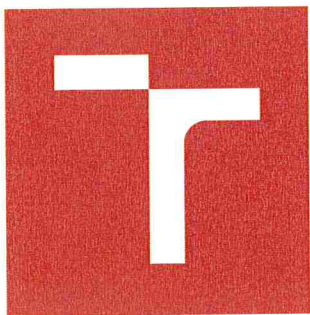




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Kamenistá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Michaela Kamenistá
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny konceptu personálního řízení, které podpoří další úspěšný rozvoj podniku.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 6.vyd. Bratislava: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-814-5.

KACHŇÁKOVÁ, Anna, Olga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ. Personálny manažment. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

NOVÁK, Jaromír. Didaktika Personalistiky. Bratislava: EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3573-1.

PECHOVA, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Predložená diplomová práca sa venuje oblasti riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti pričom dôraz je kladený na odhalenie nedostatkov v analyzovanej oblasti riadenia a návrh možných zlepšení. Hlavným cieľom práce je na základe teoretických prístupov analyzovať riadenie ľudských zdrojov v konkrétnej spoločnosti, ktorá si pre účely tejto diplomovej práce želala ostať anonymná, odhaliť silné a slabé stránky tohto systému a následne navrhnúť reálne zlepšenia. Predmetom výskumu diplomovej práce je systém riadenia ľudských zdrojov v skúmanej spoločnosti. Objektom výskumu diplomovej práce je anonymná spoločnosť. Diplomová práca je rozdelená do troch hlavných častí. V prvej časti práce sú na základe teoretických východísk z oblasti riadenia ľudských zdrojov a personálneho riadenia formulované a definované základné pojmy ako nosné piliere skúmania danej problematiky. Druhá analytická časť je venovaná výsledkom výskumu realizovaného v spoločnosti a to najmä metódami priameho dopytovania prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov, dotazníka a workshopu realizovaného v spolupráci s externou spoločnosťou. Tretia, záverečná časť je návrhová a teda prezentuje silné a slabé stránky systému riadenia ľudských zdrojov popísané v predošlej časti a prináša na základe nich odporúčania na jeho zlepšenie. V závere práce sú prezentované najdôležitejšie výskumné zistenia práce.

Kľúčové slová

ľudské zdroje, personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov, stratégia personálneho riadenia

Abstract

This diploma thesis deals with human resources management in a selected company with an emphasis on revealing deficiencies in the analyzed area of management and suggesting possible improvements. The main objective of the thesis is to analyze human resources management in a particular company, to reveal the strengths and weaknesses of this system and then to propose real improvements. The subject of this diploma thesis is the human resource management system of selected company. The

human resources management and personnel management the basic concepts were formulated and defined as the main pillars of the research. The second analytical part is devoted to the results of research conducted in the company and, in particular, to direct interviewing methods through structured interviews, questionnaires and workshop prepared with external company. The third, final part brings suggestions and therefore presents the strengths and weaknesses of the human resources management system described in the previous section and provides recommendations on how to improve it. At the end of the thesis, the most important research findings are presented.

Key words

human resources, human resources management, human resources management strategy

Bibliografická citácia

KAMENISTÁ, Michaela. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů v podniku*. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119689>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Citácia použitých prameňov je úplná, vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 10. mája 2019

.....

podpis autora

Obsah

ÚVOD	9
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	14
1.1 Personálny manažment, základné pojmy, vývoj a funkcie	14
1.2 Hlavné funkcie personálneho manažmentu	14
1.3 Vývoj personálneho manažmentu.....	16
1.4 Subjekty personálneho manažmentu.....	18
1.5 Personálny útvar, funkcie a organizácia.....	19
1.6 Plánovanie v riadení ľudských zdrojov.....	21
1.7 Tvorba pracovných miest a analýza práce	26
1.8 Získavanie a výber zamestnancov.....	28
1.9 Rozmiestňovanie zamestnancov	34
1.10 Vzdelávanie, rozvoj a riadenie kariéry zamestnancov	35
1.11 Hodnotenie, odmeňovanie a motivácia	36
1.12 Vzťahy na pracovisku, kultúra a pracovný život	37
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	40
2.1 Charakteristika vybranej spoločnosti.....	40
2.2 Organizačná štruktúra	40
2.3 Zamestnanci	41
2.4 Aktuálny stav systému riadenia ľudských zdrojov	43
2.5 Personálny útvar vo vybranej spoločnosti.....	43
2.6 Funkcie a kvalita ich plnenia.....	44
2.7 Dotazníkové skúmanie.....	45
2.8 Pilotný projekt.....	55
2.9 Syntéza získaných informácií	61

2.10 Slabé stránky a nedostatky.....	61
3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	63
3.1 Zmena personálneho oddelenia	63
3.1.1 Rozšírenie oddelenia.....	63
3.1.2 Zaškolenie personálnych pracovníkov.....	63
3.2 Nastavenie personálnej politiky a stratégie.....	65
3.3 Nastavenie systémov hodnotenia a spätnej väzby	65
3.4 Vytvorenie balíčka benefitov.....	67
3.4.1 Home office a flexibilný pracovný čas	67
3.4.2 Stravovanie na pracovisku alebo v jeho blízkosti.....	68
3.4.3 Dôchodkové sporenie na ktoré by prispieval zamestnávateľ.....	69
3.4.4 Poukazy na cestovanie a relaxáciu.....	70
3.4.5 Možnosť zvýhodnených zamestnaneckých produktov.....	71
3.4.6 Preplatenie športových aktivít	72
3.5 Vytvorenie konceptu náborového procesu	72
3.6 Vytvorenie vzdelávacieho a rozvojového plánu	74
3.7 Nákladová náročnosť zlepšujúcich opatrení	76
ZÁVER	79
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	81
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	82
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....	82
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	82
ZOZNAM PRÍLOH	83

ÚVOD

Ľudia, konkrétne zamestnanci sú súčasťou každej jednej spoločnosti a zohrávajú v nej jednu z najdôležitejších úloh. Predstavujú jej zdroje, ktoré spoločnou prácou prinášajú nové hodnoty a aj prosperitu samotnej spoločnosti. Nárast benefitov plynúcich z ľudských zdrojov v oblasti efektívnosti a prosperity jednotlivých spoločností spočíva v úspešnom riadení ľudských zdrojov a personálnom manažmente, ktorý má nezanedbateľný vplyv na výkonnosť organizácie. Uvedomelé kreovanie a rozvoj ľudských zdrojov je jedným zo základných predpokladov pre plnenie strategických cieľov každej organizácie.

Diplomová práca na základe teoretických poznatkov analyzuje riadenie ľudských zdrojov v konkrétnej organizácii s cieľom odhaliť nedostatky a slabé stránky tohto systému a priniesť zlepšujúce návrhy.

Prvá časť práce je venovaná spracovaniu dostupnej literatúry, ktorá následne vytvára základ pre ďalšie časti práce. V druhej časti sú prostredníctvom analýzy súčasného stavu za pomoci empirických metód, ktorými sú priame rozhovory a písomný dotazník odhalené najslabšie miesta systému riadenia ľudských zdrojov vďaka čomu je možné v tretej návrhovej časti diplomovej práce uviesť najvýznamnejšie zistenia. Na základe komparatívnej analýzy zozbieraných teoretických východísk a jednotlivých foriem výskumu sú tu definované silné a slabé stránky a sformulované odporúčania na zlepšenie v oblasti riadenia ľudských zdrojov v anonymnej spoločnosti.

Pre túto tému som sa rozhodla, pretože sa domnievam, že riadenie ľudských zdrojov zastáva v systéme riadenia organizácie dôležité postavenie a v rozvinutých krajinách upútava stále väčšiu pozornosť. Nové ekonomické podmienky vytvárajú potrebu nových metód a prístupov v personálnych činnostiach, pretože práve v ľudských zdrojoch a hospodárení s nimi, v ich motivovaní a formovaní alebo starostlivosti o ne možno nájsť kľúč k prosperite jednotlivých podnikov ale aj celej spoločnosti.

Spoločnosť, ktorú som si vybrala má v oblasti personálneho manažmentu vážne nedostatky, dokonca si dovoľujem tvrdiť, že neexistujú základné piliere o ktoré by bolo možné sa oprieť. Absencia personálnej politiky a stratégie sa v posledných rokoch

začala výrazne prejavovať nárastom miery nespokojnosti zamestnancov čo vyústilo do zvýšenej fluktuácie, častejších závažných zdravotných problémov preťažených zamestnancov, stratou motivácie či zhoršovaním celkovej atmosféry na pracovisku.

Práca má za úlohu predovšetkým predstaviť rôzne možnosti ako správne a efektívne riadiť všetky segmenty ľudských zdrojov potrebných na svoju existenciu. Je zameraná na organizáciu a jej činnosti, spojené s personálnym riadením na všetkých úrovniach.

Verím, že prieskum, ktorý som realizovala, jeho výsledky a mnou formulované riešenia by mohli po ich aplikácii v uvedenej spoločnosti prispieť k zlepšeniu pracovných podmienok, zabezpečiť zamestnancom jednoduchšie zosúladenie pracovného a súkromného života, zvýšiť pocit celkovej spokojnosti a seberealizácie. Najviac však môže z uvedeného profitovať práve spoločnosť v ktorej som prieskum robila, pretože dlhodobo spokojní, vyrovnaní a zdraví zamestnanci predstavujú nenahraditeľný zdroj, ktorý vytvára tie najvyššie hodnoty.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom diplomovej práce je s využitím teoretických prístupov a podrobnej analýzy oblasti riadenia ľudských zdrojov v konkrétnej organizácii, odhaliť nedostatky a slabé stránky tohto systému a následne navrhnúť zlepšujúce opatrenia. Pre adekvátnejšie naplnenie hlavného cieľa diplomovej práce boli stanovené štyri parciálne ciele.

Prvým je poznanie kľúčových teoretických východísk problematiky riadenia ľudských zdrojov. Uvedený parciálny cieľ je realizovaný v prvej časti práce, kde sú spracované dostupné poznatky o riadení ľudských zdrojov v organizáciách prostredníctvom rešerše dostupnej odbornej literatúry a zhrnutím teoretických poznatkov v danej oblasti. Práca má za úlohu najmä predstaviť rôzne alternatívy správneho a efektívneho riadenia všetkých článkov systému riadenia ľudských zdrojov a je zameraná na spoločnosť a jej personálne činnosti. V teoretickej časti sú definované a charakterizované pojmy ako ľudské zdroje, personálny útvar, stratégia ľudských zdrojov a plánovanie v riadení ľudských zdrojov. Uvádza tiež spôsoby získavania, prijímania, riadenia ľudských zdrojov, vzdelávania, rozvoja a odmeňovania zamestnancov. Demonštruje podstatnosť pracovných vzťahov a úroveň pracovného života v organizácii. V záverečnej časti teoretickej časti sú predstreté aktuálne modely riadenia ľudských zdrojov.

Druhým parciálnym cieľom je podrobne rozanalyzovať riadenie ľudských zdrojov vo vybranej organizácii na základe primárneho výskumu, ktorý bol realizovaný za pomoci štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami a následne dotazníkovým šetrením. Rozhovorov a dotazníka sa vďaka malej veľkosti podniku mohli zúčastniť všetci zamestnanci, čo umožnilo presné vyhodnotenie nazbieraných dát a bolo dôvodom pre výber metódy. Okrem toho bol realizovaný v spolupráci s externou spoločnosťou workshop, ktorého cieľom bolo zistiť potreby zamestnancov. Nakoľko spoločnosť patrí medzi menšie podniky rozhodla som sa nevykonať prieskum iba s vybranou reprezentatívnou vzorkou ale pre presnosť, aktuálnosť a správnosť dát som rozšírila dotazník tak aby ho vyplnili všetci pracovníci. Dotazník bol anonymný, preto predpokladám pravdivosť zamestnancami uvádzaných dát a jeho závery vytvorené na základe analýzy zozbieraných dát za verné. Workshop prebieha formou vypracovania

vopred stanoveného zadania a voľnej diskusie, čo mi umožnilo zachytiť ďalšie dôležité skutočnosti pre formulovanie návrhov zlepšení.

Tretím čiastkovým cieľom je na základe komparatívnej analýzy, zistiť postoje a názory zamestnancov spoločnosti na systém riadenia ľudských zdrojov v ich organizácii. Pre efektívne naplnenie bola opäť využitá metóda opytovania realizovaná formou štruktúrovaných rozhovorov. Vďaka dátam získaných dotazovaním je možné odhaliť slabé stránky systému riadenia ľudských zdrojov v analyzovanej spoločnosti.

Štvrtým, posledným parciálnym cieľom je v súvislosti s výsledkami analýzy navrhnúť odporúčania na zlepšenie súčasného stavu v oblasti riadenia ľudských zdrojov v nami vybranej organizácii v tretej časti diplomovej práce. Na základe komparatívnej analýzy, definovania slabých stránok budú formulované odporúčania na zlepšenia v oblasti riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti.

Hlavnou výskumnou metódou bola metóda opytovania realizovaná prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov a dotazníka. Táto bola použitá v rámci vypracovávania analytickej časti diplomovej práce. V rámci tvorby teoretickej časti práce bola využitá metóda abstrakcie, indukcie a dedukcie, analýzy a syntézy vedeckých poznatkov. Okrem iného bola pri opise slabých stránok použitá aj metóda deskriptívnej štatistiky.

Na základe zozbieraných teoretických poznatkov, uskutočneného primárneho výskumu budú v návrhovej časti práce syntetizované a porovnané získané poznatky s cieľom odhaliť slabé stránky riadenia ľudských zdrojov vo vybranej organizácii. V tretej návrhovej časti diplomovej práce bude použitá predovšetkým metóda syntézy a metóda komparácie. Vďaka týmto metódam budú definované nedostatky systému a formulované zlepšujúce opatrenia.

Pred samotnou analýzou primárneho výskumu diplomovej práce sú v nasledujúcej kapitole uvedené opis spoločnosti a systému riadenia ľudských zdrojov. Podrobne sú uvedené predmet činnosti, história vzniku i organizačná štruktúra.

Informácie týkajúce sa spoločnosti boli získané primárnym výskumom. Využité boli aj interné materiály spoločnosti a podniková dokumentácia. Na základe spracovania výsledkov realizovaného výskumu bola realizovaná komparatívnu analýzu s

vymedzenými teoretickými východiskami diplomovej práce, charakterizované silné a slabé stránky systému riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti a navrhnuté odporúčania pre skvalitnenie daného systému.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

1.1 Personálny manažment, základné pojmy, vývoj a funkcie

Personálny manažment sa podľa mnohých publikácií definuje ako činnosť, ktorá je sústredená na zamestnancov, ktorí predstavujú ľudské zdroje. Táto činnosť sa spolu s ďalšími funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Úlohou personalistov je potom túto činnosť zdokonaľovať a rozvíjať (Kachňáková et al., 2011, s. 12). Pojem ľudské zdroje vystihuje dve veľmi dôležité črty, ide o zdroj to znamená výrobný faktor, ktorý sa výrazným spôsobom podieľa na produkcii výstupov podniku a slovo ľudský, nakoľko nositeľom práce ako takej sú ľudia, zamestnanci. Na základe uvedeného možno ľudské zdroje a ich riadenie charakterizovať ako osobitnú oblasť manažmentu, ktorá si vyžaduje manažérske prístupy (Novák, 2013, s. 41). Podľa uvedeného preto personálne riadenie zohráva dôležitú rolu na efektívnom plnení cieľov organizácie a tvorení konkurenčnej výhody prostredníctvom rozmiestňovania zamestnancov.

1.2 Hlavné funkcie personálneho manažmentu

Nakoľko personálny manažment patrí medzi jednu z najdôležitejších oblastí v spoločnosti je nutné charakterizovať funkcie a úlohy, ktoré plní. Medzi základné funkcie personálneho manažmentu sa zaraďujú:

1. *zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku*, čo predstavuje zabezpečenie potrebného vzdelávania a rozvoja, efektívne využívanie ich pracovných schopností a
2. *zabezpečenie pracovnej sily*, teda potrebného počtu v požadovanej štruktúre tak aby mohla spoločnosť efektívne fungovať (Kachňáková et al., s. 14).

V komplexnej podobe sa však tieto dve základné činnosti ešte rozširujú a hovoríme o personálnych činnostiach alebo inak funkciách ľudských zdrojov kam patria (Kalnický, 2012, s. 14):

- strategické riadenie ľudských zdrojov, ktoré má zabezpečiť zosúladenie personálnej stratégie s so stratégiou podniku,

- analýza situácie na trhu práce zahŕňa systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií,
- personálne plánovanie predstavuje plánovanie potreby zamestnancov, plánovanie personálnych činností,
- analýza práce predstavuje opis pracovnej činnosti, podmienok jej vykonávania, požiadavkách na zamestnanca,
- získavanie a vyhľadávanie zamestnancov zahŕňa celý proces oslovenia a zaujatia uchádzačov,
- výber zamestnancov a ich rozmiestňovanie znamená selekciu uchádzačov, začatie pracovného vzťahu a proces adaptácie,
- hodnotenie a riadenie pracovného výkonu je proces riadenia kariéry aktivitami, ktoré zabezpečujú rozvoj zamestnanca reflektujúc na potreby organizácie,
- vzdelávanie a rozvoj zabezpečuje nepretržité vzdelávanie zamestnancov tak aby čo najlepšie využili svoje schopnosti,
- motivácia a odmeňovanie predstavujú kombináciu rôznych peňažných i nepeňažných odmien poskytovaných v závislosti od prínos zamestnancov podniku,
- starostlivosť a formovanie pozitívnych vzťahov na pracovisku spočíva v realizácii rôznych opatrení sociálnej politiky zamestnávateľa, zdravotnej starostlivosti a formovanie neformálnych vzťahov na pracovisku čo prispieva ku skvalitneniu pracovného života zamestnancov a pozitívnemu prístupu ku práci,
- vytváranie priaznivých pracovných podmienok podstatne ovplyvňuje pracovnú morálku a atmosféru a je determinované neustálym zdokonaľovaním pracovných podmienok,
- komunikácia so zamestnancami a personálny informačný systém zabezpečuje dostatok presných a aktuálnych informácií a zvyšuje lojalitu zamestnancov vďaka informovanosti.
- zabezpečovanie súladu s aktuálnymi pracovnými predpismi znamená striktné dodržiavanie právnych predpisov v oblasti práce a zamestnávania (Novák, 2013, s. 49 – 51).

1.3 Vývoj personálneho manažmentu

Personálny manažment sa vyvíjal vo viacerých etapách, čo možno prisúdiť dynamickému rozvoju podnikateľskej praxe a prieskumu danej problematiky. Zmeny boli spôsobené najmä zmenami v spoločnosti avšak významnými boli aj rôzne myšlienkové prúdy a školy medzi ktoré patria napríklad:

- *Škola ľudských vzťahov*, ktorá od roku 1933 zdôrazňovala sociálne potreby ľudí a jej predstavitelia ako napríklad Elton Mayo verili, že produktivita práce úzko súvisí s uspokojením z práce.
- *Hnutie behaviorálnych vied* zastúpené autormi ako Maslow alebo Herzberg, ktorí presadzovali integráciu, angažovanosť a kvalitu pracovného života ako prostriedky zvyšovania motivácie zamestnancov.
- *Hnutie organizačného rozvoja* sa zameriavalo na celkovú efektívnosť organizácie.
- *Škola excelencie*, ktorej predstaviteľmi boli Pascal, Athos, Peters a Waterman. Títo vypracovali zoznam atribútov charakterizujúcich úspešnú organizáciu a verili, že najpodstatnejšími sú silná kultúra a väzby zamestnancov k firme.
- *Škola riadenia ľudských zdrojov* presadzovala manažérsky orientovaný prístup k riadeniu ľudí a získavaniu ich angažovanosti a oddanosti k záujmom organizácie (Armstrong, 1999, s. 49 – 50).

Počiatok rozvoja možno sledovať ešte v minulom storočí a bola výrazne ovplyvnená priemyselnou revolúciou, ktorej dôsledkom sa výrazne zmenil charakter práce. Z tohto dôvodu vznikla potreba zaoberať sa riadením zamestnancov na vyššej úrovni. Od koordinácie práce cez riešenie problémov spojených s pracovnými podmienkami až po rozsah činností v personálnej sfére (Armstrong, 1999, s. 48). Už koncom osemdesiatych rokov vznikla v niektorých podnikoch funkcia tajomníka sociálnych vecí, ktorého úlohou bolo riešiť otázky vzdelávania, ubytovania, lekárskej starostlivosti či zlepšenie pracovných podmienok zamestnancov čo je dôkazom rozširovania aktivít spojených s riadením ľudských zdrojov (Kachňáková, 2003, s. 15).

Druhú etapu výrazne ovplyvnil Frederick Taylor, ktorý bol hlavným predstaviteľom vedeckého manažmentu. Jeho podstatou bolo skúmanie práce s cieľom zvyšovania jej efektivity. Rozširovanie aktivít spojených so zamestnancami, prácou a rozvojom prvého

odborových organizácií viedlo k vzniku jednoduchých personálnych útvarov, ktoré mali najskôr iba poradný charakter. Dôležitosť týchto útvarov v organizáciách rástla a zaujali podstatnú úlohu v otázkach odmeňovania zamestnancov, ohodnocovania a selekcie uchádzačov (Kachňáková, 2003, s. 15).

Zmeny v období tridsiatych rokov spôsobené štátnymi zásahmi v oblasti zamestnávania ľudí priniesli so sebou ďalšiu transformáciu personálneho riadenia, ktorá je označovaná ako tretia etapa vývoja. Vzniká podpora v nezamestnanosti, minimálna mzda, sociálne zabezpečenie a zamestnanci sa postupne začínajú zapájať do odborov. Nové trendy si vyžiadali prispôbenie zo strany zamestnávateľov, a to najmä v podobe akceptovania požiadaviek zo strany zamestnancov a ochoty diskutovať s odbormi. Tieto činnosti vykonávali v tretej etape tzv. útvary pracovných vzťahov (Kachňáková, 2003, s. 17).

V štyridsiatych až päťdesiatych rokoch už existovali mnohé činnosti zabezpečujúce získavanie, prijímanie, evidenciu, výcvik zamestnancov ako aj tie zamerané na starostlivosť o pracovnú silu. Pracovníci zodpovední za tieto úlohy boli manažermi a postupne sa viac a viac angažovali aj v oblasti pracovných vzťahov pričom však ešte v tomto období mala ich práca taktický a operatívny ráz. Narástla opodstatnenosť existencie útvarov riadiacich personálnu oblasť (Armstrong, 1999, s. 48)

V ďalšom období počas šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov došlo k systematickému prepracovaniu metodológie v oblasti výberu, vzdelávania, odmeňovania a hodnotenia pracovných síl. Narástol význam kolektívnych vzťahov a ich riadenie sa postupne stalo jednou z činností, ktorou sa zaoberalo samotné vedenie podnikov. Vznikali ďalšie zákony, ktoré ovplyvňovali oblasť personalistiky ako napríklad zákony o bezpečnosti, zdraví a dôchodkovom zabezpečení. Na personálnu oblasť mal vplyv aj protidiskriminačný zákon. Vzhľadom na zvyšovanie náročnosti riadenia ľudských zdrojov sa v piatej etape už od zamestnancov zodpovedných za personálne otázky očakávala vysoká miera profesionality a odbornosti (Kachňáková, 2003, s. 17).

Zásadnú zmenu so sebou priniesla šiesta etapa o ktorej sa hovorí v súvislosti s osemdesiatymi rokmi. Okrem inovátorských metód a prístupov k riadeniu ľudských zdrojov vznikla nová terminológia. Náplňou personálneho riadenia sa postupne stáva podpora manažmentu a podnikania (Kachňáková, 2003, s. 18).

V deväťdesiatych rokoch sa sústreďuje pozornosť na riadenie podnikovej kultúry, pôsobnosti zamestnancov a to za pomoci tzv. učiacich sa organizácií. Ide najmä o proces zdokonaľovania sa a používania nových metód (Kachňáková, 2003, s. 18).

Z uvedeného možno chápať riadenie ľudských zdrojov ako nový jav či pojem avšak aj napriek tomu je v súčasnosti už celý proces riadenia ľudských zdrojov veľmi obšírnym a rozvinutým mechanizmom.

1.4 Subjekty personálneho manažmentu

Personálne riadenie je v prvom rade úlohou manažérov na rôznych stupňoch riadenia, nakoľko súčasťou ich práce je vedenie zamestnancov v im podriadených útvaroch. Čím je podnik väčší, tým viac personálnych činností je rutinne vykonávaných a práve preto vzniká potreba tieto činnosti koordinovať a unifikovať. Z uvedených dôvodov vznikajú v podnikoch pozície personalistov alebo celé personálne útvary, ktoré sa stávajú subjektmi personálneho manažmentu. V súčasnosti sa na riadení ľudských zdrojov stále viac a viac podieľajú aj samotní zamestnanci. Dôvodom je decentralizácia rozhodovacích funkcií v organizáciách a taktiež zvyšujúca sa dôležitosť tímovej práce. Medzi subjekty ľudských zdrojov preto patria manažment podniku, personálny útvar alebo manažér ľudských zdrojov a zamestnanci (Novák, 2013, s. 55).

Manažment podniku predstavuje najmä vrcholových manažérov ale aj manažérov na nižších stupňoch riadenia. Úlohou vrcholového manažmentu je vytváranie vízie, strategického smerovania a poslania podniku. Preto v rámci personálnej oblasti vrcholový manažment nevykonáva jednotlivé personálne činnosti ale najmä vytvára základné predpoklady k ich efektívnemu plánovaniu. Na dosiahnutie cieľov je nutné stanoviť stratégiu, ktorá sa vytvára na najvyšších stupňoch riadenia (Kachňáková at al., 2011, s. 20). Hlavnou úlohou manažérov na nižších stupňoch riadenia je potom motivovanie podriadených zamestnancov pričom vykonávajú ďalšie personálne činnosti.

Manažéri na rôznych stupňoch riadenia tzv. línioví manažéri sú zodpovední za ekonomické výsledky a chod jednotlivých oddelení a v súvislosti s týmito úlohami musia riadiť svojich podriadených aby naplnili stanovené ciele (Duda, 2008, s. 8).

Úlohou personálneho útvaru v podnikoch je predovšetkým zabezpečovanie koncepčných, metodicko – poradenských, plánovacích, riadiacich, evidenčno – analytických, informačných, kontrolných a výskumno – expertných prác potrebných pre riadenie personálu v podnikoch. Personálny útvar prípadne manažér riadenia ľudských zdrojov má preto odborne koordinovať a usmerňovať ostatné subjekty personálneho riadenia a nie ich suplovať. V bežnej praxi často dochádza ku konfliktom práve v tejto oblasti nakoľko zodpovednosť personálneho útvaru za realizovanie personálnej politiky podniku často spôsobuje, že personalisti prikazujú manažérom ako v určitých situáciách konať alebo sa snažia na seba prevziať niektoré manažérske úlohy i rozhodovacie právomoci. Zvyčajne však nie sú priamo v kontakte so zamestnancami a preto nemôžu takéto rozhodnutia prijímať (Novák, 2013, s. 57 – 58).

Do plnenia úloh riadenia ľudských zdrojov sú vplyvom zvýšeného podielu tímovej práce čoraz viac zapájaní aj samotní zamestnanci. Vplyvom decentralizácie organizačných štruktúr sa zvyšujú právomoci a kompetencie prisudzované zamestnancom s cieľom zvýšenia kvality práce a zefektívnenia systému riadenia ľudských zdrojov. (Novák, 2013, s. 58). Podiel zamestnancov na personálnych činnostiach môže vychádzať aj z aktuálnej právnej úpravy a byť povinnou. Ide najmä o zastupovanie zamestnancov prostredníctvom rôznych odborových organizácií (Kachňáková et al., 2011, s. 21).

1.5 Personálny útvar, funkcie a organizácia

Personálny útvar zabezpečuje aby vedenie spoločnosti konalo efektívne v otázkach týkajúcich sa zamestnancov a aby boli podmienky pre výkon pracovnej činnosti optimálne čím je zabezpečené maximálne využitie potenciálu pracovnej sily v prospech organizácie. Práve preto zohráva personálny útvar ako taký rozhodujúcu funkciu riadenia zamestnancov pri plnení cieľov podniku (Kachňáková et al., 2011, s. 21).

V celistvom riadení ľudských zdrojov môžu personalisti zohrávať viacero rolí. Tieto vyplývajú z ich postavenia v organizácii, veľkosti a štruktúre samotnej organizácie a situácii v ktorej sa nachádzajú. Ide o tieto možné role (Kalnický, 2012, s. 21- 23) :

- partneri v podnikaní, ktorí sa podieľajú na zodpovednosti za úspech podniku so svojimi spolupracovníkmi,

- stratégovia, ktorí pomáhajú rozvíjať podnikovú stratégiu,
- riešitelia problémov prispievajú k diagnostikovaní personálnych problémov a navrhujú kroky k ich vyriešeniu,
- inovátori prinášajú nové návrhy, politiky, procesy podľa potrieb organizácie,
- intervencionalisti zasahujú do základných personálnych otázok s návrhmi riešení,
- umožňovatelia a uľahčovateľia prispievajú k riešeniu problémov druhých,
- interní konzultanti radi manažmentu v záležitostiach personálnej politiky,
- dodávatelia služieb zabezpečujú nákladovo efektívne služby v oblasti získavania, rozvoja, odmeňovania zamestnancov,
- strážci dôslednosti kontrolujú dôslednú implementáciu a uplatňovanie súvisiacich právnych predpisov,
- strážci hodnôt zameraných na ľudí sa venujú záležitostiam spojeným s hodnotami, správaním, konfliktami (Armstrong, 1999, s. 66 – 67).

Nie je vylúčené, že sa v personalistovi budú kumulovať viaceré prípadne všetky uvedené role, nakoľko sú závislé od aktuálnej situácie a úrovne riešeného problému.

Okrem rolí personalistu existujú činnosti a úlohy medzi ktoré patria:

- koncepčné práce orientované na ciele a ich stanovenie vo sfére riadenia ľudských zdrojov v súlade s potrebami podniku. Zahŕňajú tvorbu politík, programov a systémov personálneho riadenia a ich uplatňovanie.
- metodicko – poradenské práce majú za cieľ informovanie manažérov o systémoch personálneho manažmentu, ich školenie, vzdelávanie a tréning v súlade s personálnymi politikami,
- analytické práce zamerané na skúmanie aktivít personálneho manažmentu, príčin, priebehu a následkov rozhodnutí a správania a zdokonaľovanie sa,
- centralizované služby poskytované celoplošne v závislosti od nutnosti a potreby. Ide o evidenčné a operatívne činnosti súvisiace s personálnym informačným systémom (Kachňáková et al., 2011, s. 22).

Plnenie uvedených úloh vyžaduje vysokú mieru kompetentnosti, dôveryhodnosti, a vnímanie úlohy personalistu nie len ako práce ale ako poslanie. Avšak obsah,

štruktúra a právomoci personálnych útvarov závisia od podmienok v konkrétnej organizácii.

Riadenie ľudských zdrojov spolu s ostatnými funkciami manažmentu hrajú významnú úlohu pri dosahovaní synergického efektu, ktorým je plnenie cieľov zamestnancov ale aj podniku ako celku. Uvážené budovanie, rozvíjanie a implementácia personálneho riadenia sú podmienkami pre systémovo zameraný personálny manažment podieľajúci sa na plnení strategických cieľov podniku (Kachňáková et al., 2011, s. 29).

1.6 Plánovanie v riadení ľudských zdrojov

Plánovanie personálneho rozvoja zohráva kľúčovú rolu v každom rozvinutom podniku. Tvorí základ pre odborný rozhodovací proces manažmentu nakoľko dodáva dôležité informácie pre tvorbu podnikateľského smerovania a uľahčuje flexibilne a iniciatívne reagovať na prípadné komplikácie, ktoré musí podnik riešiť (Kachňáková, 2003, s. 37).

Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje zhromažďovanie a aplikovanie údajov podľa ktorých možno vykonávať rozhodnutia o vynakladaní zdrojov v ich riadení. Rozhodnutia sú vlastne výberom z možností nakladania s ľudskými zdrojmi pre zabezpečenie personálnych činností nevyhnutých k napĺňaniu jednotlivých cieľov (Duda, 2008, s. 45) Hlavnou funkciou plánovania je štruktúrované vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou zamestnancov a cieľmi spoločnosti v určitom časovom období. Predikcie vytvorené plánovacím procesom napomáhajú podniku v realizácii cieľov prostredníctvom dostatočne kvalifikovanej pracovnej sily, v lepšom využití zamestnancov, v zlepšovaní úspešnosti na pracovnom trhu, v zefektívňovaní prijímacieho procesu a v skvalitňovaní nadväzných personálnych aktivít (Kalnický, 2012, s. 61).

V širšom význame sa plán ľudských zdrojov chápe ako časť stratégie rozvoja podniku, ktorý je tvorený súborom aktivít rozdelených do po sebe idúcich fáz, čo umožňuje budovanie zodpovedajúceho pracovného potenciálu a kapitálu pre rozvoj a zámery spoločnosti.

Dôležitými krokmi v procese plánovania sú (Kalnický, 2012, s. 63):

- určenie plánovaných aktivít a ich prerozdelenie na jednotlivé organizačné útvary,

- predikcia potrebného počtu a štruktúry zamestnancov v súvislosti s plánovanými aktivitami a úlohami,
- predpoklad aktuálnych interných zdrojov pracovných síl, ktoré sú k dispozícii,
- komparácia predchádzajúcich odhadov pre vyčíslenie rozdielu,
- zhrnutie údajov v personálnom útvere,
- príprava plánov jednotlivých činností na zabezpečenie ľudských zdrojov.

Samotný plán je potom výsledkom plánovacieho procesu a mal by mať štyri úrovne. Kvantitatívnu, ktorá vyjadruje v závislosti na druhu činnosti podniku počet zamestnancov, ktorých bude potrebné prijať. Kvalitatívnu, ktorá predstavuje štruktúru zamestnancov podľa požiadaviek, ich schopností a skúseností. Časovú úroveň, ktorá definuje časové rozpätie plánu a miestnu, ktorá rozdeľuje plán podľa miesta výkonu. Po vytvorení plánu a jeho uvedení do reality je nevyhnutnou súčasťou kontrola a vyhodnocovanie výsledkov vďaka čomu manažment nadobúda spätnú väzbu a môže aktívne reagovať na odchýlky a prípadne plán na ich základe transformovať (Duda, 2008, s. 46).

Budúca potreba zamestnancov je ovplyvnená prostredím a okolím podniku. Tieto vplyvy sa delia na vnútorné a vonkajšie. Vonkajšie vplyvy sú ťažko predvídateľné a ovplyvniť ich je takmer nemožné avšak pri vytváraní plánu je nutné s nimi kalkulovať (Torrington et al, 2002, s- 67). Medzi vonkajšie vplyvy patria národohospodárske zmeny ako napríklad zmeny zákonov, nezamestnanosť, inflácia ďalej technologické zmeny, ktoré vedú k znižovaniu zamestnanosti a štrukturálne zmeny trhu a odvetvia v ktorom podnik pôsobí. Vnútorné vplyvy sú pre podnik viac predvídateľné, môže ich jednoduchšie kontrolovať a zasahovať do nich. Plynú najmä zo samotných cieľov podniku, výkonnosti podniku a jeho rastu, zavádzania nových výrobkov (Duda, 2008, s. 50).

Stanovovanie potreby zamestnancov vlastne znamená predikciu na základe budúcich úloh a cieľov podniku. Pre čo najpresnejšie predpovedanie sa využíva mnoho rôznych metód ako napríklad (Kalnický, 2012, s. 66-67):

- expertné metódy, ktoré vychádzajú z odborných názorov expertov a znalosti budúcich podnikových aktivít. Pri používaní týchto metód sú v podnikoch zapojení najmä manažéri, nakoľko sa predpokladá, že vedia o svojom útvere

najviac a preto sú schopní s najväčšou presnosťou odhadnúť koľko zamestnancov bude v budúcnosti nutné prijať. Zhromažďovanie dát od manažérov najčastejšie prebieha formou skupinových diskusií, štruktúrovaných rozhovorov alebo dotazníkovou formou. Medzi najneznámejšie expertné metódy patria delfská a kaskádová. Delfská metóda je založená na opakovanom realizovaní prieskumu, ktorý sa realizuje zväčša viac ako päť krát. Očakáva sa, že čím viac krát sa prieskum realizuje tým jednotnejšie budú na záver vyjadrenia expertov. Výsledky poskytujú vcelku presnú predpoveď budúcej potreby pracovných síl (Kachňáková et al., 2011, s. 43 – 45). Kaskádová metóda má o niečo širší rozsah, nakoľko sa nezaobrá len budúcou potrebou ľudských zdrojov z externého prostredia ale dokáže pomerne adekvátne ohodnotiť aj možnosti pokrytie z vnútorných zdrojov. Predpokladom je analyzovanie jednotlivých úloh až po najnižšiu úroveň riadenia a ich podrobné rozpísanie na základe čoho potom zodpovedný riadiaci pracovník vykoná odhad potreby zamestnancov ale aj rozmiestnenie aktuálnych pracovných síl (Duda, 2008, s. 51-52)

- kvantitatívne metódy využívajú štatistické a matematické kalkulácie na základe ktorých je možné odhadnúť množstvo a štruktúru potrebných zamestnancov pre naplnenie stanovených cieľov. Známymi kvantitatívnymi metódami sú analýza vývojových trendov, rozpočtové a plánovacie analýzy, analýzy nových pokusov a počítačové modely. Najrýchlejšou a najľahšou metódou v rámci analýzy vývojových trendov je odhad na základe minulých zmien. Takéto predpovedanie však neráta s vplyvmi rôznych vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré môžu v závere výsledky výrazne ovplyvniť a preto sa v praxi táto metóda využíva s analýzou niektorých faktorov a ich vývoja v minulom období. Zmena ovplyvňujúcich faktorov sa následne dáva do pomeru so zmenou v potrebe pracovnej sily v podniku. Hlavnou podmienkou použitia tejto metódy je výber rozhodujúceho faktora, ktorý skutočne vplýva na potrebu ľudských zdrojov. Môže ním byť napríklad objem výroby alebo počet zákazníkov v službách. K zaužívaným kvantitatívnym metódam používaným najmä vo výrobnnej oblasti patria metódy používajúce pracovné normy ako napríklad metóda normohodín,

ktorej predpokladom je normovaná spotreba času na výrobok alebo úkon, metóda noriem obsluhy, ktorá udáva potrebný počet robotníkov na obsluhu výrobného zariadenia alebo metóda obsluhovaných miest ktorej základom je závislosť počtu robotníkov od obsluhovaných objektov (Duda, 2008, s. 57-58).

Medzi prepracovanejšie a presnejšie metódy patria rozpočtové a plánovacie analýzy, ktoré poukazujú na finančnú náročnosť a zdroje pre prijímanie nových zamestnancov. Najspoľahlivejšie výsledky prinášajú počítačové modely, ktoré vychádzajú z množstva matematických vzorcov využívajúcich expertné ale aj kvantitatívne metódy (Kachňáková, 2003, s. 42-43). Významným pozitívom je, že vďaka týmto modelom je možné upravovať v závislosti na skutočných zmenách potrieb ľudských zdrojov.

Odhady budúcich potrieb a požiadaviek na množstvo a štruktúru ľudských zdrojov sa najčastejšie uskutočňujú so zreteľom na názory manažérov pričom sa však očakáva zohľadňovanie vplyvu vonkajších i vnútorných faktorov, ktorými môžu byť situácia na pracovnom trhu, vývoj techniky a technológie, zmeny v charaktere práce a iné (Kachňáková et al., 2011, s. 46-48).

Budúce vnútorné zdroje predstavujú predikciu množstva zamestnancov vychovaných v podniku, návratu zamestnancov napríklad z materskej dovolenky alebo zahraničných pobytov a tiež strát aktuálnych zdrojov z dôvodu odchodu zamestnancov či už do iného zamestnania alebo dôchodku alebo ich uvoľnenie pre iné príčiny.

Základným predpokladom je analýza aktuálneho stavu, ktorá napomáha rozdeliť zamestnancov podľa kvalifikácie, profesií, funkcií, schopností a zručností. Súčasťou tejto analýzy je aj analýza vekovej štruktúry zamestnancov, dĺžky zamestnania. Pre ohodnocovanie pohybu zamestnancov sa používajú tradičné ukazovatele akými sú miera fluktuácie, ktorá sa kalkuluje ako pomer uvoľnených zamestnancov a priemerný počet zamestnancov v priebehu určitého časového obdobia, napríklad jedného roka. Ďalším ukazovateľom je miera stability ktorú možno určiť ako pomer počtu zamestnancov, ktorí sú v podniku viac ako rok a priemerný počet zamestnancov v priebehu určitého časového obdobia. V súčasnosti sa používajú aj ukazovatele miera prežitia a stredná dĺžka zamestnania. Okrem týchto je nevyhnutné zohľadňovať aj údaje o príležitostiach pre kariérny rast a s tým spojené prípadne povýšenie alebo prevedenie zamestnancov na inú pracovnú činnosť. Takýto odhad možno najpresnejšie vykonať na

základe informácií z predchádzajúcich rokov zohľadňujúc aktuálne trendy a tendencie zmien.

Bilancovaním vlastných zdrojov a odhadu potrieb sa potom rozhoduje o prijímaní nových zamestnancov alebo praktickejšom rozmiestňovaní aktuálnych ľudských zdrojov, v krajnom prípade o problémoch spojených s nadbytkom pracovnej sily.

Pri bilancovaní je potrebné zohľadniť budúce disponibilné zdroje čo predstavuje kalkulovať s (Kachňáková at al., 2011, s. 48):

- aktuálnym stavom zamestnancov,
- množstvom v podniku vychovaných budúcich zamestnancov,
- množstvom dočasne voľných zamestnancov,
- odhadom počtu zamestnancov, ktorí odídu do dôchodku, alebo na materskú dovolenku,
- odhadom fluktuácie,
- dlhodobou neschopnosťou.

Na základe vyššie uvedených kategórií potom možno vyčíslieť celkový stav vlastných zdrojov. Okrem vlastných zdrojov sa zohľadňujú aj budúce potreby (Kachňáková, 2003, s.47:

- stav pracovných miest,
- množstvo nových pracovných pozícií,
- množstvo zrušených alebo v budúcnosti rušených pracovných miest.

Zohľadnenie kategórií umožňuje vyčíslieť celkový stav potrieb. Porovnanie celkového stavu vlastných zdrojov a celkového stavu potrieb poskytuje údaje pre tvorbu celkovej bilancie ľudských zdrojov, ktorým môže byť čistá potreba alebo naopak ich prebytok.

Modelovaním a plánovaním budúcej potreby pracovných síl sa vytvára predpoklad pre úspešné zvládnutie plánovacieho procesu. Poskytuje celistvé zhodnotenie a analýzu možných činností týkajúcich sa čistej potreby ľudských zdrojov.

1.7 Tvorba pracovných miest a analýza práce

Základnou podmienkou úspešného personálneho riadenia je zodpovedne navrhnutá práca pretože pracovné pozície sú hlavnými stavebnými kameňmi organizačnej štruktúry každého podniku. Pre vytvorenie dobrého popisu práce musia byť personalisti a personálne útvary informované o obsahu pracovných pozícií a ich náplni. Na tieto potreby sa v podnikoch buduje a používa personálny informačný systém, v ktorom by mali byť uvedené všetky relevantné údaje o každej práci. Takéto informácie by mali pochádzať z komplexnej analýzy práce, ktorá predstavuje podrobné skúmanie práce po obsahovej stránke. Výstupom analýzy je zoznam vykonávaných činností a k ich výkonu potrebných podmienok. Detailná analýza práce poskytuje informácie o (Armstrong, 1999; s. 209):

- organizačnej štruktúre podniku,
- plánovaní ľudských zdrojov,
- náborovom procese nových zamestnancov a ich vyhľadávaní,
- selekcii, rozmiestňovaní a preradovaní zamestnancov,
- adaptačnom procese,
- profesionálnom vzdelávaní zamestnancov,
- plánovaní kariérneho rozvoja,
- vylepšovaní pracovných postupov,
- tvorbe bezpečných pracovných podmienok,
- hodnotení práce,
- hodnotení zamestnancov a ich odmeňovaní,
- vzťahoch a atmosfére na pracovisku,
- poradenských činnostiach.

Pravidelná analýza práce je nevyhnutná pre zabezpečenie aktuálnych informácií v personálnom informačnom systéme nakoľko sa práca mení v čase v závislosti od vonkajších a vnútorných faktorov (Armstrong, 1999, s. 212). Ide najmä o zmeny výrobných programov, vybavenia technikou a používanej technológie, zmeny požiadaviek, mzdy, organizačnej štruktúry, zmeny v rozmiestnení pracovísk a iné. Získané údaje je následne nutné selektovať, zoradiť a vytvoriť opis práce alebo pracovnej pozície, ktorý obsahuje komplexnú predstavu o danej pozícii a umožňuje

definovať požiadavky na zamestnanca, ktorý by mal danú prácu vykonávať. Opis práce by mal obsahovať minimálne názov pracovnej pozície, miesto výkonu práce, základné povinnosti, kvalifikačnú triedu, nadriadeného manažéra, nástroje a materiál používaný k výkonu práce a riziká plynúce z pracovnej činnosti. Opis práce poskytuje podklad pre vytvorenie požiadaviek na zamestnanca. Požiadavky charakterizujú nároky, schopnosti, skúsenosti prípadne vzdelanie zamestnanca, ktorý má danú prácu vykonávať a môžu byť štruktúrované do oblastí vzdelanie a kvalifikačné predpoklady, pracovné skúsenosti, komunikácia, fyzické predpoklady, psychické predpoklady, charakteristika osobnosti a osobitné požiadavky. Je nepravdepodobné, že sa podarí nájsť záujemcu, ktorý by spĺňal všetky požiadavky a preto sa personalisti snažia vo výberovom procese vybrať takého, ktorý im čo najviac približuje.

V rámci analýzy práce je potrebné vykonať aj ohodnotenie pracovnej pozície v súvislosti s nákladmi na vytvorenie a rozvoj pracovného miesta podľa kritérií (Kachňáková, 2003, s. 60):

- podstatnosť pracovnej pozície v rámci organizačnej štruktúry,
- výkonnosť a zvyšovanie pracovného výkonu,
- náklady na pracovné miesto,
- vybavenosť pracovného miesta napríklad technikou,
- konkurencia na trhu práce,
- schopnosti, zručnosti, vzdelanie a rozvoj,
- náročnosť vykonávanej práce,
- miera zodpovednosti.

Informácie pre analýzu práce sa zhromažďujú najmä z bežne dostupných zdrojov, ktorými sú výkazy, rozbory, správy, postupy, predpisy, normy a kalkulácie. Tieto sa dopĺňajú údajmi, ktoré sa získavajú skúmaním a výsledná analýza a jej výstupy sú tvorené kombináciou týchto metód. Môže sa použiť dotazník, rozhovor alebo pozorovanie, vďaka ktorým je možné vytvoriť opis práce, požiadavky na zamestnanca ale aj ohodnotiť pracovnú pozíciu ešte presnejšie (Kachňáková et al., 2011, s. 62).

Ďalšou dôležitou úlohou personálneho útvaru je projektovanie práce, ktoré priamo súvisí s analýzou práce. Úlohou projektovania práce je definovať obsah a postupy práce

tak aby splnili požiadavky organizácie ale aj zamestnanca. Stanovuje ako sa má práca vykonávať tak aby boli efektívne a optimálne naplnené ciele organizácie a súčasne ako zabezpečiť spokojnosť zamestnancov s ohľadom na ich seberealizáciu a osobný rozvoj. Projektovanie práce prináša rozklad pracovnej pozície na jednotlivé činnosti vykonávaných zamestnancom na pracovisku. Podľa viacerých expertov by činnosti mali byť zmysluplné a zrozumiteľné a jasne vymedzené pričom zložitejšie úlohy by mali byť prenechané odborníkom na danú oblasť a rozhodovacie právomoci ponechané v rukách manažérov. Ďalšie názory preferujú optimalizáciu pracovných úloh v závislosti od času a nákladov a výber najlepšieho možného zamestnanca na vykonávanie danej pracovnej činnosti.

Medzi metódy, ktoré sa používajú na projektovanie pracovných miest patria (Kachňáková et al., 2011, s. 63 – 64):

- striedanie pracovných činností umožňuje zamestnancom spoznať pracovný proces do hĺbky,
- združovanie pracovných úloh umožňuje vytvárať komplexnejšie pracovné úlohy a znížiť opakovateľnosť,
- spájanie funkcií rozširuje primárnu profesiu o vedľajšie činnosti podľa schopností zamestnanca,
- autonómne pracovné skupiny sústreďujú pracovné úlohy na menšie pracovné jednotky, ktoré majú možnosť sa samostatne rozhodovať.

Použitie uvedených metód pomáha predchádzať nadmernej deľbe práce, inovuje a zvyšuje produktivitu práce a v neposlednom rade rozvíja kvalitu pracovného života zamestnancov. Ak bude zamestnanec motivovaný, spokojný bude dosiahnutá nižšia fluktuácia a absencia a zvýši sa jeho pracovný výkon. Preto však nevyhnutne potrebuje vykonávať zmysluplnú prácu, byť zodpovedný za pracovné výsledky a mať o nich reálne informácie.

1.8 Získavanie a výber zamestnancov

Ľudské zdroje, ktoré predstavujú pracovný kapitál podniku a ich kvalita výrazne ovplyvňuje jeho úspešnosť. Nie len počet zamestnancov ale predovšetkým ich talent, rozum, schopnosti, zručnosti a skúsenosti potrebné k výkonu pracovných činností

prispievajú k napĺňaniu strategických cieľov, vízie a poslania podniku. Vybrať a zamestnať takýchto zamestnancov je jednou z hlavných a najpodstatnejších úloh personálnych útvarov.

Získavanie zamestnancov zahŕňa nasledovné činnosti (Duda, 2008, s. 61 -63):

- identifikovanie a vyhľadávanie zdrojov pracovných síl,
- oboznamovanie o voľných pracovných pozíciách a komplexne o podniku,
- zaujatie potenciálnych kandidátov,
- zhromaždenie podstatných informácií o kandidátoch,
- administratívne a organizačné zastrešenie.

Ak chce podnik efektívne získavať zamestnancov je potrebné aby chápal dvojsmernosť komunikácie v procese získavania zamestnancov. Kandidáti vyžadujú čo najadekvátnejšie informácie o ponúkanej pracovnej pozícii a naopak podnik potrebuje vyčerpávajúce údaje o uchádzačoch. Oblasť, ktoré zaujímajú uchádzačov sa týkajú pracovného miesta a samozrejme podniku. Ide o obsah práce, zaradenie v rámci spoločnosti, požiadavky, organizácia práce, miesto výkonu, pracovné podmienky, úspešnosť podniku a jeho povesť, odmeňovanie a starostlivosť o zamestnancov, kariérny rozvoj a vzdelávanie, pracovné prostredie a umiestnenie podniku (Kalnický, 2012, s. 69).

Získavanie zamestnancov sa najčastejšie realizuje pomocou vyhľadávania a náboru. Zatiaľ čo nábor prezentuje získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov, vyhľadávanie predstavuje komplexnejší proces, ktorý je viac zameraný na zdroje vnútorné (Torrigton et al., 2002, s. 146). Pojmom personálny marketing sa označujú všetky činnosti smerujúce k budovaniu a rozširovaniu ľudského potenciálu v súlade s kultúrou podniku v nadväznosti na ciele a stratégie podniku.

Proces získavania zamestnancov prebieha v nasledovných fázach:

- definovanie potrieb pre obsadenie voľných pracovných miest predstavuje určenie počtu a štruktúry potrebných zamestnancov,
- špecifikácia požiadaviek na zamestnanca znamená určenie konkrétnych nárokov na zamestnancov,

- identifikovanie zdrojov pracovných síl znamená rozhodnutie, či sa budú zamestnanci prijímať z vonkajších alebo z vnútorných zdrojov, pričom zamestnávanie z vnútorných zdrojov predstavuje pre podnik výhody v podobe nižších nákladov, rýchlejšieho obsadzovania voľných pracovných miest, napĺňaní kariérnych cieľov zamestnancov a zjednodušenia adaptačného procesu. Nevýhodami sú náklady spojené so vzdelávaním zamestnancov, absencia nových názorov z externého prostredia, eskalácia konkurencie medzi zamestnancami a obmedzený výber. Zamestnávanie z vonkajších zdrojov prináša pozitíva vo forme väčšej miery výberu a nových nápadov, naopak negatívne vplyvajú zvýšené náklady na získanie zamestnancov, komplikovanejší adaptačný proces, ovplyvňovanie podnikovej kultúry a pracovnej atmosféry, nárast fluktuácie.
- výber metód získavania zamestnancov je závislý predovšetkým od charakteru pracovnej pozície, zdrojov potenciálnych kandidátov a v neposlednom rade aj od financií, ktoré je podnik na to schopný vyčleniť a použiť. Najbežnejšie metódy sú inzercia, letáky, zverejnenie na príslušných internetových stránkach, spolupráca s úradmi práce, vzdelávacími inštitúciami, sprostredkovateľskými a personálnymi agentúrami, odporúčania zamestnancov, register predchádzajúcich záujemcov.
- inzerovanie alebo zverejnenie pracovnej ponuky prostredníctvom internetových stránok, médií, úrady práce a ďalšie už spomenuté kanály,
- zber požadovaných dokumentov od uchádzačov umožňuje realizovať predvýber a rozhodnúť ktorí uchádzači budú pozvaní na osobný pohovor. Najčastejšie sa vyžadujú žiadosť o prijatie do zamestnania, životopis, dotazník, doklady o praxi a vzdelaní, referencie a motivačný list. Zriedkavejšie, v závislosti od charakteru pracovnej pozície je potrebné doložiť výpis z registra trestov alebo zdravotný preukaz.
- selekcia, triedenie a výber prijatej dokumentácie sa realizuje so zreteľom na stanovené podmienky a požiadavky,
- prijímacie konanie a náborový proces zahŕňa realizáciu osobných pohovorov s vybranými uchádzačmi. Tento sa líši od spoločnosti k spoločnosti. Niekedy prebieha len prostredníctvom štruktúrovaného rozhovoru, inokedy začína

testom, ktorý má overiť znalosti a schopnosti uchádzača. Nie zriedka sa vyskytujú aj testy zamerané na odhalenie charakterových vlastností a správania sa uchádzača v stresových situáciách. V súčasnosti sa stále viac a viac využívajú tzv. assessment centrá, ktoré využívajú metódu skupinového testovania. Zúčastní sa ho naraz niekoľko uchádzačov na danú pozíciu, čo umožňuje porovnávať výkony a správanie vybraných kandidátov, ktorí na jednom mieste a súčasne, plnia rovnaké úlohy. Behom jednotlivých kôl ich pozoruje niekoľko hodnotiteľov, medzi nimi býva personálny manažér podniku, odborný manažér a niekoľko psychológov (konzultantov) z externej poradenskej firmy. Pri každom kandidátovi sa okrem odborných predpokladov pre danú pozíciu (organizačné schopnosti, schopnosť plánovania, schopnosť úsudku a rozhodovania, adekvátnosť rozhodnutí) hodnotia aj spôsobilosti ako napríklad tvorivosť, odolnosť voči stresu, verbálne a komunikačné schopnosti, schopnosť argumentovať, vystupovanie vo vzťahu k partnerom, schopnosť viesť, organizačný talent, schopnosť viesť a motivovať tím a presvedčivosť. (Pechová a Šišový, 2016, s. 36).

- výber vhodných kandidátov sa uskutočňuje na základe predchádzajúcich fáz podľa vopred stanovených kritérií,
- začiatok pracovného vzťahu predstavuje obojstranné odsúhlasenie a odkomunikovanie pracovných podmienok čoho formálnym prejavom je podpísanie pracovnej zmluvy v ktorej musí byť uvedený druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika, miesto výkonu práce, deň nástupu do práce, mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. (Zákon č. 311/2011 Z.z.: Zákonník práce, druhá časť §43).
- hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov poskytuje potrebné informácie pre jeho zefektívňovanie v budúcom období. Pre objektívne zhodnotenie získavania zamestnancov je potrebné disponovať aktuálnymi údajmi o záujme uchádzačov, množstve prijatých záujemcov, ukazovatele úspešnosti procesu získavania akými môžu byť pomer uchádzačov, ktorí spĺňajú požiadavky s celkovým počtom uchádzačov.

Základným cieľom procesu získavania zamestnancov by malo byť získať potrebných zamestnancov pri čo najnižších nákladoch tak aby uspokojili podnikové

potreby ľudských zdrojov (Armstrong, 1999, s. 443). Podstatným je výber spomedzi kandidátov pričom jeho kvalita je ovplyvnená množstvom a štruktúrou uchádzačov. Samotný výber predstavuje rozhodovanie o vhodnosti kandidáta na základe vopred stanovených kritérií a informácií o ňom získaných z doložených dokumentov a osobného stretnutia. Vyžaduje si dôslednú prípravu zo strany personalistov, líniových manažérov.

Úlohou personalistov v procese výberu je organizačne a administratívne zabezpečiť celý proces, permanentne verifikovať dokumenty doložené kandidátmi, vykonávať konzultačné a poradenské činnosti, pravidelne vyhodnocovať proces získavania zamestnancov a poskytovať informácie o podniku, pracovných pozíciách a požiadavkách. Povinnosťami líniových manažérov je zostaviť a špecifikovať požiadavky na zamestnancov v závislosti od charakteru práce, zoznámiť sa s dokumentmi doloženými od kandidátov, vykonať alebo sa zúčastňovať pracovného pohovoru a na základe výstupov z pohovoru a dokumentácie zvážiť možnosti a podieľať sa na rozhodnutí o prijatí uchádzača. Nevyhnutnými krokmi v procese výberu je učenie kritérií výberu pre odhadnutie úspešnosti zamestnanca v prípade jeho prijatia a predpovedanie úspešného výkonu práce čo znamená predpovedanie určitých znakov spôsobilosti uchádzača na dané pracovné miesto. Proces výberu zamestnancov prebieha v šiestich fázach (Kalnický, 2012, s. 77):

1. Podanie žiadosti o prijatie a doloženie požadovanej dokumentácie záujemcom.
2. Verifikácia dokumentácie zo strany personalistov.
3. Expertné posúdenie podkladov personálnym útvarom a ich analýza.
4. Výberový rozhovor, pracovný pohovor alebo iná metóda výberu.
5. Vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí.
6. Podpísanie pracovnej zmluvy po licitácii jej podmienok.

Pre realizáciu samotného rozhodnutia a výberu z radu uchádzačov existuje viacero efektívnych metód. Patria medzi ne (Duda, 2008, s. 67-69):

- výberový rozhovor je efektívnou metódou, ktorá umožňuje poznať osobnostné charakteristiky, reakcie na situácie, komunikačné schopnosti záujemcu a zhodnotiť jeho nadšenie pre prácu a inteligenciu. Rovnako umožňuje informovať uchádzača podrobnejšie o práci a podniku. Rozhovor môže byť

neštruktúrovaný alebo štruktúrovaný, stresový alebo zameraný na riešenie problému, rozhovor vo dvojici alebo s viacerými zástupcami podniku prípadne skupinový. Dôležitými faktormi počas rozhovoru sú charakteristiky uchádzača, situácie a taktiež hodnotiteľa, pričom metóda rozhovoru prebieha vo fázach ktorými sú príprava, nadviazanie kontaktu, transfer informácií, ukončenie rozhovoru a jeho vyhodnotenie.

- dotazník patrí k metódam zameraným na získavanie doplňujúcich informácií o uchádzačoch. Pravdivosť a použiteľnosť dotazníka závisí od štylizovania otázok a tie podmieňujú jeho vypovedaciu schopnosť. Otázky by mali byť zrozumiteľné a jasné, vedúce k objektívnej odpovedi a nie podsúvať žiaduce alebo nežiaduce vyjadrenie a mali by sa týkať ponúkanej pracovnej pozície.
- životopis odráža život uchádzača a radí sa medzi najfrekvencovanejšie využívaný zdroj informácií o záujemcovi. Poskytuje stručný prehľad štúdia a vedomostí nadobudnutých vo vzdelávacom procese, praxe, ktorú uchádzač získal už popri štúdiu, čo sa zvyčajne hodnotí veľmi pozitívne, pracovných skúseností, schopností uchádzača ktorými sú napríklad znalosť cudzích jazykov, počítačové zručnosti a iné, a v neposlednom rade informácie o záujmoch uchádzača. Životopis preto uľahčuje posudzovateľovi získať predstavu o uchádzačovi a jeho celkových predpokladoch pre výkon profesie (Kalnický, 2012, s. 80).
- testovanie znamená štandardizovanú komparáciu viacerých uchádzačov na základe výstupov z testov, ktoré môžu byť inteligenčné, zamerané na schopnosti uchádzačov, osobnostné testy a iné. Dôležitým predpokladom pre validitu testovania je jeho reliabilita, teda spoľahlivosť, ktorá vyjadruje spoľahlivosť výsledkov, validita predstavuje úroveň presnosti vyhodnotených údajov a objektivita hodnotiteľa a testovania voči testovaným (Kachňáková, 2003, s. 102)
- assessment centrá predstavujú evaluáciu kandidátov na základe niekoľkých stretnutí a skupinových riešení rôznych úloh za prítomnosti komisie, ktorá následne správanie jednotlivých uchádzačov vyhodnocuje (Torrington et al., 2002, s. 202). Uchádzači riešia rôzne hlavolamy, problémy, záťažové situácie, zúčastňujú sa manažérskych hier, skupinových diskusií alebo sú nútení

k sebaaprezentácii. Táto metóda sa v súčasnosti pokladá za najobjektívnejšiu a zároveň za časovo najnáročnejšiu a práve z uvedeného dôvodu ju využívajú najmä väčšie spoločnosti (Kachňáková, 2003, s. 104)

- referencie poskytujú informácie o kandidátovi a jeho vlastnostiach a môžu tiež obsahovať dôvody odchodu z predchádzajúceho zamestnania. Dodávajú tiež údaje o dĺžke pracovného vzťahu, názov a popis pracovnej pozície, platové zaradenie, absenciu a celkový prístup k práci. Okrem referencií od predchádzajúcich zamestnávateľov je možné využiť aj osobné referencie od rodiny, priateľov a známych, ktoré sú však pokladané za menej objektívne a nestranné.
- typologická diagnostika vychádza z charakteristických vlastností človeka akými sú vlastnosti charakterové ako talent, povahové črty a predpoklady a fyzických ako tvar a veľkosť hlavy, črty tváre, ruky a iných častí tela. Pri zohľadnení oboch typov vlastností je možné efektívnejšie určiť povahu, predpoklady k výkonu určitej profesie ale aj chorobnosť a pod. (Kachňáková, 2003, 105-106).

Procesu výberu zamestnancov je potrebné neustále inovovať aby bol neustále efektívny a zabezpečil tak nájdenie vhodných kandidátov na otvorené pozície tak aby spĺňali kritériá.

1.9 Rozmiestňovanie zamestnancov

Systém rozmiestňovania zamestnancov a jeho procesy priamo nadväzujú na ich výber a je kľúčovým pre budovanie pracovného potenciálu spoločnosti. Správna alokácia ľudských zdrojov sa však nie vždy týka iba nových zamestnancov ale naopak zahŕňa aj mobilitu stálych zamestnancov a ich presúvanie a zmeny pracovných pozícií v závislosti od potrieb spoločnosti a ich nadobudnutých skúseností.

Vo všeobecnosti možno proces rozmiestňovania zamestnancov rozdeliť na nasledovné kroky (Kachňáková et al., 2011, s. 107-11):

- Prijímanie zamestnancov
- Adaptačný proces
- Zmena a ukončenie pracovného pomeru

Prijímanie zamestnancov súvisí s počiatočnou fázou pracovného vzťahu a s príchodom nového zamestnanca z externého prostredia. Spravidla začína obojstranným podpísaním pracovnej zmluvy, v ktorej sú bližšie špecifikované podmienky výkonu pracovnej činnosti akými sú druh, miesto výkonu, deň nástupu a mzdové podmienky a iné. Nový zamestnanec musí byť následne zaradený do personálnej evidencie, s čím sú spojené ďalšie administratívne úkony (Kalnický, 2012, s. 84- 85).

Adaptácia nových zamestnancov predstavuje proces, pri ktorom je nový zamestnanec uvedený do pracovného prostredia podniku, oboznámený s pracovným kolektívom, a podmienkami výkonu práce. Adaptáciou sa tiež rozumie postupné zvykanie si na všetky aspekty tak aby sa v čo najkratšom čase maximalizoval pracovný výkon novo prijatého zamestnanca, boli vytvorené vzťahy so spolupracovníkmi a aby bol vybudovaný pocit spolupatričnosti a lojálnosti k spoločnosti. Proces sa teda skladá z pracovnej, sociálnej adaptácie a adaptácie na kultúru spoločnosti (Kachňáková et al., 2011, s. 110).

K zmene pracovného pomeru v rámci existujúceho pracovného vzťahu dochádza v podniku, ktorý cielene buduje a rozvíja ľudské zdroje a preto vytvára priestor pre povýšenie zamestnancov. Povýšenie je možné iba ak je dlhodobo kladený dôraz na vzdelávanie a rast potenciálu aktuálnych zamestnancov tak aby boli ich schopnosti vyhovujúce pre naplnenie požadovanej pozície. Ojedinele sa vyskytuje aj presunutie zamestnanca na nižšiu pozíciu z dôvodu nedostatočného pracovného výkonu (Kachňáková et al., 2011, s. 117).

Personálny manažment musí byť nutne pripravený aj na činnosti súvisiace s uvoľňovaním zamestnancov, ktoré môže byť spôsobené odchodom zamestnanca z vlastného rozhodnutia alebo do dôchodku, prepúšťaním, úmrtím zamestnanca alebo zánikom spoločnosti. Pracovný pomer môže skončiť dohodou oboch strán, výpoveďou zo strany zamestnanca alebo zamestnávateľa, okamžitým skončením pracovného pomeru pre závažný dôvod, skončením uplynutím doby na ktorú bol pracovný vzťah dohodnutý alebo v skúšobnej dobe.

1.10 Vzdelávanie, rozvoj a riadenie kariéry zamestnancov

Potreba neustáleho rozvoja a zvyšovanie kvalifikačných predpokladov zamestnancov je podmienené súčasným podnikateľským prostredím a výraznými zmenami v spoločnosti.

Uvedomovanie si nevyhnutnosti riadiť kariérny rast svojich zamestnancov napomáha podnikom v získavaní konkurenčných výhod. Ide o proces adaptovania sa na zmeny pracovného správania, vedomostnej úrovne, schopností, motivácie a zručností zamestnancov rôznymi metódami učenia a osvojovania. Cieľom vzdelávacieho procesu je zvyšovanie výkonu, konkurencieschopnosti, seberealizácie a spokojnosti zamestnancov úspor času a nákladov. Podnikové aktivity zamerané na vzdelávací proces zahŕňajú adaptáciu, prehlbovanie kvalifikácie a doškolovanie, rekvalifikáciu a preškolenie (Kachňáková, 2003, s.120).

V procese vzdelávania je nutnosťou najskôr zadať edukačné potreby, ktoré musia vychádzať z potrieb firmy rovnako ako zamestnanca. Potreby firmy je možné priblížiť na základe analýz o štruktúre, programe, zdrojoch spoločnosti, informácií o trhu pričom je nutné zohľadniť vývojové tendencie. Čo sa týka potrieb zamestnanca tieto sa dajú definovať na základe analýz konkrétneho pracovného miesta, činností a pracovnej náplne (Kalnický, 2012, s. 119).

Ďalším krokom je plánovanie samotného vzdelávacieho procesu ktorý zahŕňa čiastkové činnosti ktorými sú zmapovanie východísk, príprava vzdelávania a samotná realizácia. V tomto kroku sa určí obsah edukačného programu, cieľová skupina, dĺžka, metóda, spôsob vzdelávania ako aj ukončenie a očakávané výsledky. Po podrobnom naplánovaní jednotlivých činností je taktiež nevyhnutnosťou výber správnej metódy. Vzdelávanie môže prebiehať počas výkonu pracovnej činnosti na pracovisku alebo mimo pracoviska. V súčasnosti sa najviac využívajú metódy seba vzdelávania, koučovanie, mentoring, edukácia pomocou elektronických médií, kurzy, prednášky, semináre, cvičenia, školenia, workshopy, exkurzie, rotácia, stáže a mnohé iné (Kalnický, 2012, s. 128).

1.11 Hodnotenie, odmeňovanie a motivácia

Hodnotenie pracovníkov predstavuje jednu z kľúčových činností riadenia ľudských zdrojov. Jej podstatou je štruktúrovaný popis silných a slabých stránok zamestnanca s cieľom zvýšenia jeho výkonu. Môže prebiehať neformálnou alebo formálnou formou a môže byť taktiež príležitostné alebo pravidelné a plánované. K jeho vykonaniu je dôležitým poznať úroveň a výsledky práce, ktoré sú na základe nastavených kritérií následne počas hodnotiaceho pohovoru so zamestnancom komunikované. Počas hodnotiaceho pohovoru môže hodnotený pracovník poskytnúť spätnú väzbu

a pripomienky. Následne je prijatý záver, v ideálnom prípade obojstranný súhlas s výsledkami vrátane zlepšujúcich návrhov (Duda, 2008, s. 76).

Hodnotiteľom by mal byť priamy nadriadený, ktorý pozná výkon a správanie svojho podriadeného a preto je taktiež schopný zvoliť správny spôsob hodnotenia tak aby ho hodnotený prijal. Je potrebné zohľadniť všetky hodnotené kritéria objektívne aby sa predišlo subjektívnej deformácii (Kalnický, 2012, s. 106).

Spoločnosti v súčasnosti používajú vo veľkej miere aj metódy sebahodnotenie, hodnotenie nezávislým externým hodnotiteľom, hodnotenie spolupracovníkmi, podriadenými alebo aj zákazníkmi. Metódami hodnotenia sú aj hodnotiace stupnice, hodnotenie kľúčových udalostí, pričom v závere hodnotiaceho procesu je odporúčané pripraviť hodnotiacu správu (Duda, 2008, s. 86- 87).

Hlavným cieľom hodnotiaceho procesu je dosiahnutie zlepšenia výkonu, motivovanie zamestnancov, vyjadrenie spokojnosti s vykonanou prácou a nastavenie ďalších cieľov.

Bežnou súčasťou hodnotiaceho pohovoru je motivovanie a odmena zamestnanca. Motivovanie v pracovnom procese predstavuje vonkajšie pôsobenie nadriadeným na zamestnancov v snahe vyvolať vnútorné pohnútky k výkonu pracovnej činnosti. S motivovaním úzko súvisia motívy, stimulácia a stimuly (Kachňáková, 2003, s. 157). Nakoľko v každej spoločnosti pracuje rôzne spektrum zamestnancov, ktorých preferencie sa vo veľkej miere líšia musia spoločnosti aplikovať systém odmeňovania, ktorého súčasťou je zhodnotenie priorít a výber vhodnej formy odmeny. Táto môže byť peňažná vo forme jednorazových prémieí či bonusov alebo dlhodobého navýšenia mzdy, nepeňažná ako napríklad sporenie, pôžičky, úhrada telefónnych výdavkov a iné. Okrem týchto dvoch základných druhov existuje aj ďalšia forma nepeňažného odmeňovania v podobe služobného vozidla, bytu alebo iných benefitov ako zamestnanecké akcie, preplácané vzdelávanie, zľavy na podnikové produkty a iné (Kachňáková et al. 2011, s. 187).

1.12 Vzťahy na pracovisku, kultúra a pracovný život

V každom podniku možno hovoriť o formálnych a neformálnych vzťahoch, ktoré ovplyvňujú každodenné činnosti. Formálne vzťahy vychádzajú z organizačnej štruktúry a hierarchie a určujú podriadenosť a nadriadenosť medzi jednotlivými zamestnancami.

Možno hovoriť aj o neformálnych vzťahoch, ktoré vznikajú úplne prirodzene tak ako v každom spoločenstve, kde medzi sebou ľudia komunikujú na pravidelnej báze. Okrem toho sú dôležité aj vzťahy k externým činiteľom, akými sú obchodní partneri, konkurencia, zákazníci či iné inštitúcie ovplyvňujúce činnosti spoločnosti. Pre utváranie pozitívnych pracovných vzťahov sú zásadným predpokladom priaznivé pracovné podmienky a s nimi spojená kvalita pracovného života. Tie vymedzujú komplexný priestor v ktorom dochádza medzi zamestnancami, partnermi a zákazníkmi k vzájomnej interakcii. Patria sem pracovný čas, pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, hodnoty a v neposlednom rade aj podniková kultúra (Kachňáková, 2003, s. 170).

Pracovný čas si každá spoločnosť dokáže v rámci zákonom stanovených noriem upraviť podľa potrieb ako svojich tak aj zamestnancov. Toto nastavenie vychádza z typu vykonávaných činností, zaradenia pracovníka v rámci spoločnosti, charakteru podnikateľskej činnosti. V súčasnosti dochádza v moderných firmách k zásadným zmenám v dĺžke a spôsobe rozvrhovania pracovného času s prihliadnutím na potreby pracovníkov. Trendom je práca z domu, ktorá umožňuje zamestnancom jednoduchšie zladať pracovný a súkromný život a prispieva tak k budovaniu rovnováhy nevyhnutnej pre podávanie dlhodobo vyrovnaného výkonu (Kalnický, 2012, 176).

Súhrn fyzikálnych a sociálno-psychologických faktorov pôsobiacich na zamestnanca v čase výkonu práce sa nazýva pracovné prostredie. Faktormi sú napríklad osvetlenie, farebná úprava, hluk či vibrácie, čistota a iné. Všetky tieto na prvý pohľad nepodstatné aspekty výrazne ovplyvňujú ako sa zamestnanci na pracovisku cítia a preto aj táto oblasť prechádza v poslednom desaťročí významnými zmenami, kedy zamestnávateľia prispôbujú kancelárske, výrobné a iné pracovné miesta tak, aby bolo motivovali zamestnancov a prispievali k ich pohode na pracovisku (Kachňáková et al., 2011, s. 193).

O ochranu zdravia a bezpečnosť musia zamestnávateľia dbať na báze pravidelných kontrolných opatrení, ktoré sú vyžadované zákonom. Mali by dbať na realizáciu opatrení odstraňujúcich príčiny ohrozenia života a zdravia zamestnanca. Vo veci ochrany sa líšia predpisy podľa typu vykonávanej činnosti, zmennosti či zodpovednosti vyplývajúcej z pracovného zaradenia, Podnik musí preventívne nepriaznivým

podmienkam predchádzať, pracovné podmienky podrobovať pravidelnej kontrole a v prípade zistenia nesúlady s požadovaným stavom bezodkladne vykonať nápravu. Naopak zamestnanci by sa na pracovisku mali správať v súlade s pracovnými postupmi, pokynmi a platnými predpismi (Kalnický, 2012, s. 174).

Podniková kultúra predstavuje hodnoty, ktoré vnímané v spoločnosti a podľa ktorých spoločnosť koná. Odborná literatúra charakterizuje podnikovú kultúru ako systém predpokladov, predstáv a noriem, ktoré sú v podniku všeobecne platné, zamestnancami rovnako vnímané a majú výrazný vplyv na ich konanie, uvažovanie a vystupovanie. (Duda, 2008, s. 21) Pri pohľade z vonku sa prejavuje ako určitý druh spoločenského kontaktu zamestnancov, v zdieľaných zvykoch, tradíciách, prejavoch, obliekaní, materiálovom vybavení a pod. tieto sa následne stávajú vzorom pre nových zamestnancov. Základ pre podnikovú kultúru vytvárajú východiská manažmentu a postoje k životnému prostrediu, času, realite, pravde, k ľudskej spoločnosti, medziľudským vzťahom. Z nich sa odvíjajú zásady, štandardy a pravidlá podstatné pre budovanie podnikovej kultúry. Jej formovanie ovplyvňujú historický vývoj spoločnosti, manažérske štýly, spôsob riešenia problémov a celkové konanie manažérov ako aj zamestnancov. Nakoľko kultúra spoločnosti pôsobí na všetky podnikové aktivity má zásadné miesto aj v personálnom riadení a najmä v personálnej politike spoločnosti. Jej uplatňovanie zreteľne odкрýva preferované hodnoty. Pozitívne orientované hodnoty a základné priority sú významným stimulačným nástrojom, ktorý ovplyvňuje správanie a výsledky zamestnancov v nadväznosti na ciele podniku (Duda, 2008, s. 24).

Zhrňajúc načeprané poznatky možno konštatovať, že postavenie personálneho manažmentu v podniku v súčasnej dobe nadobúda stále väčší význam pri jeho riadení. Dobre nastavená personálna politika umožňuje efektívne napĺňanie stratégie podniku a dosahovanie jej cieľov. Nevyhnutnou súčasťou každej spoločnosti je preto správne fungujúce personálne oddelenie schopné efektívne vyhľadávať a riadiť ľudské zdroje. Produktívnym riadením je možné dosiahnuť nielen uspokojenie potrieb podniku vzhľadom na pracovné sily, ich dostatočnú kvalifikovanosť, stabilitu a výkonnosť ale aj spokojnosť a dostatočnú úroveň motivácie zamestnancov tvoriacich najpodstatnejšiu hodnotu.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

Nakoľko pre účely tejto diplomovej práce si spoločnosť želala ostať anonymizovaná nebude v nej uvedený jej názov. Právna forma je spoločnosť s ručením obmedzeným a bola založená 29.9.1997, v roku 2017 oslávila 20. výročie vzniku. Sídli v Bratislave mimo užšieho centra a hlavnými podnikateľskými činnosťami sú:

- prenájom a leasing tovaru
- nákup tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi
- nákup tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti
- sprostredkovateľská činnosť
- poskytovanie úverov z vlastných zdrojov
- faktoring
- činnosť samostatného finančného agenta v sektore poistenia alebo zaistenia
- reklamné a marketingové služby
- poskytovanie spotrebiteľských úverov bez obmedzenia rozsahu poskytovania spotrebiteľských úverov
- činnosť podriadeného sprostredkovateľa poistenia

Štatutárnym orgánom spoločnosti sú dvaja konatelia a na základe plnej moci ju okrem nich zastupujú dvaja prokuristi. Patrí medzi najvyhľadávanejšie leasingové spoločnosti na trhu a to najmä v segmente luxusnejších vozidiel a prémiových značiek. V rámci prenájmu ponúka široké portfólio finančných služieb a vďaka svojmu proklientskému prístupu, ich kvalite a komplexným riešeniam si získala mnoho spokojných klientov a ich dôveru. Inovatívnymi projektmi a zdravým dravým spôsobom sa jej dlhodobo darí udržiavať si v rámci svojho poľa pôsobenia vedúce miesto na trhu, efektívne budovať značku, upevňovať lojalitu a vernosť nielen svojej klientskej základne ale aj obchodných partnerov a zamestnancov.

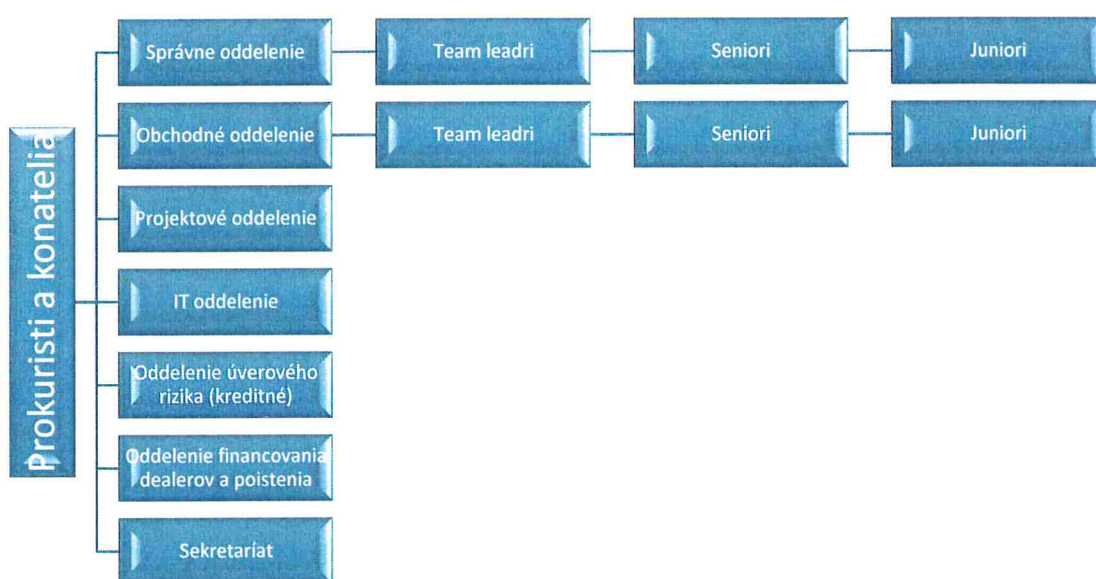
2.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť aktuálne zamestnáva tridsať šesť zamestnancov, preto sa radí medzi menšie až stredné podniky. Pre svoju veľkosť sú mnohé pozície kumulované a organizačná

štruktúra nie je zložitá. Navyše má spoločnosť materskú pobočku v Prahe, kde sú sústredené aj niektoré oddelenia a ekonomické činnosti ako účtovníctvo a kontroľing ale aj personálny útvar. Materská spoločnosť zamestnáva približne osemdesiat zamestnancov.

Spoločnosť sa vďaka svojej veľkosti pokladá a prezentuje ako takmer rodinná firma, nie však pre formálne vzťahy a príbuzenstvo ale naopak pre silné a priateľské neformálne vzťahy,

Obrázok č. 1: Organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie

2.3 Zamestnanci

Zamestnanci sú zorganizovaní v siedmych oddeleniach ktorými sú správne, obchodné, projektové, kreditné, oddelenie financovania dealerov a poistenia, IT a sekretariát. Každé oddelenie má svojho vedúceho, tzv. team leadra, ktorý vede team seniorov a juniorov, pričom juniori sú spravidla študenti vysokých škôl a pracujú na dohodu o brigádnickej práci študenta. Takýchto študentov je aktuálne v spoločnosti sedem, zvyšných dvadsať osem zamestnancov pracuje na trvalý pracovný pomer. Výnimkou je špecifická pozícia kontrolného orgánu pre matky na materských dovolenkách, ktorým

je umožnené pracovať z domu a ich pracovný čas je v počte desať hodín týždenne. Táto pozícia je v súčasnosti taktiež obsadená.

Najväčšími oddeleniami sú správne a obchodné. Na správnom oddelení pracuje spolu štrnásť zamestnancov, na obchodnom dvanásť. Ostatné oddelenia sú obsadené jedným prípadne dvoma zamestnancami.

Obchodník na obchodnom oddelení je zodpovedný za uzatvorenie novej zmluvy počínajúc vytvorením ponuky pre zákazníka, jej konfigurácie podľa požiadaviek až po podpis zmluvy.

Pred podpisom zmluvy je samozrejme nutné aby oddelenie úverového rizika zhodnotilo bonitu klienta a vyjadrilo sa k podmienkam financovania.

Podpísaná zmluva musí prejsť procesom jej aktivácie, na ktorom pracuje zamestnanec aktivačného oddelenia. Jeho úlohou je skontrolovať všetky náležitosti, správnosť podpisu a spracovať zmluvu v systémoch.

Správne oddelenie spravuje už existujúce zmluvy a poskytuje poradenstvo klientom v rôznych oblastiach. Okrem toho kontroluje platobnú morálku klientov a rieši prípadne problémy s vozidlom, úhradami atď.

Poistenie a nastavenie jednotlivých produktov má na starosti projektové oddelenie v spolupráci s IT, ktoré sa stará aj o fungovanie všetkých systémov.

Oddelenie financovania dealerov spravuje financovanie obchodných partnerov, takzvaných dealerov.

Sekretariát plní podpornú funkciu pre ostatné oddelenia v podobe spracúvania korešpondencie a riešenia základných otázok klientov.

Miera fluktuácie zamestnancov v spoločnosti je veľmi nízka, za posledných päť rokov sa rozhodli pre odchod iba traja z nich, čo možno odôvodniť tým, že sú v nej vychovávaní od študentských čias a už od počiatkov pracovného vzťahu si k nej budujú dobré vzťahy a lojalitu.

2.4 Aktuálny stav systému riadenia ľudských zdrojov

Objektom diplomovej práce je anonymizovaná spoločnosť a predmetom je skúmanie systému ľudských zdrojov a personálneho riadenia. Analýzu aktuálneho stavu som vykonala na základe dotazníkového šetrenia a prieskumu, ktoré mi umožnili zistiť názory jednotlivých pracovníkov na rôznych stupňoch riadenia. Opierajúc sa o dotazník a vlastné skúmanie situácie v spoločnosti vykonané pozorovaním som sa následne rozhodla zostaviť aj analýzu slabých stránok, ktorá mi poskytla dôležité informácie pre formulovanie zlepšujúcich návrhov.

Okrem dotazníkového šetrenia som mala možnosť vykonať aj veľmi autentický prieskum nakoľko si je samo vedenie skúmanej spoločnosti vedomé veľkých nedostatkov v personálnej oblasti a umožnilo prípravu a realizáciu projektu, do ktorého sú zapojení všetci zamestnanci. Tomuto projektu venujem celú jednu podkapitolu.

2.5 Personálny útvar vo vybranej spoločnosti

Personálny útvar v skúmanej spoločnosti je aktuálne zastúpený iba jedným zamestnancom, ktorý zastrešuje činnosti spojené s riadením ľudských zdrojov ako v pobočke na Slovensku tak aj v Českej republike. Nakoľko obe spoločnosti majú spolu približne sto dvadsať zamestnancom nie je možné naplňať všetky úlohy a funkcie tak ako je to nevyhnutné. Mnohé čiastkové úlohy sú prideľované aj ďalším zamestnancom. Ide najmä o organizovanie tímbildingových aktivít, riadenie výberového procesu, on boarding nových zamestnancov, personálne a hodnotiace pohovory.

Dôležitým je tiež spomenúť, že tento zamestnanec bol vybraný na pozíciu HR manažéra pred rokom a bol premiestnený z iného pracovného miesta. Nakoľko ani v predchádzajúcom období nebolo spravovanie personálnej politiky v spoločnosti prioritou musí teraz vytvárať mnohé podklady a koncepty úplne od začiatku, napriek tomu, že spoločnosť funguje už viac ako dvadsať rokov. Pri preradení na novú pozíciu mu boli odovzdané iba základné informácie, nezúčastnil sa žiadneho školenia ani tréningového programu. Pozitívom tohto rozhodnutia však je výber z radov vlastných zamestnancov, vďaka čomu vybraný zamestnanec spoločnosť dobre pozná rovnako ako jednotlivé procesy, svojich spolupracovníkov, atmosféru, vzťahy, kultúru či vízie a jej smerovanie.

Od začiatku roka 2019 vedenie spoločnosti na problematiku riadenia ľudských zdrojov začalo klásť zvýšený dôraz. Dôvodom bola vysoká fluktuácia zamestnancov v českej pobočke, dlhodobý stav nespokojnosti zamestnancov, nedostatok kvalitnej pracovnej sily, problémy pri prijímaní nových zamestnancov najmä pre nedostatočný záujem o prácu v spoločnosti, stále častejšie sa vyskytujúce závažné zdravotné problémy u preťažených zamestnancov a stagnácia v personálnom riadení.

V súvislosti s menovanými problémami sa uskutočnilo niekoľko zásadných stretnutí vedenia oboch pobočiek a bol vytvorený koncept projektu, ktorého hlavnou úlohou je odhaliť pôvod problémov, vytvoriť doposiaľ neexistujúcu stratégiu ľudských zdrojov, a pracovať na odstránení príčin uvedených problémov. Hlavnými bodmi projektu je zisťovanie:

1. Ako vnímajú zamestnanci svojho zamestnávateľa, prostredie, pracovné podmienky a vzťahy na pracovisku.
2. Čo si myslia o podnikovej kultúre, internej komunikácii, vedení spoločnosti a vedení jednotlivých oddelení.
3. Ako si zamestnanci predstavujú ideálny stav. Čo vlastne zamestnanci chcú.
4. Ako sa k požadovanému dopracovať.

Uvedený projekt bol spustený vo februári a ako pilotný má trvať jeden rok.

2.6 Funkcie a kvalita ich plnenia

HR manažér vybranej spoločnosti aktuálne plní najmä administratívne funkcie riadenia ľudských zdrojov, ktorými sú vedenie personálnej agendy, spracovávanie dochádzok, miezd, príprava dodatkov a sledovanie zákonov týkajúcich sa ľudských zdrojov. Svoju pracovnú činnosť vykonáva primárne v Českej republike s nepravidelnými služobnými cestami na Slovensko. Tieto sa konajú približne raz za tri mesiace a väčšinou sú spojené s inou administratívnou úlohou ako napríklad podpisovanie dodatkov k zmluvám.

Aktuálne však pracuje spolu s najvyšším vedením na príprave stratégie ľudských zdrojov, ktorá má zabezpečiť zosúladenie personálnej stratégie so stratégiou podniku. Prebieha proces prípravy analýzy pracovných miest, úloh a povinností pracovníkov

jednotlivých oddelení a analýza trhu práce. Na základe výstupov z analýz následne bude plánovanie potreby zamestnancov.

Veľké zmeny sú plánované aj v oblasti výberu zamestnancov nakoľko bolo doposiaľ ich získavanie a vyhľadávanie plne v rukách iných zamestnancov, ktorí riadili výberový proces od kontaktovania kandidáta cez prijímací pohovor až po prijatie do zamestnania a zaškoľovanie.

V hodnotení a riadení pracovného výkonu nemá spoločnosť zavedenú formálnu štruktúru a hodnotiace pohovory prebiehajú formou neformálneho rozhovoru s nadriadeným, z ktorého však pracovník nezíska žiaden hmatateľný výstup.

Vo vzdelávaní má spoločnosť a personálny útvar rovnako veľké medzery. Zamestnancom je umožnené študovať anglický a nemecký jazyk na pracovisku pričom sú lekcie hradené plne zamestnávateľom a väčšina z nich prebieha v rámci pracovného času. Okrem tohto typu vzdelávania však spoločnosť nedisponuje žiadnym katalógom školení, zamestnanci nemajú vlastný rozpočet, ktorý by na cielené vzdelávanie mohli využiť a ani jednoznačne pripravený plán rozvoja na svojich pozíciách.

Problematika motivácie a odmeňovania je v súčasnosti v spoločnosti vnímaná najmä cez medziročné zvyšovanie miezd a poskytnutie služobného vozidla aj na súkromné účely vedúcim zamestnancom.

Starostlivosť a formovanie pozitívnych vzťahov na pracovisku spočíva v realizácii rôznych opatrení sociálnej politiky zamestnávateľa, zdravotnej starostlivosti a formovanie neformálnych vzťahov na pracovisku vo forme budovania oddychových zón pre zamestnancov, priestorov na cvičenie, zriadenie špeciálneho poistenia pre prípad závažných zdravotných problémov, organizácia spoločných posedení alebo raňajok.

2.7 Dotazníkové skúmanie

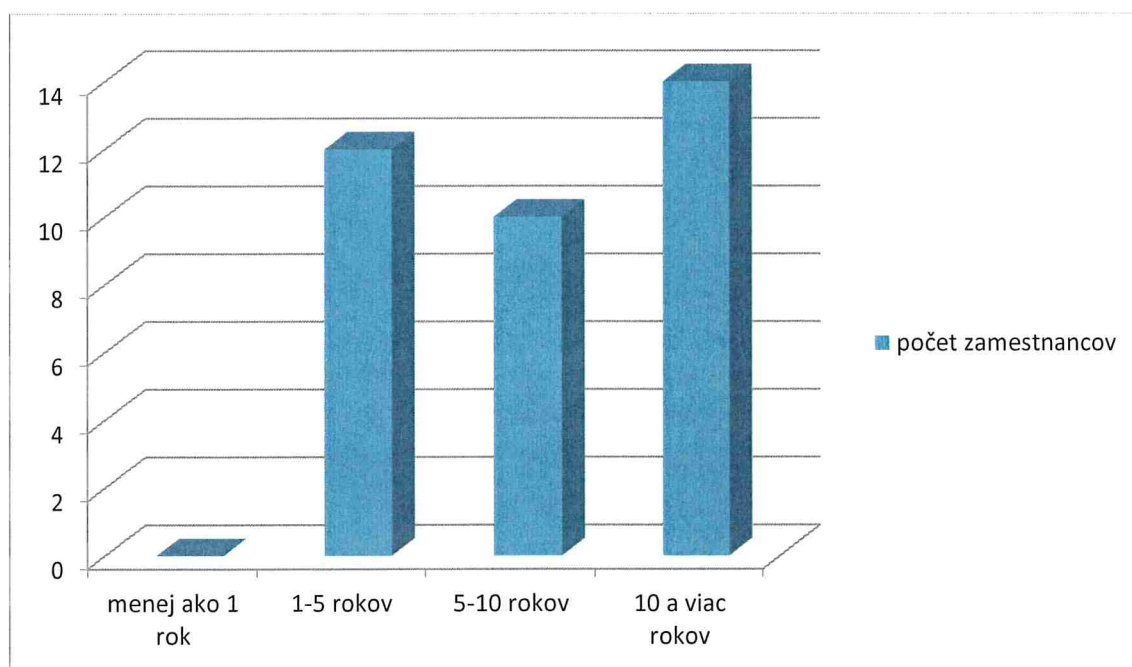
Analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti je vykonaná najmä na základe realizovaného dotazníkového skúmania. Pre túto metódu som sa rozhodla najmä preto, že verím, že je pre získanie informácií najvhodnejšia pretože poskytuje informácie priamo od zamestnancov podniku, ktorý je predmetom skúmania. Okrem toho je dotazník anonymný vďaka čomu pokladám poskytnuté dáta za relevantné,

pravdivé a aktuálne. Zúčastnili sa, vzhľadom na veľkosť spoločnosti, všetci zamestnanci anonymným vyplnením elektronicky šíreného dotazníka, ktorý bol následne spracovaný a jednotlivé otázky prehľadne vyhodnotené.

Dotazník, ktorý je prílohou č. 1 tejto práce, obsahuje 33 otázok, z ktorých väčšina je zatvorených pre objektívnejšie vyhodnotenie odpovedí. Pre niektoré oblasti som zvolila škálovanie. Otázky možno rozdeliť do niekoľkých oblastí zameraných na vzdelávanie a rozvoj, hodnotenie a motivovanie, vzťahy a komunikácia, personálna politika, náborová a analytická činnosť. Jeho vyplnenie zabralo zamestnancom od 15 do 25 minút. Cieľom dotazníka bolo odhaliť slabé stránky systému riadenia ľudských zdrojov a postoje zamestnancov voči personálnemu riadeniu ako takému.

Na základe úvodných otázok konštatujem, že väčšina zamestnancov pracuje v spoločnosti dlhodobo, až štrnásť z nich viac ako desať rokov. Desať z nich v rozmedzí od päť do desať rokov a zvyšných dvanásť kratšie ako päť rokov pričom však ani jeden zo zamestnancov nie je v spoločnosti kratšie ako rok.

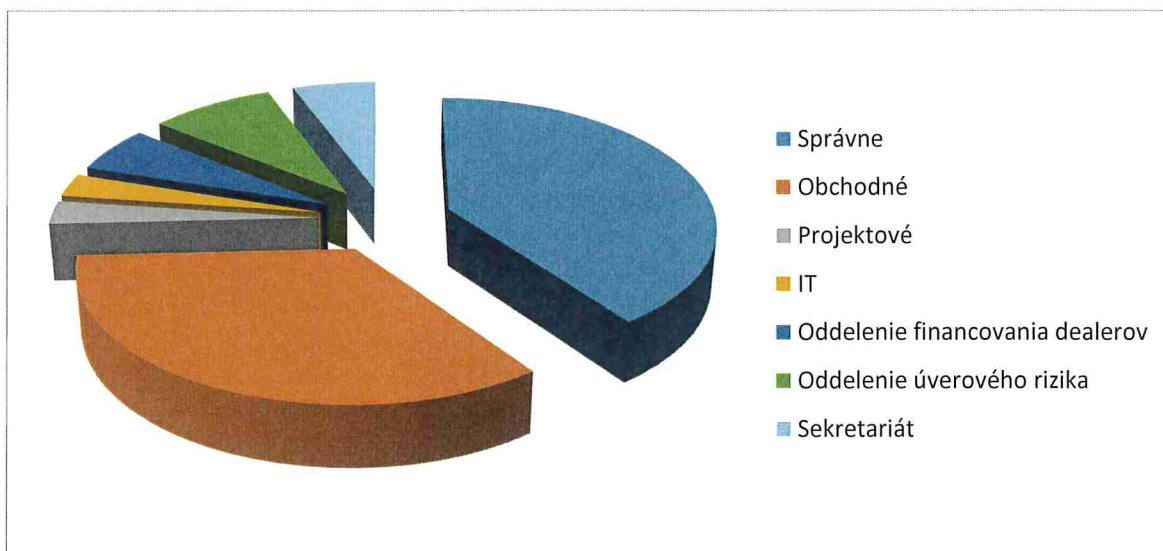
Graf č. 1: Dĺžka pracovného pomeru



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčšími oddeleniami spoločnosti sú správne a obchodné, ostatné oddelenia sú zastúpené výrazne nižším počtom zamestnancov.

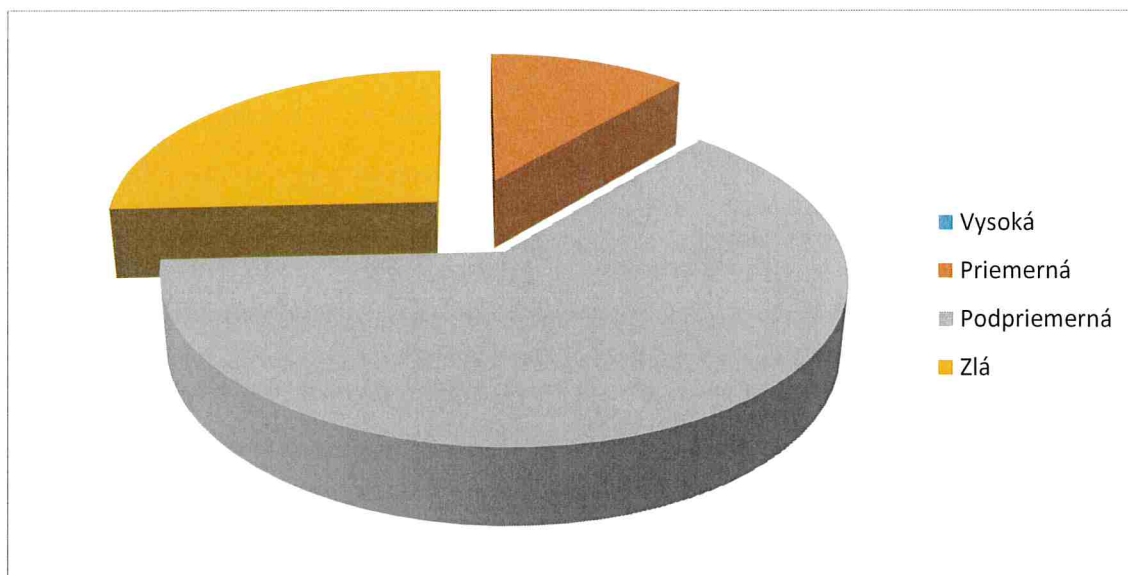
Graf č. 2: Oddelenia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tretia otázka zameraná na úroveň ľudských zdrojov v spoločnosti odhalila, že táto je zamestnancami z väčšiny vnímaná veľmi kriticky a negatívne. Až deväť z nich sa vyjadrilo, že je zlá, dvadsaťdva označilo úroveň za podpriemernú a iba štyria si myslia, že je priemerná pričom žiaden zo zamestnancov neoznačil odpoveď vysoká.

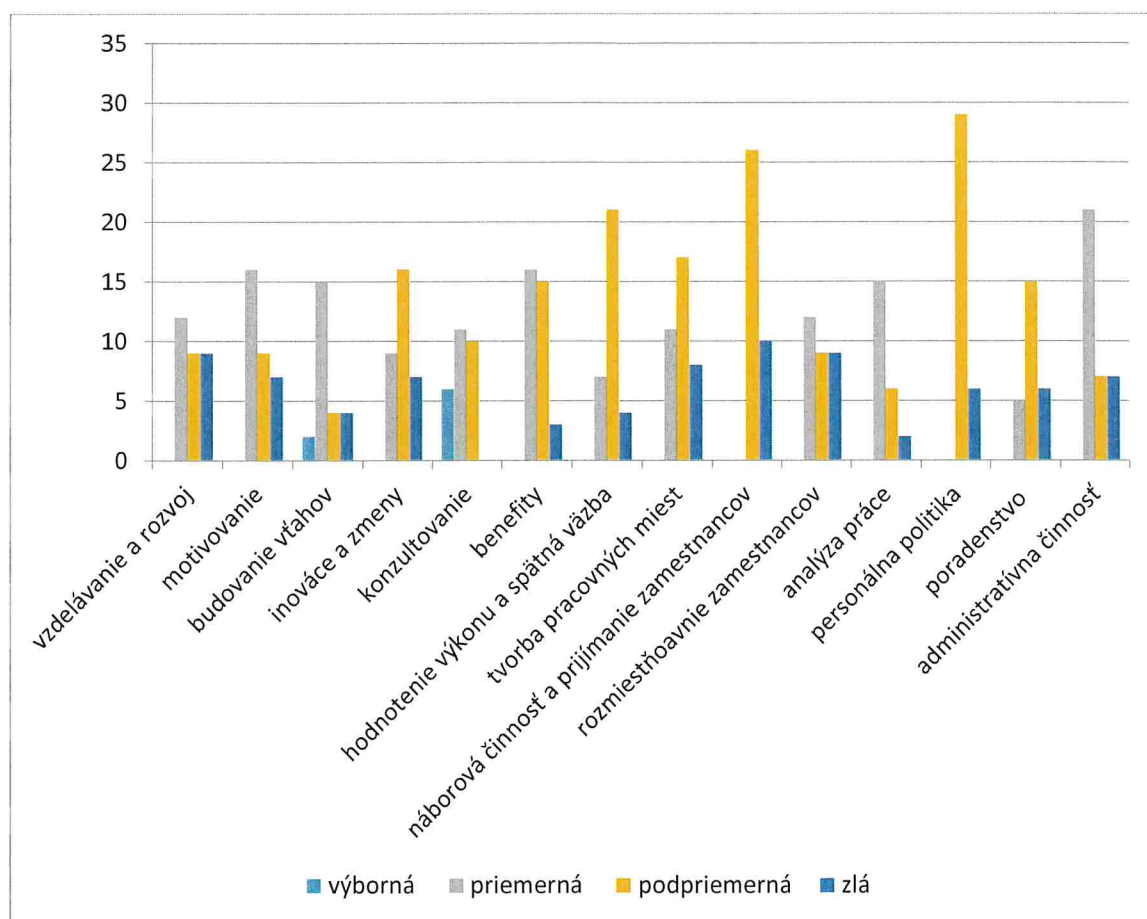
Graf č. 3 Úroveň riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Vlastné spracovanie

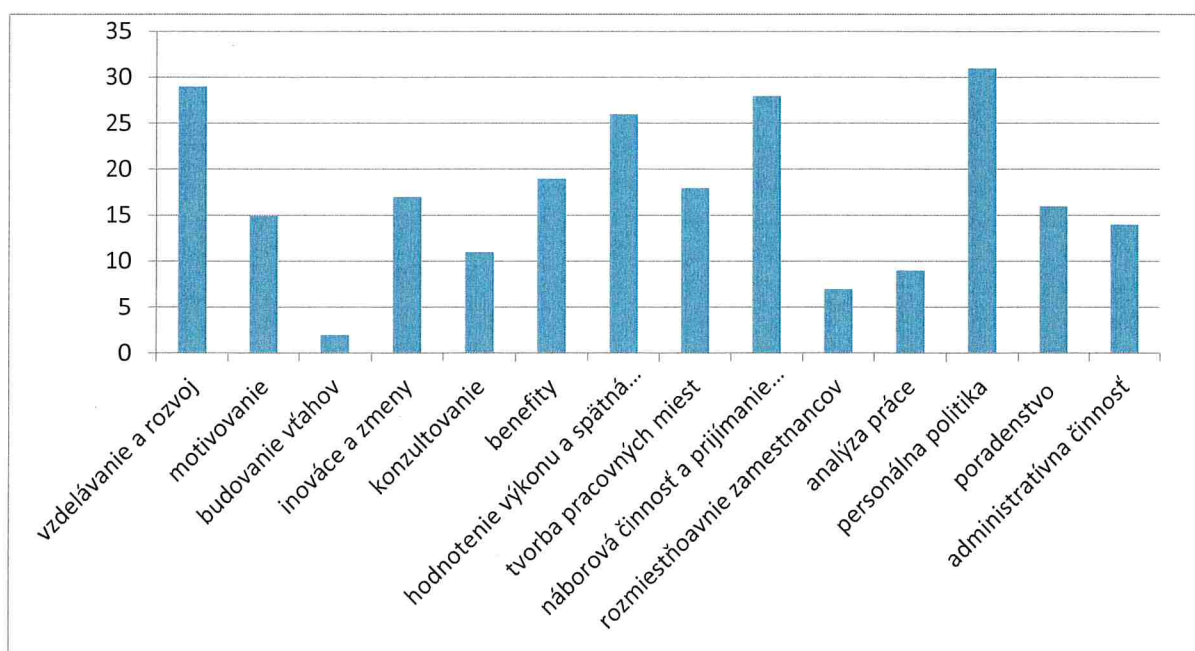
Odpovede na štvrtú otázku dotazníka jednoznačne preukázali zamestnancami vnímanú nízku úroveň vykonávaných personálnych činností v podniku. Najviac z nich označilo, že sú činnosti priemerne alebo podpriemerné spravované. V kategórii zlá úroveň je taktiež mnoho z nich avšak zopár respondentov označilo úroveň činností za dobrú. Len veľmi málo z nich označilo, že je úroveň činností dobrá, pričom ide najmä o budovanie vzťahov a konzultovanie. Úplne najhoršie sa ukázali byť personálna politika, náborová činnosť a prijímanie zamestnancov a vzdelávanie a rozvoj. Priemerne je zamestnancami vnímané vzdelávanie a rozvoj, motivovanie, budovanie vzťahov, benefity, analýza práce, administratívna činnosť. Výborné hodnotenie získala činnosť budovanie vzťahov ako jediná takto veľmi pozitívne hodnotená. Najdôležitejším výsledkom je však skutočnosť, že najväčší počet zamestnancov sa zhodol na nevyhovujúcej úrovni personálnej politiky.

Graf č.4 Úroveň jednotlivých personálnych činností



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č.5: Nevyhnutné zmeny z pohľadu zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku týkajúcu sa najviac potrebných zmien, ktoré by sa mali podľa zamestnancov v spoločnosti urobiť najviac z nich odpovedalo označením oblasti personálnej politiky, čo potvrdilo zistenie z odpovedí na predchádzajúcu otázku a táto oblasť je v spoločnosti jednoznačne zanedbaná. Na druhom mieste v počte odpovedí bolo vzdelávanie a rozvoj a na treťom hodnotenie a spätná väzba. Najmenej respondentov sa domnieva, že je nutné zmeniť oblasť budovania vzťahov, rozmiestňovanie zamestnancov a analýzu práce.

Odpovede na šiestu otázku ukázali, že zamestnanci vedia, čo sa na ich pracovnej pozícii od nich očakáva. Kladne odpovedalo devätnásť z nich, šestnásť vyjadrilo pochybnosti ohľadne jednoznačnosti očakávaní a žiaden z nich sa nevyjadril, že by nevedel aké pracovné činnosti má vykonávať.

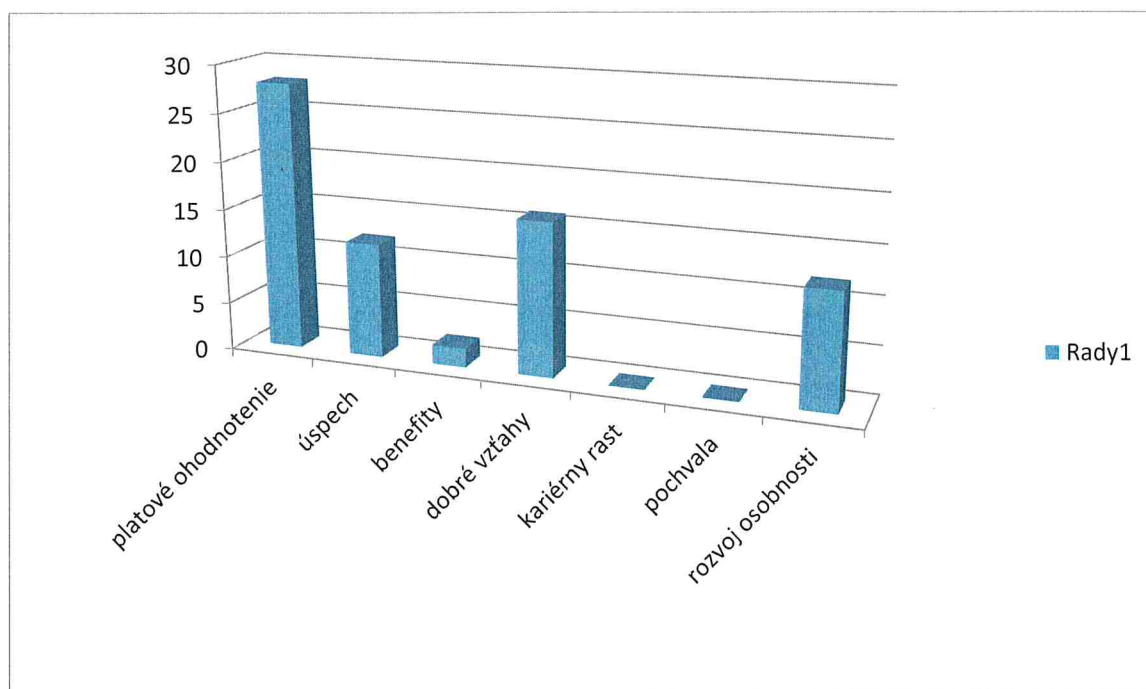
Podobne odpovedali zamestnanci aj na siedmu otázku, v ktorej sa väčšina, až dvadsať jeden z nich vyjadrili, že pokladajú komunikáciu spoločnosti vo veci cieľov a vízií za jednoznačnú. Štrnásť z nich označilo odpoveď čiastočne. Odpoveď nie nebola zvolená ani jedným z nich.

Vo väčšej miere záporné odpovede na ôsmu a deviatu otázku jasne odkazujú na nedostatočnú spätnú väzbu a aj z toho prameniaca demotivovanosť ľudských zdrojov. Až dvadsať sedem zamestnancov podľa dotazníka nedostáva hodnotenie svojho výkonu a podobné množstvo, dvadsať štyri z nich sa v práci necítia motivovaní.

Negatívne vyjadrenia boli zaznamenané aj k otázke č. 10, kde označilo systém hodnotenia a motivovania za nespravodlivý celkom osemnásť zamestnancov a iba šesť si myslí, že je spravodlivý. Ostatní jedenásti sa k systému vyjadrili neutrálne a označili odpoveď čiastočne spravodlivý.

Podľa väčšiny zamestnancov v počte dvadsať osem používa spoločnosť na motivovanie zamestnancov zvyšovanie platu alebo iné peňažné ohodnotenie, ďalej sa snaží svojich pracovníkov motivovať k lepšiemu pracovnému výkonu prispievaním k budovaniu prívetivej pracovnej atmosféry a blízkych vzťahov na pracovisku. Dvanásť vnímajú ako používaný motivátor dosahovanie úspechu.

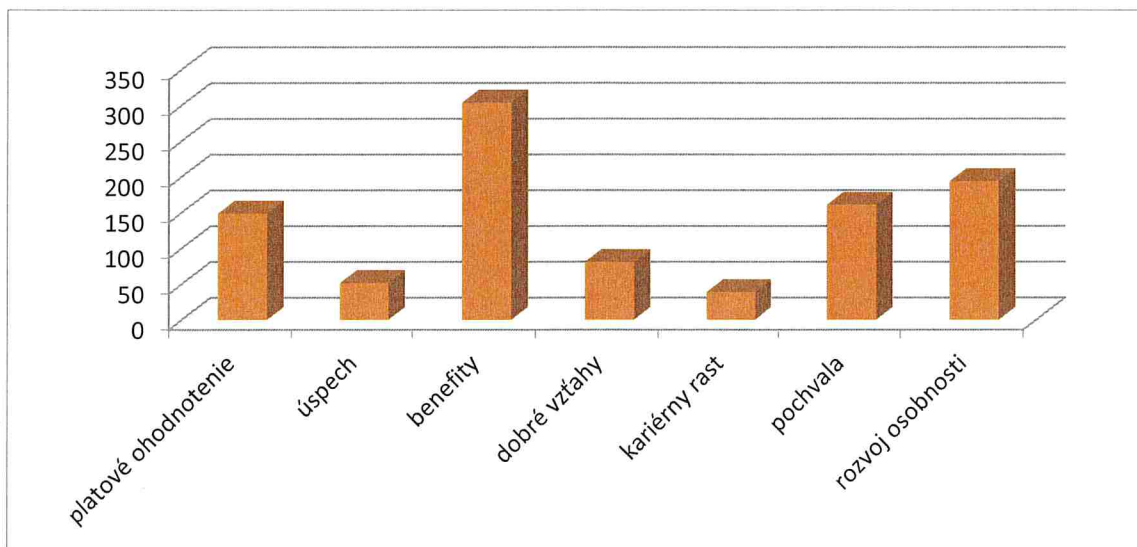
Graf č. 6: Motivačné prvky používané v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spracovanie odpovedí na nasledujúcu otázku, ktorá sa týka preferencií zamestnancov alebo skôr prvku, ktorý na nich pôsobí motivačne však ukázalo, že väčšina z nich najviac oceňuje benefity a možnosti kariérneho rozvoja. Tesne za nimi je pochvala.

Graf č. 7: Motivačné prvky pôsobiace pozitívne na zamestnancov



Zdroj: Vlastné pracovanie

V ďalších uzatvorených otázkach zamestnanci vyjadrili, že na pracovisku prevláda dobrá atmosféra a vzťahy sú dobré, čo si myslí 65,7% z nich v počte dvadsať tri, zvyšní pokladajú vzťahy a atmosféru za čiastočne dobré. Podľa vyjadrení nadriadení pracovníci dbajú na pozitívne pracovné prostredie, kladnú odpoveď označilo až 80% v počte dvadsať osem zamestnancov.

V otázkach vzdelávania zamestnanci kriticky hodnotili školenia, pretože až 23% sa vyjadrilo, že o školeniach a 54,2% z nich tvrdí, že možnosti zvyšovať si kvalifikáciu v rámci svojej pozície nie sú. 22,8% o školeniach nemá informáciu a iba malá časť v počte osem označila, že školenia pre danú pozíciu spoločnosť usporadúva. Tieto sú však dvadsiatimi dvoma zamestnancami pokladané za neúčinné.

Až zarážajúco takmer jednohlasne sa zamestnanci vyjadrili, že neevoluujú zmeny v personálnej oblasti, kde záporne odpovedali tridsať dva z nich a iba traja označili, že vnímajú čiastočné zmeny.

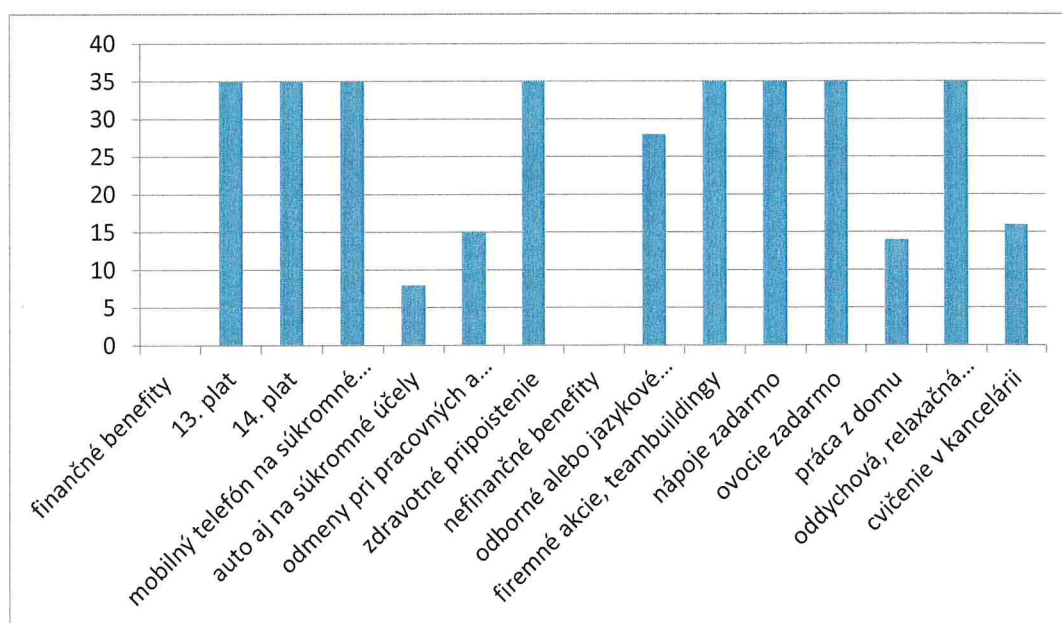
Z celkového počtu zamestnancov odpovedalo, že má možnosť konzultovať pracovné otázky 19 zamestnancov, tieto konzultácie pokladá za prínosné šesťnásť z nich.

Benefity a sociálny systém pokladajú respondenti za nedostatočný, až dvadsiati štyria sa vyjadrili záporne. Ďalších jedenásť zamestnancov označilo túto oblasť za čiastočne dostatočnú. K využívaniu benefitov uviedli, že je ich využívanie spravodlivo umožnené všetkým, takto odpovedalo dvadsať deväť z nich.

K otázke benefitov, ktoré spoločnosť poskytuje sa vyjadrili zamestnanci takmer zhodne. Rozdiely sa objavili pri vozidle na súkromné účely, ktoré majú k dispozícii iba vedúci pracovníci jednotlivých oddelení a vedenie spoločnosti, ďalej pri otázke odmien pri jubileách, kde tento rozdiel vznikol z dôvodu, že väčšina zamestnancov ešte nedosiahla výrazné jubileum pri ktorom by na odmenu vznikol nárok a preto o takejto možnosti ani nemajú vedomosť.

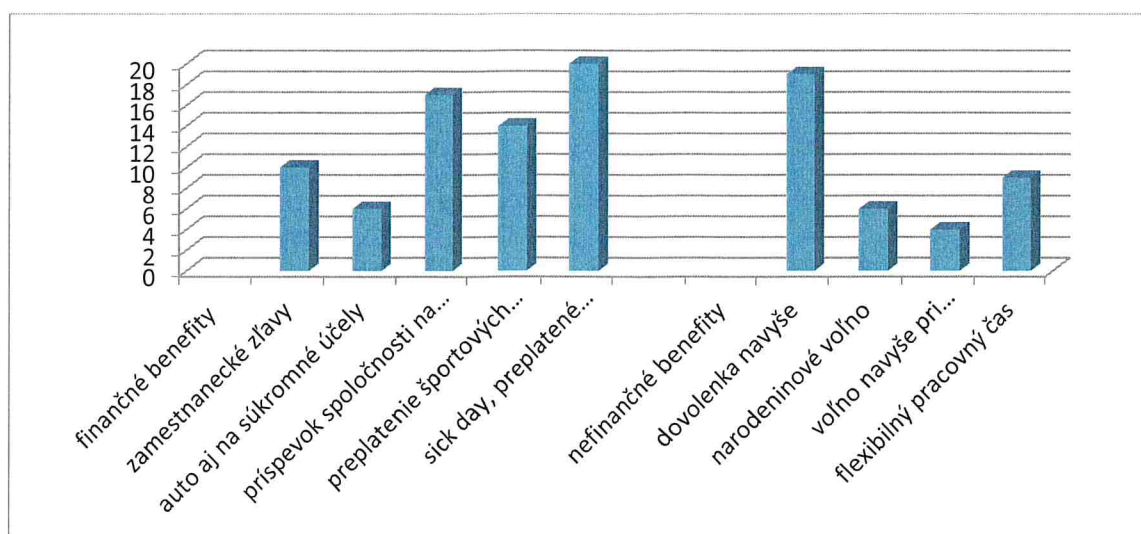
Jazykové vzdelávanie je v spoločnosti umožnené všetkým zamestnancom bez rozdielu avšak iba osemnásť z nich túto možnosť aktívne využíva. Práca z domu je oficiálne zakázaná avšak vo výnimočných prípadoch tolerovaná. Spoločnosť vďaka novým priestorom, do ktorých sa zamestnanci presťahovali v auguste 2018 poskytuje veľa oddychových zón a priestoru pre mimopracovné aktivity ako aj cvičenie jogy po pracovnom čase s certifikovanou lektorkou, čo však využíva iba šesťnásť z nich.

Graf č. 8: Poskytované benefity



Zdroj: Vlastné spracovanie

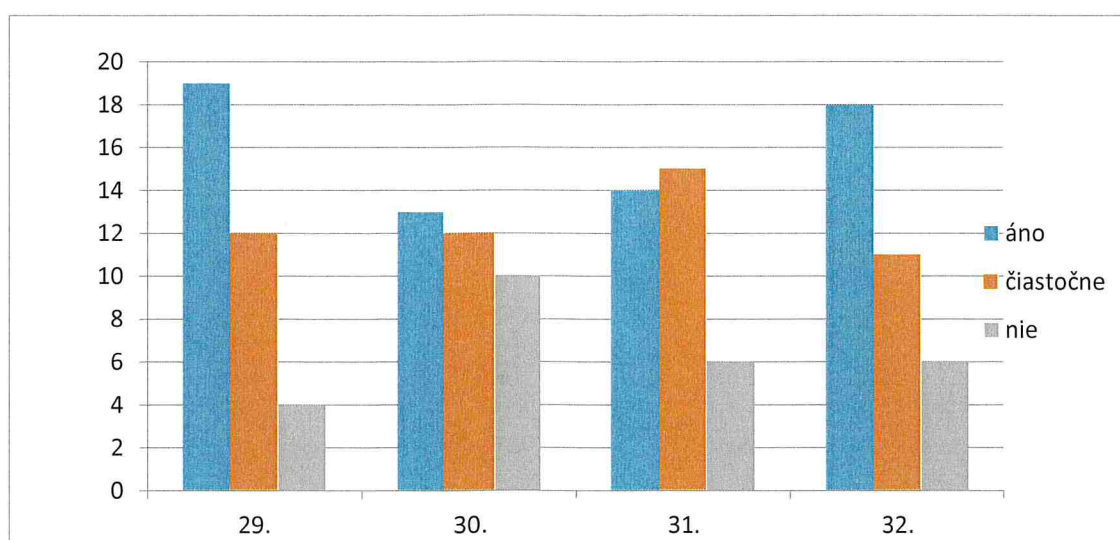
Graf č. 9: Želané benefity



Zdroj: Vlastné spracovanie

V otázke želaných benefitov najviac bodov získali preplatené dni voľna na zotavenie a dovolenka navyše. Zamestnanci by si ďalej želali príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie a preplatenie športových aktivít. Zopár ľudí označilo vozidlo na súkromné účely, flexibilný pracovný čas, narodeninové voľno alebo dovolenku pri narodení dieťaťa. Nasledujúca časť dotazníka bola venovaná analýze pracovných miest, náborovému procesu

Graf č. 10: Personálna politika a útvar

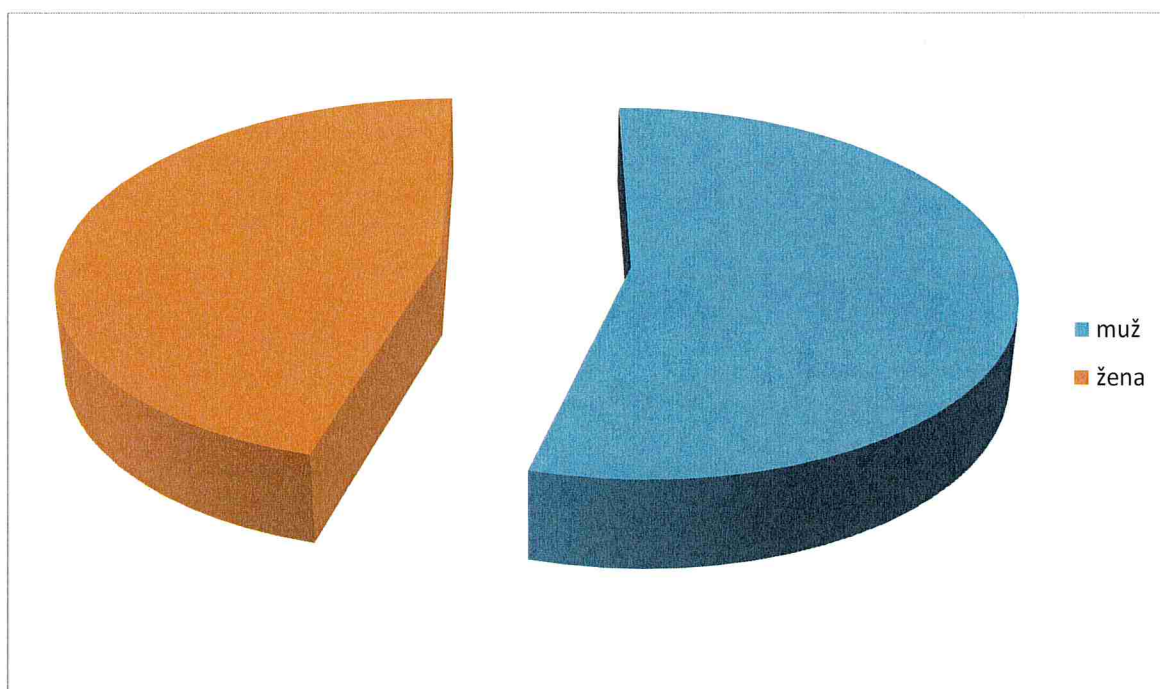


Zdroj: Vlastné spracovanie

Ukázalo sa, že väčšina zamestnancov pokladá analýzu a tvorbu pracovných pozícií za neefektívne a samotný priebeh prijímacieho procesu za zle zorganizovaný. Smerovanie personálnej politiky nie je transparentné a jednoznačné, čo spôsobuje asi najväčší problém, mnohí respondenti sa s riadením ľudských zdrojov nestotožňujú. Pozitívom je, že zamestnanci môžu svoj názor slobodne vyjadriť, aj keď v jeho váhu u ostatných až tak neveria rovnako ako v to, že by sa na základe ich pripomienok mohla začať požadovaná transformácia. Čo sa týka administratívneho zabezpečenia personálnych činností tu sa vyjadrili, že sa domnievajú, že sú riadené efektívne. Až osemnásť z nich však takmer v záverečnej časti označilo, že vedenie spoločnosti kladie dôraz na ich požiadavky a pripomienky.

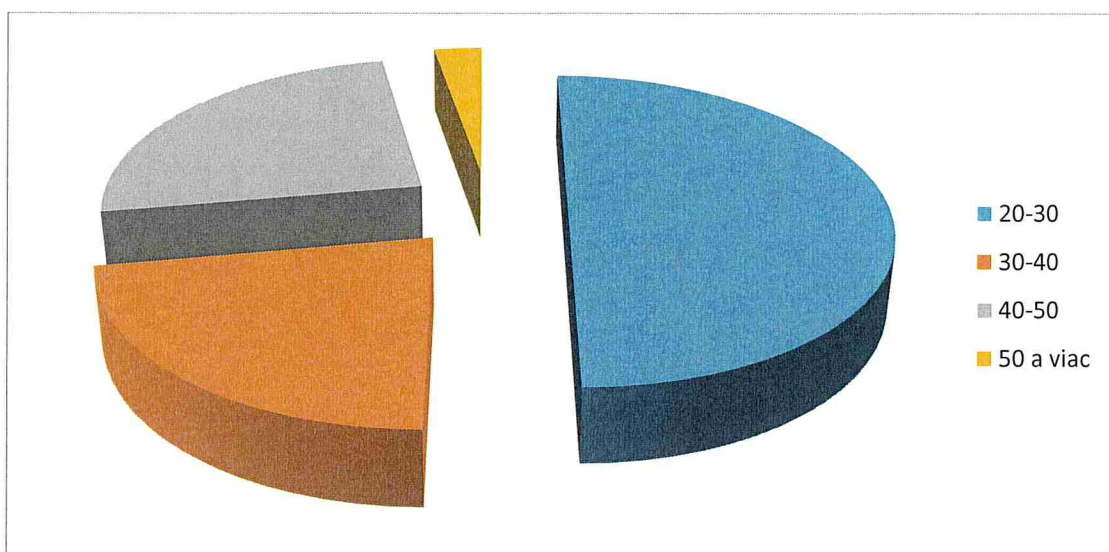
Čo sa týka zloženia ľudských zdrojov v spoločnosti pracuje v nej 16 žien a 19 mužov a veková skladba je skôr naklonená k rozmedziu 20 -30 rokov a to v počte osemnásť, ďalej tu pracuje osem zamestnancov vo veku medzi 30 – 40 rokov, deväť v rozpätí 40-50 a jeden, ktorý je starší ako 50 rokov.

Graf č. 11: Skladba zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 12: Veková skladba zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vysokú školu majú vyštudovanú takmer všetci zamestnanci zamestnaní na trvalý pracovný pomer s výnimkou dvoch.

2.8 Pilotný projekt

Projekt bol spustený vo februári 2019. Jeho účelom je zmapovanie aktuálneho stavu a zistenie problematických oblastí na ktorých bude možné následne pracovať, aby sa dosiahlo zlepšenie. V počiatočkoch bolo plánované, že sa ho zúčastnia obe spoločnosti a všetci zamestnanci. Ukázalo sa však, že takéto riešenie by pre vysoké náklady a absenciu zamestnancov na pracovisku nebolo možné. Preto bolo vybraných dvanásť zamestnancov zo slovenskej pobočky. Pri ich výbere boli zohľadnené nasledovné kritériá:

1. Dĺžka pracovného pomeru
2. Angažovanosť a záujem o spoločnosť
3. Pracovné zaradenie
4. Vek
5. Pracovný výkon

Zamestnanci, ktorí sa projektu priamo zúčastňujú musia pracovať pre spoločnosť minimálne päť rokov, čo znamená, že spoločnosť, pracovné podmienky, prostredie, atmosféru, víziu a misiu spoločnosti dobre poznajú.

Okrem toho bolo nutné vyberať podľa miery iniciatívy a snahy svojím konaním prispievať k rastu spoločnosti. Čo sa týka ostatných troch kritérií bolo nutné zabezpečiť rôznorodosť a to v oblasti pracovného zaradenia, veku či pracovného výkonu zamestnancov tak aby bola skúmaná vzorka čo najpoužiteľnejšia čo najviac odzrkadľovala skladbu pracovných síl v spoločnosti.

Do uvedeného projektu bola zapojená aj externá spoločnosť, ktorá sa venuje problematike šťastia na pracovisku, mentoringu a koučingu s názvom Happy Company.

Táto spoločnosť dostala za úlohu pripraviť koncept stretnutí tak aby bol čo najviac zameraný práve na podmienky v spoločnosti aby boli výsledky čo najkonkrétnejšie a ich využiteľnosť čo najvyššia.

Projekt prebieha formou celodenných stretnutí dva krát za mesiac. Tohto stretnutia sa zúčastnia vždy šiesti zamestnanci z vybranej skupinky dvanástich a preberajú zaujímavým a interaktívnym spôsobom rôzne oblasti ako napríklad podniková kultúra, komunikácia, šťastie na pracovisku, čím má byť zabezpečené odhalenie pôvodcov problémov s ktorými sa spoločnosť v poslednom období stretáva.

Najdôležitejším momentom projektu však bolo zorganizovanie workshopu na tému „Čo naozaj chceme ?“ . Tento prebiehal od 15.4 do 17.4 priamo na pracovisku a zúčastnili sa ho všetci zamestnanci rozdelení na tri skupiny podľa veku a dĺžky pracovného pomeru s tým, že každý deň sa mentorka zo spoločnosti Happy Company venovala jednej skupine. V prvej pondelkovej skupine boli zastúpení jedenásti zamestnanci, ktorí pracujú pre spoločnosť najdlhšie a sú aj najstarší, ich veková skladba bola 40 a viac rokov. V druhej skupine, ktorá sa projektu zúčastnila bolo desať zamestnancov, ktorí pracujú pre spoločnosť menej ako dva roky a ich veková skladba bola 20 – 25 rokov. Tretia skupina bola zastúpená trinástimi zamestnancami vo veku 25 - 40 rokov.

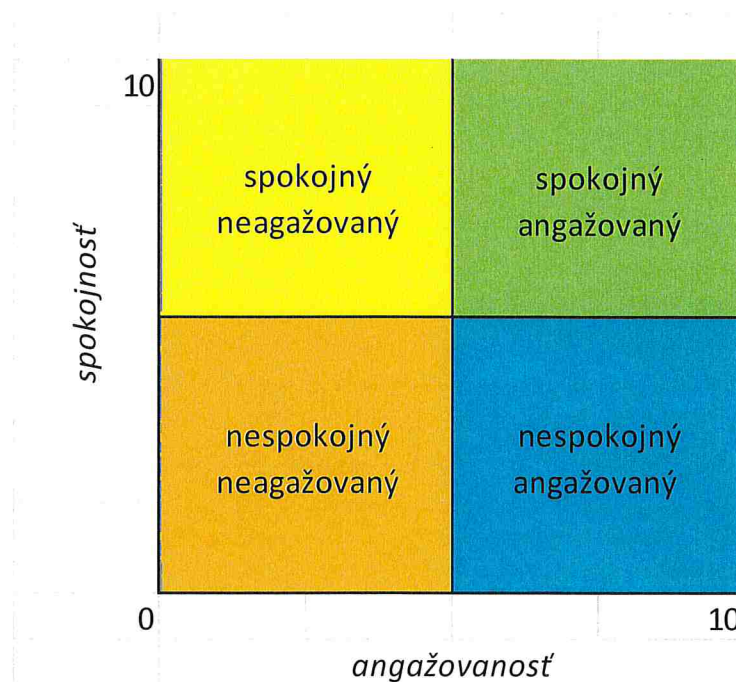
Účelom a výstupom tohto workshopu má byť jasná predstava toho, čo zamestnancom na pracovisku prekáža a ako by to chceli zmeniť. Tento výstup má následne poskytnúť podklad pre realizáciu zmien v oblasti personálnej politiky spoločnosti.

Konkrétny deň kedy sa workshop uskutočnil začal predstavením mentorky a plánu aktivít. Mentorka následne uviedla zamestnancov do problematiky pocitu šťastia na pracovisku, ktoré je ovplyvnené mnohými faktormi a tieto na každého pôsobia rôzne intenzívne. Následne bol vysvetlený vzťah medzi spokojnosťou a angažovanosťou.

V každej spoločnosti je na základe prezentácie mentorky zastúpený každý zo štyroch typov zamestnancov v rôznom pomere;

1. Spokojný a neangažovaný
2. Nespokojný a neangažovaný
3. Spokojný a angažovaný
4. Nespokojný a angažovaný

Obrázok č. 2: Vzťah medzi spokojnosťou a angažovanosťou



Zdroj: Vlastné spracovanie

Spokojný a angažovaný zamestnanec je taký, ktorý je v práci šťastný, robí to čo ho baví a myslí si, že to robiť vie. Práve preto má záujem pracovať nad rámec svojich

povinností, podieľať sa na projektoch, inováciách a vyznačuje sa vysokou mierou lojality a hrdosti vo vzťahu k zamestnávateľovi.

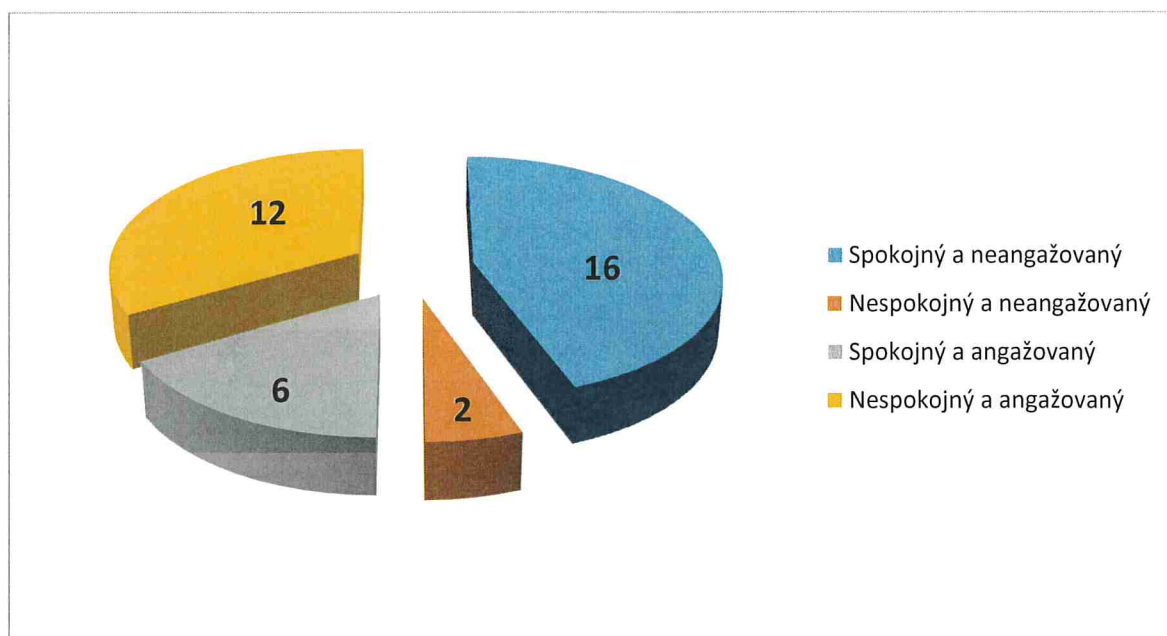
Nespokojný a neangažovaný je zamestnanec, ktorý je v práci nešťastný, nevykonáva prácu na ktorú má schopnosti a nemá záujem sa zapájať do akýchkoľvek činností, ktoré nie sú spojené s jeho prácou. Takýto zamestnanci väčšinou prácu opustia ale pokým v nej zotrúvajú zvyknú svoje negatívne naladenie šíriť v kolektíve.

Nespokojný ale angažovaný zamestnanec je taký, ktorý nie je spokojný so stavom a so svojimi pracovnými úlohami ale snaží sa a je ochotný robiť veci navyše. Pracuje na tom aby bol spokojný avšak často krát nemá dostatočné vybavenie, ako počítač alebo moderné systémy na to aby vykonával svoju prácu tak ako chce. Takýto zamestnanec sa môže ľahko zmeniť na spokojného ale aj neangažovaného a odísť.

Spokojný a neangažovaný zamestnanec robí presne to čo sa od neho očakáva avšak nič navyše a so svojou prácou je spokojný. Táto skupina zamestnancov býva na pracovisku najviac zastúpená v každej spoločnosti.

Na základe workshopu sa ukázalo, že v skúmanej spoločnosti sú tieto skupiny zastúpené podľa grafu nižšie.

Graf č. 13: Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedeného vyplýva, že je tu potenciál a spoločnosť by sa mala snažiť vplývať na zamestnancov tak aby čo najväčšie množstvo z nich bolo práve v skupine spokojný a angažovaný. To ako na nich vplývať bolo predmetom ďalšej aktivity.

Zamestnanci sa rozdelili do dvoch približne rovnakých skupín a mali spolu vypracovať zadanie. Tým bolo zamyslieť sa nad tým, čo im v práci prekáža, čo by chceli zmeniť, čo ich hnevá, nevyhovuje im prípadne na nich pôsobí stresujúco. Nad týmto sa mali zamýšľať v súvislosti s otázkami:

Čo máme a teší nás ?

Čo máme a hnevá nás ?

Čo nemáme a chceme mať ?

Čo nemáme a nechceme mať ?

Tieto podnety mali následne zosumarizovať a vytvoriť tri najpálčivejšie oblasti, ktoré podľa nich potrebujú nevyhnutné zmeny. Následne po obednej prestávke mali svoje témy podrobne rozpracovať. Mali si odpovedať na otázky uvedené v prílohe č. tejto práce.

Vypracovávaníu tohto zadania sa obe skupiny venovali dve hodiny pričom následne si výsledky vzájomne prezentovali.

Výsledkom workspohu bolo vyjadrenie názoru jednotlivých skupín ohľadne nespokojnosti zamestnancov a oblastí na ktorých treba pracovať. Keďže bola každá skupina rozdelená na dve a tieto podskupiny priniesli tri témy spolu bolo tém osemnásť. Nakoľko sa v každej skupine objavili tie isté páľčivé témy priniesol workshop želané výsledky, ktoré umožnia prípravu zmien a odštartovanie transformačných procesov.

Z uvedeného v následujúcej tabuľke vyplýva, že zamestnanci by privítali Home office, flexibilný pracovný čas a možnosť stravovať sa na pracovisku. Často krát sa vyjadrili aj na tému open space, ktorý sa javil ako vhodným riešením. Časom sa však ukázalo, že mnohí zamestnanci majú problém so sústredením.

Tabuľka č.1: Oblasti zmien

témy	Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3
1.	Multi sport karta	Inovácie a procesy	Stravovanie
2.	Home office	Riadenie ľudských zdrojov	Home office
3.	Flexibilný pracovný čas	Komunikácia	Flexibilný pracovný čas
4.	Stravovanie	Rozvoj a vzdelávanie	Sick days
5.	Motivácia	Home office	Služobné vozidlo
6.	Teambuildingy	Flexibilný pracovný čas	Zdravotná starostlivosť

Zdroj: Vlastné spracovanie

Okrem týchto tém však uviedli aj iné oblasti a benefity, ktoré by privítali. Tieto mali možnosť počas celého workshopu napísať na plagát formátu A1. Išlo najmä o:

1. Dôchodkové sporenie na ktoré by prispieval zamestnávateľ
2. Poukazy na cestovanie a relaxáciu
3. Možnosť zvyhodnených zamestnaneckých produktov ako zľava na vozidlo alebo úver
4. Masáže na pracovisku

Na ďalší plagát rovnakého formátu mohli uviesť benefity za ktoré sú vďační:

1. Posilňovňa na pracovisku
2. Oddychové zóny
3. Jazykové vzdelávanie
4. Mimopracovné aktivity ako dni diversity, charitatívne podujatia, športové akcie a iné
5. Služobné telefóny
6. Otvorená atmosféra

Získané poznatky boli zosumarizované tak aby priniesli jednoznačné východisko pre implementáciu opatrení na zlepšenie situácie a odstránenie hromadiacich sa problémov. Výsledkom prieskumu vo forme workshopu a dotazníkového šetrenia je venovaná v ďalšia podkapitola.

2.9 Syntéza získaných informácií

Na základe vykonaného dotazníkového šetrenia, vlastného pozorovania a realizácie workshopu v spolupráci so spoločnosťou Happy Company sa ukázalo, že zamestnanci sú vo väčšine so svojim zamestnávateľom spokojní, majú voči spoločnosti vysokú mieru lojality a dôvery. Avšak kumuluje sa u nich nespokojnosť s oblasťou riadenia ľudských zdrojov, ktorú zastrešuje iba jeden zamestnanec pre obe pobočky.

Výsledky dotazníka a workshopu sú prekvapivo veľmi zhodné a to čo zamestnancov najviac trápi je práve rovnováha súkromného a pracovného života, ktorú by si priali zvýšiť prostredníctvom flexibilného pracovného času, možnosti pracovať z domu, dodatočných dní voľna.

Ukázalo sa, že mnohé činnosti personálneho útvaru pokladajú za neefektívne a myslia si, že ich inovácie sú nevyhnutné. Ide najmä o celý proces prijímania nových zamestnancov.

2.10 Slabé stránky a nedostatky

Na analýzu slabých stránok som použila princípy SWOT analýzy pre interná prostredie v oblasti personálneho riadenia. Silnými stránkami riadenia ľudských zdrojov sú:

1. Budovanie vzťahov a pozitívnej atmosféry na pracovisku
2. Vzdelávanie a rozvoj
3. Motivovanie
4. Administratívne činnosti
5. Analýza práce

Budovanie vzťahov bolo zamestnancami spoločnosti vyhodnotené v dotazníku aj počas priebehu workshopu za nadpriemerné až výborné. Spoločnosti záleží na vytváraní príjemných pracovných podmienok, podporuje aj mimo pracovné aktivity a prispieva tak k posilňovaniu podnikovej kultúry.

Činnosti, ktoré zamestnanci vnímajú negatívne označili v dotazníku ako podpriemerné a týmto sa vo veľkej miere venovali aj počas realizácie trojdňového workshopu. Boli to:

1. Inovácie a zmeny
2. Benefits

3. Hodnotenie a spätná väzba
4. Náborový proces
5. Personálna politika

Odhalenie slabých stránok mi umožní v ďalšej kapitole formulovať riešenia vznikajúcich problémov.

V nižšie uvedenej tabuľke sú zachytené silné a slabé stránky systému riadenia ľudských zdrojov ako aj príležitosti rozvoja a hrozby, ktoré plynú z nedostatkov.

Tabuľka č. 2: SWOT analýza systému riadenia ľudských zdrojov

Silné stránky	Slabé stránky
- Budovanie vzťahov - Motivovanie - Administratívne činnosti - Analýza práce	- Inovácie a zmeny - Benefity - Hodnotenie a spätná väzba - Náborový proces - Personálna politika
Príležitosti	Hrozby
- Rozšírenie personálneho oddelenia - Zaškolenie personálnych manažérov - Nastavenie systémov hodnotenia a poskytovania spätnej väzby - Vytvorenie balíčka benefitov - Vytvorenie štruktúrovaného konceptu náborového procesu - Vytvorenie personálnej politiky a stratégie	- Náklady spojené so mzdou pre ďalšieho zamestnanca - Náklady na školenia - Odchod zamestnancov - Časová náročnosť tvorby nových konceptov - Náklady spojené s poskytovaním benefitov

Zdroj: Vlastné spracovanie

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

3.1 Zmena personálneho oddelenia

3.1.1 Rozšírenie oddelenia

Najdôležitejšou zmenou v riadení ľudských zdrojov v skúmanej spoločnosti je rozšírenie personálneho oddelenia, nakoľko sa ukázalo, že jeden zamestnanec nie je schopný efektívne túto oblasť spravovať. Je dôležité zachovať úplnú autonómiu personálneho oddelenia v prvej etape premiestniť jedného zo zamestnancov na pozíciu HR asistenta. Takéto riešenie by znamenalo prijatie nového zamestnanca na pozíciu toho, ktorý bude premiestnený. Zamestnanie nového zamestnanca z externého prostredia na personálne oddelenie nepokladám za vhodné riešenie, pretože personálna politika sa v spoločnosti zatiaľ iba vytvára a predpokladom jej správneho nastavenia je dobrá znalosť pomerov, vzťahov, pracovnej náplne jednotlivých pracovníkov a ich pracovného prostredia. Toto riešenie by so sebou prinieslo náklady v podobe mzdy pre nového zamestnanca.

3.1.2 Zaškolenie personálnych pracovníkov

V súvislosti s rozšírením oddelenia vnímam aj potrebu zaškolenia zamestnancov do problematiky ľudských zdrojov a ich riadenia. Je nevyhnutné aby si osvojilo základy v činnostiach ktorými sú:

1. Vytváranie a analýza pracovných miest - prístupy k vytváraniu, opis pracovného miesta, zisťovanie informácií o pracovných miestach, personálne plánovanie
2. Získavanie zamestnancov - postup získavania, pohovor, výber zamestnancov, prijímanie a ukončovanie prac. pomeru, dohody
3. Riadenie zamestnancov, motivácia, hodnotenie - nástroje motivácia, hodnotenie zamestnancov (zásady, metódy)
4. Odmeňovanie zamestnancov - mzdový systém, benefity, vzdelávanie zamestnancov, rozvoj zamestnancov, riadenie a plánovanie kariéry

5. BOZP a pracovné prostredie - pracovná doba, lekárske prehliadky, BOZP, pracovné úrazy, personálny audit

6. Odbory - kolektívne zmluvy

7. Tvorba a spravovanie dokumentov v administratívno-personálnej činnosti s využitím výpočtovej techniky

Realizácia tohto riešenia so sebou prinesie náklady na rôzne druhy školení. Ceny školení sa pohybujú rôzne v závislosti od hĺbky problematiky, zamerania kurzu, počtu odučených hodín prípadne od formy zakončenia kurzu napríklad certifikátom. Príklady školení a ich ponúk sú uvedené v prílohách.

Zmena oddelenia ľudských zdrojov by pre spoločnosť znamenala navýšenie nákladov spôsobom zobrazeným v tabuľke.

Tabuľka č. 3: Náklady spojené so zmenou oddelenia ľudských zdrojov

	Aktuálne náklady	Zvýšenie nákladov		Celkové náklady
	Mzda personálneho manažéra	Mzda personálneho asistenta	Školenie zamestnancov	
mesačne	1 800 €	1 150 €	417 €	3 367 €
ročne	21 600 €	13 800 €	5 000 €	40 400 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prínosom realizácie zmeny na personálnom oddelení by bolo lepšie a efektívnejšie spracovávanie personálnej agendy a možnosť vytvárať a upravovať personálnu stratégiu, politiku a aktivity spoločnosti. Vznikol by priestor aj na iné ako len administratívne činnosti vďaka čomu by mohol nastať výrazný posun a zlepšenie v oblastiach inovácií, benefitov, poskytovania spätnej väzby a hodnotenia, náborového procesu.

V druhej etape navrhujem ešte rozšírenie personálneho oddelenia o ďalšieho člena. K prijatiu ďalšieho zamestnanca by však malo prísť až po tom, čo budú jednoznačne

stanovené a vymedzené personálna politika a stratégia. Nový člen by mohol byť študentom alebo pracovníkom pracujúcim na skrátenej pracovnej zmluve a jeho úlohou by bolo zastrešovanie administratívnej agendy ktorá zahŕňa prípravu mzdových podkladov, spracovanie dochádzok, personálna evidencia, aktualizovanie dokumentov a zverejňovanie nových pracovných ponúk. Vytvorenie novej funkcie by umožnilo ostatným dvom zamestnancom ďalšie rozvíjanie personálnych činností.

Tabuľka č. 4: Náklady spojené s prijatím ďalšieho zamestnanca

	Aktuálne náklady	Zvýšenie nákladov	Celkové náklady
	Mzda personálneho manažéra	Mzda nového zamestnanca	
mesačne	3 367 €	500 €	3 867 €
ročne	40 404 €	6 000 €	46 404 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2 Nastavenie personálnej politiky a stratégie

Pre úspešnú realizáciu riešenia problému týkajúceho sa nedostatočne nastavenej politiky a stratégie je nevyhnutné uskutočnenie predchádzajúceho opatrenia a to rozšírenie a zaškolenie zamestnancov.

Nakoľko základom a hlavným cieľom personálnej politiky je zabezpečenie odborne zdatných a kvalitných zamestnancov na všetky pracovné pozície, ktorí majú silnú vnútornú motiváciu zdokonaľovať sa, rozširovať svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti bude v tejto oblasti zmien potrebné postupovať v postupných krokoch.

3.3 Nastavenie systémov hodnotenia a spätnej väzby

Pre to aby boli aktuálni zamestnanci spokojnejší musí byť vytvorený objektívny hodnotiaci plán v ktorom budú vytýčené očakávania zamestnávateľa a miera ich plnenia zamestnancom. Na tieto účely je preto potrebné využiť podklady analýzy pracovnej pozície, ktoré majú popisovať jednotlivé pracovné činnosti na každej pozícii. Tieto musia byť zoradené podľa ich dôležitosti. Ďalej je podstatné zadefinovať kľúčové ukazovatele výkonnosti. Nakoľko sú zamestnanci aktuálne zvyknutí iba na jeden hodnotiaci personálny pohovor ročne, ktorý doposiaľ prebiehal neformálnym rozhovorom s nadriadeným je potrebné oboznámiť ich so zmenou. Navrhujem aby hodnotiace

pohovory prebiehali tri krát ročne za prítomnosti priameho nadriadeného a manažéra ľudských zdrojov. Pred uskutočnením pohovoru je nutné aby sa nadriadený s personalistom poradili a vytvorili hodnotenie, ktoré bude na pohovore predložené hodnotenému zamestnancovi. Na záver pohovoru je potrebné aby bol ponechaný priestor na vyjadrenie aj zamestnancovi. Hodnotiaci pohovor však nemá slúžiť iba pre poskytnutie spätnej väzby ale tiež pre nastavenie cieľov, ktoré má zamestnanec v najbližšom období dosiahnuť a na akých oblastiach zapracovať.

Tabuľka č.5: Štruktúra hodnotiaceho pohovoru

Pracovné činnosti	Hodnotenie	Poznámky
<i>opis vykonávaných a očakávaných aktivít</i>	<i>na škále od 1 - 10, pričom 10 znamená najlepšie plnenie</i>	
Key performance indicators	Hodnotenie	Poznámky
<i>Kľúčové činnosti</i>	<i>na škále od 1 - 10, pričom 10 znamená najlepšie plnenie</i>	
Silné stránky	Príležitosti	Poznámky
<i>vymenované oblasti v ktorých si zamestnanec počína nadštandardne, charakterové vlastnosti</i>	<i>ako môže svoje silné stránky rozvíjať a prispievať tak k plneniu cieľov</i>	
Slabé stránky	Príležitosti	Poznámky
<i>oblasti v ktorých zamestnanec nenapĺňuje očakávania</i>	<i>akým spôsobom môže na sebe zamestnanec pracovať</i>	
Ciele	Spôsoby	Poznámky
<i>zvýšenie kvalifikácie, rozvoj charakteru, doškolenie</i>	<i>konkrétne školenia</i>	
Pripomienky zamestnanca		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výstupom hodnotiaceho pohovoru by mal byť štruktúrovaný dokument v podobe formulára, ktorý by mal dostať aj hodnotený zamestnanec. Kópia dokumentu sa založí

do jeho zložky a pri ďalšom personálnom pohovore bude použitá ako podklad pre sledovanie zmien.

Pozitívom zavedenia hodnotenia a poskytovania spätnej väzby je, že sú si zamestnanci vedomí toho, čo sa od nich očakáva, ako naplňajú stanovené ciele a že je priestor na zlepšenie.

3.4 Vytvorenie balíčka benefitov

Na základe dotazníkového šetrenia a realizovaného workshopu bola zistená nedostatočná úroveň balíčka benefitov v spoločnosti. Ukázalo sa, že zamestnanci by najviac privítali:

1. Home office
2. Flexibilný pracovný čas
3. Stravovanie na pracovisku alebo v jeho blízkosti
4. Dôchodkové sporenie na ktoré by prispieval zamestnávateľ
5. Poukazy na cestovanie a relaxáciu
6. Možnosť zvýhodnených zamestnaneckých produktov ako zľava na vozidlo alebo úver
7. Masáže na pracovisku
8. Preplatenie športových aktivít

3.4.1 Home office a flexibilný pracovný čas

Znalosť pracovných činností a charakteru jednotlivých pracovných miest spolu so zamietavým postojom vedenia k otázke Home office však rozšírenie benefitov o prácu z domu nepripúšťa. Dôvodom je najmä skutočnosť, že sa mnohí zamestnanci denne stretávajú s klientmi, ktorí očakávajú promptné riešenie ich problémov a požiadaviek. Avšak kompenzáciou by mohlo byť zavedenie flexibilného pracovného času. V spoločnosti je aktuálne pracovná doba od 8:00 do 18:00 s hodinovou prestávkou na obed, pričom sa očakáva, že každý zamestnanec je v čase od 8:00 do 17:00 na pracovisku, čo mnohým zamestnancom nevyhovuje.

Navrhujem zaviesť možnosť príchodu na pracovisko v čase od 7:00 do 9:00 a následne príchodu prispôsobiť odchod. To znamená, že zamestnanci, ktorí prídu o 7:00 môžu odísť z práce o 16:00, tí čo prídu o 8:00 môžu opustiť pracovisko o 17:00 a tí čo prídu

o 9:00 pracujú do 18:00. V záujme zachovania zastupiteľnosti je nevyhnuté aby sa na oddeleniach zamestnanci dohodli a to tak, aby bol vždy niekto z oddelenia k dispozícii už o 8:00 a aby bol práci niekto do 18:00. Okrem toho navrhujem skrátenie pracovnej doby v piatky a dni pred sviatkami. V piatok by mala byť pracovná doba do 17:00 a taktiež v dni pred sviatkami ako vo štvrtok pred Veľkým Piatkom, pred Vianocami alebo Silvestrom. Prax ukázala, že v tieto dni a časy nie je nutné aby boli zamestnanci v práci do 18:00.

Tabuľka č. 6: Úprava pracovného času

	Aktuálna pracovná doba	Aktuálny pracovný čas	Nová pracovná doba	Nový pracovný čas
pondelok	8:00 -18:00	8:00-17:00, 8:00-18:00	8:00 -18:00	7:00 - 16:00, 8:00-17:00, 9:00-18:00
utorok	8:00 -18:00	8:00-17:00, 8:00-18:00	8:00 -18:00	7:00 - 16:00, 8:00-17:00, 9:00-18:00
streda	8:00 -18:00	8:00-17:00, 8:00-18:00	8:00 -18:00	7:00 - 16:00, 8:00-17:00, 9:00-18:00
štvrtok	8:00 -18:00	8:00-17:00, 8:00-18:00	8:00 -18:00	7:00 - 16:00, 8:00-17:00, 9:00-18:00
piatok	8:00 -18:00	8:00-17:00, 8:00-18:00	8:00 -17:00	7:00 - 16:00, 8:00-17:00, 9:00-18:00

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zamestnanci by tak mali možnosť lepšie zladať pracovný a súkromný život, čo by prispelo k ich spokojnosti a ovplyvnilo ich výkon a produktivitu práce. Hoci by im nebola umožnená práca z domu zmenou pracovného času na flexibilnejší by aspoň čiastočne získali to čo im chýba.

3.4.2 Stravovanie na pracovisku alebo v jeho blízkosti

Mnohí pracovníci sa dlhodobo sťažujú, že v dôsledku pozície spoločnosti mimo centra mesta a nutnosti presunu v čase obeda potrebujú hodinovú obednú prestávku, ktorú im síce zamestnávateľ poskytuje ale ani táto nie je vždy dostačujúca. Najbližšie prijateľné miesta sú Food courty v obchodných centrách, ktoré sú vzdialené približne 15 minút cesty autom. V prízemných priestoroch administratívnej budovy, v ktorej spoločnosť sídli sa síce nachádza vývarovňa avšak podávané jedlá už neraz spôsobili viacerým zamestnancom zdravotné problémy. Tvrdia, že sú ochotní za stravovanie si priplatiť ak bude ponuka pestrejšia, suroviny kvalitnejšie a jedlo chutnejšie. Ďalší problém, ktorý vnímajú v súvislosti s vývarovňou je skutočnosť, že mnohokrát už o 12.30 nemajú ponúkané tri varianty menu ale jednu. Vyjadrili sa tiež, že by prijali ak by mali možnosť

zakúpiť si aj v čase mimo obeda nápoje, ovocné šťavy alebo zákusky, jogurty alebo iné malé snacky.

Navrhujem aby vedenie spoločnosti zorganizovalo stretnutie s majiteľmi vývarovne a predostrelo svoje návrhy.

Hlavnými zmenami by malo byť:

1. Pestrejšia ponuka jedál
2. Kvalitné suroviny
3. Dostatok možností v menu na výber a ich dostupnosť
4. Rozšírenie sortimentu o snacky

Toto riešenie pre spoločnosť neznamená žiadne náklady a ak by bolo možné spojiť sa v týchto požiadavkách s ďalšími firmami sídlacimi v administratívnej budove vyjednávací sila by bola zrejme dostatočne veľká.

Zamestnancom by bolo umožnené kvalitné stravovanie v blízkosti ich pracoviska čo by zvýšilo ich spokojnosť a pohodlie a prispelo k dobrej atmosfére na pracovisku. Okrem toho by spoločnosť začali ešte viac vnímať ako zamestnávateľa, ktorý sa stará o potreby svojich zamestnancov a nesústredí sa iba na dosahovanie výsledkov. Ak by sa zamestnanci začali viac stravovať v blízkosti pracoviska bolo by možné skrátiť obednú prestávku a tým by sa dosiahlo, že by mohli ísť z práce ešte skôr čo by opäť iba prispelo k ich zvýšenej spokojnosti.

3.4.3 Dôchodkové sporenie na ktoré by prispieval zamestnávateľ

V rámci prieskumu bolo odhalené, že by zamestnanci prijali aby im zamestnávateľ prispieval na dôchodkové doplnkové sporenie. Výška mesačných príspevkov účastníka na doplnkové dôchodkové sporenie by dohodnutá v účastníckej zmluve pričom výška príspevkov zamestnávateľa by bola súčasťou zamestnávateľskej zmluvy uzatvorenej medzi zamestnávateľom a DDS.

Navrhujem aby bola výška príspevku zamestnávateľa závislá od výšky mzdy zamestnanca a podmienená jeho vlastným prispievaním do fondu. Výška príspevku zamestnávateľa by bola 1% z čistej mzdy zamestnanca, pričom sám zamestnanec by bol povinný prispievať si dvojnásobkom tejto sumy, teda 2% zo svojej čistej mzdy

Tabuľka č. 7: Návrh príspevkov zamestnávateľa na DDS

Čistý príjem	Mesačný príspevok zamestnávateľa	Ročný príspevok zamestnávateľa
800,00 €	8,00 €	96,00 €
1 000,00 €	10,00 €	120,00 €
1 200,00 €	12,00 €	144,00 €
1 400,00 €	14,00 €	168,00 €
1 600,00 €	16,00 €	192,00 €
1 800,00 €	18,00 €	216,00 €
2 000,00 €	20,00 €	240,00 €
2 500,00 €	25,00 €	300,00 €
3 000,00 €	30,00 €	360,00 €
4 800,00 €	48,00 €	576,00 €
SPOLU	201,00 €	2 412,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto zmena by pre zamestnávateľa znamenala zvýšenie ročných nákladov o 2412€.

3.4.4 Poukazy na cestovanie a relaxáciu

Na Slovensku bol v januári 2019 prijatý zákon o rekreačných poukazoch. Spoločnosti s viac ako 49 zamestnancami musia po novom poskytovať zamestnancom príspevok na rekreáciu na Slovensku. Príspevok bude vo výške 55 % z oprávnených nákladov do 500 eur, maximálne však do výšky 275 eur ročne.

Zvyšných 45 % výdavkov na rekreáciu si uhradia zamestnanci. Príspevok je oslobodený od dane. Zamestnávateľia s menej ako 50 pracovníkmi môžu poskytovať príspevok dobrovoľne. Umožňuje to novela zákona o podpore cestovného ruchu s účinnosťou od 1. januára 2019.

Zamestnanci slovenskej pobočky, ktorých je menej ako 49 však prejavili záujem o takúto formu benefitu. Nakoľko je takéto riešenie pre firmy s menej zamestnancami ktorou skúmaná spoločnosť je dobrovoľné, navrhujem jeho zavedenie v upravenej firme a to vo výške 55% zo sumy 300€, to znamená, že zamestnávateľ prispeje zamestnancovi vo výške 165€. Okrem toho bude podmienkou čerpania benefitu dĺžka pracovného pomeru a tento budú môcť čerpať iba tí, ktorí pracujú pre spoločnosť viac ako 2 roky.

Zavedenie tohto benefitu by spoločnosť stálo 5940 € ročne pri aktuálnom stave zamestnancov.

Tabuľka č. 8: Náklady na poukazy a relaxáciu

počet zamestnancov	výška príspevku	Spolu
36	165,00 €	5 940,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.4.5 Možnosť zvýhodnených zamestnaneckých produktov

S otázkou zvýhodnených produktov pre zamestnancov je potrebné obrátiť sa na importéra a dodávateľa vozidiel, ktoré spoločnosť financuje. Samotní zamestnanci importéra a dodávateľa majú na financovanie vozidiel značné zľavy, preto navrhujem aby vedenie trvalo na nastavení rovnakých zliav pre jej zamestnancov.

Čerpanie benefitu by bolo podmienené dĺžkou pracovného pomeru zamestnanca, ktorý by musel pre spoločnosť pracovať minimálne päť rokov a vozidlo by muselo ostať registrované na zamestnanca aspoň rok po jeho kúpe, aby a tak predišlo nakupovaniu vozidiel za účelom zisku. Okrem toho by mal zamestnanec možnosť takto si zakúpiť vozidlo iba raz za dva roky.

Tabuľka č. 9: Návrh zliav

nové vozidlo	predvádzacie vozidlo	jazdené vozidlo
pred prvou registráciou	po prvej registrácii, najazd maximálne 2000km	nájazd viac ako 2000km
15 % z ceny	20 % z ceny	10 % z ceny

Zdroj: Vlastné spracovanie

Okrem zliav na vozidlá navrhujem zaviesť zvýhodnenú úrokovú sadzbu na zamestnanecké financovanie vo výške 2%. Takúto možnosť by mohli rovnako čerpať zamestnanci zamestnaní v spoločnosti viac ako 2 roky a výška poskytnutého úveru by nesmela prekročiť dvadsať násobok ich čistej mzdy.

3.4.6 Preplatenie športových aktivít

Najmä mladí zamestnanci označili benefit vo forme preplatenia športových aktivít za žiadaný. Vedenie sa domnievalo, že vybudovaním posilňovne v priestoroch spoločnosti vyhoví takýmto požiadavkám, ukázalo sa však, že rôznorodosť v oblúbe športových aktivít je veľká a preto by bolo efektívnejšie poskytnúť zamestnancom rozpočet v rámci ktorého by si mohli vybrať spôsob jeho uplatnenia.

Navrhujem zavedenie Multisport karty, ktorú môže zamestnanec využívať celoročne na viac ako 2 200 miestach v rámci Slovenskej a Českej republiky. Vyberať si môže z viac ako 260 druhov pohybových a relaxačných aktivít. Vďaka Sprievodným a Detským kartám môže navyše so sebou navyše vziať aj svojich najbližších a priateľov.

Program multisport karty obsahuje rôzne programy, pričom ide zasa o riešenie kedy prispieva zamestnancovi zamestnávateľ. Zamestnanec však za kartu platí v závislosti od programu 10 € - 30€ mesačne. Výška paušálu ktorý hradí zamestnávateľ je individuálna a závisí od programu.

Spoločnosť by tak získala imidž starostlivého zamestnávateľa, zabezpečila zamestnancom vyvážený osobný a pracovný život vďaka čomu by sa posilnilo pracovné prostredie s dobrou náladou a podporili medziľudské vzťahy.

V prípade stredného programu a využívania všetkými zamestnancami by tento benefit stál spoločnosť približne 10 000€ ročne.

3.5 Vytvorenie konceptu náborového procesu

Náborový proces v spoločnosti doposiaľ prebiehal neštandardizovaným spôsobom, nebola určená jednoznačná zodpovedná osoba a celkový priebeh mali v rukách zamestnanci. Personalista mal na starosti iba inzerovanie pracovnej ponuky, zber životopisov a ich prvú selekciu. Podklady boli následne zaslané tímlídovi, ktorý vykonal druhú selekciu a následne niektorý zo zamestnancov kandidátov kontaktoval a pozval ich na pracovný pohovor, ktorého sa zúčastnili samotní zamestnanci a tímlíder. Hodnotiace kritériá, metódy pohovoru ani výberu neboli doposiaľ stanovené a noví zamestnanci boli vyberaní na základe subjektívneho zhodnotenia zamestnancov.

Zmenou v tejto oblasti by malo byť vytvorenie jasného konceptu, ktorý by zosumarizoval jednotlivé činnosti a zodpovedné osoby. Bolo by nutné štandardizovať

pracovné ponuky, spôsob a miesta ich zverejňovania rovnako ako popísať podrobne ďalšie kroky. Vytvoriť postup prijímacieho pohovoru vrátane aplikovaných metód a hodnotiacich kritérií.

Tabuľka č. 10: Zodpovednosť za činnosti náborového procesu

kroky náborového procesu	zodpovedný
výber zdrojov (interné/ externé)	HR manažér
stanovenie kritérií	HR manažér + tímlíder oddelenia
inzerovanie	HR asistent
zber informácií	HR asistent
triedenie informácií	HR manažér
oslovenie kandidáta	HR asistent
uskutočnenie pohovoru	HR manažér + tímlíder oddelenia
výber vhodného kandidáta	HR manažér + tímlíder oddelenia
prijatie do pracovného pomeru a podpis pracovnej zmluvy	HR manažér

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výber zdrojov by mal prebiehať na základe typu pozície na ktorú sa hľadá zamestnanec. V prípade ak pôjde o náročnejšiu vedúcu pozíciu je nutné aby zamestnanec poznal procesy a preto odporúčam výber z interných zdrojov. Na juniorské pozície je možné osloviť kandidátov z externého prostredia a to najmä cez internetové pracovné portály, úrad práce a dostupné databázy z predchádzajúcich výberových konaní.

Kritéria, ktorým musí nový zamestnanec spĺňať by mal zostaviť HR manažér s tímlídom na konkrétnom oddelení aby boli čo najpresnejšie.

Administratívne činnosti ako inzerovanie, zber životopisov, triedenie informácií a oslovenie kandidáta bude plne v rukách personálneho útvaru. Pracovného pohovoru y sa potom mali zúčastniť HR manažér s tímlídom, vykonať porovnanie kandidátov a vybrať najvhodnejšieho. V prípade, že je to nutné je možné zorganizovať aj druhé kolo pohovorov, ktoré umožní rozhodnúť sa.

Za záverečnú fázu v podobe prípravy a podpisu zmluvy bude plne zodpovedný HR manažér.

Personálny útvar musí ďalej viesť evidenciu o ľudských zdrojoch, zabezpečiť jej aktuálnosť a pravidelne ju obnovovať.

Pozitívnym dopadom vytvorenia štruktúry a popisu náborového procesu by sa odbúrало chaotické a nejasné vyberanie nových zamestnancov, stanovili by sa jasné pravidlá a odbremenili by sa radoví zamestnanci, ktorí by nemali mať na výberový proces výrazný vplyv.

3.6 Vytvorenie vzdelávacieho a rozvojového plánu

Každá spoločnosť sa musí starať o rozvoj a vzdelávanie svojich zamestnancov. Zvyšovanie kvalifikácie vedie k nárastu produktivity práce a prispieva k motivácii zamestnancov. V súčasnosti spoločnosť nedisponuje cieľným vzdelávacím program na pre jednotlivé pracovné pozície. Usporiadáva iba školenia, ktoré reflektujú na zmeny zákonov v oblasti, ktorá ovplyvňuje jej podnikateľské aktivity.

Noví zamestnanci sú zaškoloňovaní tými seniorskejšími priamo v pracovnom procese, čo však pokladám za prínosné a v praxi sa osvedčilo. Navrhujem však, aby bol vytvorený plán školení pre jednotlivé oddelenia a pracovné pozície. Pre tvorbu plánu je nevyhnutné podrobne opísať jednotlivé pracovné činnosti na každom oddelení a identifikovať vzdelávacie potreby. Následne by mal byť vytvorený katalóg školení, ktoré by mali zamestnanci postupne, v prípade potreby absolvovať. Vytvorenie vzdelávacieho a rozvojového plánu by malo vychádzať aj z hodnotiacich pohovorov, ktoré majú nastaviť ciele zamestnancom.

Priebeh tvorby vzdelávacieho plánu:

1. Analýza pracovných činností
2. Identifikácia vzdelávacích potrieb
3. Výber metód vzdelávania
4. Realizácia vzdelávania
5. Hodnotenie vzdelávania a aplikácia poznatkov

V prvom kroku je nutné presne opísať pracovnú náplň zamestnanca aby bolo zrejmé akými vlastnosťami a schopnosťami musí disponovať. Na základe schopností, ktoré potrebuje zamestnanec k výkonu svojej práce je potrebné nastaviť vzdelávací program, kde ich môže nadobudnúť alebo si ich vylepšiť.

Dôležitým aspektom je spôsob vzdelávania, ktorým môže byť e – learning, interné školenie v rámci spoločnosti, školenie mimo firmu, alebo samo štúdium. Po tom ako bude nastavené vzdelávanie odzrkadľujúce potreby zamestnanca na stáva jeho realizácia a na záver hodnotenie jeho prínosov.

Nakoľko pre každú pozíciu sú potrebné rôzne schopnosti a vedomosti navrhujem prípravu katalógu kurzov, z ktorých si bude môcť zamestnanec vybrať a po schválení zodpovednou osobou tieto kurzy absolvovať.

V niektorých prípadoch je vhodnejšie realizovať interné školenia, ktoré sú ušité spoločnosti na mieru.

Tabuľka č. 11: Návrh niektorých druhov školení

Názov školenia	Orientačné ceny	Trvanie
Komunikačné zručnosti	95 €	16 hodín
Matematické funkcie v Exceli	320 €	48 hodín
Efektívne vyjednávanie	90 €	16 hodín
Riešenie konfliktov	65 €	16 hodín
Vymáhanie pohľadávok	120 €	24 hodín
Analýza účtovných výkazov	90 €	8 hodín

Zdroj: Vlastné spracovanie

Noví zamestnanci si musia najskôr osvojiť základné pracovné činnosti, zoznámiť sa so systémom práce, systémami čo môže trvať približne šesť až desať mesiacov. Školenia by preto boli k dispozícii tým, ktorí vo firme pracujú viac ako šesť mesiacov. Navrhujem aby mal každý zamestnanec nastavený podľa svojej pozície a zaradenia ročný rozpočet, ktorý môže podľa uváženia a po dohode s HR manažérom a nadriadeným čerpať.

Tabuľka č. 12: Návrh rozpočtu na vzdelávanie

Trvanie pracovného pomeru	Rozpočet na rok na zamestnanca
6 mes. - 2 roky	300 €
2- 5 rokov	500 €
viac	700 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zavedenie vzdelávacieho programu by pre spoločnosť podľa štruktúry ľudských zdrojov a dĺžky pracovného pomeru znamenala pre spoločnosť dodatočné náklady vo výške približne 16 000 € ročne.

Verím, že umožnenie zamestnancom sa vzdelávať by prinieslo vyššiu produktivitu práce a nezanedbateľné zvýšenie výkonu pracovných síl.

3.7 Nákladová náročnosť zlepšujúcich opatrení

Na základe navrhnutých opatrení bola zostavená tabuľka v ktorej sú jednotlivé návrhy zobrazené v nákladoch na ich realizáciu.

Tabuľka č. 13: Náklady na zmeny v personálnej oblasti

Oblasť zmien	Ročné náklady
Zmena personálneho oddelenia	18 800,00 €
Rozšírenie oddelenia	13 800,00 €
Zaškolenie pracovníkov	5 000,00 €
Nastavenie personálnej politiky a stratégie	34 352,00 €
Hodnotenie a spätná väzba	0,00 €
Benefity	18 352,00 €
pracovný čas	0,00 €
stravovanie	0,00 €
príspevok na DDS	2 412,00 €
cestovanie a relaxácia	5 940,00 €
zľavy a produkty	0,00 €
športové aktivity	10 000,00 €
Náborový proces	0,00 €
Vzdelávanie a rozvoj	16 000,00 €
SPOLU	53 152,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť by mala jednoznačne začať rozšírením a zaškolením personálneho oddelenia, nakoľko bez kvalitných zamestnancov na tomto oddelení nebude možné aplikovať ďalšie zmeny. V ďalšej fáze by bolo vhodné vytvoriť koncept hodnotenia a začať upravovať systém benefitov. Ak aj spoločnosť nebude disponovať dostatočným kapitálom môže začať zmenami v oblasti pracovného času a stravovania, ktoré so sebou neprinášajú dodatočné náklady. Paralelne s realizáciou týchto zmien je nevyhnutné upraviť proces prijímania nových zamestnancov. Ktorý doposiaľ funguje neriadeným spôsobom.

Jednou z najnákladnejších položiek je vzdelávanie a rozvoj, avšak každá spoločnosť by vo vlastnom záujme mala práve sem alokovať najviac prostriedkov. Investíciami do vzdelávania zamestnancov sú predpokladom rozvoja a rastu podniku.

Tabuľka č. 14: Časový harmonogram zmien

Oblasť zmien	máj	jún	júl	august	september	október	november	december
Zmena personálneho oddelenia								
Rozšírenie oddelenia								
Zaškolenie pracovníkov								
Nastavenie personálnej politiky a stratégie								
Hodnotenie a spätná väzba								
Benefity								
pracovný čas								
stravovanie								
príspevok na DDS								
cestovanie a relaxácia								
zľavy a produkty								
športové aktivity								
Náborový proces								
Vzdelávanie a rozvoj								

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z harmonogramu plánovaných zmien je zrejmé, že najjednoduchšími a najľahšie aplikovateľnými zmenami sú rozšírenie oddelenia ľudských zdrojov, úprava pracovného času, zabezpečenie možnosti stravovania, dohodnutie zliav. Zložitejšími a časovo náročnejšími sú zmeny v oblasti zaškolenia personálnych pracovníkov, hodnotenia a spätnej väzby, zapracovanie príspevku na DDS. Najnákladovejšou zmenou

je tvorba vzdelávacieho programu, ktorá je však rovnako dôležitá, ak nie viac ako predchádzajúce.

ZÁVER

Témou diplomovej práce bolo zavedenie zlepšujúcich opatrení v oblasti personálneho riadenia vo vybranej spoločnosti, ktorá si na účely jej spracovania želala ostať anonymná. Skúmaná spoločnosť oslávila v roku 2017 dvadsiate výročie vzniku a patrí medzi najznámejšie vo svojom obore pre kvalitu ponúkaných služieb, luxusný charakter ponúkaných tovarov a prístup zameraný na spokojnosť klientov.

V úvodnej časti práce boli spracované teoretické východiská riadenia ľudských zdrojov vrátane historického vývoja, hlavných činností personálneho útvaru a funkcií ako HR manažérov tak vedenia aj samotných zamestnancov. V analytickej časti diplomovej práce bola zmapovaná aktuálna situácia personálneho riadenia útvaru v skúmanej spoločnosti. Spoločnosť aktuálne čelí mnohým problémom s ľudskými zdrojmi akými sú napríklad zvyšujúca sa miera nespokojnosti a časté závažné zdravotné problémy zamestnancov spôsobené vyhoretím. Čelí výzvam, ktoré by mala uchopiť správnym spôsobom a začať pracovať na zmenách ktoré pomôžu situáciu zlepšiť. Druhá časť práce poskytla informácie a dáta potrebné pre spracovanie návrhovej časti v ktorej formulujem zlepšujúce opatrenia s konkrétnym vyčíslením nákladov na ich realizáciu, časovej a procesnej náročnosti.

Z vykonanej analýzy súčasného stavu a potrieb zamestnancov vyplynulo, že personálne oddelenie aktuálne vykonáva iba nevyhnutné administratívne úkony a vplyvom nedostatočných kapacít v súčasnosti nie je možné rozvíjať ďalšie činnosti a efektívne plniť ďalšie nevyhnutné funkcie. Rozšírenie a zaškolenie pracovníkov riadiacich ľudské zdroje je preto jednou z nutných zmien, ktorá musia v spoločnosti nastať pre zabezpečenie stabilnej situácie v spoločnosti. Rozvíjanie ďalších aktivít je následne nadväzným potrebným krokom pre zabezpečenie dlhodobej spokojnosti a zdravia pracovných síl.

Navrhujem aby spoločnosť aplikovala zmeny v riadení ľudských zdrojov a to najmä v podobe rozšírenia a preškolenia zamestnancov personálneho útvaru. Takéto riešenie by so sebou prinieslo zvýšené náklady v podobe mzdy pre nového zamestnanca a poplatkov za rekvalifikačné kurzy vo výške 18 800 € ročne. Okrem toho je nevyhnutná zmena celkového smerovania personálnej politiky v spoločnosti, ktorá predstavuje vytvorenie systémov hodnotenia a spätnej väzby a taktiež balíčka benefitov,

ktorý v spoločnosti absentuje. Hodnotenie a poskytovanie spätnej väzby ako také so sebou neprinášajú výrazné navýšenie nákladov spoločnosti, nakoľko si vyžadujú iba precíznu prípravu zo strany personálneho oddelenia a vedúcich pracovníkov a začlenenie hodnotiacich pohovorov do bežných pracovných činností a to na pravidelnej báze. Otázka benefitov a ich rozšírenia by spoločnosti priniesla najvyššie náklady. Navrhujem úpravu pracovného času, ktorá by však neovplyvnila chod jednotlivých oddelení a umožnila by zamestnancom lepšie vyvážiť ich pracovný a súkromný život. Pálčivou témou je aj možnosť stravovania sa v blízkosti pracoviska, ktorej riešenie spočíva v jednoduchom rokovaní a dohodnutí podmienok s už existujúcou prevádzkou priamo v kancelárskej budove, kde spoločnosť sídli. Ostatné navrhované benefity, ktoré sú v mnohých spoločnostiach v súčasnosti bežne ponúkané avšak v skúmanej spoločnosti doposiaľ neboli zavedené predstavujú zvýšenie nákladov o 18 352 €. Ide najmä o dôchodkové sporenie, poukazy na cestovanie a relaxáciu, zvýhodnené zamestnanecké produkty a preplácanie športových aktivít. Najväčší potenciál vzhľadom na zmenu má náborový proces a vzdelávanie zamestnancov. Týmto oblastiam doposiaľ spoločnosť nevenovala dostatočnú pozornosť a preto sú v značnej miere zanedbané. Domnievam sa, že výsledkom ich pozitívnej transformácie by bolo nie len dosiahnutie vyššej úrovne kvalifikácie zamestnancov ale tiež nárast motivácie, sebarealizácie a lojality ľudských zdrojov. Zmena vo vzdelávacom systéme by spoločnosti navýšila náklady o 16 000 €. Celkové ročné náklady v oblasti ľudských zdrojov a personálnej politiky by aplikáciou navrhnutých zmien narástli o 53 152 €, čo nie je málo avšak spoločnosť by z nich výrazne profitovala.

Verím, že som cieľ diplomovej práce splnila a opatrenia, ktoré som navrhla v záverečnej časti by po ich realizácii priniesli spoločnosti dlhodobú rovnováhu, zvýšenie produktivity práce zamestnancov z dôvodu nárastu ich spokojnosti a motivácie, efektívnosť a jej rast.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

ARMSTRONG, Michael. *Personálny management*. šieste vydanie. Bratislava: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN isbn978-80-87255-14-8.

KACHŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT - vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2013. ISBN 80-89085-22-9.

KACHŇÁKOVÁ, Anna, Oľga Nachtmannová a Zuzana Joniaková. *Personálny manažment*. Druhé vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol., 2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329_300-0.

NOVÁK, Jaromír. *Didaktika Personalistiky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3573-1.

PECHOVA, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human resource management*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002. ISBN isbn0273646397.

Zákon č. 311/2011 Z.z.: Zákonník práce. In: . Bratislava: Ministerstvo práce, soc. vecí a rodiny SR, 2011

Zákon č. 311/2011 Z.z.: Zákonník práce. In: . Bratislava: Zbierka zákonov 433/2003, 2011.

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok č.1 : Organizačná štruktúra.....	41
Obrázok č. 2: Vzťah medzi spokojnosťou a angažovanosťou.....	57

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č.1: Oblasti zmien.....	60
Tabuľka č. 2: SWOT analýza systému riadenia ľudských zdrojov.....	62
Tabuľka č. 3: Náklady spojené so zmenou oddelenia ľudských zdrojov.....	64
Tabuľka č. 4: Náklady spojené s prijatím ďalšieho zamestnanca.....	65
Tabuľka č.5: Štruktúra hodnotiaceho pohovoru.....	66
Tabuľka č. 6: Úprava pracovného času.....	68
Tabuľka č. 7: Návrh príspevkov zamestnávateľa na DDS.....	70
Tabuľka č. 8: Náklady na poukazy a relaxáciu	71
Tabuľka č. 9: Návrh zliav	71
Tabuľka č. 10: Zodpovednosť za činnosti náborového procesu	73
Tabuľka č. 11: Návrh niektorých druhov školení.....	75
Tabuľka č. 12: Návrh rozpočtu na vzdelávanie	76
Tabuľka č. 13: Náklady na zmeny v personálnej oblasti	76
Tabuľka č. 14: Časový harmonogram zmien	77

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf č. 1: Dĺžka pracovného pomeru.....	46
Graf č. 2: Oddelenia.....	47
Graf č. 3: Úroveň riadenia ľudských zdrojov	47
Graf č.4: Úroveň jednotlivých personálnych činností	48
Graf č.5: Nevyhnutné zmeny z pohľadu zamestnancov	49
Graf č. 6: Motivačné prvky používané v spoločnosti	50
Graf č. 7: Motivačné prvky pôsobiace pozitívne na zamestnancov	51
Graf č. 8: Poskytované benefity	52
Graf č. 9: Želané benefity	53
Graf č. 10: Personálna politika a útvar	53
Graf č. 11: Skladba zamestnancov	54

Graf č. 12: Veková skladba zamestnancov	55
Graf č. 13: Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov v spoločnosti.....	58

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Dotazník.....	84
Príloha č. 2: Otázky použité počas workshopu.....	91
Príloha č. 3: Vzory školení pre personálnych pracovníkov.....	92
Príloha č. 4: Vzor výstupu z hodnotiaceho pohovoru – Zamestnanec sekretariátu	96
Príloha č. 5: Vybrané činnosti na správnom oddelení.....	97

Dotazník

Vážená pani, vážený pán,

tento dotazník je zameraný na zistenie stavu riadenia ľudských zdrojov vo Vašej spoločnosti. Získané údaje a informácie budú použité pri spracovaní diplomovej práce, ktorá je zameraná na zmeny v riadení ľudských zdrojov v spoločnosti kde pracujete a preto Vás prosím o ich úprimné vyplnenie. Vaše odpovede prosím označte zakrúžkovaním.

Vopred ďakujem za čas, ktorý strávite vyplnením dotazníka.

Michaela Kamenistá

1. Ako dlho už pracujete v spoločnosti ?

menej ako 1 rok

1-5 rokov

5-10 rokov

10 a viac rokov

2. Na akom oddelení pracujete ?

Správne

Obchodné

Projektové

IT

Oddelenie financovania dealerov

Oddelenie úverového rizika

Sekretariát

3. Aká je podľa Vás úroveň riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti ?

Vysoká

Priemerná

Podpriemerná

Zlá

4. Na akej úrovni sú podľa Vás v spoločnosti uvedené činnosti ? (označte krížikom)

činnosť / hodnotenie úrovne	výborná úroveň	dobrá úroveň	priemerná úroveň	podpriemerná úroveň	zlá úroveň
vzdelávanie a rozvoj					
motivovanie					
budovanie vtáhov					
inovácie a zmeny					
konzultovanie					
benefity					
hodnotenie výkonu a spätná väzba					
tvorba pracovných miest					
náborová činnosť a prijímanie zamestnancov					
rozmiešťaovanie zamestnancov					
analýza práce					
personálna politika					
poradenstvo a konzultácie					
administratívna činnosť					

5. Ktoré z uvedených oblastí potrebujú zmenu najviac? (označte krížikom 3 možnosti)

vzdelávanie a rozvoj	
motivovanie	
budovanie vzťahov	
inovácie a zmeny	
konzultovanie	
benefity	
hodnotenie výkonu a spätná väzba	
tvorba pracovných miest	
náborová činnosť a prijímanie zamestnancov	
rozmiešťaovanie zamestnancov	
analýza práce	
personálna politika	
poradenstvo a konzultácie	
administratívna činnosť	

6. Viete čo sa na Vašej pracovnej pozícii od Vás očakáva ?

Áno

Čiastočne

Nie

7. Sú Vám Vaše osobné ako aj podnikové ciele jednoznačne komunikované ?

Áno

Čiastočne

Nie

8. Dostávate pravidelne zrozumiteľnú spätnú väzbu ohľadne Vášho výkonu ?

Áno

Čiastočne

Nie

9. Cítite sa v práci motivovaná/ý ?

Áno

Čiastočne

Nie

10. Je systém hodnotenia a motivovania v spoločnosti spravodlivý ?

Áno

Čiastočne

Nie

11. Aké motivačné prvky sú vo vašej spoločnosti najviac používané ? (Vyberte 2)

platové ohodnotenie

úspech

benefity

dobré vzťahy

kariérny rast

pochvala

rozvoj osobnosti

12. Ktoré z uvedeného Vás motivuje najviac ? (ohodnoťte číslami od 1 po 7, 1 – najmenej, 7 najviac)

platové ohodnotenie	
úspech	
benefity	
dobré vzťahy	
kariérny rast	
pochvala	
rozvoj osobnosti	

13. Sú na pracovisku dobré vzťahy a príjemná atmosféra ?

Áno Čiastočne Nie

14. Dbajú vedúci pracovníci na vzťahy a pozitívne pracovné prostredie ?

Áno Čiastočne Nie

15. Je možné sa v rámci Vašej pracovnej pozície v spoločnosti vzdelávať ?

Áno Nie Neviem o tom

16. Ak áno máte možnosť sa školení zúčastňovať ?

Áno Nie

17. Ak áno pokladáte školenia za prínosné ?

Áno Čiastočne Nie

18. Vnímate v rámci personálneho riadenia zmeny a zlepšovanie procesov ?

Áno Čiastočne Nie

19. Máte možnosť konzultovať vaše pracovné problémy ?

Áno Čiastočne Nie

20. Ak áno sú tieto konzultácie pre Vás prínosom ?

Áno Čiastočne Nie

21. Má spoločnosť dostatočný sociálny systém a systém benefitov ?

Áno Čiastočne Nie

22. Majú všetci zamestnanci rovnaké možnosti benefity využívať ?

Áno Nie

23. Ktoré z uvedených benefitov Vám Váš zamestnávateľ poskytuje ?(označte krížikom)

finančné benefity	
13. plat	
14. plat	

mobilný telefón na súkromné účely	
zamestnanecké zľavy	
auto aj na súkromné účely	
príspevok na cestovanie do práce	
príspevok spoločnosti na doplnkové dôchodkové sporenie	
príspevok na bývanie	
odmeny pri pracovných a životných jubileách	
príspevok na dovolenku	
preplatenie športových aktivít	
zdravotné pripoistenie	
sick day, preplatené voľno na zotavenie	
strava nad rámec zákona	
zľavy na firemné produkty alebo služby	

nefinančné benefity	
dovolenka navyše	
narodeninové voľno	
voľno navyše pri narodení dieťaťa	
flexibilný pracovný čas	
voľná dochádzka	
odborné alebo jazykové vzdelávanie	
firemné akcie, teambuildingy	
nápoje zadarmo	
ovocie zadarmo	
práca z domu	
oddychová, relaxačná miestnosť alebo zóna	
cvičenie v kancelárii	
masáže	
škôlka pre deti zamestnancov	

**24. Ak je systém benefítov nedostatočný , ktoré benefity by ste najviac privítali
? (označte prosím 3 najžiadanejšie krížikom)**

finančné benefity	
13. plat	
14. plat	
mobilný telefón na súkromné účely	
zamestnanecké zľavy	
auto aj na súkromné účely	
príspevok na cestovanie do práce	
príspevok spoločnosti na doplnkové dôchodkové sporenie	

príspevok na bývanie	
odmeny pri pracovných a životných jubileách	
príspevok na dovolenku	
preplatenie športových aktivít	
zdravotné pripoistenie	
sick day, preplatené voľno na zotavenie	
strava nad rámec zákona	
zľavy na firemné produkty alebo služby	

nefinančné benefity	
dovolenka navyše	
narodeninové voľno	
voľno navyše pri narodení dieťaťa	
flexibilný pracovný čas	
voľná dochádzka	
odborné alebo jazykové vzdelávanie	
firemné akcie, teambuildingy	
nápoje zadarmo	
ovocie zadarmo	
práca z domu	
oddychová, relaxačná miestnosť alebo zóna	
cvičenie v kancelárii	
masáže	
škôlka pre deti zamestnancov	

25. Myslíte si, že personálny útvar efektívne analyzuje a vytvára pracovné miesta v súlade s potrebami spoločnosti ?

Áno Nie

26. Pokladáte priebeh náborov a prijímanie zamestnancov za vhodne zorganizovaný ?

Áno Čiastočne Nie

27. Viete o smerovaní personálnej politiky vo Vašej spoločnosti ?

Áno Čiastočne Nie

28. Stotožňujete sa so spôsobom riadenia personálu vo Vašej spoločnosti ?

Áno Čiastočne Nie

29. Máte možnosť svoj názor vyjadriť?

Áno Čiastočne Nie

30. Máte pocit, že Vaše pripomienky zavážia a odštartujú zmeny ?

Áno Čiastočne Nie

31. Myslíte si, že organizácia a administratívne práce spojené s personálnym riadením sú vykonávané efektívne ?

Áno Čiastočne Nie

32. Domnievate sa, že vedeniu spoločnosti záleží na zamestnancoch, ich názoroch a požiadavkách ohľadne personálnej politiky ?

Áno Čiastočne Nie

33. Prosím označte správne odpovede

pohlavie	muž	žena		
vek	20-30	30-40	40-50	0 a viac
vzdelanie	SŠ	VŠ		

Príloha č.2: Otázky použité počas workshopu

Čo nás hnevá, stresuje ?

Prečo nás to hnevá, stresuje ?

Aký je želaný stav ?

Ako chceme aby sa táto oblasť zmenila ?

Ako chceme aby táto oblasť vyzerala ?

Je niečo čo môžeme s danou vecou urobiť my sami ?

Je niekto kto nám môže pri zmene pomôcť ?

Je niečo na čom môže zmena zlyhať ?

Kto je podstatný pre danú zmenu ?

Je niekto na kom môže zmena zlyhať ?

Čo je potrebné urobiť ako prvé pre realizáciu zmien ?

Kto bude zodpovedný na zmeny ?

Aké kroky je potrebné vykonať ?

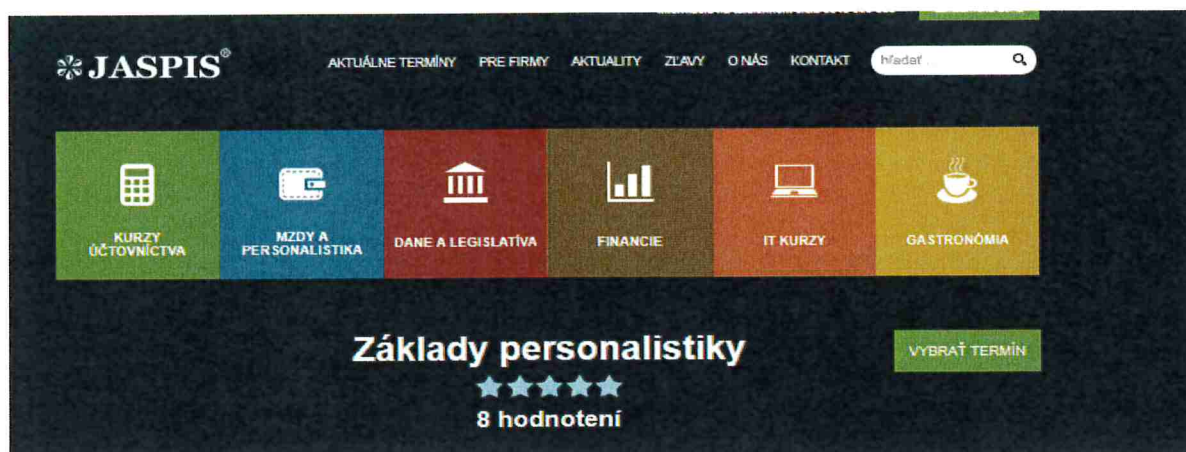
Čo čakám od zmeny ?

Ako sa budem cítiť potom ?

Má to zmysel ?

Prečo to má zmysel ?

Príloha č. 3: Vzory školení pre personálnych pracovníkov



Kurz je určený pre začiatočníkov, ktorí začínajú kariéru v personalistike, prípadne pre ľudí, ktorí potrebujú základnú orientáciu v personálnej oblasti.



Na kurze si prejdete celý životný cyklus zamestnanca od nájmu cez riešenie rôznych situácií v priebehu zamestnania až po ukončenie pracovného pomeru.

Obsah kurzu:

1. Predzmluvné vzťahy z pohľadu zákona - Nábor a výber zamestnanca
2. Vznik pracovného pomeru, spôsoby zamestnávania v zmysle Zákonníka práce
3. Povinnosti zamestnávateľa pri nástupe zamestnanca

4. Osobný spis zamestnanca
5. Rozvrhnutie pracovného času
6. Riešenie disciplinárnych sporov
7. Monitorovanie zamestnanca a ochrana osobných údajov
8. Rozviazanie pracovného pomeru, spôsoby skončenia v zmysle Zákonníka práce
9. Povinnosti zamestnávateľa pri výstupe zamestnanca
10. Vzory interných pracovnoprávných smerníc a iných dokumentov (napr. Pracovno-organizačný poriadok, Mzdová smernica, Upozornenie na porušenie pracovnej disciplíny, dokumenty súvisiace s prijatím zamestnanca do PP a ukončením PP a iné)

Základy personalistiky		
Denný kurz od 9:00 do 16:00 25.04. - 26.04.2019 (kalendár)	lektor: Martina Švaňová (detail) mesto: Bratislava (mapa)	PRIHLÁSIŤ SA (90,00 €) voľné miesta: 3
Víkendový kurz od 8:30 do 15:30 04.05. - 05.05.2019 (kalendár)	lektor: Martina Švaňová (detail) mesto: Zilina (mapa)	PRIHLÁSIŤ SA (90,00 €) voľné miesta: 10
Denný kurz od 9:00 do 16:00 02.07. - 04.07.2019 (kalendár)	lektor: Martina Švaňová (detail) mesto: Bratislava (mapa)	PRIHLÁSIŤ SA (90,00 €) voľné miesta: 10
Víkendový kurz od 8:30 do 15:30 07.09. - 08.09.2019 (kalendár)	lektor: Martina Švaňová (detail) mesto: Bratislava (mapa)	PRIHLÁSIŤ SA (90,00 €) voľné miesta: 10
Denný kurz od 8:30 do 15:30 30.10. - 31.10.2019 (kalendár)	lektor: Martina Švaňová (detail) mesto: Bratislava (mapa)	PRIHLÁSIŤ SA (90,00 €) voľné miesta: 10



7 hodnoteni

VYBRATĚ TERMÍN

Či už zastávate status zamestnanca alebo zamestnávateľa, naučíme vás chápať súvislosti medzi vybranými paragrafmi zákonníka práce a aplikačnou praxou. Prezradíme vám na čo si dať pozor pri uzatváraní pracovného pomeru, aké náležitosti musí obsahovať pracovná zmluva, aké práva a povinnosti z pracovnoprávneho vzťahu vyplývajú oboj zúčastneným stranám, čo je pracovná disciplína a aké sú postihy za jej porušenie, ako možno ukončiť pracovný pomer, najčastejšie chyby pracovníkov HR oddelení a ich dopad na možné pracovno-právne spory a mnoho ďalších praktických a užitočných informácií z praxe personalistu.

PRIHLÁSIŤ SA (95,00 €)
voľné miesta: 10

REKVALIFIKAČNÍ KURZ Personalistika Brno

Pro koho je kurz určen:

- Kurz je určen převážně pro úplné **začátečníky**, ale i pro ty co, už něco znají a chtějí si svoje znalosti z personalistiky rozšířit.
- Pro ty, kteří hledají uplatnění v zajímavém a rychle se **rozvíjejícím oboru**.

Hlavní důvody proč si vybrat rekvalifikační kurz Personalistiky

- Jedná se o velmi **žádanou práci**, která v poslední době zažívá opravdový **boom**. Podle portálu jobs.cz se jedná o druhou nejžádanější pozici.
- Firmy teď hledají opravdu spoustu nových lidí v nejrůznějších profesích. Aby to zvládly, potřebují dostatek personalistů.
- Naučíte **samostatně řídit** personální agendu od náboru nových zaměstnanců, až po ukončení pracovního poměru.
- **Zajímavá práce** v rychle se rozvíjejícím oboru, pro ty co baví pracovat s lidmi.
- S výukou rekvalifikačního kurzu Personalista máme **dlouholeté zkušenosti** a více než **1500 spokojených absolventů**, proto získal certifikát **ověřeno absolventy**.

Studijní materiály:

- Prověřená učebnice založená na praktických příkladech, kterou vytvořili odborníci Orange Academy speciálně pro kurz Personalistiky. [Ukázka učebnice](#)
- Kurz zahrnuje řadu příkladů i praktických aplikací jednotlivých oblastí problematiky z oblasti personalistiky.
- Získáte přístup do nejmodernějšího **e-learningu**, kde si můžete procvičovat rozšiřující příklady, ověřit si své znalosti formou různých testů nebo komunikovat s lektory.
- E-learning si můžete **vyzkoušet**, přihlášením na demo účet pod níže uvedeným odkazem.
[Vyzkoušet e-learning](#)

Osvědčení:

- Součástí kurzu je **autorizovaná zkouška** dle hodnotícího standartu národní soustavy kvalifikací pro profesi Personalista 62-007-N
- Úspěšný absolvent získá **oficiální osvědčení o rekvalifikaci** s akreditačním číslem vydaným MŠMT ČR s celostátní platností.
- Výrazně **zvyšuje** šanci na získání perspektivního zaměstnání.

Osnova kurzu

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst

- - přístupy k vytváření, popis pracovního místa, zjišťování informací o pracovních místech, personální plánování
- 2. Získávání zaměstnanců
 - - postup získávání, pohovor, výběr zaměstnanců, přijímání a ukončování prac. poměru, dohody
- 3. Řízení zaměstnanců, motivace, hodnocení
 - - nástroje motivace, hodnocení zaměstnanců (zásady, metody)
- 4. Odměňování zaměstnanců
 - - mzdový systém, benefity, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, řízení a plánování kariéry
- 5. BOZP a pracovní prostředí
 - - pracovní doba, lékařské prohlídky, BOZP, pracovní úrazy, personální audit
- 6. Odbory
 - - kolektivní smlouvy, projednávání
- 7. Nedopnikatelská sféra
 - - výběrové řízení, platový systém
- 8. Tvorba a spravování dokumentů v administrativně personální činnosti s využitím výpočetní techniky

Príloha č.4: Vzor výstupu z hodnotiaceho pohovoru – Zamestnanec sekretariátu

Pracovné činnosti	Hodnotenie	Poznámky
zabezpečovanie chodu spoločnosti, administratívne činnosti, mailová a telefonická komunikácia	8 9 9	
Key performance indicators	Hodnotenie	Poznámky
rýchlosť odpovedania na dopyty správnosť a bezchybnosť	7 9	
Silné stránky	Príležitosti	Poznámky
komunikatvnosť, ústretovosť, adaptácia na zmeny	školenie nových zamestnancov, zmenové návrhy	
Slabé stránky	Príležitosti	Poznámky
cudzie jazyky matematické myslenie	fremné vzdelávanie	
Ciele	Spôsoby	Poznámky
zlepšiť a v anglickom jazyku	účasťou na jazykových kurzoch	
Pripomienky zamestnaca		

Príloha č. 5: Vybrané činnosti na správnom oddelení

Pracovná náplň zamestnanca na správnom oddelení	Schopnosti
kontaktovanie klientov	komunikačné zručnosti, znalosť problematiky
riešenie problémov	trpezlivosť, logické myslenie
zmeny splátkových kalendárov a reštrukturalizácie	znalosť excelu, finančnej matematiky a finančných ukazovateľov
spracovávanie podkladov	znalosť systémov
vyjednávanie	znalosť zákona a všeobecných podmienok