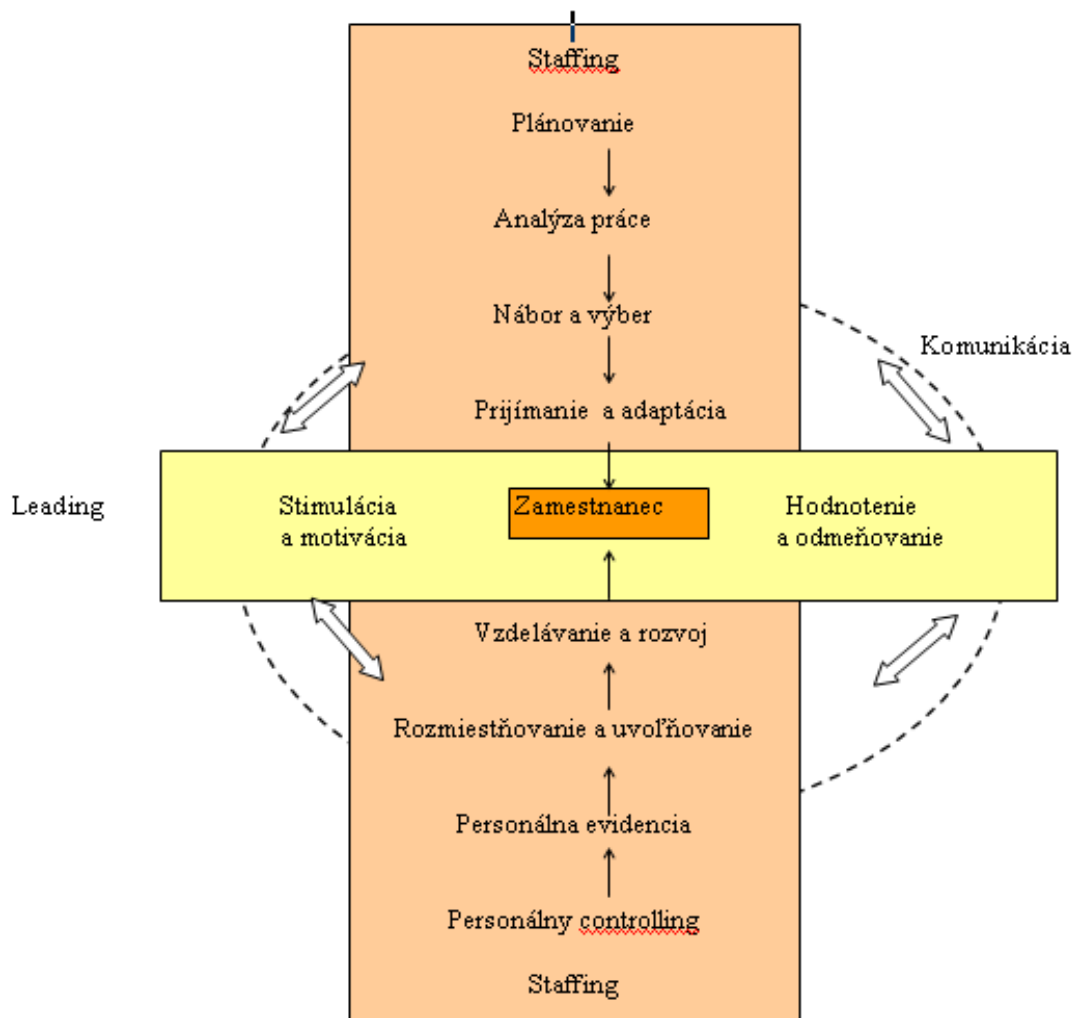
Nový model riadenia ľudských zdrojov

Nový model riadenia ľudských zdrojov vymedzuje funkcie riadenia do dvoch oblastí nasledovne:

a) Zabezpečenie personálu – **Staffing**, ktoré zahŕňa:

- plánovanie ľudských zdrojov,
- analýza práce,
- nábor a výber zamestnancov,
- prijímanie a adaptácia zamestnancov,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov,
- personálna evidencia,
- personálny controlling.

Zabezpečenie personálu sa pokladá za dôležitý činiteľ podnikateľského úspechu každého podniku.



Obr. 2. Nový model riadenia ľudských zdrojov v podniku

b) Vedenie ľudí – **Leading**, ktoré zahŕňa:

- stimulácia a motivácia zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- komunikácia.

Tieto činnosti tzv. „mäkkého riadenia“ sa orientujú na schopnosti dokázať, resp. umenie vedúcich pracovníkov viesť, usmerňovať, stimulovať a motivovať svojich spolupracovníkov ku kvalitnému, príp. tvorivému plneniu svojej práce.

1 STAFFING – ZABEZPEČENIE PERSONÁLU

1.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Plánovanie ľudských zdrojov je potrebné pre odhadnutie budúcich potrieb podniku, aby v reálnom čase mal k dispozícii potrebný počet kvalifikovaných a výkonných zamestnancov. Plánovanie ľudských zdrojov možno definovať aj nasledovne [1] - plánovanie ľudského potenciálu je procesom systematickej predpovede budúcich potrieb a zdrojov vedomostí, zručností a skúseností ľudí a prípravy podmienok pre skutočne efektívne využívanie a rozvoj potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku.

Plánovanie je náročným procesom, nakoľko je potrebné naplánovať [3] kvantitatívnu, kvalitatívnu, časovú a procesnú dimenziu ľudských zdrojov. Plánovanie ľudských zdrojov má zabezpečiť, aby podnik mal v budúcnosti ľudské zdroje v potrebnom množstve, s potrebnými znalosťami, zručnosťami, schopnosťami a skúsenosťami, s požadovanými osobnostnými charakteristikami, optimálne motivované, flexibilné a pripravené na zmeny, optimálne rozmiestnené na pracovné pozície, v správny čas a s primeranými nákladmi.

Proces plánovania ľudských zdrojov možno rozdeliť na tri základné časti:

- analýza dopytu po ľudských zdrojoch,
- analýza ponuky práce (interná i externá),
- vyrovnávanie nesúladu medzi dopytom na jednej strane a ponukou ľudských zdrojov na druhej strane.

Plánovanie veľmi úzko súvisí s interným a externým trhom pracovných síl a možno pri tom použiť rôzne metódy (napr. delfskú, kaskádovú, bilančnú, počítačové modely ...) a plány (od profilovania potenciálnych zamestnancov a získavania a výberu, cez orientáciu a rozmiestňovanie, stabilizáciu, odmeňovanie, hodnotenie, vzdelávanie, motiváciu až ku kuriérnym plánom a plánom ukončovania pracovného pomeru).

1.2 Analýza práce

Nevyhnutným predpokladom pre úspešné riadenie ľudských zdrojov je efektívna štruktúra pracovných miest v podniku. Informácie o nich poskytuje analýza pracovných miest, ktorá je v praxi známa ako analýza práce. Analýzu práce možno definovať ako proces, v ktorom sa systematicky získavajú a vyhodnocujú komplexné informácie o existujúcich i navrhovaných pracovných miestach.

Analýza práce je rozsiahly proces, ktorý zahŕňa nasledovné časti:

- identifikáciu pracovných miest a časového i vecného harmonogramu analýzy,
- štúdium dostupných materiálov a záznamov, napr.: organizačnej štruktúry, katalógov pracovných miest, predchádzajúcich opisov práce a špecifikácií zamestnancov, technologických predpisov, pracovných postupov, pracovných noriem, snímok pracovného dňa, atď.,
- voľbu metódy analýzy pracovných miest a pilotné overenie, napr.: rozhovor, dotazník, komisia odborníkov, pozorovanie a ich vzájomné kombinácie,

- získavanie informácií,
- spracovanie informácií do:
 - = formy popisu práce (poskytuje prehľadný a ucelený obraz o práci na danom pracovnom mieste),
 - = vymedzenia zamestnanca (predstavuje špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca, prehľad zručností a schopností, ktoré sú nevyhnutné na efektívne zvládnutie danej práce),
 - = normy pracovného výkonu,
- začlenenie výstupov do informačného systému ľudských zdrojov a spätná väzba na proces ako taký.

Aj z uvedeného možno vidieť, že analýza práce je náročný proces, ktorého výsledky možno využiť pri navrhovaní pracovných miest, redizajne už existujúcich pracovných miest, pri návrhu motivačného programu podniku, pri výbere zamestnancov, pri ich vzdelávaní, pri hodnotení zamestnancov a v mnohých ďalších činnostiach pri riadení ľudských zdrojov.

1.3 Nábor a výber zamestnancov

Získavanie zamestnancov – nábor a výber je dôležitým prvkom personálnej práce. Na získavanie zamestnancov sa možno pozerať ako na proces, (voľne upravené podľa[1]) ktorého účelom je efektívne prezentovať internému a externému trhu pracovných síl voľné pracovné príležitosti, a tým upútať a vyvolať záujem vhodných a motivovaných uchádzačov o zamestnanie (preradenie) v podniku.

Získavanie zamestnancov má dva nosné prvky: nábor a výber, ktoré majú spoločné i rozdielne časti podľa toho, či ide o manažérske pracovné pozície, pozície špecialistov, bežné pracovné pozície, respektíve robotnícke pracovné pozície.

Nábor zamestnancov

Zjednodušene možno uviesť, že cieľom náboru zamestnancov je „mať si z čoho vybrať“. Nábor pozostáva z nasledovných činností:

- identifikácia potreby získavania zamestnancov,
- identifikácia zdrojov získavania zamestnancov,
- zhromažďovanie informácií o pracovnom mieste,
- voľba vhodných metód náboru,
- voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov,
- formulovanie ponuky zamestnávateľa,
- uverejnenie ponuky vo vybratých médiách,
- predbežný výber
- a zhodnotenie efektívnosti procesu náboru.

Nábor možno považovať za prípravnú etapu pred výberom v rámci procesu získavania zamestnancov.

Výber zamestnancov

Cieľom výberu zamestnancov je vybrať najschopnejšieho uchádzača na dané pracovné miesto. Výber zamestnancov možno charakterizovať ako [1]) rozsiahly proces, ktorý na základe informácií získaných

o uchádzačoch a informácií o podniku vedie ku konečnému rozhodnutiu o prijatí (pri externých zdrojoch) alebo prevedení (pri orientácii na interné zdroje) najvhodnejšieho uchádzača na obsadzované pracovné miesto.

Proces výberu zamestnancov má nasledovné činnosti [7]:

- personálna anamnéza,
- predbežný rozhovor,
- overovanie a dopĺňanie informácií vrátane referencií z predchádzajúceho zamestnania,
- stanovenie postupu výberu,
- voľba metód výberu,
- realizácia výberu.
- sumarizovanie výsledkov, rozhodnutie o výbere a informovanie uchádzačov
- a hodnotenie efektívnosti procesu výberu – spätná väzba.

1.4 Prijímanie a adaptácia zamestnancov

Prijímanie a adaptácia je veľmi dôležitým krokom z pohľadu nového zamestnanca. Prijímanie zamestnanca (voľne upravené podľa [4]) možno definovať ako množstvo činností (vrátane adaptačného procesu) v prvom období pracovného pomeru novoprijatého alebo preradeného zamestnanca, počas ktorých zamestnanec vstupuje do stavu zamestnancov podniku, resp. jeho časti, získava práva a povinnosti zamestnancov a je umiestnený na pracovné miesto.

Cieľom prijímania a adaptácie je, aby nastalo čo najrýchlejšie zapracovanie zamestnanca a jeho identifikácia s podnikovou kultúrou, ako aj konkretizácia profilu zamestnanca z hľadiska jeho pracovného zaradenia.

Základnými činnosťami procesu prijímania a adaptácie sú:

- podpis pracovnej zmluvy a ďalších pracovno-právnych dokladov,
- odovzdanie „súhrnnej informačnej zložky“ o podniku,
- uvedenie na pracovisko, a predstavenie pracovnému kolektívu,
- realizácia adaptačného programu vrátane procesu socializácie na novom pracovisku,
- štruktúrovaný program školení a prípadných stáží na iných útvaroch podniku
- a rozhovor pred skončením skúšobnej doby.

Celý proces prebieha:

- oficiálnym spôsobom (formálnym),
 - neformálnym spôsobom
- v dvoch navzájom sa prelínajúcich rovinách: v rovine pracovnej adaptácie a v rovine sociálnej adaptácie.

1.5 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je celoživotný nekončiaci proces rozvoja ľudského potenciálu, čo predstavuje rozvoj v odbornej i v osobnej rovine vedomostí, zručností a kompetencií s cieľom zvýšenia motivácie zamestnancov. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vychádza z vízie, poslania, cieľov a stratégie rozvoja ľudských zdrojov. Má jasne definovaný proces, ktorý pozostáva z nasledovných činností:

- identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb,
- definovanie obsahu vzdelávania,

- výber metód vzdelávania,
- stanovenie rozpočtu,
- výber realizátora vzdelávania,
- realizácia vzdelávania
- a hodnotenie vzdelávania.

Prehľad najčastejších vzdelávacích aktivít obsahuje vzdelávanie:

- na pracovisku - inštruktáž pri výkone práce, samoučiaci sa skupina,
- mimo pracoviska – prednáška, seminár, workshop, tréning, outdoor tréning, názorné vyučovanie, zvyšovanie kvalifikácie či requalifikácia,
- individuálna práca – samoštúdium, školenie prostredníctvom multimediálnych techník a on-line školiace programy prostredníctvom internetu a intranetu.

Pri naplňovaní vízie podniku a z nej odvodenej personálnej stratégie, má špecifickú úlohu riadenie rozvoja kariéry manažérov a ďalších zamestnancov podniku. *Riadenie rozvoja kariéry je cieľavedomý, systematicky organizovaný proces zabezpečovaný vo vzájomnej spolupráci podniku a zamestnancov, zameraný na umožňovanie naplňovania ich cieľov a aspirácií pri zabezpečení budúcich potrieb manažérov a ďalších zamestnancov podniku, pri dosiahnutí synergických efektov.*

Pracovná kariéra a jej riadenie je dlhodobý proces, skladajúci sa z:

- plánovania kariéry
- a riadenia kariéry.

Zjednocujúcim a primárnym cieľom pre zamestnanca i pre podnik je dosiahnutie situácie, kedy sa zamestnanec v podniku uplatňuje v súlade s potrebami a možnosťami vlastnými i s potrebami a možnosťami podniku.

1.6 Rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov

Cieľom rozmiestňovania je nájsť zamestnancovi také miesto, na ktorom naplno využije svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti na prospech podniku. Rozmiestňovanie možno definovať aj ako *neustály proces zosúladovania ľudských zdrojov podniku s organizačnou štruktúrou a pracovnými miestami v podniku tak, aby nastalo stotožnenie zamestnancov s cieľmi podniku, ktoré vyústí do vysokej motivácie a plnenia očakávaných výkonov.*

Nevyhnutným predpokladom efektívneho fungovania rozmiestňovania zamestnancov je fungujúci personálny informačný systém (PIS), ktorý obsahuje aj informácie z hodnotenia zamestnancov, vykonaných analýz práce, či vzdelávania zamestnancov. Na základe vypracovaných tzv. „inventárov schopností“ jednotlivých zamestnancov sa tieto porovnávajú s požiadavkami na pracovné miesto a z toho potom vyplýva rozhodnutie o priradení a následne samotné priradenia.

Rozmiestňovanie zamestnancov znamená:

- úvodné umiestnenie zamestnanca,
- povýšenie zamestnanca,
- prevedenie zamestnanca na inú prácu,
- priradenie zamestnanca na menej náročnú prácu.

Uvoľňovanie zamestnancov je veľmi citlivou oblasťou personálnej práce a je ohraničené Zákoníkom práce a súvisiacimi predpismi. Pracovný pomer možno ukončiť zo strany

zamestnanca i zamestnávateľa a to dohodou, výpoveďou z ktorejkoľvek strany a pracovný pomer sa končí aj smrťou zamestnanca. Všetky tieto možnosti sú taxatívne stanovené zákonníkom práce v príslušných paragrafoch.

Príčiny ukončenia pracovného pomeru môžu byť rôzne. S ohľadom na príčiny ukončenia pracovného pomeru sa k zamestnancom rôznym spôsobom správa aj podnik, napr. ak sú dôvodom výpovede organizačné zmeny, podnik sa snaží pomáhať prepúšťaným zamestnancom. Individuálny prístup je nevyhnutnou podmienkou tejto časti personálnej práce.

Rozhovor s odchádzajúcim zamestnancom z dôvodu organizačných zmien je veľmi frustrujúca časť práce vedúceho pracovníka. Je nevyhnutné si uvedomiť, že nadbytočná je práca (pracovné miesto) a nie zamestnanec!

Pri skončení pracovného pomeru sa používa aj výstupný rozhovor, resp. výstupný dotazník, ktorých cieľom je zistiť názor zamestnanca na danú situáciu, aby sa mohlo predísť prípadným odchodom ďalších zamestnancov. Súčasne sú zdrojom cenných informácií a skutočností.

1.7 Personálna evidencia

Personálna evidencia slúži pre správu údajovej základne jednotlivých personálnych procesov. Údajová základňa je tvorená:

- údajmi o všetkých zamestnancoch podniku,
- údajmi o pracovných miestach v podniku.

Personálna evidencia v časti údaje o zamestnancoch obsahuje množstvo údajov – charakteristík každého jedného zamestnanca. Tieto údaje možno rozdeliť do nasledujúcich oblastí:

- základné osobné údaje,
- dodatočné identifikačné údaje,
- charakteristiky vzdelania a kvalifikácie zamestnanca,
- charakteristiky pracovno-právnych vzťahov a mzdového zaradenia,
- charakteristiky sociálnej a zdravotníckej starostlivosti,
- charakteristiky mzdových, daňových, dôchodkových a ďalších údajov,
- charakteristiky dávok nemocenského poistenia, dane zo mzdy a zrážok z miezd,
- hodnotenie zamestnanca,
- plán kariéry zamestnanca.

Personálna evidencia v časti údaje o pracovných miestach obsahuje množstvo údajov o všetkých pracovných miestach v podniku. Tieto možno štruktúrovať do troch základných foriem:

- popisu pracovného miesta,
- špecifikácie pracovného miesta,
- a normy pracovného výkonu.

Z uvedeného vyplýva, že takéto množstvo informácií musí byť spravované v personálnom informačnom systéme (ďalej len PIS).

1.8 Personálny controlling

Funkčný systém riadenia ľudských zdrojov musí umožňovať i sledovanie nákladov, či meranie efektívnosti jednotlivých procesov v čase.

Personálny controlling sleduje a analyzuje vybrané personálne ukazovatele s cieľom zistiť slabé a silné miesta riadenia ľudských zdrojov, nájsť rezervy, a tak zvýšiť výkonnosť a konkurenčnú schopnosť podniku.

Sledovanie efektívnosti jednotlivých procesov práce s ľudskými zdrojmi je veľmi náročné, pretože nie vždy sú k dispozícii potrebné podklady. Niektoré činitele je možné sledovať pomocou kvantitatívnych ukazovateľov, iné iba pomocou časového porovnávania daných trendov, niektoré je možné posudzovať iba intuitívne pomocou vyjadrenia expertného odhadu, názorov, spokojnosti riadiacich zamestnancov, personálnych odborníkov a zamestnancov.

Medzi tie činnosti, ktoré sa sledovať dajú patria napr.:

- efektívnosť plánovania ľudských zdrojov,
- efektívnosť profilovania potenciálnych zamestnancov,
- efektívnosť profilovania stabilných zamestnancov,
- efektívnosť nábora a výberu zamestnancov,
- efektívnosť motivovania zamestnancov a riadiacich zamestnancov,
- meranie fluktuácie,
- efektívnosť výkonu zamestnanca i riadiaceho pracovníka,
- efektívnosť činnosti útvaru riadenia a rozvoja ľudských zdrojov,
- efektívnosť systému riadenia a rozvoja ľudských zdrojov.

Niektoré sa však z hľadiska efektívnosti sledovať vôbec nedajú.

2 LEADING – VEDENIE ĽUDÍ

2.1 Motivovanie a stimulovanie zamestnancov

Motivácia a stimulácia zamestnancov je jednou z kľúčových úloh procesu riadenia ľudských zdrojov s cieľom zvyšovania efektívnosti výkonu zamestnancov podniku.

Motivovanie a stimulovanie zamestnancov možno definovať ako (voľne upravené podľa [1]) *neustále prebiehajúci systematický proces, ktorým riadiaci pracovníci motivujú a stimulujú spolupracovníkov rôznymi prístupmi, nástrojmi a opatreniami tak, aby tieto pomáhali uspokojovať vnútorné ciele a potreby zamestnancov, ktoré sú v súlade s cieľmi a potrebami podniku a súčasne tak zvyšujú spokojnosť zamestnancov a ich výkonnosť.*

Motiváciou sa označujú vo všeobecnosti všetky **vnútorné podnety**, ktoré človeka vedú k určitému správaniu a prežívaniu. Motiváciu možno považovať za hnaciu silu v živote a tým aj v práci človeka.

Stimulácia predstavuje **súbor vonkajších podnetov** (nástrojov), ktoré usmerňujú správanie zamestnanca a pôsobia na jeho motiváciu.

Pri motivácii je dôležité poznať prvky motivácie - motivátory, ktoré môžu byť:

- vonkajšie – spoločensko-ekonomické podmienky štátu, úroveň podniku a riadenia podniku, charakter vykonávanej práce a pod.,
- vnútorné – potreby, návyky, záujmy, hodnoty, ideály a pudy.

Motivácia je zložitý proces, nakoľko každú aktivitu možno podnecovať viacerými motivátormi, ktoré môžu byť vedomé i nevedomé a rovnaké motivátory môžu u rôznych ľudí vyvolať rôzne reakcie. Motivátory sa v čase môžu meniť a tým sa mení aj správanie človeka. Možno konštatovať, že všetky potreby ľudí závisia od prostredia, v ktorom sa nachádzajú (napr. povýšenie spolupracovníka môže vyvolať u kolegu túžbu po vyššom postavení) a zároveň platí, že potreby môžu byť nielen príčinou správania, ale súčasne aj dôsledkom (uspokojenie jednej potreby môže vyvolať túžbu po uspokojení iných potrieb).

Riadiaci pracovníci musia denne motivovať svojich spolupracovníkov. Aby túto úlohu dobre zvládali, potrebujú poznať teórie motivácie. Medzi najznámejšie teórie motivácie patria Vroomova teória

Podstata teórie je daná vzťahom:

$$\frac{\text{Výsledky daného človeka}}{\text{Vstupy daného človeka}} = \frac{\text{Výsledky iného človeka}}{\text{Vstupy iného človeka}}$$

Pomer medzi výsledkami a vstupmi človeka by mal byť rovnaký u všetkých zamestnancov. Výsledkom pocitu nespravodlivosti pri odmeňovaní je škála od nespokojnosti, cez zhoršenie výsledkov až po odchod z podniku. Spravodlivá odmena vedie k udržiavaniu výsledkov na rovnakej úrovni a nadhodnotená odmena môže viesť k intenzívnejšej práci.

Teória zosilnenia psychológa **B. F. Skinera** – konštatuje, že *človek sa vo svojej činnosti orientuje len na to, čo mu prinesie úžitok a bezprostredný efekt. Správanie, resp. činnosti, ktoré sú odmenené, človek opakuje.* Skinner konštatuje, že zamestnanca je možné *motivovať dokonalým pracovným prostredím a vyzdvihovaním (pochválením) jeho výkonu, pričom príliš tvrdé postihy majú negatívne dôsledky.* Riadiaci zamestnanci, ktorí zabudovali do motivačných programov prvky spätnej väzby, majú podstatne lepšie výsledky práce ako tí, ktorí prvky spätnej väzby do svojich motivačných programov nezapracovali.

McClellandova teória klasifikácie potrieb – *identifikovala tri typy základných motivačných potrieb:*

- *potrebu moci*, t.j. presadiť sa a mať pozičný vplyv,
- *potrebu obľúbenosti*, t.j. potreba spolunáležitosti,
- *potrebu úspechu*, t.j. potreba úspešného uplatnenie.

Pri motivácii a stimulácii zamestnancov ide o dve základné situácie:

- motivovanie a stimulovanie jednotlivca
- a motivovanie a stimulovanie pracovnej skupiny.

V praxi dochádza k prelínaniu oboch situácií. K motivácii a stimulácii sa využívajú motivačné programy, pričom účinnosť motivačného programu je odlišná podľa veku, dosiahnutého vzdelania, pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku, pracovného zaradenia a pod. Motivačné programy by mali byť zostavené na základe analýzy konkrétnych motivačných štruktúr.

Pri motivovaní zohráva úlohu množstvo faktorov vzájomne závislých. Napr. pri mzde sú dôležité dve hľadiská – výška odmeny a systém odmeňovania, pretože po dosiahnutí určitej výšky mzdy táto stráca svoj motivačný náboj a oveľa dôležitejším sa stáva systém odmeňovania.

Riadiaci pracovník má k dispozícii pomerne širokú škálu stimulačných nástrojov, ktoré je dôležité efektívne a cielene používať s ohľadom na motivátory každého jedinca i celej pracovnej skupiny. Medzi najdôležitejšie stimulačné nástroje patria:

- pochvala,
- stanovovanie reálnych a splniteľných cieľov,
- spravodlivé odmeňovanie,
- vhodné vymedzenie pracovnej náplne,
- uplatňovanie participácie zamestnancov,
- poskytovanie primeranej právomoci a zodpovednosti,
- spätná väzba voči zamestnancom,
- vybavenosť najmodernejšou technikou a zariadením pre prácu,
- prejavovanie pozitívnych rysov riadiaceho pracovníka,
- uplatňovanie vhodného štýlu riadenia,

- dodržiavanie korektnosti konania zo strany nadriadeného pracovníka i podniku,
- zapájanie a spoluúčasť zamestnancov pri riešení dôležitých problémov pracoviska alebo celého podniku,
- poskytovanie dostatočného množstva relevantných informácií,
- uplatňovanie vhodne zvolenej sociálnej politiky a vedľajších výhod za strany podniku,
- možnosť kariérneho a pracovného postupu,
- možnosť osobného rozvoja,
- podpora odbornej autority, renomé a prestíže zamestnanca,
- pozitívne vzťahy na pracovisku, v skupine, tíme,
- pozitívny imidž podniku atď.

B.2. Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je ďalším z kľúčových prvkov riadenia ľudských zdrojov. Možno uviesť, že je to neustále prebiehajúci proces získavania a využívania informácií o dosiahnutom pracovnom výkone zamestnancov s cieľom vytvárať podmienky pre vyššiu motiváciu a efektívnejšiu prácu zamestnancov i podniku ako takého (*voľne upravené podľa [1]*). V rámci hodnotenia zamestnancov sa zohľadňujú oblasti, funkcie, formy a subjekty hodnotenia.

Hodnotenie výkonu zamestnancov sa zameriava na tri hlavné oblasti:

- pracovný výkon,
- osobnostné a interpersonálne zručnosti
- rozvoj zamestnanca vo vzťahu k jeho osobnému úsiliu.

K základným funkciám hodnotenia patria:

- poznávacia,
- porovnávacia,
- regulačná,
- motivačná
- a rozvojová.

V praxi sa používajú dve formy hodnotenia:

- kontinuálne alebo priebežné hodnotenie
- a súhrnné alebo formálne hodnotenie.

Samotnému procesu hodnotenia predchádza dôkladná príprava a návrh systému hodnotenia. V prvom kroku musia byť určené štandardy pracovného výkonu. Následne sa určia objekty a subjekty hodnotenia, stanoví sa kritériá pracovného výkonu, zvolia sa metódy hodnotenia, pripraví sa hodnotitelia a zvolí sa aj vhodný systém motivácie hodnotiteľov k objektívnemu posudzovaniu hodnotených zamestnancov. Rovnako dôležité je aj správne stanoviť kritériá hodnotenia, ktoré by sa mali otestovať najprv na malej vzorke hodnotených. Až po odstránení nedostatkov hodnotenia sa toto môže celoplošne zaviesť.

Objektívnosť hodnotenia možno dosiahnuť vyškolením hodnotiteľov, čím sa dá zabrániť najčastejším chybám hodnotiteľov, ktoré sú:

- chyba kontrastu,
- chyba projekcie,
- chyba miernosti,
- neoprávnené zovšeobecňovanie,
- submisivita,
- predsudky,
- neznalosť hodnotiteľov,
- chyba prvého dojmu,
- halo efekt,
- chyby zapríčinené osobnými cieľmi hodnotiteľa,
- sériový efekt,
- chyba centrálnej tendencie.

Návrh metódy hodnotenia vychádza z dvoch možných aspektov – orientácie na minulosť alebo orientácie na budúcnosť. K metódam, ktoré sú orientované na minulosť patria:

- hodnotenie na základe plnenia noriem,
- hodnotiace stupnice,
- metóda dotazníkov,
- metóda kľúčovej udalosti,
- metóda stupníc zakotvujúcich správanie (predpokladané alebo pozorované),
- metóda pomocného úsudku,
- metódy porovnávacieho hodnotenia:
 - metóda vytvárania poradia,
 - metóda udeľovania bodov,
 - metóda párového porovnávania.

K metódam, ktoré sú orientované na budúcnosť patria:

- sebahodnotenia,
- metóda vytvárania úloh,
- hodnotiace programy,
- rozvojové programy.

Najčastejšie používanou metódou je hodnotiaci rozhovor, v ktorom nadriadený informuje podriadeného o hodnotení jeho práce s cieľom spoločne prijať opatrenia pre zlepšenie úrovne motivácie a výkonu zamestnancov v budúcnosti.

B.3. Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov patrí medzi najstaršie a najdôležitejšie personálne procesy. Odmeňovanie v súčasnom chápaní neznamená len mzdu, plat alebo iné formy peňažnej odmeny, ktoré zamestnanec dostáva od podniku za vykonanú prácu. Moderné chápanie odmeňovania zahŕňa aj povýšenie, formálne uznanie – pochvaly, zamestnanecké výhody a nefinančné výhody od podniku.

Systém odmeňovania by mal sledovať napĺňanie týchto cieľov:

- zvýšenie produktivity práce,
- získať kvalifikovaných zamestnancov,
- udržať si súčasných zamestnancov,

- zabezpečiť rovnováhu internú (plat vo vzťahu s relatívnou hodnotou práce) a externú (zamestnanec by mal byť odmeňovaný minimálne rovnako, ako rovnako postavení zamestnanci podobných podnikov),
- odmeňovať žiadúce správanie,
- regulovať náklady,
- byť v súlade so zákonmi a vnútornými normami a pravidlami.

Mzdový systém podniku ovplyvňujú mnohé vnútorné i vonkajšie vplyvy. V rámci vnútorných vplyvov sú proti sebe postavené záujmy zamestnanca i zamestnávateľa. Medzi vnútorné vplyvy za strany zamestnanca patria:

- zabezpečenie potrieb zamestnanca,
- určitá sociálna istota,
- životná stabilita,
- jasná perspektíva,
- spravodlivé odmeňovania,
- možnosť seberealizácie,
- dobré vzťahy na pracovisku,
- uspokojenie z práce.

Na druhej strane podnik je postavený pred vnútorné vplyvy, ktoré sú na strane zamestnávateľa. Medzi tieto patria:

- dosiahnuť konkurencie schopnú produktivitu,
- dosiahnuť žiadúcu kvalitu práce,
- zabezpečenie konkurenčnej výhody pri získavaní zamestnancov,
- udržať si existujúcich zamestnancov,
- formovať a rozvíjať pracovnú silu tak, aby bola schopná realizovať ciele podniku.

Okrem vnútorných vplyvov sú rovnako nezanedbateľné i vonkajšie vplyvy, medzi ktoré patria:

- situácia na trhu práce,
- populačný vývoj,
- profesne-kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov,
- životný štýl,
- daňový systém štátu,
- ekonomická a sociálna politika štátu,
- úroveň odmeňovania u konkurencie v odvetví, v meste, v regióne a pod.

Navrhnuť vhodný systém odmeňovania je náročný proces, ktorý má svoje etapy. V prvej etape sa získajú informácie z analýzy práce a z rôznych zdrojov pre porovnávacie prieskumy (štatistický úrad, ...), ktoré slúžia na vytvorenie mzdovej štruktúry. Najprv sa ohodnotí práca, pričom existujú štyri základné metódy hodnotenia práce: metóda poradia, klasifikačná metóda, porovnávacia metóda a bodovacia metóda. Zvolenie vhodnej metódy závisí na viacerých faktoroch. Po ohodnotení práce sa určia individuálne mzdy, následne sa stanovujú dodatkové formy odmeňovania, určujú sa zamestnanecké výhody a na základe tohto všetkého sa potom vypočítavajú reálne mzdy zamestnancov.

B.4. Komunikácia

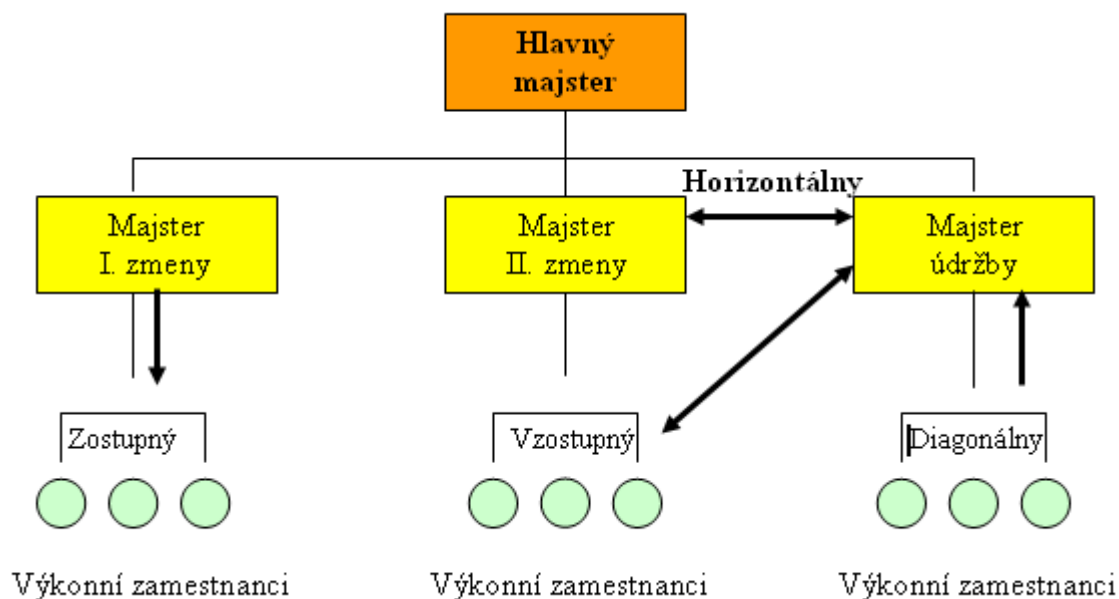
Neoddeliteľnou súčasťou riadenia je komunikácia. Možno konštatovať, že je najdôležitejšou činnosťou, ktorá sa prelína všetkými činnosťami nielen v rámci riadenia ľudských zdrojov, ale v rámci riadenia celého podniku. Zjednodušenie možno uviesť, že:

komunikácia je neustály proces výmeny informácií prebiehajúci vo vnútri podniku (medzi zamestnancami) a mimo podniku smerom k dodávateľom, spolupracujúcim podnikom a zákazníkom. Pod informáciami sa rozumejú aj správy, údaje, myšlienky, názory, predstavy, pocity, postoje...

V každom podniku existuje určitý komunikačný systém – oficiálny i neoficiálny. Oficiálny - formálny určuje vedenie podniku, neformálny využívajú zamestnanci hlavne z dôvodu sociálnych kontaktov, resp. z dôvodu malej efektívnosti formálneho systému.

Komunikačným kanálom – médiom pre prenos správy, môžu byť napr. zamestnanci osobne, telefonické spojenie vrátane SMS správ, počítačová sieť vrátane elektronickej pošty, intranetu a internetu, obožníky, smernice, rôzne systémy, schémy postupov, procesov atď.

Komunikácia môže prebiehať v zásade v štyroch smeroch: zostupne, vzostupne, horizontálne a diagonálne. Obr. 4 ukazuje možné smery komunikácie vo fiktívnej časti výrobného podniku medzi hlavným majstrom, jednotlivými majstrami a výkonnými zamestnancami.



Obr. 4. Smery komunikácie v časti výrobného podniku

Komunikácia sa rozdeľuje na verbálnu a neverbálnu, ktoré však tvoria spoločný a neoddeliteľný celok. **Verbálna komunikácia** môže byť sprostredkovaná (písomne, počítačom, telefónom, ...) alebo osobná priamym kontaktom (bezprostredne, ústne, osobne). **Neverbálna komunikácia** významne dopĺňa verbálny prejav a oznamuje hlavne citové a emocionálne stavy. Tvoria ju skryté komunikačné kanály a vyjadruje predovšetkým citový vzťah a postoj človeka k obsahu komunikácie, k situácii, v ktorej sa nachádza alebo ku komunikačnému partnerovi, svoje celkové naladenie a zameranie, svoje predstavy o vzájomnej sociálnej blízkosti atď.

Napriek tomu, že komunikácia je jedna z najprirodzenejších vecí a mohlo by sa zdať, že tu niet čo pokaziť, v praxi sa možno dennodenne presviedčať o tom, že dochádza k vzájomnému neporozumeniu, inom výklade rovnakej informácie a pod. Súčasťou komunikácie je množstvo prekážok, možných porúch i komunikačných zlozvykov, z ktorých možno uviesť niektoré.

Medzi najčastejšie patria:

- filtrovanie informácií,
- nesprávne vyjadrené správy,
- neosobnosť komunikácie,
- nesprávne počúvanie a unáhlené hodnotenie a vyvodzovanie záverov,
- vnútorné postoje ľudí,
- prebytok informácií,
- nedostatok informácií, atď.

V efektívnej komunikácii bránia často aj komunikačné zlozvyky. Medzi základné patria:

- Nesúlad slovného a mimoslovného prejavu – v obsahu slovnej výpovede je iná informácia, ako možno vidieť v mimo slovnom prejave (v mimike, v gestách, v postoji, v tóne hlasu a pod.);
- Nepriame vyjadrovanie pocitov okľukou – hovoriaci nehovorí priamo to, čo si myslí. Niektoré pocity filtruje. Obvykle kritizuje niečo náhradné alebo pripomína nejakú udalosť takým spôsobom, aby to partnerovi „došlo“
- Neúprimnosť – ide o vedomé skreslenie alebo hranie pocitov. Dôvodom je obvykle strach z otvorenosti, alebo snaha získať nejakú výhodu.
- Nejasnosť alebo nekonkrétnosť výpovede – obsahuje takú výpoveď, ktorej prijímajúci priamo nerozumie a musí si to nejako vysvetliť. Toto poskytuje priestor pre skreslené vysvetlenie a pocity vzťahovosti.
- Preháňanie – je prehnané alebo nadnesené hodnotenie situácie, často skombinované s vyjadrením pocitov okľukou.
- Zovšeobecňovanie – k zovšeobecneniu situácie dôjde na základe jedného alebo niekoľkých izolovaných detailov. Drobný prehrešok býva generalizovaný pre celú situáciu. Napr. odmietnutie jednej požiadavky, môže byť vnímané ako celkové odmietnutie.
- Prekrúcanie skutočností – je snaha druhého ohodnotiť, eventuálne znehodnotiť a „označkovat“ namiesto konkrétneho popisu jeho správania. Značkovanie zužuje mnohosť a zaujímavosť človeka na jednu negatívnu značku, ktorá nie je pravdivá.
- Prepisovanie úmyslu – sa deje tak, že tomu, čo druhý hovorí alebo robí, je pripisovaný amorálny úmysel. Dané správanie nemusí mať pri tom s pripísaným úmyslom nič spoločné.
- Únik od témy – je prechádzanie na stále iné témy tak, ako sa to komu práve hodí. Bežná nekonfliktná konverzácia sa stáva rozvláchnou a spôsobuje miernu nahnevanosť.
- Nelogické emocionálne reakcie – sú prehnané reakcie na malý podnet.

Komunikačné zlozvyky existujú aj **pri počúvaní**. Medzi najčastejšie používané patria nasledovné:

- Čítanie myšlienok – je skreslené vnímanie toho, čo výpoveď prináša. Možno mať napr. pocit, že niekto s nami poháda, keď mlčí. Niekedy vopred možno predpokladať, že vo vyjadrení sa skrýva negatívny postoj partnera.

- Prerušovanie a skákanie do rečí – je častým zlovykom netrpezlivých ľudí. V partnerovi vyvolávame pocit, že ho nepočúvame a jeho postoj a to, čo hovorí nás vlastne nezaujíma. Budíme dojem, že sa vlastne chceme presadiť my sami.
- Nereagovanie na výpoveď – vyvoláva u hovoriaceho pocit, že ho nepočúvame alebo, že mu nerozumieme. Ak počúvame s kamennou tvárou a nijako nereagujeme, partner niekedy prestane celkom hovoriť. Je dôležité, aby sme tomu, kto hovorí dali najavo, že ho počúvame.
- Mimoslovné odmietanie – je reakcia, pri ktorej vyjadrujeme mimikou, gestami, postojom či tónom hlasu, že nás nezaujíma, to čo druhý hovorí. Možno to robiť mnohými spôsobmi: pozeraním sa mimo rečníka, otáčaním sa k nemu bokom alebo chrbtom, atď.

Neverbálne prejavy sa delia do viacerých oblastí podľa toho, s čím súvisia, resp. čím sa vyjadrujú. Patria sem:

- haptika - oznamovanie informácie bezprostredným kontaktom, dotykom (napr. pri podaní rúk môže ísť o srdečný i menej srdečný pozdrav),
- paralingvistika - akustické prejavy pri reči, ako sú hlasitosť, farba hlasu, intonácia, rýchlosť reči a pod.,
- mimika - oznamovanie informácie výrazom tváre,
- gestika - pohyby ustanovené kultúrou a civilizáciou danej oblasti (napr. snímanie pokrývok hlavy, rozhadzovanie rukami a pod.),
- pohľady - tzv. reč očí (ako sa človek pozerá, kam sa pozerá, uhýbanie pohľadu, žmurkanie, atď.),
- proxemika - oznamovanie informácií vzdialenosťou od druhej osoby (priblíženie, vzdialenie, postavenie sa pri rozhovore, pohyby tela pri rozhovore a pod.),
- posturika - oznamovanie informácií fyzickým postojom (zhrbený postoj, alebo naopak vypuklá hrud' a sebaisté držanie tela a pod.),
- kinezika - mimovoľné pohyby rúk a nôh, prípadne celého tela (napr. poklepkávanie si prstami a pod.)

ZÁVER

Základným predpokladom úspešnosti každého podniku je mať a vedieť uplatňovať komunikačné zručnosti a s nimi súvisiace schopnosti a to rovnako v komunikácii vo vnútri podniku ako v komunikácii smerom von z podniku, smerom ku dodávateľom a predovšetkým ku zákazníkom.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] BLAŠKOVÁ, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. - Žilina, EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2003
- [2] HITTMÁR, Š., STRIŠŠ, J., MELICHAR, V., MATIAŠKO, K.: Manažment v doprave. - Žilina, EDIS – vydavateľstvo ŽU, 2000
- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku. – Bratislava: Sprint, 2001
- [4] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ L.: Řízení lidských zdrojů. Praha. - HZ Systém 1997
- [5] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů. - Praha, Grada, 1993
- [6] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a KOL.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. - Praha, Grada 1996

RUSKO, M. – BALOG, K. [Eds.] 2007:

Manažérstvo životného prostredia 2007 ▼▲▼ Management of Environment '2007
zo VII. konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5. - 6. 1. 2007 v Jaslovských Bohuniach
Proceedings of the International Conference, Jaslovské Bohunice, 5-6 Januar 2007
Žilina: Strix et VeV. Prvé vydanie. ISBN 978-80-89281-18-3.

- [7] ŠIMKO, I.: Prijímací pohovor. - Záverečná práca špecializačného kurzu, Právnická fakulta Univerzity Karlovej, Praha, 1994
- [8] WERTHER, W. B. Jr., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. -Praha, Victoria Publishing, 1992

ADRESA AUTORA

Ing. Ivan ŠIMKO, Všeobecná úverová banka, a.s., Žilina, e-mail: >isimko@vub.sk<

RECENZENT

RNDr. Miroslav Rusko, PhD., Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta Trnava, Ústav bezpečnostného a environmentálneho inžinierstva, Botanická 49, 917 01 Trnava, Slovenská republika, e-mail: >miroslav.rusko@stuba.sk<