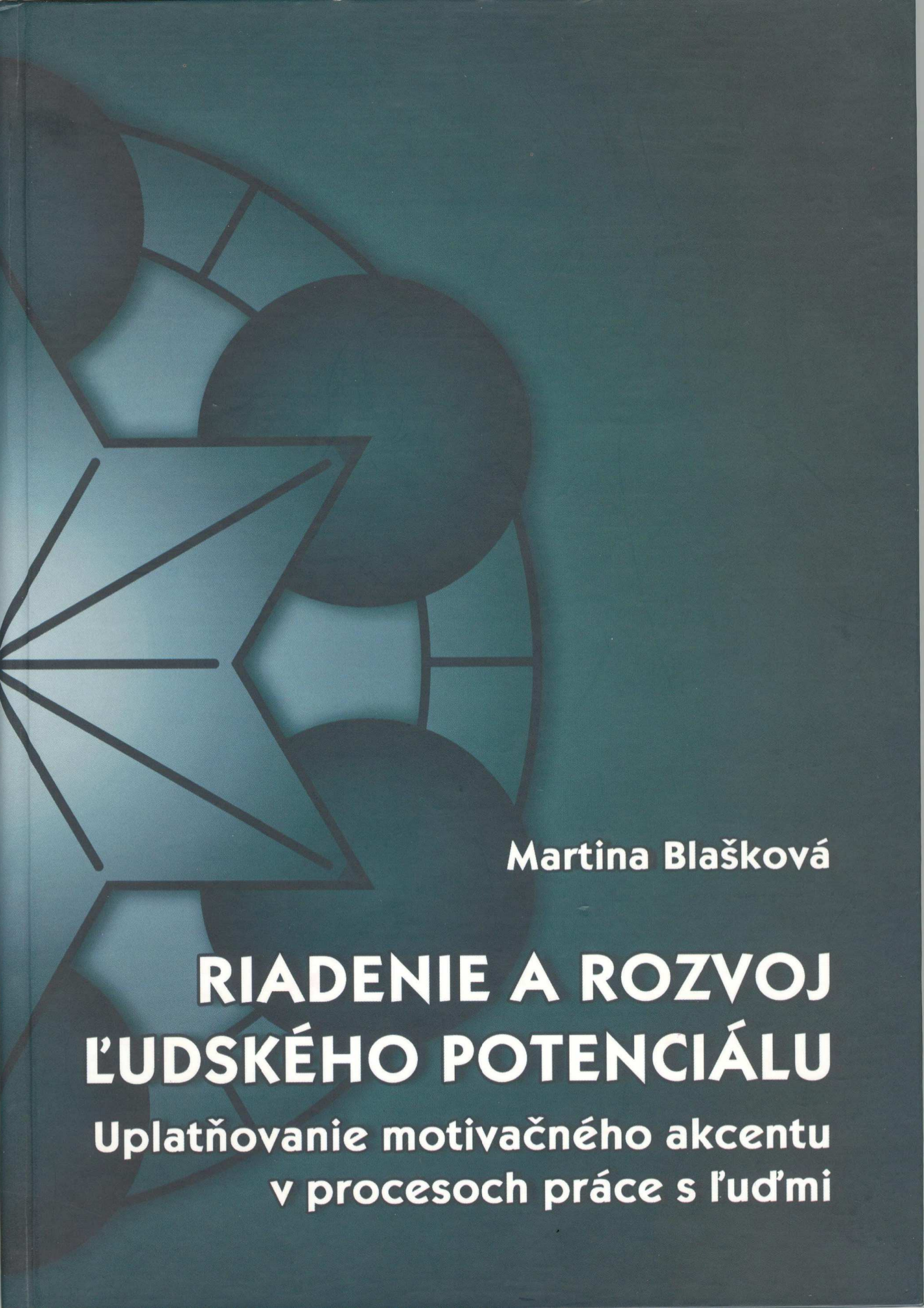




Martina Blašková

RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU

**Uplatňovanie motivačného akcentu
v procesoch práce s ľuďmi**

Vedecký redaktor: prof. Ing. Štefan Hittmár, CSc.

Recenzenti : Ing. PhDr. Jiří Stýblo, CSc.
doc. Ing. Milota Vetráková, PhD.

Vydala Žilinská univerzita v Žiline / EDIS - vydavateľstvo ŽU

© M. Blašková, 2003
ISBN 80-8070-034-6

OBSAH

Pred slo v	7
Ú v o d	9
1. RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU	11
1.1. Význam ľudského potenciálu pre podnik	11
1.2. Vymedzenie, model a procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	13
1.3. Systémový model riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	18
1.4. Zodpovednosť za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu	19
1.4.1. Prístupy k identifikovaniu zodpovednosti za rozvoj ľudského potenciálu ..	19
1.4.3. Zodpovednosť z hľadiska subjektu a objektu rozvoja potenciálu	21
2. STRATEGICKÉ RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU	25
2.1. Význam strategického myslenia	25
2.2. Účel strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	26
2.3. Proces strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	27
2.2.1. Analýza externého a interného prostredia	28
2.2.2. Stanovenie strategických cieľov rozvoja ľudského potenciálu	32
2.2.3. Formulovanie stratégie a politiky rozvoja ľudského potenciálu	34
2.2.4. Implementácia zvolenej stratégie	38
2.2.5. Hodnotenie efektívnosti strategického rozvoja ľudského potenciálu	38
3. PLÁNOVANIE ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU	39
3.1. Podstata a účel plánovania ľudského potenciálu	39
3.2. Vymedzenie trhu pracovného potenciálu	41
3.3. Proces plánovania ľudského potenciálu	42
3.4. Metódy a plány v plánovaní ľudského potenciálu	44
3.4.1. Metódy plánovania ľudského potenciálu	44
3.4.2. Plány v riadení a rozvoji ľudského potenciálu	49
4. ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST A NAVRHOVANIE PRÁCE	53
4.1. Význam a vymedzenie analýzy pracovných miest	53
4.2. Proces analýzy pracovných miest	54
4.3. Metódy získavania informácií pre analýzu pracovných miest	56
4.4. Využitie informácií získaných analýzou pracovných miest	59
4.5. Navrhovanie profilu nového pracovného miesta	62
5. ZÍSKAVANIE A PROFILOVANIE ZAMESTNANCOV	65
5.1. Vymedzenie, význam a podmienky získavania zamestnancov	65
5.2. Proces získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov	67
5.2.1. Prípravná fáza procesu získavania	68
5.2.2. Identifikácia zdrojov pracovného potenciálu	69
5.2.3. Voľba metód získavania zamestnancov	70
5.2.4. Voľba písomných materiálov požadovaných od uchádzačov	76

5.2.5. Formulácia a zverejnenie ponuky práce	77
5.2.6. Predbežný výber a zostavenie zoznamu vhodných uchádzačov	78
5.2.7. Hodnotenie efektívnosti procesu získavania	79
5.3. Profilovanie potenciálnych zamestnancov	79
6. VÝBER ZAMESTNANCOV	81
6.1. Význam a podstata výberu zamestnancov	81
6.2. Konfrontácia kritérií obsadzovanej práce a prediktorov uchádzačov	82
6.3. Proces výberu zamestnancov	84
6.3.1. Prípravná fáza procesu výberu	84
6.3.2. Podrobná analýza písomných materiálov uchádzačov	85
6.3.3. Predbežný (zdvorilostný) rozhovor	86
6.3.4. Testovanie spôsobilosti a potenciálu uchádzačov	87
6.3.5. Výberový rozhovor	89
6.3.6. Sumarizovanie výsledkov, rozhodnutie o výbere a informovanie uchádzačov	94
6.3.7. Hodnotenie efektívnosti procesu výberu	94
7. PRIJÍMANIE, ORIENTÁCIA A ROZMIESTŇOVANIE ZAMESTNANCOV, UKONČENIE PRACOVNÉHO POMERU	95
7.1. Vymedzenie prijímania zamestnancov	95
7.2. Orientácia nových a preradených zamestnancov	96
7.2.1. Orientácia ako adaptačný, socializačný a vzdelávací proces	98
7.2.2. Priebeh a úrovne orientácie zamestnancov	100
7.2.3. Proces orientácie a rotácia práce	103
7.3. Rozmiestňovanie zamestnancov	106
7.4. Ukončenie pracovného pomeru	106
7.4.1. Formy ukončenia pracovného pomeru	107
7.4.2. Výstupný rozhovor	107
8. KOMUNIKÁCIA A KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI	109
8.1. Podstata a význam komunikácie	109
8.2. Smerovanie komunikácie v podniku	110
8.3. Prekážky a poruchy v komunikácii	112
8.4. Formy komunikácie a komunikačné zručnosti	112
8.4.1. Verbálna komunikácia	114
8.4.2. Asertivita ako nevyhnutný predpoklad efektívnej komunikácie	115
8.4.3. Neverbálna komunikácia	118
8.4.4. Vymedzenie a význam empatie v komunikácii	121
8.4.5. Persuázia ako dôležitý predpoklad efektívnej komunikácie.....	124
9. HODNOTENIE KOMPLEXNÉHO PRACOVNÉHO VÝKONU	127
9.1. Vymedzenie a význam hodnotenia výkonu zamestnancov	127
9.2. Oblasť, funkcie, formy a subjekty hodnotenia	128
9.3. Proces a kritériá hodnotenia výkonu zamestnancov	132
9.4. Chyby vyskytujúce sa v hodnotení výkonu zamestnancov	136

9.5. Metódy hodnotenia výkonu zamestnancov	139
9.5.1. Metódy hodnotenia orientované na minulý výkon	139
9.5.2. Metódy hodnotenia orientované na budúci výkon	141
9.6. Hodnotiaci rozhovor	142
10. TVORIVÉ VEDENIE ZAMESTNANCOV	145
10.1. Vymedzenie tvorivého vedenia	145
10.2. Štýly vedenia zamestnancov	147
10.2.1. Štýly vedenia využívajúce právomoc	147
10.2.2. Manažérska mriežka	151
10.2.3. Štýly vedenia na základe situačného modelu	153
10.3. Riadiaci pracovníci	155
10.3.1. Vymedzenie riadiacich pracovníkov a ich profilu	156
10.3.2. Profil riadiaceho pracovníka	157
10.4. Emocionálna inteligencia	160
11. MOTIVÁCIA A MOTIVOVANIE ZAMESTNANCOV A RIADIACICH PRACOVNÍKOV	163
11.1. Východiská motivácie a motivovania	163
11.2. Vymedzenie motívov a motivačného procesu	164
11.3. Prístupy k motivovaniu zamestnancov a riadiacich pracovníkov	174
11.4. Teórie motivácie	175
11.5. Motivačné programy a prehľad súčasných motivačných nástrojov	175
11.6. Zovšeobecnenie úvah o zložitosti a náročnosti motivovania	179
12. VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV A RIADIACICH PRACOVNÍKOV	181
12.1. Význam a oblasti vzdelávania a rozvoja	181
12.2. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov	181
12.3. Prehľad metód vzdelávania a rozvoja zamestnancov	186
12.4. Učiaci sa podnik	194
12.5. Možnosti vzdelávania pri nižších nákladoch	196
13. EFEKTÍVNOSŤ PRÁCE S ĽUDSKÝM POTENCIÁLOM	199
13.1. Prístupy k sledovaniu efektívnosti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	199
13.2. Sledovanie efektívnosti procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	200
13.3. Sledovanie „efektívnosti“ výkonu zamestnanca/riadiaceho pracovníka	206
13.4. Sledovanie efektívnosti činnosti útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	207
13.5. Sledovanie celkovej efektívnosti systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu	207
Zoznam použitej literatúry	209

Pred slo v

Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu spoločne predstavujú vysoko aktuálne ponímanie práce s ľuďmi v podnikovom i mimopodnikovom prostredí. Vyjadrujú poznanie, že ľudia a ich potenciál sú najväčšou a zároveň najkrehkejšou hodnotou podniku, a zároveň že ľudský potenciál je buď dynamickou alebo statickou „veľičinou“ podniku. Ľudia sa môžu stať dynamickou hodnotou vtedy, ak ich podnik bude vhodne motivovať a bude neustále rozvíjať ich potenciál. Tomu veľkou mierou dokáže napomôcť systematické a efektívne riadenie a rozvoj ľudského potenciálu podniku.

Systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je *integrálnou súčasťou komplexného systému riadenia podniku*, rovnako ako systém finančného riadenia, systém riadenia výroby a pod. V tomto nazeraní ich možno považovať za subsystemy systému riadenia podniku. Silným špecifickým znakom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je však skutočnosť, že ***preniká všetkými ostatnými odbornými subsystemami podnikového riadenia***, a zároveň ich akoby ***logicky zastrešuje a predovšetkým integruje***. Dôvodom je poznanie, že všetky odborné procesy a činnosti prebiehajúce v podnikovom prostredí (financie, výroba, marketing atď.) zabezpečujú práve ľudia. To znamená, že zefektívňovanie a zdokonaľovanie týchto procesov pripravuje a realizuje tím zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku – o dynamizovaní fungovania podniku rozhoduje jeho ľudský potenciál. Systematické a efektívne riadenie a rozvoj ľudského potenciálu teda logicky *nachádza odraz, vytvára predpoklady a napomáha skvalitňovať priebeh a výsledky podnikového súčasného i budúceho snaženia*.

Účelom tejto publikácie je napomôcť zmysluplnejšie smerovať, motivovať a rozvíjať ľudský potenciál podnikov. Preto sa publikácia zameriava na objasnenie kľúčových procesov, činností, prístupov a metód v oblasti práce s ľudským potenciálom vhodných pre súčasnú hospodársku prax. Taktiež sa sústreďuje na načrtnutie variantných ciest možných postupov v konkrétnych podmienkach a situáciách. Naviac, každý z procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu prezentovaných v publikácii možno vnímať ako odporúčaný proces, ktorý má v sebe zakomponované veľké množstvo pozitívnych skúseností teoretikov i praktikov v oblasti práce s ľudským potenciálom.

Pre naplnenie svojho hlavného účelu, t. j. dynamizovať a zefektívňovať systémy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v podnikoch, je publikácia určená:

- riadiacim pracovníkom rôznych úrovní riadenia výrobných i nevýrobných podnikov,
- riaditeľom a zamestnancom útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, resp. personálnych útvarov či oddelení,
- teoretikom zaoberajúcim sa problematikou práce s ľuďmi,
- študentom Žilinskej univerzity i ostatných slovenských univerzít v zmysle podrobnejších informácií a odporúčaní v riadení a rozvoji ľudského potenciálu,
- iným čitateľom, ktorých práca s ľuďmi zaujíma a teší.

Účelom tejto knižnej publikácie je predostrieť a zrozumiteľne priblížiť kľúčové procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a tak napomôcť súčasným aj budúcim riadiacim pracovníkom, personálnym odborníkom a iným záujemcom, aby porozumeli, stotožnili sa a efektívne vykonávali prácu s ľuďmi. Prezentovanie väčšiny procesov práce s ľudským potenciálom sa usiluje objasniť ich podstatu, prínos, úskalia, odporúčané sústredenie motivačného úsilia, jednotlivé fázy realizácie procesov, najčastejšie uplatňované metódy a prístupy overené individuálnymi skúsenosťami a skúsenosťami z mnohých podnikov atď.

Obsah publikácie sa preto zameriava na poskytnutie dostatočne podrobných poznatkov o kľúčových procesoch práce s ľuďmi, kde patria napríklad vymedzenie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu, plánovanie ľudského potenciálu, analýza pracovných miest a navrhovanie novej práce, získavanie a výber zamestnancov, prijímanie a orientovanie nových či preradených zamestnancov, ukončenie pracovného pomeru, hodnotenie komplexného pracovného výkonu, tvorivé vedenie a vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Navyiac, oproti zvyčajne uvádzaným procesom práce s ľuďmi, sa kniha venuje napríklad aj problematike profilovania potenciálnych zamestnancov, motivácie a motivovania, komunikácie vrátane základných komunikačných zručností vhodných pre zamestnancov, riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov podniku a tematike skúmania efektívnosti jednotlivých procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Dúfam, že táto knižná publikácia čitateľov pozitívne osloví a dokáže aj v nich vyvolať pocit, že práca s inými a pre iných má skutočne zmysel a je naozaj krásna.

Autorka

ÚVOD

Problematika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu patrí k ťažiskovým oblastiam riadenia úspešných podnikov. Dopĺňa a syntetizuje ostatné oblasti podnikového riadenia a dáva mu potrebný akcent dynamiky a narastajúcej efektívnosti. Jej zmysluplné a systematické uplatňovanie umožňuje riadiacim pracovníkom i zamestnancom, aby neustále vytvárali novšie a kvalitnejšie výrobky či služby, ktoré zákazníci očakávajú. Zodpovednejšou a kreatívnejšou prácou jednotlivcov i skupín v podniku umožňuje riadenie a rozvoj ľudského potenciálu dosiahnutie pevnej trhovej pozície a získanie strategickú konkurenčnej výhody. Tou je kvalitatívny nárast pocitovanej motivácie a s ňou spojený i z nej vyplývajúci nárast úrovne vedomostí, poznatkov, zručností, skúseností, kompetencií a ľudí podniku.

Ľudský potenciál možno vnímať ako jedinu a jedinečnú, živú a oživujúcu, dynamickú a dynamizujúcu, silu podniku. Ľudský potenciál predstavuje obrovský záber vedomostí, schopností, predvídateľných i nečakaných reakcií a spôsobov vnímania, prežívania, správania atď. Ľudský potenciál podniku, t. j. ľudia a ich komplexné pozitívne i negatívne schopnosti prejavované v podnikovom prostredí, sú nenahraditeľným konštruktívnym (ale niekedy žiaľ aj deštruktívnym) tvorcom nových hodnôt a nového poznania. Identifikovanie, využívanie, motivovanie a rozvíjanie práve konštruktívneho ľudského potenciálu v sebe obsahuje zmysluplné a systematické úsilie, ponímané v súčasnosti ako riadenie a rozvoj ľudského potenciálu.

Práca s dynamickým potenciálom ľudí je v skutočnosti veľmi náročná, vyčerpávajúca, a niekedy aj nevďačná. Avšak pre mnohých je to zároveň práca krásna, vzrušujúca, podnecujúca a vždy tvorivá. Prístup, forma komunikácie, uplatňovaný štýl vedenia, čas a úsilie riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov podniku sa odrazia vo vnútornej motivácii a komplexných výkonoch zamestnancov. Aby bol tento odraz pozitívny, musí systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v podniku fungovať čo najlepšie. Spoločne a v súlade s podnikovou víziou, poslaním, cieľmi, filozofiou a kultúrou musia vytvárať prostredie vysokej zodpovednosti každého jednotlivca a všetkých skupín. Musia projektovať prostredie pre vyvolávanie a realizovanie potrebných zmien v podnikových činnostiach. Avšak taktiež musia poskytovať dostatočne široký priestor pre pocit sebarealizácie, uspokojenia a určitej nezávislosti kvalifikovaných odborníkov podniku.

Vychádzajúc z uvedených myšlienok, všetky procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu by mali byť dokonale vyvážené a efektívne. Aby tieto procesy prispievali k zlepšeniu podnikových výsledkov, mal by mať každý z nich v sebe zakomponovaný **silný motivačný akcent**. V tomto ponímaní je možné *jednotlivé procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu realizovať s nevyhnutným motivačným nábojom tak, aby priebeh všetkých prác, činností a procesov v podniku bol dostatočne prítiažlivý pre zamestnancov i riadiacich pracovníkov, ale na druhej strane tiež prínosný pre celkové výsledky a budúce zábery podniku.*

Aby sa ľudský potenciál podniku skutočne stal výborne fungujúcim „motorom podniku“, je potrebné venovať jeho usmerňovaniu a rozvíjaniu dôkladnú pozornosť. A to pozornosť v zmysle systémového prístupu a neprestajného úsilia *odborníkov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a riadiacich pracovníkov podniku*.

Poslaním útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je metodicky pripravovať priebeh všetkých procesov práce s ľuďmi, poskytovať všetky potrebné informácie a poradenské služby riadiacim pracovníkom i zamestnancom. Postavenie a kompetencie útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (personálnych oddelení) v podniku bývajú zväčša výsledkom ponímania dôležitosti ľudského potenciálu. V úspešných podnikoch má tento útvar organizačne rovnocenné postavenie ako ostatné odborné útvary. Jeho riaditeľ býva spravidla členom najužšieho vedenia podniku a spolurozhoduje o podnikových problémoch i zámeroch.

Poslaním riadiacich pracovníkov je cieľavedome zvyšovať motiváciu a úroveň výkonov podriadených spolupracovníkov tak, aby zverená organizačná jednotka dosahovala vytýčené ciele, efektívne napredovala a prispievala k úspechu podniku. Pre naplnenie tohto poslania by mali riadiaci pracovníci svojich spolupracovníkov motivovať a viesť vhodnými (tvorivými) štýlmi a prístupmi, a prostredníctvom otvorenej komunikácie, vybudovanej dôvery a poznania ich komplexných výsledkov sa usilovať rozvíjať ich potenciál pre dosiahnutie žiadaného pocitu satisfakcie na strane spolupracovníkov i podniku.

Prispieť k naplneniu týchto ideí môže aj nasledujúce rozpracovanie problematiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

1. RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU

V súčasnosti sa všetky podniky pohybujú v prostredí, ktoré je čoraz dynamickejšie, náročnejšie a neprehľadnejšie. Väčšina podnikov musí vyvíjať maximálne úsilie preto, aby dokázali byť úspešné, produktívne a efektívne nielen v blízkej budúcnosti, ale aby si dokázali zabezpečiť úspech aj v dlhodobom výhľade. Predpokladom tohto úspechu sú ľudia v podniku a ich obrovský potenciál.

1.1. Význam ľudského potenciálu pre podnik

Úspešné zotrvanie na trhu či nútený odchod z trhu sú podmienené tým, či sa podniku podarí získať a rozvinúť určitú *efektívnu konkurenčnú výhodu*. Na rozdiel od krátkodobých výhod (nový výrobok, vyššie kvalitatívne parametre osvedčených výrobkov, nižšie ceny...) ***efektívnou a strategickou konkurenčnou výhodou podniku sú jeho ľudia a ich potenciál***. Práve ľudia, ich motivácia, poznatky, zručnosti, schopnosti, tvorivosť a flexibilita, sa stávajú tým najdôležitejším strategickým zdrojom úspešného fungovania podnikov.

Len ľudia – zamestnanci a riadiaci pracovníci – sú tým unikátnym zdrojom, ktorý je síce vysoko nákladný, a prináša niekedy ťažko zmerateľné, ale obrovské hodnoty tým, že získava a transformuje všetky ostatné zdroje podniku a realizuje nové hodnoty na trhu výrobkov a služieb. Ľudia pripravujú dlhodobé strategické zámery a ciele podniku, pripravujú a vytvárajú podmienky pre ich zavedenie do každodenného fungovania podniku. Svojím neustálym zvažovaním a rozhodovaním, svojím zmysluplným snažením a nepretržitým konaním naplňajú vytýčené cesty, víziu a poslanie svojho podniku. **Unikátnosť ľudského potenciálu** ako tvorcu všetkých hodnôt si vyžaduje, aby sa potenciál všetkých zamestnancov i riadiacich pracovníkov rozvážne využíval a rozvíjal tak, aby aj ďalej prinášal nové hodnoty.

Možno teda uviesť, že za všetkými externými a internými faktormi, za mierou ich dopadu na podnik, za „odolnosťou“ podniku voči týmto vplyvom, za úspechom a efektívnosťou podniku – za všetkým stoja ľudia.

V rovine **externého prostredia podniku** práve ľudia prinášajú *nové vedecké objavy, nové technológie, dokonalejšiu techniku*, ľudia formujú svojou prácou a svojím myslením *legislatívu štátu*, vytvárajú podmienky a predpoklady pre dosahovanú *životnú úroveň obyvateľstva*, stanovujú *ekonomické zázemie všetkých podnikov*. Sú to opäť ľudia, ktorí včleňujú krajinu do *medzinárodných zoskupení*, prenášajú zásady a ohraničenia týchto zoskupení do reálneho života krajiny a priamou či nepriamou formou ovplyvňujú strategické rozhodnutia nielen vlády, ale všetkých našich podnikov.

Faktor, ktorý sa vždy a neprestajne usiluje podnik vytlačiť z dosiahnutej pozície, predstavuje zas ľudia – zamestnancov *konkurenčných podnikov*. *Partnerské alebo dodávateľské subjekty* predstavujú „živé“ subjekty tvorené opäť ľuďmi. *Trh výrobkov a služieb* tvoria tiež

ľudia; na jednej strane ako výrobcovia a realizátori svojich produktov, a na druhej strane ako *zákazníci*.

Prihliadnuc ku skutočnosti, že ***v okolí podniku sú za všetkým ľudia, je to tak aj v podniku***. Ľudia (zamestnanci a riadiaci pracovníci) určujú ekonomickú situáciu podniku, zabezpečujú materiálnu, technologickú a technickú vybavenosť procesov, nachádzajú stále efektívnejšie spôsoby presadenia a umiestnenia produktov na trhu. Tvoria nové, kvalitatívne vyššie parametre produktov podľa želaní zákazníkov, hľadajú úspory nákladov cestou procesov reінžinieringu alebo komplexného riadenia kvality. Tvorí kultúru podniku.

Nevyhnutnou podmienkou úspešnosti podniku je uvedomenie si ***významu a nezastupiteľnosti Ľudského potenciálu***. To znamená, že motivácia, nadšenie, zručnosti, schopnosti, skúsenosti a poznatky ľudí predstavujú najväčšie bohatstvo podniku, a že práve riadenie a rozvoj potenciálu ľudí rozhoduje o úspechu či neúspechu podniku v podnikateľskom prostredí. Sú to práve ľudia a výsledky ich doterajšieho snaženia, ktoré predurčujú súčasný a najmä budúci rast alebo zánik podniku. ***Ak je podnik v zlej situácii, zapríčinili to riadiaci pracovníci a zamestnanci, respektíve ich nevhodné rozhodnutia a nesystémové pracovné správanie a výkon***. Naopak, ***efektívne fungovanie podniku a jeho pevné postavenie na trhu sú taktiež výsledkom zmysluplného strategického úsilia a systematickej práce motivovaných zamestnancov všetkých kategórií v podniku***.

Tým, že sa neustále rozvíja a rozširuje problematika systematického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, vstupuje do teórie riadenia veľa ***nových prvkov a poznatkov***. Možno k nim priradiť napríklad mobilitu zamestnancov, etickú úroveň práce, sociálne prostredie, tvorivé interpersonálne a komunikačné zručnosti, participáciu, tím, lojalnosť, neformálne vzťahy, kreativitu, asertivitu, empatiu, persváziu, emocionálnu inteligenciu, motivačné programy, stotožnenie, tréning, emócie.

Avšak začínajú sa objavovať aj negatívne tendencie a skutočnosti, napríklad osočovanie, pasivita, hrozby, agresivita, psychoteror a mnohé ďalšie. Vznik neustále nových poznatkov a pozitívnych i negatívnych zvyklostí i foriem správania ľudí bezpodmienečne vyvoláva potrebu systémového a dynamického prístupu k efektívnemu využívaniu a nepretržitému rozvoju potenciálu všetkých zamestnancov podniku. Podnik by sa mal stať pre svojich zamestnancov a riadiacich pracovníkov – teda sám pre seba – miestom vysokého výkonu, nadpriemernej kvality, dosahovania plného uspokojenia z náročnej a zodpovednej práce jednotlivcov i skupín. ***Podnik by mal byť miestom, kde dochádza k tvorbe nových hodnôt a prínosov zas pre ľudí*** (zákazníkov, zamestnancov, akcionárov, verejnosť atď.).

Preto sa teória aj prax riadenia a rozvoja ľudského potenciálu opierajú o poznatky mnohých iných vedných disciplín, ako sú napríklad psychológia, sociológia, filozofia, právo, ekonómia, teória pravdepodobnosti, štatistika, operačná analýza, informatika a veľa iných. Z týchto vied sa čerpajú informácie, trendy, obmedzenia, podklady i námety, pri rešpektovaní

ktorých je možné zabezpečiť, aby sa ľudský potenciál stal skutočne efektívnou a dlhodobou konkurenčnou výhodou celého podniku, a to v súčasnosti i v budúcnosti.

1.2. Východiská, model a procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

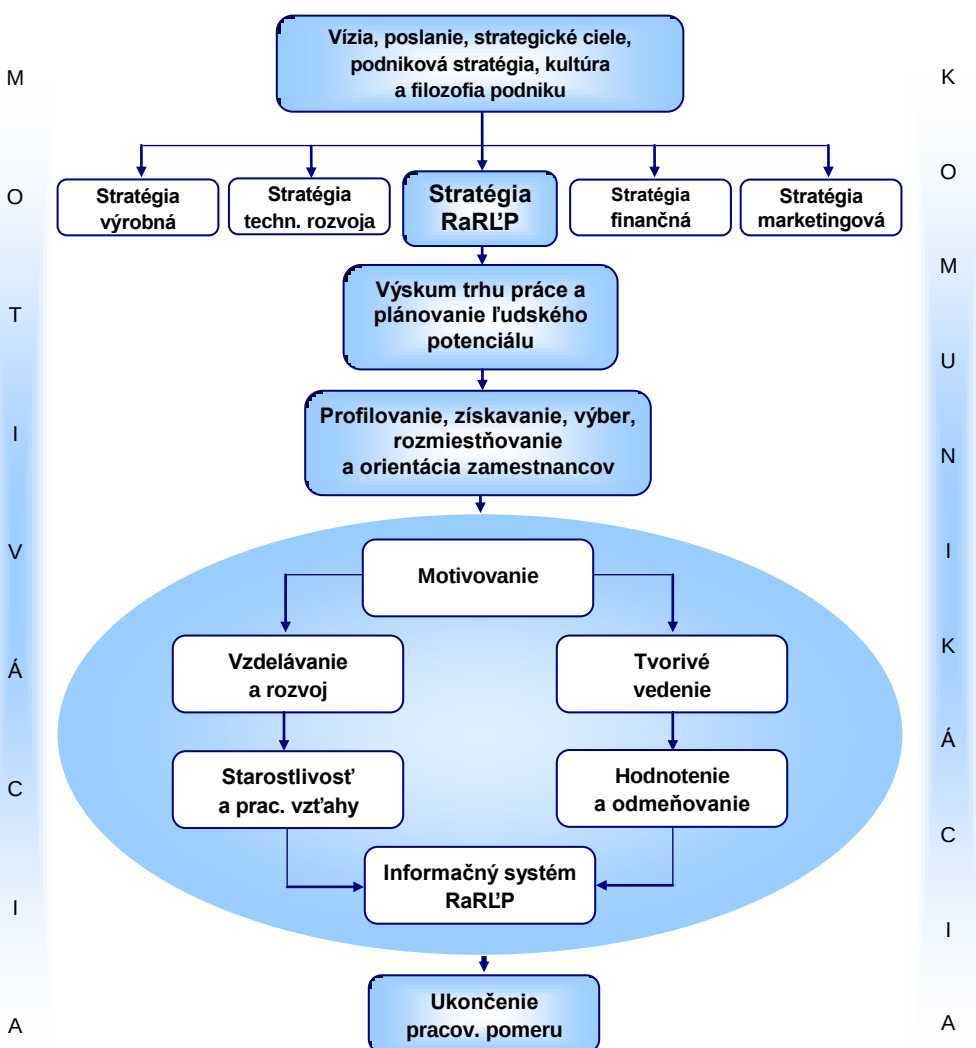
Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu sa zaoberá prípravou, realizáciou a dynamizáciou všetkých činností a procesov, ktoré sa dotýkajú ľudí v pracovnom procese. Zahŕňa v sebe analyzovanie potrieb podniku v oblasti kvality a kvantity zamestnancov, strategické riadenie a plánovanie ľudského potenciálu, získavanie, výber, profilovanie, rozmiestňovanie, orientovanie, tvorivé vedenie zamestnancov, hodnotenie komplexného pracovného výkonu, rozvoj schopností, zručností a vedomostí, otvorenú komunikáciu všetkých zamestnancov a riadiacich pracovníkov, pričom všetky činnosti a procesy by mali **prebiehať s motivačným akcentom** a v intenciách približovania k učiacemu sa podniku.

Zaujímavý je v tejto oblasti nasledujúci názor M. Armstronga: „Riadenie ľudských zdrojov môže byť koncepcne chápané ako strategický a premyslený logický prístup k riadeniu najcennejšieho majetku podniku – ľudí, ktorí v ňom pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu hospodárskych cieľov.“¹ Tento názor uvažuje s nevyhnutnosťou **vyváženého a dlhodobého i zmysluplného prístupu** k jedinečnému tvorivému potenciálu podniku, ktorým sú vždy a za každých okolností iba ľudia, schopní svojou prácou dosahovať všetky dôležité podnikové ciele.

Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu predstavuje rozsiahly komplex procesov prípravy, tvorby a realizácie celej siete rozhodnutí, zámerov, cieľov a činností v oblasti motivácie a výkonu jednotlivcov i pracovných tímov, ktorých zmyslom je nepretržité zvyšovanie strategickej efektívnosti podniku.

Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu je komplexom činností, ktorých pozornosť sa sústreďuje na motiváciu, výkon a správanie ľudí v podniku, a ktoré sa spolu s ostatnými oblasťami manažmentu podieľajú na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov všetkých kategórií i podniku ako celku. Ich účelom je **motivovať a viesť zamestnancov i riadiacich pracovníkov** takým smerom a spôsobmi, aby sa čo najviac podieľali na zabezpečovaní efektívneho fungovania svojho podniku.

¹ Armstrong, M.: Personálny management. 1. vyd. Praha. Grada Publishing. 1999, 149 s.



Obr. 1.1. Model riadenia a rozvoja ľudského potenciálu s motivačným akcentom

Hlavným **poslaním riadenia a rozvoja ľudského potenciálu** v podniku je prispievať k zvyšovaniu efektívnosti a strategickej konkurencieschopnosti podniku prostredníctvom ľudí

a ich potenciálu. Pri napĺňaní takto ponímaného poslania je dôležité najmä zamerať sa na realizáciu nasledujúcich troch úloh:¹

- a) *Zabezpečenie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov v podniku.* Znamená to získať a zaradiť vhodných zamestnancov a riadiacich pracovníkov na miesta zodpovedajúce ich schopnostiam a usilovať sa, aby všetci prispievali k naplneniu cieľov podniku a boli neustále pripravení prispôbiť sa meniacim sa požiadavkám pracovných miest.
- b) *Vytváranie optimálnych predpokladov a podmienok pre motiváciu a efektívne fungovanie všetkých zamestnancov v podniku,* t. j. efektívne využívanie pracovných schopností, skúseností, vedomostí, zručností a dynamického potenciálu všetkých zamestnancov prostredníctvom tvorivého vedenia, tímovej práce, otvorenej komunikácie, objektívneho hodnotenia ich komplexného pracovného výkonu, spravodlivého odmeňovania, teda vhodného motivovania zo strany riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov.
- c) *Systematické a nepretržité vzdelávanie a rozvoj zamestnancov i riadiacich pracovníkov podniku,* teda rozvoj ich pracovných schopností a osobnostných charakteristík, rozvoj ich pracovnej kariéry smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonanej práce, k stotožneniu individuálnych aspirácií a cieľov zamestnancov s cieľmi a zámermi podniku.

Pre naplnenie tohto poslania v podniku je nevyhnutné zabezpečiť, aby boli dokonale vyvážené a aby efektívne prebiehali všetky **procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**. V slovenskej i zahraničnej literatúre sa možno stretnúť s rozličným počtom a rozličným poňatím týchto procesov. Pre podmienky riadenia slovenských podnikov ich však možno uviesť v nasledujúcej podobe, pričom všetky z nich musia mať v sebe zakomponované **hľadisko zvyšovania motivácie a výkonu zamestnancov i riadiacich pracovníkov**:

Strategické riadenie a plánovanie ľudského potenciálu predstavuje vytyčovanie strategických cieľov a vypracovanie variantných stratégií a jednotlivých politík zameraných na zvyšovanie individuálnej i tímovej motivácie a vytváranie motivujúceho prostredia, plánovanie potreby zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku, plánovanie pokrytia týchto potrieb z vnútorných alebo externých zdrojov, plánovanie procesov práce s ľuďmi a plánovanie rozvoja ľudského potenciálu podniku.

Analýza a redizajn existujúcich pracovných miest a tvorba nových programov práce znamená realizáciu opisu pracovných miest, špecifikácie pracovných miest – špecifikácie profilu zamestnanca, ktorý bude pracovné miesto zastávať, tvorbu noriem pracovného výkonu, žiaduce pretvorenie obsahu práce a projektovanie nových pracovných miest.

Profilovanie potenciálnych zamestnancov je súborom aktivít orientovaných na formovanie profilu potenciálnych zamestnancov podniku ešte počas ich prípravy na povolanie, napríklad

¹ Podľa: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha. MP. 2002, 18 s.

žiaduce ovplyvňovanie individuálneho študijného programu vytipovaných študentov ešte počas štúdia, prezentovanie podniku tomuto špecifickému trhu pracovného potenciálu atď.

Získavanie a výber zamestnancov predstavuje oslovenie a upútanie uchádzačov tak, aby chceli pracovať v podniku, voľbu a zhromažďovanie dokumentov požadovaných od uchádzačov, predbežný výber, detailné informovanie uchádzačov o charakteristikách podniku a voľných pracovných miestach, uplatňovanie vhodných osobnostných testov i testov zručností a rozhovorov s uchádzačmi v zmysle motivačných a dvojstranných komunikačných procesov, rozhodovanie o výbere najvhodnejších uchádzačov, vybavovanie korešpondencie a pod.

Orientácia a rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru obsahuje prijímanie a uvedenie nových zamestnancov do podniku a na nové pracovné miesta, orientáciu nových zamestnancov na určenú prácu, organizačnú jednotku, podnik a hodnoty a normy ostatných zamestnancov pri uplatňovaní motivačného prístupu pre skrátenie a zefektívnenie orientačného procesu, povýšenie, prevedenie na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, ukončenie pracovného pomeru odchodom do dôchodku či z dôvodu rezignácie zamestnanca, prepúšťanie zamestnancov s nevyhovujúcim pracovným správaním a výkonom alebo prepúšťanie z organizačných dôvodov (zoštíhľovanie podniku) a pod.

Voľba a uplatňovanie vhodných štýlov vedenia znamená využívanie takých štýlov pôsobenia a motivovania, pomocou ktorých sa dosiahne splnenie cieľov podniku i uspokojenie zamestnancov z vykonávanej práce, najmä pri rešpektovaní nevyhnutného situačného prístupu a budovania dostatočne rozvinutej emocionálnej inteligencie riadiacich pracovníkov.

Efektívna komunikácia predstavuje uplatňovanie najmä otvorenej a nezablokovanej komunikácie medzi zamestnancami a riadiacimi pracovníkmi, medzi zamestnancami navzájom, medzi podnikom a jeho okolím, a zefektívňovanie existujúceho komunikačného systému podniku so zámerom zvýšiť vnútornú motiváciu prostredníctvom vhodne komunikovaných procesov práce s ľuďmi.

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu zamestnancov znamená prípravu a realizáciu objektívneho hodnotenia pracovných výsledkov a správania zamestnancov i riadiacich pracovníkov podniku so zámerom zvyšovať úroveň podávaných výkonov a pripraviť platformu pre účinné motivovanie a zmysluplné rozvíjanie potenciálu všetkých ľudí v podniku.

Odmeňovanie sa zameriava na tvorbu a uplatňovanie žiaducich nástrojov ovplyvňovania pracovného snaženia zamestnancov a riadiacich pracovníkov, vrátane poskytovania zamestnaneckých výhod, pričom základným atribútom každého systému odmeňovania by mala byť objektívnosť a spravodlivosť s akcentom pozitívneho oslovenia vnútornej motivácie všetkých ľudí v podniku.

Motivovanie zamestnancov a riadiacich pracovníkov predstavuje úsilie riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov identifikovať motivačné profile a preferencie členov podnikového tímu, vytvoriť či aktualizovať existujúci motivačný program podniku, ktorý

umožňuje uplatňovanie individuálneho motivačného prístupu k zamestnancom i riadiacim pracovníkom a zabezpečenie predpokladov tak, aby všetky procesy práce s ľuďmi mali v sebe zakomponované hľadisko silného motivačného akcentu.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov predstavuje proces sústavného zvyšovania odborno-osobnostnej pripravenosti pre kvalitný výkon a žiaduce pracovné pôsobenie, vyššie uspokojenie zamestnancov (napĺňanie psychologickéj zmluvy) a vytváranie priestoru pre sebazvedelávanie všetkých zamestnancov, teda pre zvyšovanie tržnej hodnoty ľudského potenciálu na internom i externom trhu práce.

Pracovné vzťahy sa zameriavajú predovšetkým na otázky rokovaní medzi vedením podniku a predstaviteľmi zamestnancov (odbory), na prípravu a dodržiavanie Kolektívnej zmluvy, zhotovovanie a uchovávanie zápisov z rokovaní, spracovávanie informácií o rozličných rokovaniach, dohodách, zákonných ustanoveniach, sledovanie agendy sťažností, disciplinárnych konaní atď.

Starostlivosť o zamestnancov sa sústreďuje na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, záležitosti nevyhnutných služieb, napríklad stravovania, sociálno-hygienických podmienok práce, aktivít voľného času, kultúrnych aktivít, pracovných podmienok zamestnancov atď.

Informačný systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu predstavuje sústredenie všetkých podkladov a poznatkov pre plánovanie jednotlivých procesov práce s ľuďmi, poznatkov o ich priebehu a efektívnosti, sústredenie výstupov z prebiehajúcich procesov práce s ľuďmi v podniku pre ich následné využívanie z hľadiska zabezpečenia *zvyšovania dynamiky fungovania podniku*. Patrí tu najmä získavanie, uchovávanie, spracovávanie a analýza informácií týkajúcich sa všetkých zamestnancov i riadiacich pracovníkov, ich výkonu, práce, pracovných zaradení, kariérového a osobnostného rastu, poskytovanie potrebných informácií príslušným príjmom (riadiacim pracovníkom i zamestnancom, úradom práce, orgánom štátnej štatistiky, miestnej správy a pod.), vedenie, uchovávanie a aktualizácia potrebných osobných materiálov zamestnancov atď.

Výskum trhu práce predstavuje identifikovanie potenciálnych zdrojov zamestnancov a riadiacich pracovníkov na základe analýz populačného vývoja, analýz ponuky na internom i externom trhu pracovného potenciálu a dopytu na ňom, analýz konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí, zmien hodnotovej orientácie ľudí, zmien v súčasných odborných profiloch absolventov škôl i rekvalifikačných programov atď.

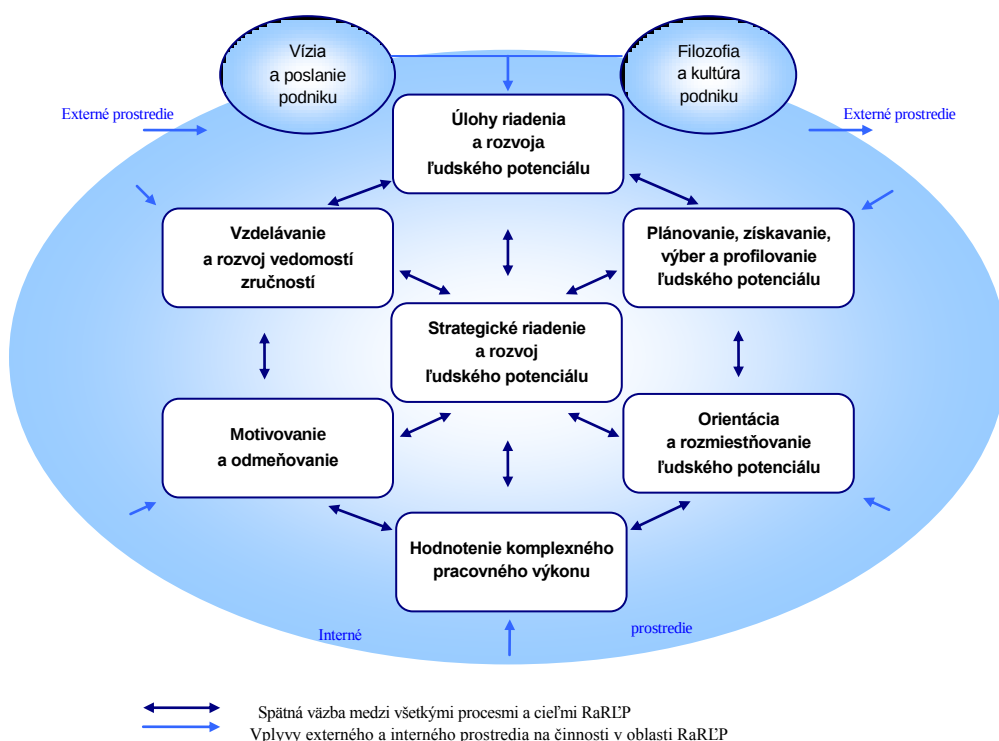
Dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania, predovšetkým striktné dodržiavanie ustanovení Zákonníka práce a ostatných zákonov týkajúcich sa zamestnancov, práce, odmeňovania, pracovných podmienok atď.

Všetky uvedené úlohy a procesy riadenia a rozvoja ľudského potenciálu sú *neoddeliteľnou súčasťou každodennej práce všetkých riadiacich pracovníkov podniku* (počnúc majstrami jednotlivých dielní, riadiacimi pracovníkmi strednej i vrcholovej úrovne

riadenia podniku) a **zamestnancov útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**. Je preto nevyhnutné, aby každý riadiaci pracovník dokonale ovládal túto problematiku nielen po stránke teoretickej, ale najmä po stránke uplatňovania v praxi.

1.3. Systémový model riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Keď sa jednotlivé procesy v oblasti práce s ľuďmi spoja do jedného celku, tvoria **systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku**. Tvoria vzájomne prepojený systém s určitými relatívnymi hranicami medzi procesmi, pričom tento systém možno vnímať ako *systém mnohých vzájomne závislých procesov* (obrázok 1.2.). Každý z jednotlivých procesov ovplyvňuje ostatné procesy v oblasti práce s ľuďmi. Napríklad, chyba pri odhade potrebného počtu a štruktúry zamestnancov (plánovanie ľudského potenciálu) môže viesť k problémom, ktoré sa týkajú zamestnávania a umiestňovania zamestnancov, vzťahov medzi vedením podniku a odbormi, môže narušiť motiváciu, spôsobovať problémy v odmeňovaní atď.



Obr. 1.2. Systémový model riadenia a rozvoja ľudského potenciálu¹

¹ Upravené podľa: Werther, W. B. – Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Praha. VP. 1992, 75 s.

Je nevyhnutné poznamenať, že systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je súčasťou systému riadenia podniku a mal byť zasadený do vhodného prostredia. Ak kultúra podniku odráža flexibilné, dynamické prostredie prevládajúce v podniku, je možné uvažovať o **primárnosti kultúry** vo vzťahu k riadeniu a rozvoju ľudského potenciálu. Takáto podniková kultúra umožňuje a podporuje systematické zmeny v podniku, môže teda umožniť aj efektívne uplatňovanie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Ak je však kultúra odrazom rigidných praktík, nezdravého uplatňovania moci určitých skupín v podniku, prípadne je len odrazom určitej rutiny a prevládajúceho pocitu doterajšieho úspechu, pričom tento pocit v súčasnosti už nie je opodstatnený, možno naopak uvažovať o **primárnosti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**. Vtedy musí byť kultúra podporovaná a presadzovaná strategicky zmýšľajúcou autoritou – efektívne realizovaná práca s ľuďmi môže postupne, síce dlhšie a s možnými veľkými obtiažnosťami a konfliktmi, podporovať zmenu dovtedy existujúcej podoby podnikovej kultúry na kultúru aktuálnejšiu.

1.4. Zodpovednosť v riadení a rozvoji ľudského potenciálu

Vymedzenie miery zodpovednosti a jej prisúdenie jednotlivým pripravovateľom i vykonávateľom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu patrí spoločne s nevyhnutnosťou systémového prístupu v tejto oblasti k najdôležitejším problémom strategického riadenia našich podnikov. Je paradoxné, že práve zodpovednosť za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu – zodpovednosť za nepretržitý a cieľavedomý proces neustáleho zvyšovania kvalifikačno-osobnostnej úrovne a motivácie všetkých ľudí v podniku – je tou časťou riadenia, ktorú sa usilujú všetci zainteresovaní aktéri nevidieť, obísť, bagatelizovať alebo akoukoľvek formou preniesť na niekoho iného. Pritom však **odsúvanie alebo vyhýbanie sa tejto zodpovednosti** veľmi negatívne postihuje úsilie o zvyšovanie úspešnosti podniku prostredníctvom dynamizovania a zefektívňovania všetkých podnikových procesov. Stále významnejšou skutočnosťou je, že kvalita ľudí v podniku udáva efektívnosť a kvalitu budúceho pôsobenia podniku. Rozvíjaním ľudského potenciálu si podniky naďalej rozvíjajú svoju najväčšiu strategickú výhodu, alebo prinajmenšom (ak podnik nie je príliš úspešný) sa usilujú získať konkurenčnú výhodu prostredníctvom cieleného formovania potenciálu svojich zamestnancov.

1.4.1. Prístupy k identifikovaniu zodpovednosti za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu

Identifikovanie, personifikovanie a kvantifikovanie miery zodpovednosti za systematické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu je možné vnímať z viacerých uhlov pohľadu. Jedným z nich je napríklad **organizačný prístup**, teda prístup z hľadiska **hierarchie v organizačnej štruktúre podniku**. Podľa tohto prístupu sa zodpovednosť za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu rozkladá medzi riadiacich pracovníkov všetkých organizačných úrovní

podniku, t. j. riadiacich pracovníkov najvyššej úrovne, strednej úrovne a najnižšej (výkonnej) úrovne riadenia.

Druhým je prístup z hľadiska **časového priebehu prípravy a realizácie vytýčených zámerov a cieľov** v oblasti práce s ľuďmi, samozrejme pri dodržaní vecného i časového zosúladenia cieľov vo všetkých odborných oblastiach podnikového života, a to finančných, výrobných, marketingových, výskumno-vývojových a cieľov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. V tomto zmysle je opäť ťažko presne určiť, či je miera takejto zodpovednosti vyššia v prípade prípravy a realizácie strategických alebo taktických či operatívnych plánov.

Všetky tri časové horizonty riadenia a rozvoja ľudských potenciálu sú v podniku rovnako dôležité – akokoľvek výborná stratégia práce s ľuďmi nezaručuje, že prinesie podniku žiadaný úspech – najmä v prípade, ak taktická či operatívna stránka priebehu procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu nie je efektívna. Opäť platí, že rozvoj vo všetkých časových horizontoch sa musí vhodne dopĺňať a je nesmierne dôležitý. Zodpovednosť za rozvoj potenciálu ľudí sa musí striktne dodržiavať aj v krátkodobom, strednodobom i dlhodobom časovom výhľade.

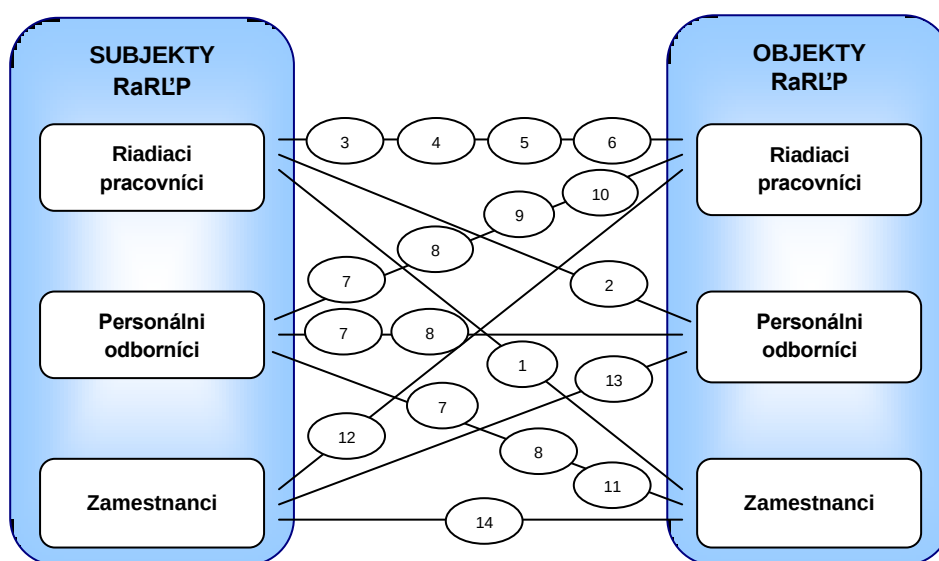
Tretím prístupom je **procesný prístup** zvažujúci hľadisko **procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**. Ide o procesy strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, plánovania v širšom i užšom zmysle, analýzy práce, získavania, výberu a profilovania zamestnancov, orientácie nových či preradených zamestnancov, želaného rozmiestňovania jednotlivých zamestnancov v štruktúre podniku, tvorivého vedenia radových zamestnancov i riadiacich pracovníkov všetkých organizačných úrovní a zároveň hodnotenia komplexného pracovného výkonu všetkých týchto kategórií zamestnancov, systematického vzdelávania a rozvoja zručností a schopností. Nevyhnutné je však uplatňovanie motivačného pôsobenia všetkých zodpovedných subjektov i objektov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu pre zvyšovanie efektívnosti podnikových procesov i realizovaných výstupov. Aj v tomto prístupe **musí byť zodpovednosť vysoká pri realizácii všetkých procesov**.

Je nevyhnutné, aby celá práca s ľuďmi v podniku bola chápaná ako systém – ako dynamický, vyvážený a racionálny priebeh všetkých personálnych procesov, pričom každý z nich musí prebiehať efektívne. V opačnom prípade je systém narušený, postupne čoraz viac stráca svoju funkčnosť, riadenie a rozvoj potenciálu ľudí začína byť náhodné, nevyvážené a snád i protichodné, rozhodne však neefektívne. To znamená dôsledok, ktorý možno vnímať vo veľkej väčšine našich podnikov – nevymedzenie zodpovednosti za systematické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu v podniku a nevymedzenie zodpovednosti v podniku ako takej. Mnohokrát zapríčinilo tak kritickú situáciu podniku, ktorá už sa nedala zvrátiť. Naopak, ak riadiaci pracovníci, personálni odborníci i samotní zamestnanci pristupujú k procesom práce s ľuďmi skutočne zodpovedne, môžu sústavne prispievať k úspechu celého podniku.

1.4.2. Zodpovednosť z hľadiska subjektu a objektu riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Proces vymedzenia zodpovednosti za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu v sebe obsahuje niekoľko predchádzajúcich prístupov. Veľmi dôležité je však akceptovanie skutočnosti, že riadenie a rozvoj ľudského potenciálu nie je zamerané iba na riadenie a rozvíjanie pracovno-osobnostného potenciálu *iných ľudí* (podriadených spolupracovníkov alebo kolegov). Jeho obsahom je aj vymedzenie zodpovednosti za **riadenie a rozvoj seba samého**, a to ako v pozícii radového zamestnanca, personálneho odborníka i riadiacich pracovníkov všetkých úrovní, vrátane vrcholovej. To znamená, že v ponímaní filozofie systematického a systémového riadenia a rozvoja ľudského potenciálu dochádza k **prelínaniu striktno oddeleného určenia subjektu a objektu** práce s ľuďmi. Teória i prax v tejto oblasti doposiaľ prezentovala názor, že subjektami riadenia a rozvoja ľudí sú riadiaci pracovníci od najvyššej po najnižšiu úroveň a personálni odborníci podniku. Ako objekt personálnej práce sa označovali radoví zamestnanci, a to či už priamo alebo nepriamo zapojení do výrobných činností podniku (výrobní a obslužní robotníci), a tiež zamestnanci zastávajúci administratívne pozície (referenti, vývojoví pracovníci) a koncoví zamestnanci priamo prichádzajúci do styku so zákazníkmi pri realizácii produktu, zamestnanci zabezpečujúci servis u zákazníkov a pod.

V súčasnosti sa **subjekt i objekt rozvoja ľudských zdrojov vzájomne prelínajú a nevyhnutne dopĺňajú**. Túto skutočnosť jednoducho znázorňuje obrázok 1.3.



Obr. 1.3. Vázby subjektov a objektov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Riadiaci pracovníci

Riadiaci pracovníci všetkých organizačných úrovní (od najvyššej po najnižšiu) predstavujú byť iba subjektom riadenia a rozvoja ľudí a plynulo sa **stávajú zároveň objektom** tohto riadenia a rozvoja. Ich úlohou a povinnosťou nie je iba cieľavedome a systematicky pripravovať podmienky a prijímať množstvo strategických i operatívnych rozhodnutí a opatrení v zmysle **riadenia a rozvoja iných zamestnancov**, t. j. zamestnancov a personálnych odborníkov podniku (väzba č. 1 a 2 v obrázku 1.3.). Ich úlohou je zároveň cieľavedome a systematicky pripravovať podmienky a prijímať množstvo strategických, taktických i operatívnych rozhodnutí, zásad a opatrení, ktoré zabezpečia nepretržité rozvíjanie a efektívne využívanie potenciálu:

a) *ostatných riadiacich pracovníkov (svojich kolegov)*, t. j. väzba č. 3, a tiež

b) *samých seba*, a to v zmysle:

- *podriadených* (riadiaci pracovník je podriadený vyššie postaveným riadiacim pracovníkom), ako v oblasti riadenia, tak i v oblasti odbornej – profesnej, pričom v oboch týchto oblastiach je zodpovedný za svoje nepretržité zdokonaľovanie a rozvíjanie v súlade s plánom kariéry (väzba č. 4),
- *nadriadených* (riadiaci pracovník je nadriadený dvojakým spôsobom, a to či už v pozícii nadriadenosti a zodpovednosti voči iným nižšie postaveným riadiacim pracovníkom, a tiež nadriadenosti a zodpovednosti voči zamestnancom), opäť ako v oblasti riadenia, tak i v oblasti odbornej – profesnej (väzba č. 5),
- *spolupracovníkov ostatných riadiacich pracovníkov*, ako v oblasti riadenia, tak aj v oblasti odbornej (väzba č. 6), pričom každý riadiaci pracovník je v plnej miere zodpovedný za svoj vlastný rozvoj v oboch naznačených oblastiach.

Personálni odborníci

Obdobne, aj **personálni odborníci** musia na seba preberať mieru zodpovednosti rovnako subjektu, ako aj objektu riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Ich nazeranie je odlišné v tom, že (okrem riaditeľa útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu) sú v pozícii:

- *Samostatných zamestnancov*, teda referentov útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (väzba č. 7), pričom vykonávajú množstvo systematickej práce administratívneho charakteru, pripravujú podklady pre vytýčenie budúcich cieľov v oblasti riadenia a rozvoja potenciálu celého podnikového kolektívu, vypracúvajú presnú metodiku priebehu jednotlivých procesov práce s ľuďmi, vyhodnocujú

napĺňanie už realizovaných cieľov, poskytujú poradenskú pomoc riadiacim pracovníkom i zamestnancom všetkých útvarov atď.

- **Riadiacich pracovníkov bez oficiálne priznaného statusu riadiaceho pracovníka** (väzba č. 8) tým, že sa spolupodieľajú (spoločne s riadiacimi pracovníkmi i samotnými zamestnancami) na plánovaní, organizovaní a hodnotení výkonu ostatných, a to riadiacich pracovníkov, radových zamestnancov i samotných personálnych odborníkov. *Spoluúčast' na riadení a rozvoji ľudského potenciálu* personálnych odborníkov sa realizuje napríklad prostredníctvom vypracovávaní pomocných posudkov pri hodnotení komplexného pracovného výkonu a stanovovaním základných kritérií hodnotenia tohto výkonu, sprostredkúvaním realizácie plánu kariéry jednotlivcov, prípravou a realizáciou redizajnu pracovných miest, posudzovaním využívania nových vedomostí a zručností získaných vzdelávacími aktivitami atď.
- **Podriadených zamestnancov**, ktorí sú priamo podriadení *riaditeľovi útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu* (väzba č. 9) a nepriamo – sprostredkované – sú podriadení *ostatným riadiacim pracovníkom* v problematike priebehu procesov práce s ľuďmi (väzba č. 10). Určitou mierou sú podriadení a zodpovední i *všetkým ostatným zamestnancom* (najmä zodpovednosť za dodržiavanie platnej legislatívy v oblasti práce a zamestnávania, zodpovednosť za presadzovanie záujmov zamestnancov voči riadiacim pracovníkom alebo politickým skupinám a protichodným záujmom v podniku – väzba č. 11).

Opäť za všetky oblasti svojho pracovného pôsobenia a správania sú zodpovední v prvom rade samotní personálni odborníci, avšak zároveň určitá časť tejto zodpovednosti patrí riaditeľovi útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ale určitou mierou aj riadiacim pracovníkom iných odborných častí podniku a tiež radovým zamestnancom podniku, ktorí svojím pôsobením, svojou komunikáciou a problémami akoby ***nútili personálnych odborníkov neustále zvyšovať úroveň svojho komplexného pracovného výkonu.***

Zamestnanci

V prípade **zamestnancov** sú postupy v oblasti určenia miery zodpovednosti za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu posunuté práve opačným smerom ako v prípade riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov. Radoví zamestnanci sa zvyčajne ponímali iba ako objekt práce s ľuďmi. V súčasnosti sa však veľká zodpovednosť za rozvoj ich potenciálu presúva aj na nich – zamestnanci sa *stávajú aj subjektom riadenia a rozvoja* potenciálu ľudí v podniku. V širšom zmysle to znamená, že do úvah i rozhodovania o potrebe rozvoja a spôsoboch využívania pracovno-osobnostného potenciálu zamestnancov, personálnych odborníkov i riadiacich pracovníkov podniku sa ***čoraz väčšou mierou zapájajú aj samotní***

zamestnanci. Táto angažovanosť, spolupôsobenie a spoluzodpovednosť sa prejavujú napríklad tým, že nové vedomosti, zručnosti a skúsenosti radových zamestnancov, ktoré získali účasťou na vzdelávacích aktivitách, zároveň predurčujú potrebu budúcich vzdelávacích aktivít pre riadiacich pracovníkov i personálnych odborníkov (väzba č. 12 a 13). Naviac, do rozhodovania o počte a kategóriách zamestnancov, ktorí sa zúčastnia na týchto aktivitách, o určení odborných oblastí aktivít a potrebnej dĺžke týchto aktivít, do spolurozhodovania o výbere nových zamestnancov a ich orientácii sú zapojení okrem personálnych odborníkov a riadiacich pracovníkov tiež samotní zamestnanci, ktorí na seba preberajú časť zodpovednosti (väzba č. 14).

Z predchádzajúcich prístupov vyplýva, že v podniku sa ***zodpovednosť za riadenie a rozvoj ľudského potenciálu dotýka všetkých zainteresovaných*** – riadiacich pracovníkov všetkých úrovní, personálnych odborníkov i radových zamestnancov, a to v polohe subjektu i objektu riadenia a rozvoja. Napriek tomu, že úplne presné vyčíslenie miery zodpovednosti v tejto oblasti nie je možné, je ***nevyhnutné v podniku určiť, kto bude za ktorú oblasť, v akom časovom horizonte a do akej približnej miery zodpovedať.***

2. STRATEGICKÉ RIADENIE A ROZVOJ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU

Úspešné strategické riadenie nadobúda v súčasnom období nenahraditeľný význam. Zvládnutie podmienok turbulentného prostredia určite vyžaduje, aby riadiaci pracovníci všetkých podnikov venovali *mimoriadnu pozornosť predvídaníu* budúceho vývoja svetového i domáceho trhu, vyhľadávaniu podnikateľských šancí a úspešnému predchádzaniu prípadných problémov a ťažkostí, ktoré sa môžu vyskytnúť v procese dosahovania strategických cieľov.

2.1. Význam strategického myslenia

Strategické riadenie je základom riadenia celého podniku. Základným predpokladom vytýčenia strategických cieľov a vypracovania efektívnej stratégie je osvojenie si princípov strategického myslenia.

Strategické myslenie je intelektuálnou schopnosťou umožňujúcou využívať synteticky nadobudnuté skúsenosti získané prežitia a riešenia rozličných minulých situácií a problémov pre nasledujúce riešenie každej novej špecifickej a unikátnej situácie

Stacey uvádza, že za kľúčové **princípy strategického myslenia** možno v súčasnosti považovať princíp variantnosti, permanentnosti, celosvetového systémového prístupu, interdisciplinarity, tvorivého riešenia problémov a koncentrácie zdrojov.¹

Princíp variantnosti znamená skutočnosť, že pri formulovaní každého cieľa či stratégie je potrebné vypracúvať vždy viac variantov a možností, z ktorých sa následne po dôkladnom zvažovaní vyberajú tie najvhodnejšie.

Princíp permanentnosti znamená, že proces strategického riadenia musí byť procesom neustáleho prehodnocovania, sústavného polemizovania o možných dopadoch a najlepších cestách i prostriedkoch, trvalého „dolaďovania“ prebiehajúcich procesov.

Princíp celosvetového systémového prístupu znamená nutnosť uvažovania podniku ako otvoreného systému (otvoreného navonok i dovnútra), ktorý je súčasťou širšieho národného i svetového systému hospodárskych subjektov.

Princíp interdisciplinarity znamená, že pri určovaní spôsobov a ciest naplnenia zvolených cieľov je potrebné využívať poznatky z viacerých vedných disciplín, napríklad štatistiky, prognostiky, psychológie, sociológie, ekonómie atď.

Princíp tvorivého riešenia problémov znamená, že tvorba každej stratégie je vždy novým problémom s novými parametrami a ohraničeniami, ktoré je potrebné zvládnuť racionálne i intuitívne správne – toto nové riešenie je potrebné kompletne vytvoriť.

¹ Stacey, R.: Strategic Thinking and The Management of Change. International Perspectives on Organizational Dynamics. London. Kogan page. 1993, 11 s.

Princíp koncentrácie zdrojov znamená, že podnik musí starostlivo zvažovať, akým spôsobom by čo najúčelnejšie, najúčinnnejšie a najhospodárnejšie dokázal využívať svoje nedostatkové či obmedzené zdroje.

Pri formulovaní vízie, poslania, strategických cieľov a stratégií sa spravidla riešia úplne nové, unikátne a neopakovateľné strategické situácie, s ktorými sa riadiaci pracovníci ešte vo svojej praxi nestretli. Je preto takmer nemožné pre tieto nové situácie využívať rutinné prístupy, metódy a riešenia, ktoré sa zdali efektívne pri riešení minulých situácií. Strategické myslenie tak využíva *prístup kombinovaného, intuitívneho a kreatívneho pretvorenia bývalých riešení na riešenia nové*, pri rešpektovaní všetkých ovplyvňujúcich faktorov.

K základným postupom (metódam uvažovania a realizácie) strategického myslenia patria **analyticko-syntetické postupy**, keď nové situácie, problémy alebo očakávané trendy síce možno vnímať ako celok, ale pre ich vyriešenie je potrebné rozložiť problém na jeho jednotlivé časti a pochopiť podstatu týchto častí a ich vzájomných väzieb.

Okrem schopnosti analyzovať situácie a syntetizovať získané informácie patria k základným znakom strategického myslenia i využívanie **metódy indukcie a dedukcie, tvorivosti, pružnosti, odvahy**, „*chut' ísť do rizika*“, *fantázia, neustále hľadanie nového, polemizovanie o možných riešeniach či prístupoch, entuziazmus* atď. Veľmi významnou charakteristikou úspešného strategického myslenia je aj intuícia a schopnosť efektívne a vhodne uplatňovať základné predpoklady **emocionálnej inteligencie** zo strany všetkých strategicky zmysľajúcich a konajúcich riadiacich pracovníkov i zamestnancov.

2.2. Účel strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu tvorí integrálnu súčasť strategického riadenia podniku. Napriek tomu, že každá odborná oblasť fungovania podniku je akoby samostatným celkom (financie, marketing, výroba, logistika, výskum a vývoj, práca s ľuďmi atď.), prioritnou sa javí nevyhnutná podmienka **dodržať logické, časové i vecné zosúladenie a previazanie** všetkých týchto odborných oblastí do jedného harmonického a vyváženého systému smerujúceho k trvalému zvyšovaniu efektívnosti podniku. Zjednocujúcimi prvkami v tejto rovine je práve riadenie a rozvoj ľudského potenciálu prelínajúci sa prípravou i výkonom všetkých ostatných podnikových oblastí a činností.

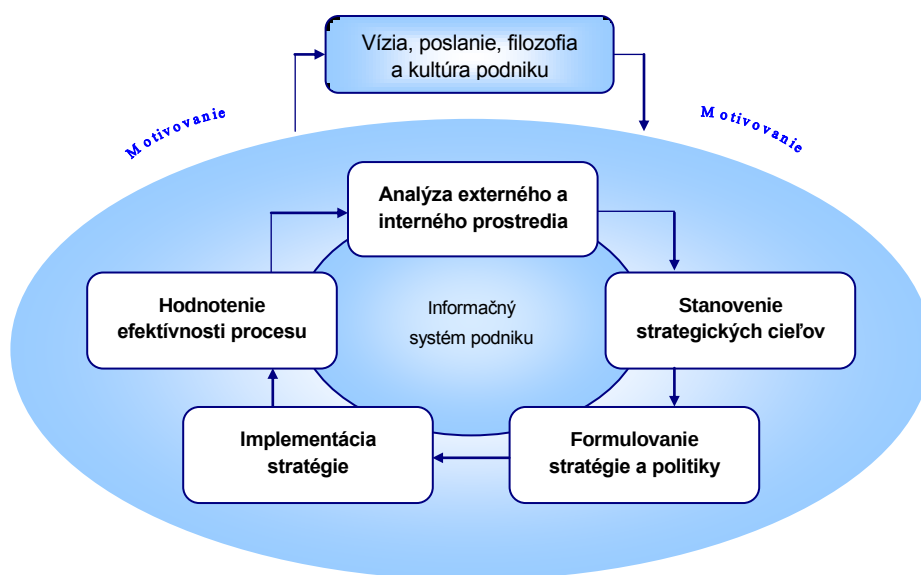
Strategické riadenie a rozvoj ľudského potenciálu predstavuje proces určovania a prípravy realizácie dlhodobých cieľov a opatrení v oblasti práce s ľuďmi, ktorý je zameraný na efektívne využívanie aktuálneho ľudského potenciálu, ale najmä jeho neustále rozvíjanie, a tým zabezpečenie úspešného naplnenia cieľov a zámerov podniku vo všetkých jeho odborných oblastiach.

Je potrebné veľmi pozorne pripravovať podmienky vhodné pre optimálny výkon zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku, a najmä premyslene vytvárať prostredie vysokej motivácie a zodpovednosti za individuálne i skupinové pracovné správanie.

2.3. Proces strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Príprava kľúčových podmienok a dostatočne širokého priestoru musí byť koncipovaná ako rozsiahly a dokonale vyvážený proces strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Na základe skúseností mnohých podnikov je možné tento proces (obrázok 2.1.) rozčleniť do **nasledujúcich fáz**:

- analýza externého a interného prostredia podniku,
- stanovenie strategických cieľov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu,
- formulovanie stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu,
- implementácia prijatej stratégie,
- hodnotenie efektívnosti procesu strategického riadenia a rozvoja.



Obr. 2.1. Proces strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Celý tento proces predstavuje pre personálnych odborníkov a riadiacich pracovníkov podniku skutočne náročné a dlhotrvajúce úsilie. Výsledok tohto úsilia vždy závisí od pružnosti

a schopnosti podnikových stratégov, taktikov i operátorov zakomponovávať do priebehu procesu všetky závažné situačné vplyvy a nepretržite korigovať všetky činnosti i prijaté opatrenia. Preto možno uviesť, že počiatočná a posledná fáza tohto procesu – **analýza prostredia a hodnotenie efektívnosti v zmysle systematickej spätnej väzby** – sa musia prelínať všetkými ostatnými fázami a musia vyvolávať tlak na sústavné zvyšovanie dynamiky a efektívnosti strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

2.3.1. Analýza externého a interného prostredia podniku

Monitorovanie a analýza podmienok podniku sú jedným z východiskových krokov pri formovaní strategických úvah v riadení a rozvoji ľudského potenciálu. Podstatou je *identifikovať možné pozitívne či negatívne pôsobenie kľúčových strategických faktorov* – príležitostí a hrozieb z okolia a silných i slabých vnútorných stránok podniku. Podcenenie ich priaznivého alebo nepriaznivého pôsobenia na celú činnosť podniku, a samozrejme i na oblasť riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, môže mať skutočne nepriaznivé následky.

Pri skúmaní externého prostredia je možné zamerať pozornosť na skúmanie globálneho prostredia a interakčného prostredia. **Globálne prostredie** zahŕňa širšie všeobecne a dlhodobo pôsobiace vplyvy, týkajúce sa celej podnikateľskej sféry.¹ Takto definované globálne prostredie poníma technicko-technologické, ekonomické, legislatívne, sociálne, kultúrne a politické vplyvy. Obzvlášť významné sú podmienky previazané *s riadením a rozvojom ľudského potenciálu*, napr. populačný vývoj, vývoj trhu práce, pozícia podniku na uvažovanom relevantnom trhu pracovných síl, zmeny hodnotových orientácií ľudí, priestorová mobilita obyvateľstva, legislatíva v sociálnej oblasti a v oblasti práce. **Interakčné podnikateľské prostredie** zahŕňa subjekty, ktoré bezprostredne pôsobia na podnik, t. j. dodávateľov, zákazníkov, konkurentov, veriteľov, miestnu správu a pod.

Analýza externého prostredia

Napriek tomu, že vplyv **technologických zmien** sa môže zdať na prvý pohľad ako faktor, ktorého zmeny len veľmi malou mierou pôsobia na oblasť rozvoja podniku a oblasť práce s ľuďmi, je jeho závažnosť nepopierateľná. Zmeny technologických postupov menia podobu a náročnosť jednotlivých procesov v podniku a tým môžu samozrejme ovplyvňovať a meniť i charakteristiku schopností a zručností, ktoré sú pre efektívne vykonávanie týchto prác potrebné. Zmeny v používanej a trhom požadovanej technológii tak priamo ovplyvňujú procesy získavania a výberu nových, prípadne preradených interných zamestnancov, procesy orientácie, vzdelávania a rozvoja týchto zamestnancov a pod. Zamestnanci útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu by preto mali v úzkej spolupráci s odborníkmi pre jednotlivé

¹ Sedlák, M. a kol.: Základy manažmentu. Bratislava. Edičné stredisko VŠE. 1991, 207 s.

odborné oblasti podniku neustále sledovať signály týchto zmien, vyhodnocovať ich možný dopad na fungovanie podniku, a v prípade potreby **promptne pripravovať opatrenia**, ktoré takémuto negatívne pôsobeniu dokážu ešte zabrániť, prípadne aspoň zmierniť ich budúce negatívne dôsledky. Prostriedkom tejto vysoko odbornej orientácie zainteresovaných zamestnancov je nepretržité a systematické sledovanie najnovších technologických trendov, napríklad účasťou na odborných konferenciách, seminároch, výstavách, prezentáciách, štúdiom odbornej literatúry, vrátane odborných periodík, a ich sústavné analyzovanie z hľadiska podniku. Ak hrozí, že vplyv technologických zmien zasiahne podnik príliš výrazne a bude potrebné uplatňovať v podniku rozsiahle zmeny, je vhodné tieto **pripravené zmeny prezentovať** všetkým zamestnancom, vysvetľovať ich nevyhnutnosť a spoločným úsilím hľadať cesty, formy a spôsoby realizácie týchto zmien.

Vplyv **ekonomických podmienok** v krajine i regióne sa mení predovšetkým v dôsledku striedania fáz hospodárskeho cyklu. V nadväznosti na striedanie období konjunktúry a poklesu musia personálni odborníci podniku pripravovať rozsiahle zmeny v oblasti práce, zamestnávania a požadovaného výkonu zamestnancov. V prípade predpokladaného rozvoja hospodárstva sa systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu **musí prispôbiť** týmto rastúcim podmienkam, a to napríklad zavádzaním nových programov profilovania budúcich i súčasných zamestnancov, nových programov vzdelávania atď. Zároveň však zamestnanci budú požadovať vyššie finančné ohodnotenie, účinnejšie motivovanie prostredníctvom väčších výhod, otvorenejšej komunikácie, tvorivejších štýlov vedenia a kvalitnejších podmienok. Pravdepodobne sa bude zvyšovať podiel dobrovoľných odchodov zamestnancov do iných podnikov a bude potrebné uvažovať s potrebou zakomponovania inflačných tlakov do ďalšieho nárastu miezd. V optimistickom období vývoja ekonomiky i podniku ale budú musieť zodpovední zamestnanci a riadiaci pracovníci **konať prezieravo** a hľadať určitý konsenzus medzi pociťovanou situáciou rastu a budúcou nevyhnutnou fázou depresie. Ak sa podnik v období konjunktúry rozhodne prijať veľké množstvo nových zamestnancov, v období ekonomického poklesu bude musieť časť z nich prepustiť, zastaviť nárast alebo znížiť úroveň miezd, vyplácať zamestnancom odstupné, v súlade s etikou hľadať zamestnancom nové zamestnanie a pod. Skôr, než sa podniky unáhle rozhodnú uplatňovať stratégiu nárastu počtu zamestnancov, mali by uvažovať nielen s prijímaním zamestnancov na dobu neurčitú, ale skôr preferovať zamestnávanie na určenú dobu, na čiastočný úväzok, uplatňovať dohody o vykonávaní prác, praktizovať lízing pracovných síl a pod.

Veľmi dôležité je sledovanie nielen už realizovaných, ale i pripravovaných **legislatívnych zmien**. K najvýraznejším patria aktuálne zmeny v Zákonníku práce, zmeny vo výške minimálnych miezd a sprostredkovane zmeny v priznanom životnom minime obyvateľstva, zmeny výšky vyplácaných sociálnych a nemocenských dávok, zmeny v oblasti zdaňovania majetku podnikov i príjmov zamestnancov. Mnohé podniky podstatne ovplyvňujú

aj legislatíva v oblasti environmentalistiky, keď im môže v menšej alebo väčšej miere obmedzovať podnikateľské zábery dotýkajúce sa narušenia životného prostredia.

Na systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku výrazne pôsobia aj stav a zmeny **životnej úrovne obyvateľstva**. Ak pociťovaná životná úroveň niektorých skupín obyvateľstva klesá, a minimálna mzda je len o málo vyššia než priznané životné minimum i výška vyplácaných sociálnych dávok v nezamestnanosti, potom je malá pravdepodobnosť, že podniky poskytujúce svojim zamestnancom nízke finančné ohodnotenie za ich prácu, dokážu získať potrebný počet a štruktúru zamestnancov.

V súčasnosti narastá aj vplyv **medzinárodných ekonomických a vojenských zoskupení**, čo určite vyvoláva zmeny v ekonomickom, politickom i legislatívnom živote krajiny. Tie sa spätne odrazia i v **príležitostiach, obmedzeniach a zámeroch podnikov**.

K podstatným faktorom v oblasti práce s ľudským potenciálom patria **demografické vplyvy**. Demografia charakterizuje zloženie obyvateľstva podľa úrovne dosiahnutého vzdelania, podľa veku, pohlavia, podľa rozloženia na práceschopné obyvateľstvo, obyvateľstvo v poproduktívnom a predproduktívnom veku (dôchodcovia, študujúca a neštudujúca mládež), podľa priestorovej mobility práceschopného obyvateľstva a pod. Najbohatším a zároveň overeným zdrojom týchto informácií je Štatistická ročenka Slovenskej republiky, na základe ktorej dokážu personálni odborníci dostatočne spoľahlivo **predpovedať požadovaný demografický vývoj** nielen v celom štáte, ale i v danom regióne. Je vhodné v tejto oblasti spolupracovať aj s úradmi práce, orgánmi regionálnej štatistiky, miestnej správy, so základnými, strednými i vysokými školami v regióne. Podniky si podľa závažnosti potreby konkrétnych informácií môžu realizovať prieskum medzi mládežou, zisťovať **preferencie mladých ľudí** z hľadiska budúceho zamestnania, z hľadiska ich odborného zamerania, doteraz získaných informácií v konkrétnom špecializovanom odbore, pripravenosti študujúcej mládeže pre prax. Všetky tieto aktivity sú prvotným krokom profilovania budúcich zamestnancov a určite prinesú požadovaný efekt a zároveň budovanie dobrého mena podniku.

Je dôležité sledovať a analyzovať tiež zmeny na **trhu výrobkov a služieb**, na ktorom podnik pôsobí. Ak je situácia na tomto trhu priaznivá a podnik úspešne realizuje svoje výstupy, pravdepodobne jednoducho dokáže financovať svoje zábery a jednotlivé opatrenia v oblasti motivácie a rozvoja ľudského potenciálu. Znamená to vytváranie **väčšieho priestoru pre efektívnu prácu s ľuďmi**, najmä profilovanie, získavanie, udržanie a motivovanie kvalifikovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Nepriaznivá pre prácu s ľuďmi je zlá finančná situácia podniku. V tomto prípade je však nevyhnutné uvedomiť si, že existuje množstvo **finančne nenáročných aktivít**, ktoré pri „dobrej vôli“ a zánietenosti napomôžu pripravovať a dynamicky rozvíjať potenciál zamestnancov. Sú to práve zamestnanci, ktorí dokážu svojimi myšlienkami, námetmi, odvahou, fantáziou i systematickým úsilím posunúť podniky zo zlej situácie do situácie úspechu a rozkvetu.

Podstatnou mierou vplývajú na systém práce s ľuďmi aj podmienky a situácia **konkurentov**. A to nielen ako producentov konkurenčných výrobkov či služieb, ale najmä ako **konkurenčných zamestnávateľov**. Je dôležité získať informácie o pracovnom prostredí konkurentov, možnostiach odborného rastu ich zamestnancov, mzdových otázkach, možnostiach sebarealizácie ich zamestnancov, stupni špecializácie jednotlivých prác, produktivite práce, politike rozmiestňovania, príprave a realizácii kariéry zamestnancov a pod. Všetky tieto aspekty práce s ľuďmi, ktoré konkurenti podniku uplatňujú alebo neuplatňujú, výrazne ovplyvňujú trh pracovných síl v uvažovanom regióne či odbornom segmente. Tým ovplyvňujú aj spôsoby a metódy prezentovania podniku a pracovných príležitostí na tomto trhu, ovplyvňujú formy spolupráce s potenciálnymi zamestnancami – profilovanie budúcich zamestnancov. Ovplyvňujú aj celkové smerovanie personálnej politiky podniku, najmä v oblasti motivovania a udržiavania kvalifikovaných zamestnancov.

Na oblasť práce s ľuďmi vplývajú aj želania a potreby **zákazníkov** podniku, a to v dvoch rovinách. V prvej (nepriamej) rovine je potrebné, aby podnik disponoval zamestnancami schopnými vyrábať výrobky, ktoré **zákazníci na trhu oceňujú** a kúpia. Znamená to *mať v podniku inovatívnych a kreatívnych zamestnancov*, schopných sledovať želania a potreby zákazníkov a schopných pružne na ne reagovať. V druhej rovine (priamej, kontaktnej) je potrebné ako koncových zamestnancov prichádzajúcich do kontaktu so zákazníkmi preferovať tých zamestnancov, ktorí *vedia so zákazníkmi úspešne vychádzať*, majú výborné komunikačné zručnosti, príjemné vystupovanie, dokonale poznajú všetky predávané výrobky či poskytované služby, vedú zákazníkom poradiť a pod. Navyše títo zamestnanci môžu poskytovať priamu spätnú väzbu o spokojnosti či nespokojnosti zákazníkov s produkciou alebo službami, môžu získať postrehy a námety zákazníkov a odhaľovať ich latentné potreby. Tým pomáhajú podniku dokonale sa orientovať v preferenciách zákazníkov a umožňujú na ne reagovať skôr a presnejšie než konkurujúce subjekty. Možno teda uviesť, že riadenie a rozvoj ľudského potenciálu má výrazný vplyv na smerovanie i úspešnosť celej činnosti podniku.

Nevyhnutným zameraním externej analýzy je rozbor poznatkov o **imidži podniku** z pohľadu postavenia na trhu práce. Pomocnými nástrojmi môžu byť dotazníky, rozhovory a skupinové diskusie. Analýza imidžu by sa mala vzťahovať na všetky relevantné externé skupiny. Tu nemožno zabúdať na skutočnosť, že imidž si podnik buduje alebo narúša rovnako v postavení producenta výrobkov, ako i zamestnávateľa svojich zamestnancov.

Pri skúmaní faktorov externého prostredia možno využívať mnohé zdroje informácií uverejnené v dennej tlači, odborných periodikách, špecializovaných publikáciách rôznych inštitúcií – štatistická ročenka, výstupy evidencie úradov práce, ministerstva práce a sociálnych vecí, miestnej a štátnej správy, výsledky výskumných aktivít univerzít a výskumných ústavov, informácie vo výročných správach podnikov, propagačných materiáloch a bulletinoch, informácie získané z verejných vystúpení zástupcov nielen relevantných podnikov, ale i predstaviteľov politického, legislatívneho a ekonomického života krajiny a regiónu atď.

Analýza interného prostredia

Obdobne, ako vyššie uvedené externé faktory, aj faktory interného prostredia výrazne ovplyvňujú funkčnosť systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. V tejto oblasti podniky často skúmajú existujúcu **organizačnú štruktúru** a usilujú sa posúdiť jej optimálnosť z hľadiska súčasnej činnosti a budúceho rozvoja podniku. Pre každý podnik je však veľmi individuálne posúdiť vhodnosť či nevhodnosť konkrétneho počtu stupňov riadenia, veľkosť a rozmiestnenie organizačných útvarov, vymedziť vzťahy nadriadenosti, podriadenosti a organizačnej rovnocennosti medzi útvarmi, určiť optimálny počet podriadených zamestnancov jednému riadiacemu pracovníkovi, určiť mieru centralizácie či decentralizácie rozhodovacej právomoci a pod. Ak sa vedenie podniku rozhodne zmeniť existujúcu organizačnú štruktúru a nahradiť ju novou, je potrebné postupovať uvážlivo a do pripravovaných zmien zapojiť širšie spektrum zamestnancov tak, aby výsledná **štruktúra zaručila dynamiku celého podniku**.

Skúmanie **úrovne používanej technológie, vybavenosti primeranou technikou, finančnej situácie podniku, úrovne vývoja nových produktov, dosahovanej kvality, systému riadenia, informačného systému podniku** atď. je rovnako dôležité a riadi sa tými istými úvahami ako pôsobenie týchto vymedzených faktorov externého prostredia.

K základným faktorom úspešnosti podniku patria jeho **zamestnanci a riadiaci pracovníci**. Ľudia, ich motivácia, záujmy, názory, hodnoty, postoje, vzťahy a procesy, do ktorých vstupujú, filozofia, kultúra a etika, vytvárajú spoločne sociálny systém podniku, ktorý rozhodujúcou mierou ovplyvňuje jeho celkovú činnosť. Jedným z krokov úspešného rozvoja ľudí je dôkladné poznanie tohoto sociálneho systému, čo si vyžaduje neustále získavanie, zhromažďovanie a vyhodnocovanie množstva informácií. Avšak umožňuje riadiacim zložkám podniku vhodne orientovať prípravu a realizáciu rozhodnutí v personálnej oblasti správnym smerom a tak účelne zhodnotiť všetko vynaložené úsilie.

Veľmi dôležitou sa javí **analýza podnikovej kultúry**, kde možno používať napríklad rozhovory so zamestnancami, hodnotenie výkonu riadiacich pracovníkov, štúdium podnikovej klímy. Bez dôkladnej analýzy tejto oblasti nastáva pre podnik veľké nebezpečenstvo subjektívneho posudzovania nedostatkov, pretože často sú dlhoroční zamestnanci podniku presvedčení, že intuitívne svoju podnikovú kultúru poznajú. Avšak ľahko môžu prehliadnuť zrejmé slabosti či nedostatky, a tým brániť potrebnej výmene názorov.

2.3.2. Stanovenie strategických cieľov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Strategické ciele sú základným prvkom strategického riadenia všeobecne, a teda aj strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Strategické ciele v oblasti práce s ľuďmi

predstavujú presne formulované koncové body, stavy či situácie, dosahovaním ktorých sa podnik usiluje zvyšovať motiváciu i úroveň podávaných výkonov a zefektívňovať systém práce s ľuďmi, a tým zároveň prispieť k naplneniu svojej vízie a poslania.

Pri stanovovaní cieľov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je potrebné zamerať úsilie na splnenie nasledujúcich troch úloh¹:

- a) zabezpečiť, aby sa problematika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu zvažovala pri formulovaní vízie, poslania a celkovej podnikovej stratégie,
- b) vytýčiť ciele a stratégiu v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu tak, aby podporovali efektívne naplnenie vízie, poslania a podnikovej stratégie,
- c) v spolupráci s riadiacimi pracovníkmi všetkých úrovní zabezpečiť plnenie zámerov a plánov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku.

Je vhodné pripomenúť, že v podniku existujú **dve základné kategórie cieľov** riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Prvou kategóriou sú ***ciele, ktorých zmyslom je zefektívňovať prácu s ľuďmi a systematicky rozvíjať Ľudský potenciál podniku***. Takýmto cieľom môže byť napríklad zvyšovanie motivácie riadiacich pracovníkov a zamestnancov, zvyšovanie produktivity práce, zlepšovanie komunikačno-informačných tokov v podniku, skvalitňovanie kvalitatívnej skladby podnikového tímu, zvyšovanie pripravenosti všetkých zamestnancov voči zmenám či podnecovanie ochoty zamestnancov nielen zmeny realizovať, ale dokonca ich vyvolávať.

Druhou kategóriou sú ***ciele, ktorých realizáciu vyvoláva potreba efektívneho naplnenia strategických cieľov v ostatných odborných podnikových činnostiach*** (finančná, marketingová, výrobná...). Primárne sú tu ciele finančné, marketingové, výrobné, ktoré však pre svoje dosiahnutie nevyhnutne vyžadujú určité zásahy v oblasti motivácie, výkonu, správania či rozvoja zamestnancov podniku. Tieto primárne odborné ciele vyvolávajú sekundárne ciele v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Ilustráciou môže byť situácia, keď splnenie výrobného cieľa (zvýšenie objemu výroby o 10 %) je podmienené nárastom tempa a intenzity práce zamestnancov a zvýšenou úrovňou ich odborných zručností.

Špecifikácia strategických cieľov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je výsledkom rozsiahlych rozhodovacích procesov, prepočtov a taktiež uplatňovania kreativity a intuície. Je to preto, lebo v práci s ľuďmi existujú **ciele kvantitatívne a kvalitatívne**, pričom vždy musia byť reálne (dosiahnuteľné), presne vymedzené a musia byť časovo ohraničené. **Kvantitatívne ciele** presne určujú mieru želaného stavu, a to v peňažných či fyzických jednotkách alebo v percentuálnom vyjadrení (úspora mzdových nákladov, objem výroby na jedného zamestnanca, nepodarkovosť zamestnanca vyjadrovaná percentom z celkového výkonu). Avšak množinu kvantitatívnych cieľov podniku vždy dotvárajú **ciele kvalitatívne**, v prípade

¹ Upravené podľa: Dyer, L. – Holder, G.: A Strategic Perspective of Human Resource Management. Washington. Bureau of Nationals Affairs. 1988, 1125-1186 s.

ktorých je kvantifikácia veľmi obtiažna a ťažko merateľná. Môže ísť napríklad o ciele zlepšenia vnútropodnikovej komunikácie, zvýšenia motivácie a spokojnosti zamestnancov, uplatňovania interného zákazníckeho prístupu voči zamestnancom a pod.

Pri všetkých cieľoch ale platí, že musia byť vzájomne zosúladené, harmonizované s ostatnými odbornými cieľmi a musia prispievať k naplneniu vízie a poslania podniku.

2.3.3. Formulovanie stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Stratégia sa vo všeobecnosti zameriava na zabezpečenie predpokladov naplňania vízie, poslania a strategických cieľov podniku, určenie zamerania činností a alokácie zdrojov potrebných pre dosiahnutie uvažovaných zámerov. Podstata stratégie spočíva v cieľavedomom budovaní budúceho stavu, a to pevnými, ale i dostatočne široko vymedzenými cestami umožňujúcimi pružne reagovať na rozličné vplyvy externých i interných síl.

Veľmi vhodnou pomôckou **pre tvorbu stratégie** a výber toho najvhodnejšieho variantu pripravovanej stratégie je použitie **matice SWOT** (známej tiež ako výsledok SWOT analýzy), ktorá predstavuje koncepčný rámec systematickej analýzy umožňujúci porovnanie vnútorných silných (**S** – strenghts) a slabých stránok podniku (**W** – weaknesses) s vonkajšími príležitosťami (**O** – opporutnities) a hrozbami (**T** – threats). Kombinácia týchto faktorov umožňuje načrtnúť štyri strategické varianty:¹

- a) **SO stratégia (maxi-maxi)** je najžiadanejšou situáciou, pri ktorej môže podnik využiť svoje silné stránky pre využitie príležitostí z okolia. Je v záujme podniku dosiahnuť pohyb z inej pozície v matici práve do tejto situácie. Ak má podnik určité slabé stránky, musí sa usilovať o ich prekonanie a pretvorenie na silné stránky. Ak sa stretne s hrozbami, musí ich prekonať tak, aby sa mohol sústrediť na príležitosti.
- b) **ST stratégia (maxi-mini)** vychádza z predpokladu, že sily podniku dokážu prekonať hrozby vo vonkajšom prostredí. Cieľom je maximalizovať sily a minimalizovať hrozby. Takto môže podnik využiť sily svojho ľudského potenciálu pre prekonanie napríklad hrozby nového výrobku uvedeného na trh konkurenčným podnikom.
- c) **WO stratégia (mini-maxi)** sa usiluje o minimalizovanie prejavov slabých stránok a maximalizovanie príležitostí. Tak môže podnik s určitými slabými stránkami v niektorých oblastiach buď tieto oblasti rozvíjať v rámci vlastných možností a kapacít, alebo môže požadovať potrebné kompetencie (napríklad personálne zručnosti) z vonkajšieho prostredia a tým vytvoriť možnosť pre využitie externých príležitostí.

¹ Upravené podľa: Koontz, H. – Weihrich, H.: Management. Praha. Victoria Publishing. 1993, 170 s.

- d) **WT stratégia (mini-mini)** je zameraná na minimalizovanie slabých stránok podniku a na minimalizovanie hrozieb. Môže vyžadovať, aby podnik redukoval svoje činnosti, či aby zanikol.

Tabuľka 1. Matica SWOT pre formulovanie stratégie

VONKAJŠIE FAKTORY		VNÚTORNÉ FAKTORY
	Vnútorne silné stránky (S) silné stránky zamestnancov a riadiacich pracovníkov, operácií, know-how, ochota voči zmene	Vnútorne slabé stránky (W) slabé stránky zamestnancov a riadiacich pracovníkov, operácií, know-how, neochota voči zmene
Vonkajšie príležitosti (O) Např. súčasné a budúce ekonomické podmienky, politické a sociálne zmeny...	SO stratégia Maxi – Maxi potenciálne najúspešnejšia stratégia využívajúca sily podniku pre využitie dostupných príležitostí	WO stratégia Mini – Maxi např. stratégia rozvoja pre prekonanie slabých stránok a využitie výhod daných príležitostí
Vonkajšie hrozby (T) Nízka konkurencieschopnosť, ekonomické podmienky, politické a sociálne zmeny	ST stratégia Maxi – Mini např. využitie vnútorných síl pre prekonanie hrozieb alebo vyhnutie sa hrozbám	WT stratégia Mini – Mini např. redukovania, likvidácie alebo joint venture (spoločné podnikanie).

Rôznorodé a neustále sa meniace prostredie vytvára možnosť naplňať strategické ciele riadenia a rozvoja ľudského potenciálu rôznymi **variantnými spôsobmi**. Tvorba variantov stratégií je jedným z rozhodujúcich krokov v rámci formulácie stratégie. Z množstva rôznych variantov sú podrobne rozpracované spravidla základné a pravdepodobné varianty stratégie, ktoré zodpovedajú očakávanému vývoju externého i interného prostredia podniku.¹ Všetky pripravené varianty sa musia pred konečným výberom starostlivo zhodnotiť s ohľadom na riziko zahrnuté v jednotlivých rozhodnutiach, s ohľadom na vhodné načasovanie daného variantu stratégie a s ohľadom na očakávanú reakciu konkurentov. Riadiaci pracovníci a personálni odborníci podniku by mali zvoliť takú stratégiu, ktorá je zosúladená s víziou a poslaním, umožní efektívne využívať špecifické schopnosti podniku a *pripraví podmienky pre rozvinutie strategickej konkurenčnej výhody – rozvoj potenciálu ľudí*.

¹ Sedlák, M. a kol.: Základy manažmentu. Bratislava. Edičné stredisko VŠE. 1991, 216 s.

Stratégia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Účelom stratégie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je teda pôsobiť na úspešnosť podniku prostredníctvom ľudí a ich snaženia.

Stratégia riadenia a rozvoja ľudského potenciálu predstavuje rozpracovanie cieľov v oblasti optimálnej skladby zamestnancov a riadiacich pracovníkov, najmä efektívneho využívania a rozvoja ľudského potenciálu podniku. Špecifikuje cesty a spôsoby, ako tieto ciele dosiahnuť v záujme úspešného strategického napredovania podniku do budúcnosti.

Pre priblíženie možného obsahu stratégie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu možno uviesť názory Dyera a Holdera, ktorí charakterizujú tri hlavné stratégie v tejto oblasti:¹

Stimulovanie. Podniky, ktorých základnou stratégiou je stimulovanie, sa presadzujú na trhu výrobkov na základe ceny alebo kvality. Sú charakteristické centralizovanou organizačnou štruktúrou a pomalým zavádzaním technologických zmien. Najviac požadovanými vlastnosťami zamestnancov sú spoľahlivosť a dôveryhodnosť. Obsah práce je presne vymedzený a práca je prísne kontrolovaná. Podnik nevyžaduje od zamestnancov inovácie, nápady alebo schopnosti presahujúce rámec pridelennej práce. Spolieha sa na platové podmienky ako na prostriedok dosahovania požadovaných výsledkov.

Investovanie. „Investori“ veria, že diferenciácia produktu alebo jeho jedinečné vlastnosti umožnia široké ziskové rozpätie. Ochranným prostriedkom voči zmenám na trhu je zamestnávanie väčšieho počtu zamestnancov, než podnik potrebuje. Toto opatrenie zabezpečuje pružnosť, ale na druhej strane je nákladné. Technológie sú tak komplexné a premenlivé, že vyžadujú vysokokvalifikovaných a novátorských zamestnancov. Významným personálnym programom je vzdelávanie, rozvoj a zamestnanecké vzťahy (komunikácia a postupy s ňou súvisiace). Hlavnú úlohu pri realizácii týchto programov zohrávajú riadiaci pracovníci, ktorí sú vyškolení a disponujú takými prostriedkami, aby mohli zamestnancom poskytovať primeranú podporu a pocit spravodlivého jednanie zo strany vedenia podniku.

Spoluúčasť. V podnikoch, ktoré sa usilujú využiť spoluúčasť zamestnancov, sa rozhodovanie presúva na najnižšiu možnú úroveň. Riadiaci pracovníci sa domnievajú, že zamestnanci sa cítia zodpovední za rozhodnutia, ktoré pomáhali vytvoriť, a že z tohto pocitu potom pramení iniciatíva, tvorivosť a pružnosť. Zvyčajné sú pracovné tímy s vlastným riadením, ktorým riadiaci pracovníci pomáhajú poskytovaním informácií a zabezpečovaním zdrojov. Pri vzdelávacích aktivitách sa kladie dôraz na prehlbovanie komunikačných zručností, riešenie konfliktov, tímovú prácu a skupinovú dynamiku.

¹ Upravené podľa: Dyer, L. – Holder, G.: A Strategic Perspective of Human Resource Management. Washington. Bureau of National Affairs. 1988, 1125-1186 s.

Existuje množstvo ďalších prístupov ku klasifikácii stratégií v oblasti ľudského potenciálu; všetky ale majú spoločný cieľ – úsilie, aby rozhodnutia v personálnej oblasti zodpovedali charakteru podniku. Hlavnou zásadou je, že lepší ľudia dosahujú lepšie výsledky. Alebo: lepší, vzdelanejší a kreatívnejší ľudia sú zdrojom lepších výsledkov podniku.¹

Politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Realizácia zvolenej stratégie práce s ľuďmi býva často negatívne poznačená množstvom nedorozumení, bariér a nevhodných zvykov. Nevyhnutnému sprehl'adneniu a odstráneniu týchto tendencií napomáha politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu predstavuje systém zásad alebo opatrení, pomocou ktorých riadiaci pracovníci a personálni odborníci postupujú pri motivovaní a usmerňovaní správania zamestnancov takým spôsobom, aby sa efektívne naplňali ciele podniku i zamestnancov.

Politika práce s ľuďmi (označovaná ako personálna politika) zohráva nezastupiteľnú úlohu pri *definovaní psychologickej zmluvy*, ktorá vyjadruje to, čo chcú zamestnanci a zamestnávateľia a čo navzájom od seba očakávajú.² Prispieva k stotožneniu zamestnancov s cieľmi podniku, umožňuje predchádzať možným pracovným konfliktom, pocitom frustrácie a stresom na strane riadiacich pracovníkov i zamestnancov, napomáha otvorenému komunikačnému toku v podniku, sprehl'adňuje podmienky požadovaného pracovného správania a postupy pri budovaní kariéry a rozvoji členov podnikového tímu. Aby sa zabezpečila hlavná úloha personálnej politiky – napomáhať riadiacim pracovníkom i zamestnancom pri spoločnom smerovaní k naplneniu vytýčených cieľov podniku – je potrebné personálnu politiku neustále *aktualizovať a sprístupniť ju všetkým zamestnancom*.

Celková politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku býva spravidla veľmi rozsiahla. Zameriava sa najmä na zabezpečenie participácie zamestnancov na rozhodovaní, spravodlivého a objektívneho prístupu ku všetkým zamestnancom, vhodných pracovných podmienok atď. Z dôvodu vyššej prehľadnosti sa môže *členiť na čiastkové politiky*, napríklad politiku získavania a výberu nových zamestnancov, politiku odmeňovania, politiku v oblasti vzdelávania, politiku rozmiestňovania zamestnancov, politiku spolupráce s odborními, politiku hodnotenia výkonu zamestnancov, politiku rešpektovania platných zákonov a etických noriem, politiku ukončovania pracovného pomeru a pod.

¹ Stýblo, J.: Tvorba obsahu personální strategií. Moderní řízení č. 4/2002, 49-51 s.

² Podľa: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing. 2002, 229 s.

2.3.4. Implementácia zvolenej stratégie

Implementácia je procesom *prípravy realizácie stratégie v každodennom fungovaní podniku a pracovnom správaní zamestnancov a riadiacich pracovníkov*. Implementácia predstavuje zabezpečenie naplnenia stratégie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v kratších časových úsekoch prostredníctvom jednotlivých organizačných útvarov nižších hierarchických úrovní. Vyjadruje časové priblíženie dosiahnutia strategických cieľov ***pomocou cieľov, stratégií, taktík, programov, rozpočtov a postupov nižšie postavených útvarov***. Vo väčšine prípadov dochádza k implementácii sprostredkované pomocou iných ľudí, ktorých by mali riadiaci pracovníci viesť a motivovať takým spôsobom, aby dobrovoľne a s plným nasadením vytýčené ciele a stratégiu dosiahli. Jednotlivé kroky implementácie súčasne vyžadujú pružnú reakciu podniku pri riešení problémov súvisiacich so zmenami v okolí.

2.3.5. Hodnotenie efektívnosti strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Hodnotenie efektívnosti celého procesu ako konečná fáza vnáša do strategického riadenia a rozvoja ľudí charakter ***dynamiky, nepretržitosti a efektívnosti***. Sústavné hodnotenie a spätná väzba sú dôležité z hľadiska odhaľovania odchýlok a návrhu korekčných opatrení v procese naplňovania strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu vzhľadom na meniace sa podmienky vnútorného i vonkajšieho prostredia.

Sledovanie efektívnosti procesu strategického riadenia spĺňa teda úlohu mimoriadne dôležitej ***päťstupňovej spätnej väzby***. ***Prvý stupeň*** je zameraný na skúmanie, či celý proces strategického riadenia a rozvoja ľudského potenciálu splnil očakávania a predpoklady s ohľadom na zvyšovanie úspechu a strategickej konkurencieschopnosti podniku. Dôležité je aj skúmanie efektívnosti samotnej spätnej väzby, teda vhodnosti použitých metód a nástrojov, ktoré podnik uplatňuje v oblasti posudzovania hospodárnosti, účelnosti a účinnosti celého procesu. ***Druhý stupeň*** spätnej väzby je orientovaný na posudzovanie správnosti implementácie zvolenej stratégie a stotožnenie zamestnancov a riadiacich pracovníkov s jednotlivými implementačnými nástrojmi. ***Tretí stupeň*** by mal objektívne hodnotiť správnosť a primeranosť zvolenej stratégie, vrátane správnosti tvorby jednotlivých strategických variantov a aktuálnosti uplatňovanej personálnej politiky. ***Štvrtý stupeň*** by mal okrem absorbovania všetkých predchádzajúcich posudzovaní skúmať realnosť a dosiahnuteľnosť stanovených strategických cieľov a vyváženosť cieľov za všetky odborné oblasti podnikového života. ***Piaty stupeň*** by do už naznačeného procesu mal zakomponovať aj správnosť postupov, nástrojov, metód či zdrojov analýzy externého a interného prostredia podniku.

3. PLÁNOVANIE ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU PODNIKU

Plánovanie vo všeobecnosti *napomáha redukovať neistotu budúcnosti*. Tým napomáha lepšiemu fungovaniu podniku. Plánovaním ľudského potenciálu podnik pomocou poznania legislatívnych, ekonomických, demografických, politických a sociálnych trendov umožňuje smerovať svoje činnosti k lepším výsledkom primerane reagujúc na súčasné i budúce požiadavky trhu.

3.1. Podstata a účel plánovania ľudského potenciálu

Plánovanie ľudského potenciálu znamená odhadovanie veľkosti a štruktúry budúcej pracovnej sily.¹ Podľa tejto definície **plánovanie v užšom zmysle** pomáha podniku zabezpečiť primeraný počet a vhodnú štruktúru zamestnancov vždy, keď ich podnik bude potrebovať pre dosahovanie svojich zámerov a cieľov. Základným cieľom **plánovania v širšom zmysle** je odhaliť a pripraviť prostredie a podmienky pre čo najefektívnejšie využívanie a rozvoj ľudského potenciálu pre splnenie záujmov zamestnancov i podniku.

Plánovanie ľudského potenciálu je procesom systematickej predpovede budúcich potrieb a zdrojov vedomostí, zručností a skúseností ľudí a prípravy podmienok pre skutočne efektívne využívanie a rozvoj potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku.

Plánovanie ľudského potenciálu prináša výhody malým, ale najmä veľkým podnikom, pretože **umožňuje**:

- a) zefektívniť *využívanie aktuálneho ľudského potenciálu* podniku, t. j. vedomostí, schopností, zručností a motivácie všetkých zamestnancov a riadiacich pracovníkov,
- b) cieľavedome a efektívne *rozvíjať aktuálny i budúci potenciál zamestnancov* podľa budúcich očakávaných potrieb celého podniku a všetkých podnikových činností,
- c) účinne *prispôsobiť činnosti v oblasti práce s ľuďmi tak, aby sa dosiahli* všetky vytýčené ciele podniku, teda ciele marketingové, finančné, výrobné, ale tiež vytýčené strategické ciele a zámery rozvoja ľudského potenciálu,
- d) dosiahnuť *čo najväčšiu efektívnosť*, t. j. hospodárnosť, účinnosť a účelnosť, pri profilovaní potenciálnych zamestnancov a riadiacich pracovníkov, pri prijímaní nových zamestnancov a efektívnom i etickom rozmiestňovaní stabilizovaných zamestnancov,

¹ Donnelly, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. Praha. Grada Publishing. 1997, 550 s.

- e) *koordinovať všetky plány v oblasti rozvoja ľudského potenciálu* v záujme dynamizovania a zefektívňovania všetkých podnikových činností a procesov, ako sú napríklad plány potreby nových zamestnancov, plánovanie pracovnej kariéry a pod.

Ak podnik nedisponuje v aktuálnom čase vhodným počtom a štruktúrou zamestnancov, môže dochádzať k neplneniu jeho cieľov a zámerov. Čoraz viac riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov prijíma názor, že dobre vypracované plány sa jednoduchšie a efektívnejšie uskutočňujú s kvalifikovaným a schopným tímom zamestnancov. Bez dostatočného množstva odborne pripravených a talentovaných ľudí v podniku nastáva často situácia, keď konkurenti vytlačia podnik z dosiahnutej trhovej pozície.

Problémovými okruhmi, resp. dimenziami plánovania ľudského potenciálu sú kvantitatívna, kvalitatívna, časová a procesná dimenzia.¹

Kvantitatívna dimenzia určuje, aký počet zamestnancov podľa rozličných hľadísk bude podnik potrebovať pre splnenie svojich zámerov a cieľov.

Kvalitatívna dimenzia určuje konkrétne profesionálne zameranie zamestnancov a riadiacich pracovníkov potrebných pre budúce fungovanie podniku (zamestnanci a riadiaci pracovníci potrební pre marketingové činnosti, pre technický rozvoj, pre riadenie finančných operácií, pre rozličné servisné činnosti a pod.).

Časová dimenzia určuje, v akom časovom horizonte bude nevyhnutné pokryť potrebu prijatia či preradenia zamestnancov i riadiacich pracovníkov v žiaducej kvantitatívnej i kvalitatívnej skladbe, resp. v akom časovom horizonte bude potrebné iniciovať dobrovoľné alebo nútené rozviazanie pracovného pomeru so zamestnancami (napr. plán na štvrt'rok, rok).

Zmyslom **procesnej (funkčnej) dimenzie** je naplánovanie jednotlivých procesov, činností, opatrení a rozhodnutí potrebných pre zachovanie optimálnej kvantitatívnej a kvalitatívnej skladby zamestnancov i riadiacich pracovníkov v uvažovanom časovom horizonte. To znamená prehodnotenie a aktualizovanie existujúcej personálnej politiky podniku a vypracovanie či prepracovanie plánov jednotlivých personálnych procesov (plány získavania a výberu zamestnancov, plány odmeňovania, plány orientačného procesu, plány hodnotenia komplexného pracovného výkonu, individualizované motivačné programy, plány pracovnej kariéry, plány vzdelávania a rozvoja atď.).

Plánovanie ľudského potenciálu je v súčasných podmienkach *plánovaním odvodeným*. Primárnym plánovaním je plánovanie výrobných cieľov, finančných ukazovateľov, technického rozvoja, predaja výrobkov, realizácie služieb a pod. Každý efektívny plán v oblasti práce s ľuďmi je odvodený z dlhodobých rozvojových plánov podniku za všetky jeho kľúčové oblasti (marketing, financie, výroba, vývoj) a musí napomáhať ich splneniu.

¹ Upravené a doplnené podľa: Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava. Sprint. 2001, 38-39 s.

Plánovanie ľudského potenciálu nesmie byť izolované od celkového plánovania podniku, ale musí byť jeho *integrálnou súčasťou*. Pretože práve potenciál ľudí – ich vedomosti, zručnosti, schopnosti, nadšenie, kreativita a motivácia – je najdôležitejším (najnákladnejším a zároveň najziskovejším) zdrojom vo fungovaní podniku, plánovanie ľudského potenciálu napriek svojej prirodzenej odvodenosti je *ťažiskom plánovacích činností podniku*. Ide teda o paradoxný fakt. Plánovanie ľudí je odvodeným, sekundárnym plánovaním (pričom toto vnímanie v plnej miere vyhovuje náročným podmienkam súčasného konkurenčného prostredia), ale zároveň je jadrom plánovania podniku – jeho najdôležitejšou súčasťou.¹

3.2. Vymedzenie trhu pracovného potenciálu

Trh pracovného potenciálu možno vymedziť ako „územie“, na ktorom dochádza *k interakcii ponuky* (ľudia hľadajúci prácu) a *dopytu po pracovnom potenciáli* (zamestnávateľia hľadajúci vhodných zamestnancov), *pričom tento trh determinuje cenu práce*.^{*} Trh práce teda tvoria podniky v pozícii zamestnávateľov a uchádzači o pracovnú príležitosť – možní zamestnanci. Na trhu pracovného potenciálu dochádza nevyhnutne k výmene informácií o pracovných príležitostiach, podmienkach a nárokoch uvažovanej ponúkanej pracovnej príležitosti, o charakteristike podniku, výhodách, kultúrnych hodnotách a imidži podniku a o schopnostiach, zručnostiach, vedomostiach a skúsenostiach uchádzačov zaujímajúcich sa o prácu v podniku.

Interný trh pracovného potenciálu tvoria súčasní zamestnanci a riadiaci pracovníci podniku. Sú to tí, ktorí dosahujú plné či dostatočné uspokojenie z vykonávanej práce alebo tí, ktorí majú preferencie zmeniť doterajšie pracovné miesto či dokonca odbornú oblasť svojho pôsobenia v podniku.

Zaujímavosťou interného trhu práce je uplatňovanie postupu tzv. *dvojrebríčkovej kariéry*, keď v podniku sú veľmi schopní a talentovaní špecialisti (programátori, vedci, finančníci) často nútení riešiť problém svojho vlastného rozvoja kariéry. Napriek tomu, že podávajú vo svojej odbornej oblasti nadpriemerné výkony a chcú sa v tejto odbornosti ďalej rozvíjať, môže sa stať, že ich možnosti v ďalšom kariérovom postupe sú ohraničené. Veľmi rýchlo sa zdokonaľujú v rámci svojich odborných zručností, avšak dosiahnu úroveň, keď si ďalší postup *vyžaduje prevzatie riadiacich povinností*. Ak podniky prinútiť svojich najlepších odborníkov, aby postupovali v riadiacej oblasti, môžu sa ukrátiť o výborných odborníkov a získať tak iba priemerných riadiacich pracovníkov, ktorí sa navyše budú vyhýbať riadiacej zodpovednosti. Teda, vďaka politike povýšenia najtalentovanejších špecialistov na riadiace posty sa môže celková hodnota pracovného potenciálu v skutočnosti znižovať.

¹ Podľa: Koubek, J. – Hüttlová, E. – Hrabětová, E.: Personální řízení. Praha. VŠE. 1996, 26-27 s.

^{*} Pozn.: V súvislosti s trhom práce sa častejšie používa pojem trh „pracovného potenciálu“, nie pojem trh ľudského potenciálu.

V snahe zabrániť tomuto problému a zároveň odborníkom poskytnúť ďalší rozvoj, postup a lepšie možnosti odmeňovania, uplatňujú niektoré veľké podniky (napríklad IBM) **dva paralelné postupy v kariére**. Jeden z nich odráža rozvoj z hľadiska riadiaceho (manažérskeho) a druhý vyjadruje istú odbornú špecializáciu. Postupovanie smerom nahor po riadiacom rebríčku znamená väčší vplyv a možnosti rozhodovania. Postup po odbornom rebríčku predstavuje získanie väčšej nezávislosti pri práci vo vlastnom odbore, možnosť zvyšovať odborné renomé alebo prestíž týchto špecialistov, zverejňovať ich najvýraznejšie myšlienky a inovácie. Tieto dva rebríčky kariéry tak odrážajú odlišné zameranie kariéry zamestnancov podniku.

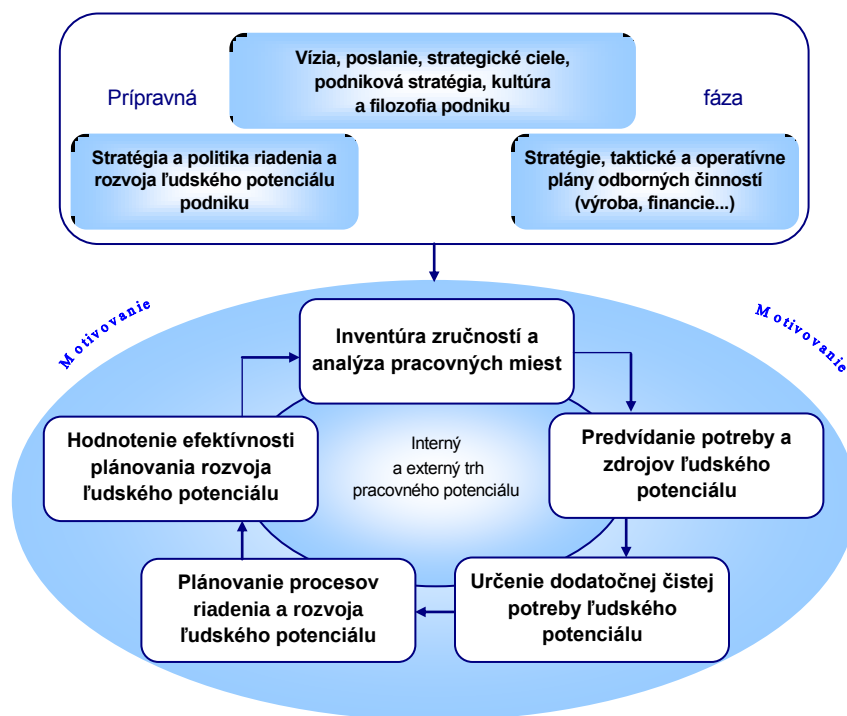
Externý trh pracovného potenciálu môže byť regionálny, národný i medzinárodný. Tvoria ho nezamestnaní, absolventi škôl a univerzít, nezávislí odborníci a poradcovia, zamestnanci iných podnikov ochotní zmeniť zamestnanie a doplnkové zdroje (dôchodcovia, študenti a pod.). Napriek tomu, že podniky v pozícii zamestnávateľov svojich zamestnancov by mali byť podrobne informované o podmienkach a ohraničeníach trhu pracovného potenciálu, je často veľmi ťažké mať detailne zmapované všetky (i drobné) zmeny najmä externého trhu práce.

Nie je však možné jednoznačným spôsobom definovať geografické hranice trhu pracovného potenciálu. Ak podnik potrebuje kľúčových zamestnancov, bude ich v prípade nevyhnutnosti hľadať v širokom okolí, ktoré môže prekračovať bežne oslovovaný trh. Z pohľadu uchádzačov o prácu býva pohyb z trhu pracovného potenciálu v jednom geografickom území na druhý trh dosť obmedzený.

3.3. Proces plánovania ľudského potenciálu

Základným cieľom plánovania ľudského potenciálu je odhaliť a pripraviť podmienky pre čo najefektívnejšie využívanie ľudských kompetencií, zručností, schopností a talentu pre splnenie záujmov zamestnancov a podniku. Aby plánovanie ľudského potenciálu bolo skutočne efektívne, musí byť **zosúladené so všetkými úrovňami a oblasťami celkového plánovania podniku**. Nevyhnutne musí vychádzať zo stratégie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a rešpektovať politiku v tejto oblasti. Musí byť teda harmonizované s víziou, poslaním, strategickými cieľmi a stratégiami všetkých odborných oblastí podniku, taktikami a operatívnymi plánmi týchto oblastí. Musí rešpektovať uvažované riziká i príležitosti, obmedzenia i možnosti. To znamená, že musí byť zamerané na zvyšovanie strategickej konkurencieschopnosti podniku.

Toto vnímanie plánovania v oblasti práce s ľuďmi odhaľuje niekoľko špecifických činností – fáz, ktoré v dynamickej jednote spoločne tvoria obsah **procesu plánovania ľudského potenciálu podniku**. Znázorňuje ich obrázok 3.1.



Obr. 3.1. Schéma procesu plánovania ľudského potenciálu

Uvažovanie strategických predpokladov tvorí prípravnú fázu procesu plánovania ľudského potenciálu. Každý proces personálneho plánovania by mal vychádzať zo stratégie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ako aj z vízie, poslania, strategických cieľov, stratégií odborných činností, kultúry a filozofie podniku. Tieto predpoklady tvoria nevyhnutnú základňu pri uvažovaní o konkrétnych úlohách a požadovanej štruktúre potrebných zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Prvú fázu tvoria **inventúra zručností zamestnancov a riadiacich pracovníkov a analýza pracovných miest**. Ich úlohou je zmapovanie aktuálnej i požadovanej úrovne ľudského potenciálu (zručnosti, schopnosti, možnosti, skúsenosti a aspirácie) a analyzovanie, ako bude podnik tento súčasný i budúci potenciál využívať a zveľaďovať. Analýza by mala klasifikovať zručnosti a schopnosti zamestnancov podľa organizačných útvarov, charakteru vykonávanej práce, úrovne kvalifikácie, dĺžky zamestnania, veku zamestnancov a pod. Každé toto hľadisko môže podniku priniesť cenné informácie pre následné plánovanie, konanie a opatrenia.

Druhou fázou je **predvídanie potreby a zdrojov pracovného potenciálu**, ktoré znamená predikovanie budúcich personálnych potrieb v užšom ponímaní plánovania. Znamená určenie počtu potrebných zamestnancov a riadiacich pracovníkov, očakávaného počtu dostupných zamestnancov, porovnanie schopností a zručností s požiadavkami práce a podniku, uvažovanie s možnými obmedzeniami a príležitosťami, kapacitami podniku, finančnými zdrojmi atď. Je veľmi dôležité zamerať zvýšenú pozornosť najmä na tie kategórie zamestnancov, ktorých zdroje sú nedostatočné alebo pre úspešné oslovenie vyžadujú príliš vysoké finančné alebo vecné úsilie.

Určenie dodatočnej čistej potreby ľudského potenciálu je treťou fázou plánovania ľudského potenciálu. Ide o porovnávanie aktuálneho počtu i zručností zamestnancov a riadiacich pracovníkov s požadovanou kvantitatívnou, kvalitatívnou a časovou potrebou pracovného potenciálu pre zabezpečenie naplnenia vytýčených výrobných, finančných a marketingových cieľov podniku v budúcom období.

Predposlednou fázou je **plánovanie procesov** riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku, t. j. plánovanie procesu získavania, výberu, orientácie, rozmiestňovania, hodnotenia komplexného pracovného výkonu, vzdelávania a rozvoja, motivovania a odmeňovania v intenciách plánovania práce s ľuďmi v širšom ponímaní a motivačného priebehu všetkých procesov.

Hodnotenie efektívnosti (účinnosti, účelnosti a hospodárnosti) pre získanie spätnej väzby o celkovom fungovaní systému plánovania ľudského potenciálu uzatvára celý proces. V tejto fáze ide o sledovanie splnenia vytýčených cieľov, dodržiavania vypracovaných rozpočtov, stanovených postupov, zásad a noriem.

Prínosným výstupom plánovania systematickej práce s ľuďmi sú výsledky zisťovania stavu a úrovne zamestnancov v tom zmysle, že sa môžu ďalej využívať pre identifikovanie kandidátov na povýšenie, plánovanie manažérskeho následníctva, pridelenie špeciálnych projektov, preraďovanie, vzdelávanie a rozvoj, plánovanie primeraných činností, plánovanie odmeňovania, plánovanie kariéry atď.

3.4. Metódy plánovania a plány v riadení a rozvoji ľudského potenciálu

V rámci plánovania ľudského potenciálu môžu podniky využívať veľké množstvo rozličných metód. Tieto metódy majú určité výhody, ale taktiež určité obmedzenia. V praxi si podniky volia tie metódy, ktoré čo najviac vyhovujú ich charakteristike a situácii. Zároveň podniky (v zmysle širšieho ponímania plánovania) vypracúvajú jednotlivé plány efektívneho priebehu všetkých procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

3.4.1. Metódy plánovania ľudského potenciálu

Podniky pri plánovaní ľudského potenciálu zvyčajne využívajú *kvantitatívne i intuitívne metódy*. Pri ich uplatňovaní je potrebné veľké množstvo rozličných informácií

o rôznorodých skutočnostiach a aspektoch budúcej práce s ľuďmi v podniku. Sú to napríklad informácie o ponuke pracovných síl, o profile trhu práce, o dopyte po výrobkoch a službách poskytovaných podnikom, o charakteristikách v personálnej oblasti iných podnikov a pod. Patria tu intuitívne a kvantitatívne metódy.

Intuitívne metódy

Intuitívne metódy sú založené na dôkladnom poznaní väzieb všetkých podnikových cieľov v oblasti výroby, marketingu, financií, výskumu, používanej techniky, uplatňovanej technológie a v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Najjednoduchším spôsobom ako získať tieto informácie je **prieskum názorov riadiacich pracovníkov**, ktorí najlepšie poznajú charakter vykonávaných činností a plnených úloh či cieľov svojich organizačných jednotiek, a tiež aj budúce potreby a súčasné interné zdroje ľudského potenciálu. Navyše, na základe svojich skúseností a intuície, dokážu kvantifikovať a kvalifikovať dodatočnú čistú potrebu zamestnancov či podriadených riadiacich pracovníkov. Tento prieskum môže prebiehať formou dotazníkov alebo diskusií zameraných na vybraný problém s využitím rozličných *skupinových metód*, napríklad delfskej a kaskádovej metódy, brainstormingu, brainwritingu, riadených diskusií atď.

Kvantitatívne metódy

Kvantitatívne metódy používajú matematický alebo štatistický aparát. Vyžadujú veľké množstvo údajov. Do tejto skupiny patria napríklad metódy založené na *analýze vývojových trendov, na korelácii a regresii, na sieťovom plánovaní, matematicko-štatistickom modelovaní a simulovaní*.

Podrobnejší prehľad intuitívnych i kvantitatívnych metód a plánov používaných v oblasti plánovania ľudského potenciálu zobrazuje tabuľka 3.1.

Delfská metóda *predpovedá budúci vývoj v oblasti potreby zamestnancov pomocou prepojenia nezávislých názorov expertov*. V skupine expertov musia byť zastúpení ľudia, ktorí dobre poznajú nielen podnik a jeho budúce ciele, ale i vonkajšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť dopyt po produkcii či službách poskytovaných podnikom (a teda i potrebu zamestnancov).

Pri uplatňovaní tejto metódy je vhodné vytvárať skupinu odborníkov (expertov) z radov riadiacich pracovníkov všetkých úrovní, od majstrov až po vrcholový manažment, personálnych odborníkov a externých expertov, ktorí môžu do diskusií vniesť nové, pre podnik nekonvenčné pohľady. Z dôvodu možného ovplyvňovania diskusie na základe rozdielného postavenia odborníkov vo funkčnej hierarchii podniku, alebo úsilím o kompromisy, obavami z prezentácie odlišných názorov, prebieha celá diskusia pomocou „*sprostredkovateľa*“,

ktorého úlohou je zhromažďovať, sumarizovať a spätne sprostredkovať informácie ostatných expertov v skupine.

Celá diskusia prebieha vo viacerých kolách (3 – 5). Po každom kole môže každý z účastníkov metódy svoje predpovede upravovať, dopĺňať alebo konkretizovať vychádzajúc pritom z písomných námetov, prepočtov a pripomienok ostatných účastníkov, ktoré dostal od sprostredkovateľa. Takto smeruje celá metóda až ku konečnému zladeniu názorov všetkých odborníkov. Prednosťou tejto metódy je, že v prípade niektorých vybraných charakteristík môžu experti *použiť výhody kvantitatívnych metód*. Na druhej strane (na rozdiel od kvantitatívnych metód) delfská metóda umožňuje expertom pracovať s obtiažne kvantifikovateľnými skutočnosťami, operovať s hypotézami a zapojiť fantáziu a intuíciu.

Tab. 3.1. Prehľad metód a plánov

PREHĽAD METÓD A PLÁNOV V PLÁNOVANÍ ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU			
Plánovanie potreby ľudského potenciálu	Plánovanie zdrojov ľudského potenciálu	Určovanie čistej potreby ľudského potenciálu	Plánovanie procesov a pracovnej kariéry
Intuitívne: delfská metóda kaskádová metóda Kvantitatívne: analýza vývoj. trendov rozpočtovacie analýzy analýzy nových pokusov počítačové modely	Intuitívne: schémy výmeny prehľady výmeny Kvantitatívne: počítačové modely populačné prognózy	Intuitívne: bilančná metóda Kvantitatívne: počítačové modely	Plány: profilovania potenc. zam. získavania a výberu rozmiestňovania stabilizácie odmeňovania hodnotenia vzdelávania motivačný program pracovnej kariéry ukončenia prac. pomeru

Kaskádová metóda má veľmi blízko k delfskej metóde, ale okrem *odhadu perspektívnej potreby ľudského potenciálu* síl umožňuje i *odhad pokrytia tejto potreby vnútornými zdrojmi podniku*. Je založená na skutočnosti, že úlohy podniku sa rozpisujú na stále nižšie a nižšie organizačné úrovne. Celý proces tak končí na najnižšej organizačnej úrovni – u vedúceho najnižšie položenej pracovnej skupiny (napr. majstra dielne), ktorý musí byť natoľko kvalifikovaný, aby mohol odhadnúť kedy, koľko a akých zamestnancov bude potrebovať pre splnenie pridelených úloh. Zároveň musí vedieť odhadnúť, akým počtom a štruktúrou zamestnancov bude v jednotlivých časových obdobiach disponovať. To znamená, že riadiaci pracovník na najnižšom stupni organizačnej štruktúry vypracúva na základe svojich skúseností odhad potreby zamestnancov a *odhad pokrytia tejto potreby z vnútorných zdrojov* na svojej hierarchickej úrovni.

Obidva druhy odhadov (odhad očakávaného stavu zamestnancov a odhad potrebného stavu pre splnenie stanovených úloh) sa na *najbližšej vyššej organizačnej úrovni sumarizujú*. Pridáva sa k nim odhad potreby a vnútorných zdrojov zamestnancov, ktorí zabezpečujú efektívne fungovanie tejto hierarchickej úrovne (riadiaci pracovníci, špecialisti, administratívni zamestnanci, údržba a pod.). Výsledky oboch stupňov riadenia potom prechádzajú na ďalšiu, vyššiu úroveň, kde sa postup znovu opakuje. V konečnej fáze získava vedenie podniku sumárny odhad potreby zamestnancov a riadiacich pracovníkov a tiež odhad pokrytia potreby zamestnancov vlastným pracovným potenciálom.

Metóda založená na analýze vývojových trendov predstavuje kvantitatívny odhad vyjadrenia perspektívnej potreby ľudského potenciálu podniku. Ťažiskom tejto metódy je **výber jedného faktora**, ktorý najviac ovplyvňuje počet a štruktúru zamestnancov (napríklad objem produkcie, množstvo či rozsah realizovaných služieb, objem predaja). V rámci metódy sa skúmajú relatívne zmeny minulého vývoja (extrapolácia) tohto vybraného faktora a počtu zamestnancov, ktoré sú potom dobrou základňou pre odhadovanie personálnych potrieb podniku v budúcnosti. To znamená, že sa projektuje **budúci vývoj tohto faktora a počtu zamestnancov**, ktorý sa bezpodmienečne konfrontuje so zámermi a cieľmi podniku. Z tejto konfrontácie následne vyplýva odhad budúcej potreby zamestnancov aj riadiacich pracovníkov. Nevýhodou však je, že metóda uvažuje iba s vývojom jediného ukazovateľa, pričom ostatné považuje za nemenné. Projekcia potreby ľudského potenciálu podniku môže byť preto skreslená. Preto sa v súčasnosti považuje za vhodnejšie uvažovanie viacerých faktorov – viac sa začínajú používať **analýzy trendov s viackriteriálnym posudzovaním**.

Rozpočtové a plánovacie analýzy. Podniky, pre ktoré je plánovanie v oblasti ľudských potrieb samozrejme a nevyhnutné, detailne vypracúvajú rozpočty a plány svojej činnosti. Analýza *rozpočtu* daného útvaru či oddelenia odhaľuje finančné možnosti vzhľadom na prijímanie nových zamestnancov. Tieto údaje v kombinácii so zmenami v pohybe pracovného potenciálu sa získavajú pomocou extrapolácie (skončenie lehoty pracovnej zmluvy, výpovede a pod.) a poskytujú krátkodobé odhady v oblasti personálnych potrieb. Dlhodobé odhady sa môžu čerpať z *dlhodobých plánov* každej prevádzky alebo oddelenia.

Počítačové modely tvoria sériu matematických prepočtov, vzorcov, analýz a syntéz, ktoré využívajú extrapoláciu, výsledky prieskumov, odhady zmien v ľudskom potenciáli a pre upresnenie počítačových operácií využívajú skutočné zmeny v tejto oblasti. Ak podnik využíva vhodne softvérovo zabezpečený informačný systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, je tento softvér schopný podrobne analyzovať všetky požadované informácie pre projekciu budúcej potreby, zdrojov a dodatočnej čistej potreby ľudského potenciálu. Zároveň dokáže simulovať množstvo rôznych situácií i možných dopadov jednotlivých plánov a opatrení ako na oblasť práce s ľuďmi, tak i na celkovú činnosť podniku.

Bilančná metóda na základe poznania zmien ľudského potenciálu v minulom období umožňuje vypracovať odhad budúceho vývoja. Prvým krokom bilančnej metódy je zistenie

súčasného stavu zamestnancov. Výborným prostriedkom pre zistenie súčasnej skladby zamestnancov je opäť inventúra zručností zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Druhým krokom bilančnej metódy je vypracovanie **odhadu odchodov zamestnancov**, ktoré nastanú v každej uvažovanej pracovnej funkcii v priebehu plánovacieho obdobia. Ide o odhad počtu a štruktúry zamestnancov, ktorí v plánovacom období opustia podnik či budú prevedení na inú prácu. Tieto odhady je možné vypracovať na základe analýzy odchodov v minulých obdobiach (analýza vývojových trendov) a na základe vekovej štruktúry súčasných zamestnancov (odchody na materskú dovolenku, na ďalšie štúdium, do dôchodku).

V treťom kroku ide o **odhad príchodov zamestnancov** v každej uvažovanej pracovnej funkcii, vyplývajúcich z interného pohybu zamestnancov, teda z procesov povýšenia, prevedenia na inú prácu či preradenia na nižšiu funkciu. Zdrojom informácií môžu byť materiály hodnotenia výkonu zamestnancov, plány kariéry, schémy a prehľady výmeny alebo informácie získané od jednotlivých riadiacich pracovníkov o schopnostiach alebo pripravenosti ich podriadených vykonávať inú pracovnú funkciu. Aj v tomto prípade možno použiť údaje o doterajšom vývoji a doterajšej intenzite týchto pohybov.

Štvrtý, záverečný krok predstavuje **konfrontácia výsledkov predchádzajúcich krokov s odhadom budúcej potreby ľudského potenciálu** v danej funkcii. Z tejto konfrontácie vyplynie *dodatočná potreba ľudského potenciálu* (premietne sa do plánov získavania a výberu) alebo *prebytok pracovných síl* (premietne sa do plánov prepúšťania a podporovania rezignácií).

Schémy výmeny (následníctva) predstavujú už konkrétnejší prostriedok pri plánovaní zdrojov najmä vyšších riadiacich funkcií vopred starostlivo vybranými kandidátmi. Sú to názorné prehľady v súčasnosti obsadených, ale v blízkej budúcnosti možných voľných riadiacich pozícií.

Informácie pre vytvorenie tejto prehľadnej schémy poskytuje inventúra zručností. Schéma výmeny zobrazuje rôzne pracovné miesta v podniku a určuje, aké predpoklady musia kandidáti pre obsadenie týchto pozícií spĺňať (súčasný výkon a možnosť budúceho pracovného postupu). Súčasný výkon je determinovaný hodnotením súčasného nadriadeného pracovníka. Budúce predpoklady pre povýšenie vyplývajú zo súčasného výkonu a odhadu nadriadených, ako úspešne bude zamestnanec vykonávať novú funkciu. Útvar riadenia a rozvoja ľudského potenciálu prispieva k skvalitneniu týchto odhadov použitím metódy rozhovorov a simulačno-hodnotiacich metód.

Výhodou schémy výmeny je, že umožňuje rýchly prístup k základným informáciám o kandidátoch následníctva. Nevýhodou je obmedzený druh informácií. Preto odborníci v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu častejšie využívajú **prehľady výmeny**, ktoré schémy výmeny dopĺňajú alebo úplne nahrádzujú. Prehľady výmeny predstavujú zoznam možných náhradníkov na každú pracovnú funkciu, ktorý je rozšírený o konkrétne hodnotiace informácie o jednotlivých náhradníkoch (viď tabuľka 3.2.).

Tab. 3.2. Prehľad výmeny (prehľad náhradníkov na funkciu finančného riaditeľa)

Prehľad náhradníkov na miesto finančného riaditeľa			
Túto funkciu vykonáva	<i>Pavol BODORÁK</i>	Vek	<i>62 rokov</i>
Pravdepodobné uvoľnenie funkcie	<i>o 2 roky</i>	Dôvod	<i>odchod do dôchodku</i>
Platové zaradenie	<i>14</i>	V tejto funkcii	<i>6 rokov</i>
KANDIDÁT č. 1	<i>Jozef FADÁK</i>	Vek	<i>53 rokov</i>
Súčasná funkcia	<i>zástupca finančného riaditeľa</i>	Počet rokov v tejto funkcii	<i>6</i>
Hodnotenie pracov. výkonu	<i>výborný</i>	Odôvodnenie	<i>Finančný riaditeľ hodnotí jeho výkon ako výborný</i>
Predpoklady pre povýšenie	<i>schopný okamžite</i>	Odôvodnenie	<i>Počas práceneschopnosti riaditeľa úspešne zastával jeho prácu</i>
Potrebná príprava	<i>žiadna</i>		
KANDIDÁT č. 2	<i>Richard MALÍK</i>	Vek	<i>51 rokov</i>
Súčasná funkcia	<i>vedúci útvaru ekonomiky</i>	Počet rokov v tejto funkcii	<i>3</i>
Hodnotenie pracov. výkonu	<i>výborný</i>	Odôvodnenie	<i>Finančný riaditeľ hodnotí výkonnosť R. Malíka ako spoľahlivú</i>
Predpoklady pre povýšenie	<i>potrebuje dlhšiu prax</i>	Odôvodnenie	<i>Má skúsenosti iba z ekonomiky, pre funkciu je potrebná dlhšia prax</i>
Potrebná príprava	<i>Pre povýšenie je potrebné zdokonalenie v styku s finanč. orgánmi</i>		

Populačné prognózy. V prípade nutnosti obsadiť voľné pracovné miesto z externých zdrojov môže podnik čerpať potrebné informácie zo štatistík obyvateľstva a pracovných síl a zo štatistík zamestnanosti. Orgány štátnej štatistiky spracovávajú *populačné prognózy*, ktoré poskytujú spoľahlivé údaje a priamo udávajú nielen celkový počet obyvateľstva v produktívnom veku, ale i jeho členenie podľa pohlavia a vekových skupín. Prístupné sú informácie o ekonomickej aktivite, vzdelanostných a profesno-kvalifikačných štruktúrach obyvateľstva, údaje bežnej štatistiky práce, najmä bilancia pracovných zdrojov a bilancia

reprodukcie ľudského potenciálu. V tejto oblasti sú významné aj *analýza a prognóza obyvateľstva, pracovných zdrojov a pracovného potenciálu v regióne podniku a prieskum regionálneho trhu práce*.

3.4.2. Plány v riadení a rozvoji ľudského potenciálu

Dôležitou súčasťou plánovania ľudského potenciálu je tiež vypracovanie plánov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Je vhodné poznamenať, že každý z týchto plánov musí byť vypracovaný dostatočne podrobne, avšak zároveň musí pripraviť predpoklady pre zefektívňovanie práce zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku. Patria tu napríklad plány profilovania potenciálnych zamestnancov, získavania a výberu, orientácie a rozmiestňovania, stabilizácie, odmeňovania, hodnotenia komplexného pracovného výkonu, vzdelávania a rozvoja atď.:

Plány profilovania potenciálnych zamestnancov by mali určovať spôsoby, motivačné prístupy, nástroje a harmonogram spolupráce s externým trhom práce – budúcimi zamestnancami podniku (študenti, zamestnanci iných podnikov atď.). K nim možno priradiť napríklad prezentácie podniku na pôde stredných škôl a univerzít, oslovenie vybraných študentov v záujme žiaduceho formovania ich kvalifikačného profilu ešte počas ich štúdia podľa očakávaných potrieb podniku, zadávanie a vedenie diplomových prác, konzultovanie odborných projektov, poskytovanie podnikových štipendií, zverejňovanie informácií o úspechoch a zámeroch podniku na odborných seminároch či v odborných periodikách a pod.

Plány získavania a výberu zamestnancov majú obsahovať stanovenie činností pre zvyšovanie atraktivity podniku ako zamestnávateľa na internom a taktiež na externom trhu práce (ponuka rozvojových programov, výhod pre zamestnancov, pružného pracovného času atď.). Majú určovať aj konkrétne metódy oslovenia pracovného trhu (inzercia v médiách, na internete či intranete, spolupráca so školami, s úradmi práce, komerčnými agentúrami, partnerskými podnikmi), požadované dokumenty od uchádzačov, spôsoby ich posudzovania, metódy výberového procesu (predbežný rozhovor, testy pre uchádzačov, výberový rozhovor).

Plány orientácie a rozmiestňovania zamestnancov by sa mali zaoberať vypracúvaním orientačných programov a orientačných balíčkov pre nových zamestnancov a riadiacich pracovníkov v záujme čo najrýchlejšej adaptácie, socializácie a podávania kvalitného pracovného výkonu. Majú s dostatočným časovým predstihom určiť, ktorých zamestnancov a na ktoré pracovné miesta je vhodné preradiť, povýšiť či previesť.

Plány stabilizácie zamestnancov by mali určovať konkrétne metódy skúmania dôvodov a tendencií odchodov z podniku (pravidelné mapovanie názorov, postojov a spokojnosti zamestnancov i riadiacich pracovníkov dotazníkmi, rozhovormi, výstupnými i orientačnými rozhovormi, štúdiom záznamov z hodnotenia pracovného výkonu, interných reklamácií). Na základe získaných informácií sa môžu pripravovať opatrenia v oblasti napríklad odmeňovania,

uplatňovania interného zákaznickeho prístupu, kariéry, redizajnu pracovných miest, zlepšenia komunikačných tokov, odstraňovania príčin konfliktov a pod.

Úlohou **plánov odmeňovania** je pripraviť podmienky pre využívanie vyhovujúceho systému odmeňovania, ktorý bude na jednej strane objektívnym spôsobom odrážať skutočný výkon zamestnancov, redukovať pocity nespokojnosti alebo nespravodlivosti a prispievať k zvýšeniu motivácie zamestnancov, ak na druhej strane neprekročí finančné možnosti podniku.

Plány hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov majú stanoviť časový priebeh hodnotenia výkonu zamestnancov, obsah, metódy, zásady, formy a prostriedky hodnotenia, tímy hodnotiteľov a návrh kritérií hodnotenia výkonu na jednotlivých pracovných pozíciách. Tieto plány zároveň môžu určovať priebeh a formu tréningov pre zvyšovanie zručností hodnotiteľov podniku a odstraňovanie najčastejších chýb hodnotenia. Je dôležité prostredníctvom informačného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu zabezpečiť prepojenie výsledkov hodnotenia na všetky ostatné plány a personálne činnosti.

Plány vzdelávania a rozvoja zamestnancov by mali určovať perspektívnu potrebu vzdelávania a formovania odborných a osobnostných zručností zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku tak, aby dokázali aj v budúcnosti úspešne vykonávať svoju prácu, špecifikovať oblasti vzdelávania a rozvoja a skupiny zamestnancov z hľadiska priority vzdelávania, metódy, formy, časový i vecný harmonogram vzdelávania, výšku nákladov a tiež spôsob hodnotenia efektívnosti celého procesu vzdelávania a rozvoja.

Motivačné programy podniku by mali špecifikovať metódy a postup analýzy spokojnosti, motivačných preferencií a motivačných profilov zamestnancov i riadiacich pracovníkov z hľadiska pracovného zaradenia, veku, pohlavia a kvalifikácie pre zostavenie aktuálneho programu zvyšovania pracovnej motivácie v podniku. Súčasťou programov by malo byť dostatočne bohaté a aktuálne spektrum motivačných nástrojov a prístupov, podporené nevyhnutnou možnosťou vypracúvania flexibilných a individuálnych motivačných plánov pre talentovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Plány pracovnej kariéry majú zabezpečiť zladenie a rozvoj pracovných i osobných cieľov zamestnancov s cieľmi podniku tým, že objasnia pracovnú perspektívu daného zamestnanca a do istej miery ovplyvnia pocit jeho sociálnej istoty. Konkrétnymi formami plánovania kariéry sú schémy a prehľady výmeny a plány pracovnej kariéry. Vypracúvajú sa najmä pre riadiacich pracovníkov a kvalifikovaných odborníkov.

Plán kariéry je individualizovaný plán spracovaný pre konkrétneho zamestnanca, ktorý by mal vytýčiť budúce pracovné ciele a činnosti nevyhnutné pre naplnenie cieľov jeho kariéry (účasť na podnikovom vzdelávaní, cielené sebvzdelávanie, osvojenie nových vedomostí, zručností a skúseností a pod.). Pri jeho tvorbe musí zamestnanec spolu so svojim nadriadeným hodnotiť svoje doterajšie vedomosti, schopnosti, priebeh pracovného správania, záujmy, hodnoty a spoločne musia stanoviť pracovné ciele pre zamestnanca. Veľmi dôležitá je vzájomná

otvorená komunikácia medzi zamestnancom a jeho nadriadeným, hodnotenie možnosti postupu a spoločné stanovovanie cieľov, vrátane hodnotenia ich naplnenia.

Plány ukončovania pracovného pomeru majú obsahovať vzťah a formy správania k zamestnancom dôchodkového veku, nevyhnutnosť včasného informovania o nevyhnutnosti zoštiehľovania podniku, opatrenia v oblasti pomoci nadbytočným zamestnancom (poradenstvo, úsilie nájsť zamestnancom prácu v iných podnikoch, rekvalifikačné kurzy pre uľahčenie získania novej práce), formy finančného i nefinančného podnecovania žiaducich odchodov z podniku, zásady priebehu výstupných rozhovorov či analýzy výstupných dotazníkov atď.

Pri tvorbe plánov práce s ľuďmi a pri voľbe konkrétnych metód je potrebné starostlivo posudzovať hľadisko predpokladaných *nákladov*. Z dôvodu zabezpečenia dynamiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je nevyhnutné neustále hľadať nové a efektívne možnosti *skvalitňovania plánovania práce s ľuďmi* a hľadať efektívne spôsoby realizácie všetkých plánov.

4. ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST A NAVRHOVANIE PRÁCE

Nevyhnutným predpokladom úspešného riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je vybudovaná efektívna štruktúra pracovných miest v podniku. Pre vytvorenie a neustálu aktualizáciu tejto štruktúry je potrebný kvalitný informačný systém práce s ľuďmi, ktorý musí obsahovať okrem množstva iných informácií aj podrobné **informácie o každom pracovnom mieste v podniku**. Podrobné informácie o pracovných miestach ako základných prvkoch organizačnej štruktúry môže podnik získavať prostredníctvom analýzy pracovných miest.

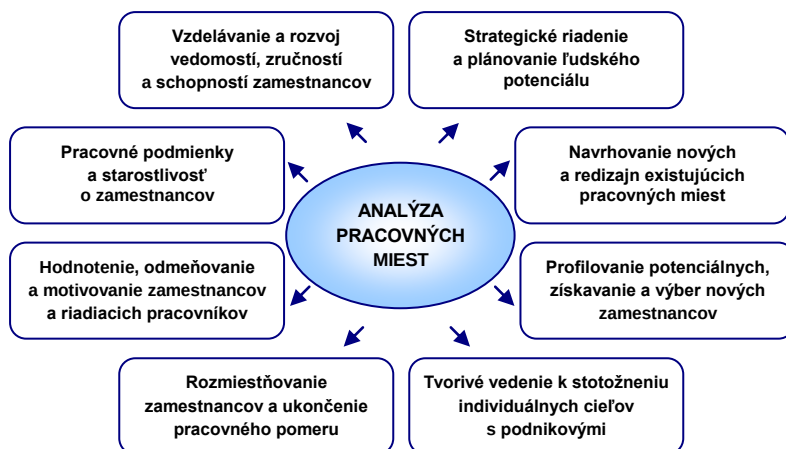
4.1. Význam a účel analýzy pracovných miest

Analýza pracovných miest **poskytuje informácie** o celkovom účele a obsahu pracovných miest, zodpovednosti, začlenení miest do vzťahov nadriadenosti, podriadenosti, organizačnej rovnocennosti i nadväznosti v rámci podnikových procesov. Vymedzuje pracovné podmienky i komplex predpokladov pre efektívny výkon danej práce. Vytvára tiež priestor pre následné možnosti a smer rozvoja zamestnancov či riadiacich pracovníkov. Napomáha pri vytváraní optimálnej skladby úloh pracovného miesta, metód ich plnenia a podmienok, za ktorých zamestnanci tieto úlohy plnia, a to nielen za účelom uspokojovania potrieb podniku, ale i potrieb zamestnancov na daných pracovných miestach.

Analýza pracovných miest je procesom systematického získavania, vyhodnocovania a usporiadania informácií o jednotlivých pracovných miestach. Vytvára ucelený obraz o všetkých aspektoch práce, pracovno-osobnostný obraz a normy výkonu zamestnancov, ktorí dokážu úspešne zastávať dané pracovné miesto.

Informácie vyplývajúce z analýzy pracovných miest **umožňujú dokonalý prehľad** o všetkých druhoch prác vykonávaných v podniku. Sú výborným podkladom pri navrhovaní nových pracovných miest, pri zmene profilu (redizajne) už existujúcich pracovných miest, pri tvorbe motivačného programu, pri zvažovaní orientácie na externý či interný trh práce v prípade potreby získať vhodných zamestnancov, pri profilovaní potenciálnych zamestnancov, pri získavaní a výbere nových zamestnancov, pri plánovaní vzdelávania a zmysluplného interného pohybu zamestnancov, pri konštrukcii hodnotiacich kritérií, pri voľbe objektívneho systému odmeňovania, pri odstraňovaní duplicitných či neproduktívnych činností a pri plánovaní ostatných činností rozvoja ľudí v podniku tak, ako to ilustruje obr. 4.1.

Bez analýzy pracovných miest by bolo pre personálnych odborníkov obtiažne zhodnotiť, aký vplyv má prostredie či pracovné požiadavky na kvalitu, kvantitu a produktivitu danej práce. Napriek tomu, že bezprostredne nadriadený pracovník pozná náplň práce svojich podriadených do všetkých podrobností, konečnú podobu kompletizácii informácií vyplývajúcich z analýzy pracovných miest dáva útvar riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.



Obr. 4.1. Schéma využitia informácií vyplývajúcich z analýzy pracovných miest

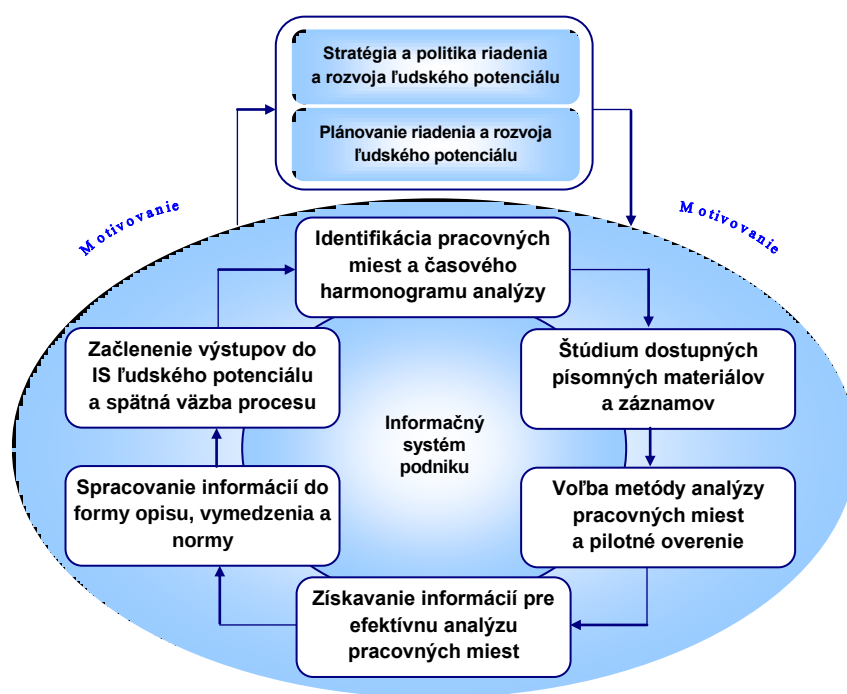
4.2. Proces analýzy pracovných miest

Proces analýzy pracovných miest je rozsiahlym procesom pre získanie kvalitných informácií o všetkých pracovných miestach v podniku. Pri jej realizácii je vhodné postupovať podľa vopred vypracovaného postupu (obr. 4.2.). Tento proces pozostáva z fázy identifikácie pracovných miest a časového harmonogramu analýzy, štúdia dostupných materiálov, voľby metódy analýzy a jej pilotného overenia, spracovania získaných informácií a fázy hodnotenia efektívnosti celého procesu.

Identifikácia pracovných miest a časového harmonogramu ako prvá fáza uvažovanej analýzy predpokladá presnú špecifikáciu kategórií a počtu pracovných miest, ktoré budú analýze podliehať, a tiež rozpracovanie podrobného časového i vecného harmonogramu celého procesu. Aby mohla analýza pracovných miest naplniť svoj základný účel, t. j. poskytovať kvalitné a detailné informácie o všetkých druhoch prác, je najvhodnejším rozhodnutím vedenia podniku analyzovať skutočne všetky pracovné miesta existujúce v podniku v aktuálnom období. Pri uvažovaní o predpokladanom priebehu analýzy je potrebné poveriť jej realizáciou kvalifikovaných pracovných analytikov (ak patria do stavu zamestnancov podniku), prípadne je vhodné osloviť externých špecialistov v tejto oblasti, či poveriť vykonaním analýzy zručných zamestnancov útvaru riadenia ľudského potenciálu.

Druhou fázou naznačeného procesu je **štúdium dostupných písomných materiálov a záznamov** nevyhnutných pre získanie informačných prameňov, ktoré pracovným analytikom umožnia zhromaždiť informácie o technológiách, procesoch a postupoch v podniku, pracovných podmienkach a ďalších charakteristikách práce. Za najvýznamnejšie dokumentárne pramene možno považovať napríklad organizačnú štruktúru, tarifno-

kvalifikačné katalógy, predchádzajúce opisy práce a špecifikácie zamestnancov, detailné technologické predpisy, prípadne algoritmy pracovných operácií a pracovných postupov, predpisy a smernice týkajúce sa administratívnych činností, bezpečnostné, hygienické a protipožiarne predpisy, pracovné normy, snímky pracovného dňa, pohybové štúdie, technické normy a požadované parametre kvality, záznamy operatívnej evidencie a výkazy štatistiky daného podniku (údaje o plnení výkonových i spotrebných noriem, o produktivite práce, kvalite výroby a nepodarkoch, o využívaní pracovného času a stratových časoch, o poruchách strojového zariadenia, o úrazoch, absencii a fluktuácii), odbornú literatúru týkajúcu sa uvažovaných profesií a pod. Takéto informácie umožňujú vytvoriť celkový obraz o aktuálnej výrobnej, ekonomickej i sociálnej situácii na jednotlivých pracoviskách. Práve štúdium týchto materiálov je dôležitým logickým krokom pri analyzovaní pracovných miest.



Obr. 4.2. Schéma procesu analýzy pracovných miest

Voľba metódy získavania informácií a pilotné overenie metódy tvorí ďalšiu fázu procesu analýzy práce. Napriek tomu, že neexistuje ani jeden dokonalý spôsob, akým by sa mali získavať všetky informácie potrebné pre analýzu pracovných miest, je na samotných

analytikoch (prípadne poverených zamestnancoch), aby zvolili niektorú z metód, prípadne ich kombináciu. Pritom je vhodné posudzovať metódy (rozhovory, dotazníky, zostavenie komisie zloženej z odborníkov, pozorovanie) z *hľadiska času, nákladov, výpovednej schopnosti, objektívnosti, aktuálnosti a presnosti*. Samozrejme je vždy potrebné overiť vhodnosť zvolenej metódy *na vybranej vzorke* pracovných miest, a to ako z hľadiska respondovaných zamestnancov a riadiacich pracovníkov, tak i z hľadiska spracovávateľov získaných informácií. Podrobnejšie poznatky o metódach analýzy uvádza časť 4.3.

Vo fáze *získavania informácií pre analýzu pracovných miest* ide o čo najefektívnejšie zhromaždenie všetkých potrebných informácií a poznatkov. Pravdepodobne najmenej problémovou a najrýchlejšou cestou ako zabezpečiť včasné a presné poskytovanie potrebných údajov je využívanie statusu formálnej autority v podniku, kde za nesplnenie tejto úlohy oslovenými respondentmi je možné naznačiť určité sankčné opatrenia. K takejto situácii však prichádza zriedkavo.

Predposlednou fázou je *spracovanie informácií do formy opisu práce, špecifikácie zamestnanca a normy pracovného výkonu*. Je dôležitá preto, lebo na základe predchádzajúcej fázy analýzy práce majú analytici veľké množstvo informácií zatiaľ iba v podobe vyplnených dotazníkov, záznamov z rozhovorov či pozorovania. Z hľadiska okamžitého využitia pre ostatné funkcie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu sú však neprehľadné, a teda takmer nepoužiteľné. Preto je potrebné tieto informácie previesť do vhodnejšej formy, akou sú najčastejšie opis práce, špecifikácia zamestnanca (presné vymedzenie požiadaviek na zamestnanca) alebo norma pracovného výkonu. Podrobnejšie sa týmito výstupmi analýzy pracovných miest zaoberá časť 4.4.

Začlenenie výstupov do informačného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a spätná väzba procesu tvorí poslednú fázu analýzy pracovných miest. V tejto fáze je dôležité efektívne ukončiť proces analýzy, t. j. posúdiť jeho priebeh z hľadiska efektívnosti a dynamiky. Navyiac je potrebné zabezpečiť, aby všetky získané a vypracované výstupy analýzy pracovných miest boli prístupné všetkým ostatným personálnym činnostiam (plánovanie, profilovanie, získavanie, výber, rozmiestňovanie, hodnotenie, odmeňovanie, motivovanie, vzdelávanie atď.). Okamžité sprístupnenie a následné využívanie týchto podkladov umožňuje funkčný informačný systém práce s ľudským potenciálom, ktorý je nevyhnutne prepojený na komplexný informačný systém podniku a všetky ostatné jeho subsystémy.

4.3. Metódy získavania informácií pre analýzu pracovných miest

Vhodných metód získavania informácií pre účely analýzy pracovných miest existuje veľké množstvo. K najčastejšie uplatňovaným patria najmä metóda rozhovoru, dotazníka, komisie zloženej z odborníkov, pozorovania, pracovných denníkov atď. Pretože však každá

z týchto metód má svoje výhody i nevýhody, pri voľbe konkrétnej metódy či kombinácie určitých metód je nevyhnutné postupovať uvažlivo, a to podľa naznačených kritérií.

Rozhovor

Rozhovor je presnou a účinnou metódou získavania informácií pre analýzu pracovných miest. Prebieha ako séria odpovedí zamestnanca či riadiaceho pracovníka na otázky kladené analytikom. Analytici používajú vopred pripravený súbor otázok. V prípade potreby sa však môžu otázky dopĺňať aj v priebehu rozhovoru, čím sa rozšíri spektrum získaných informácií. Rozhovor predpokladá vyššiu **hodnovernosť odpovedí**, pretože ústna forma kontaktu, ako aj prítomnosť iba dvoch partnerov (analytika a zamestnanca) istým spôsobom poskytujú záruku nezneužívania získaných informácií. Napriek tomu, že tento postup je pomalý, nákladný a kladie vyššie nároky na komunikačné zručnosti pýtajúceho sa, umožňuje upresniť niektoré nejasnosti a preniknúť hlbšie do neurčitých odpovedí. Analytik zvyčajne vedie rozhovory so zamestnancom, ktorý prácu vykonáva alebo s jeho spolupracovníkmi, a neskôr si rozhovorom s jeho nadriadeným overuje získané informácie. Tento postup zaručuje vysokú presnosť.

Dotazník

Metóda dotazníkov umožňuje získavať informácie od respondentov písomnou formou – dotazníkom. Pracovní analytici pripravujú zoznamy otázok tak, aby odpovede na ne podali *vyčerpávajúci obraz o každom pracovnom mieste*. V dotazníkoch sa zisťuje rozsah a druh povinností, zodpovednosti, schopností a výkonnostné požiadavky všetkých pracovných miest. Je veľmi dôležité, aby sa pre práce rovnakého alebo príbuzného druhu *používali rovnaké dotazníky*. Neznamená to však, že pracovní analytici používajú pre rôzne druhy a úrovne pracovných miest rovnaké formuláre. Je logické, že pre skupinu technických alebo pre skupinu administratívnych prác alebo pre skupinu riadiacich prác je vhodné používať vždy **odlišné druhy dotazníkov**. Dotazník zvyčajne vyplňa držiteľ pracovného miesta a správnosť dotazníka kontroluje jeho bezprostredne nadriadený. Ak ide o *analýzu novej práce*, vyplňa dotazník bezprostredne nadriadený, do kompetencie ktorého patrí nové pracovné miesto. Ak ide o situáciu, že analyzované miesto je v súčasnosti voľné, ale má obdobu pracovného miesta v inej časti podniku, vyplňa dotazník držiteľ obdobného miesta. Vyplnenie dotazníkov môže podnik zveriť i expertom, ich informácie je však vhodné používať v kombinácii s inými zdrojmi.

Metóda dotazníkov je najrýchlejším a najlacnejším spôsobom získavania informácií. Umožňuje skúmať veľké množstvo pracovných miest súčasne a s nízkymi nákladmi. Na rozdiel od rozhovorov, dotazníky zaznamenávajú iba faktografické informácie, ktoré sa následne jednoduchšie spracúvajú. Nevýhodou však je, že často dochádza k nepresnostiam z dôvodu nepochopenia otázok, neúplných odpovedí alebo nevrátenia vyplneného dotazníka.

Preto by použitiu dotazníkov malo predchádzať určité **pilotné overenie** správnosti a logiky otázok, miery výpovednej schopnosti daných otázok, overenie prehľadnosti i jednoduchosti spracovania dotazníkov zo strany analytikov. Tiež by sa mal posúdiť a uplatniť motivačný aspekt dotazníka pre zvýšenie ochoty respondentov dotazník pravdivo vyplniť, vrátane zakomponovania námetov a návrhov zamestnancov pre skvalitnenie dotazníka.

Komisia

Zostavenie komisie zloženej z odborníkov je nákladnou a časovo náročnou metódou získavania potrebných informácií. Komisia by sa mala skladať zo zamestnancov, ktorí uvedenú prácu vykonávajú už dlhší čas a z ich bezprostredne nadriadených. Členovia takejto komisie budú mať skutočne hlboké vedomosti a skúsenosti s danou prácou. Pracovní analytici získavajú informácie prostredníctvom rozhovorov s touto skupinou expertov a prostredníctvom vzájomného pôsobenia jednotlivých názorov pri rozhovoroch môžu pochopiť určenú problematiku detailnejšie než pri rozhovoroch s jednotlivcami. Prínosom metódy je skutočnosť, že si zamestnanci a ich nadriadení môžu vzájomne hlbšie objasniť náplň jednotlivých úloh, požiadaviek a zodpovedností, ktoré sa od nich očakávajú.

Denníky

Metóda pracovných denníkov alebo záznamov je najvhodnejšia pre analyzovanie radiácií pracovných pozícií a pozícií, kde prevažuje duševná tvorivá práca. Zamestnanci by pri použití tejto metódy mali pravidelne zapisovať do denníkov svoje úlohy a vykonané činnosti. Ak sa pracovné záznamy **zapisujú denne** po obdobie celého pracovného cyklu, môže byť denník dostatočne presný. Niekedy je to dokonca jediný možný spôsob získania informácií, najmä keď rozhovory, komisie odborníkov alebo dotazníky nedokážu zachytiť komplexný pohľad na danú prácu. Nevýhodou denníkov je, že pre samotných zamestnancov i pre zamestnancov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu predstavujú metódu veľmi náročnú na čas. Navyše, pri dlhodobejšom používaní sa stáva, že zamestnanci ani ich nadriadení zápisy nerobia pravidelne, čo niekedy môže znížovať presnosť metódy.

Pozorovanie

Ďalšou metódou analýzy môže byť pozorovanie pracovnej činnosti v normálnych i mimoriadnych situáciách. Pozorovanie však predstavuje metódu zdĺhavú, nákladnú a často menej presnú než ostatné. Nízka presnosť pozorovania môže byť zapríčinená tým, že pracovní analytici nie sú schopní zaznamenať niektoré nepravidelné a zriedkavé činnosti, ktoré sa vyskytujú na pracovnom mieste. Taktiež býva problematické zachytiť činnosti, ktoré sa vykonávajú veľmi rýchlo, pretože analytici nie sú schopní ich detailne sledovať a zaznamenať

(najmä v prípade duševnej či odbornej práce). Analytici uprednostňujú túto metódu vtedy, keď môže potvrdiť alebo vyvrátiť pravdivosť informácií získaných inými metódami.

Kombinácia metód

Kombinácia metód je vhodná preto, lebo každá z uvedených metód má svoje nedostatky. Pracovní analytici veľmi často využívajú súčasne dve a viac metód, najmä pre zabezpečenie vyššej presnosti s minimálnymi nákladmi. Vhodnou kombináciou je spojenie metódy rozhovoru či dotazníka s metódou pozorovania.

4.4. Využitie informácií získaných analýzou pracovných miest

Odhladiac od výberu ktorejkoľvek z predchádzajúcich metód, získané informácie vyplývajúce z analýzy nemajú takmer žiadnu cenu, ak ich pracovní analytici neprevedú do vhodnejšej formy. Takouto využiteľnou formou (využiteľnou pre zamestnancov, riadiacich pracovníkov i pracovníkov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu) je opis práce, vymedzenie zamestnanca (špecifikácia požiadaviek) a normy pracovného výkonu.

Opis práce

Opis práce je písomná správa o **činnostiach, pracovných povinnostiach, zodpovednosti, právomoci, podmienkach a ďalších aspektoch daného pracovného miesta**. Zahŕňa informácie o účele a druhu práce, o spôsobe jej vykonávania, o význame a náročnosti práce, postavení pracovného miesta v hierarchii podniku, časovom zatriedení hlavných i vedľajších činností, pracovných podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva atď. Jedným z možných spôsobov je opísať prácu niekoľkými výstižnými vetami. Druhým spôsobom je rozdelenie opisu práce do viacerých častí napríklad tak, ako to zobrazuje tab. 4.1.

Z hľadiska **významu opisu práce pre podnik** je dôležité uviesť, že je nevyhnutným informačným podkladom pre tvorbu pracovných náplní, pre kvantitatívnu dimenziu plánovania ľudského potenciálu, pre konkretizáciu správnych nástrojov a činností v oblasti profilovania potenciálnych zamestnancov. Je dôležitý pri oslovení vhodnej skupiny uchádzačov o prácu, pri voľbe efektívneho priebehu a náplni výberových rozhovorov, pri stanovovaní objektívnych kritérií hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov a spravodlivého systému odmeňovania atď. Význam kvalitného opisu práce je nepopierateľný aj **pre zamestnanca**. Na jeho základe môže mať zamestnanec jasnú predstavu o svojich povinnostiach, cieľoch, úlohách, kompetenciách a zodpovednosti, o kritériách hodnotenia svojho výkonu, ktoré môže následne prehľadnejšie naplňať. Napomáha tiež získaniu argumentov nevyhnutných pre prípad, že sa zamestnanec bude usilovať o akékoľvek zmeny obsahu práce či zmenu svojich pracovných podmienok atď.

Tab. 4.1. Příklad opisu práce

OPIS PRÁCE	
Pracovné miesto: vedúca sekretariátu výrobného riaditeľa	
Kvalifikačná trieda: 10	
Zodpovedá: výrobnému riaditeľovi	
.....	
A) Zhrnutie hlavných úloh, povinností, zodpovedností a právomocí	
-	má celkovú zodpovednosť za nerušený a efektívny chod sekretariátu riaditeľa,
-	zabezpečuje písomnú agendu a telefonický styk výrobného riaditeľa s jeho spolupracovníkmi a partnermi, vrátane elektronickej pošty a faxového spojenia,
-	zabezpečuje spoluprácu so sekretariátmi vedúcich pobočiek a závodov výrobného úseku a sekretariátmi ostatných úsekov,
-	pripravuje a zúčastňuje sa pracovných stretnutí a porád výrobného úseku a vyhotovuje z nich písomné záznamy,
-	kontroluje plnenie úloh vedúcich pobočiek a závodov výrobného úseku vyplývajúcich z pracovných stretnutí a porád alebo priamo delegovaných zodpovedným zamestnancom,
-	pripravuje podklady pre rokovania riaditeľa s podriadenými zložkami a pracovnými partnermi.
B) Špecifické povinnosti, zodpovednosti a právomoci	
-	po dohode s riaditeľom plánuje časový harmonogram jeho práce na kratšie časové úseky,
-	odporúča harmonogram stretnutí výrobného riaditeľa s podriadenými zložkami i partnermi,
-	priamo zodpovedá za primerané pracovné správanie referentov výrobného riaditeľa,
-	odporúča výber dodávateľov zariadení pre vybavenie a plynulý chod sekretariátu,
-	má hmotnú zodpovednosť za peňažnú hotovosť na drobný nákup sekretariátu,
-	zodpovedá za vybavenosť sekretariátu výrobného riaditeľa.
C) Otázky nadriadenosti, podriadenosti a organizačnej spolupráce	
-	pracuje podľa pokynov výrobného riaditeľa,
-	je nadriadená ostatným referentom sekretariátu výrobného riaditeľa,
-	spolupracuje so sekretariátmi ostatných odborných riaditeľov a sekretariátmi výrobných závodov podniku.
D) Dôvernoscť informácií	
-	podlieha utajeniu získaných informácií podľa Smernice č. 45 – O utajení informácií.
E) Pracovné kontakty	
-	udržiava kontakty so stálymi partnermi a spolupracovníkmi výrobného riaditeľa,
-	nadväzuje kontakty s novými pracovnými partnermi výrobného riaditeľa i sekretariátu,
-	udržiava dobré pracovné kontakty so zamestnancami výrobného úseku i celého podniku.
F) Pracovné podmienky	
-	stálym pracoviskom je sekretariát výrobného riaditeľa,
-	v prípade potreby pracuje mimo pracoviska ako pracovný sprievod výrobného riaditeľa,
-	tempo práce je často vysoké, pracuje v závislosti od chodu sekretariátu a práce riaditeľa.

Vymedzenie zamestnanca

Vymedzenie zamestnanca (špecifikácia požiadaviek na zamestnanca) predstavuje prehľad zručností a schopností zamestnanca nevyhnutných pre vykonávanie danej práce. Ide o čo najpresnejšie vystihnutie **zručností, vedomostí, kvalifikácie, schopností a základných osobnostných vlastností**, ktoré vyžaduje konkrétna práca. Je to v skutočnosti profil ľudských vlastností a charakteristik potrebných pre danú prácu. Do požiadaviek je možné priradiť napríklad vzdelanie, skúsenosti, absolvovanie kurzov, fyzické i psychické predpoklady atď. Príklad vymedzenia zamestnanca zobrazuje tab. 4.2.

Rozdiel medzi opisom práce a špecifikáciou zamestnanca je v uhle pohľadu. Opis práce definuje, aká práca je – je to vlastne *profil pracovného miesta*. Vymedzenie zamestnanca predstavuje *žadovaný profil zamestnanca* na pracovnom mieste. **Pre podnik** je vymedzenie zamestnanca dôležité najmä ako podklad pre kvalitatívnu dimenziu plánovania ľudského potenciálu, pre správne zostavenie ponuky práce a zvolenie vhodných prediktorov pri výbere nových zamestnancov, realizáciu plánu pracovnej kariéry atď. Pre **zamestnanca** má význam najmä v tom, že vymedzením práce môže získať podklady pre plánovanie a realizáciu svojej kariéry, môže odhaľovať oblasti a miesta vo svojom výkone, ktoré môže ďalej zdokonaľovať ap.

Normy pracovného výkonu

Vypracovanie noriem pracovného výkonu predstavuje dôležitý výstup analýzy pracovných miest. Výzva k splneniu noriem či uspokojenie z ich splnenia je dobrou motiváciou pre zamestnancov. Pri plnení noriem môžu zamestnanci pociťovať osobný úspech, čo napomáha k ich spokojnosti. Bez noriem by sa pracovný výkon znižoval. Na druhej strane, *podľa týchto noriem sa meria pracovná úspešnosť*.¹ Pre riadiacich pracovníkov i personalistov, ktorí sa usilujú pracovný výkon usmerňovať a do budúcnosti zvyšovať, sú tieto normy nepostrádateľné. Poskytujú priestor pre spätnú väzbu výkonu zamestnancov i riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov podniku a odrazovú platformu pre budúce riadenie a rozvoj ľudského potenciálu podniku.

V praxi sa možno stretnúť s **dvomi základnými kategóriami noriem** pracovného výkonu – normami výkonu manuálnej (presne kvantifikovateľnej) práce a normami výkonu tvorivej, administratívnej či riadiacej práce. V prípade práce s prevahou intelektuálnych prvkov by mali normy špecifikovať zväčša krátkodobé, strednodobé alebo dlhodobé ciele

¹ Werther, W. B. – Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Praha. Victoria Publishing. 1992, 150 s.

zamestnanca či riadiaceho pracovníka, termíny a postupy úloh, požadované kvantitatívne i kvalitatívne kritériá výkonu (počet pripravených zmien, spokojnosť zákazníka, atď.).

Tab. 4.2. Vymedzenie (špecifikácia) zamestnanca

VYMEDZENIE ZAMESTNANCA	
Pozícia: vedúca sekretariátu výrobného riaditeľa	
A) Fyzické predpoklady	- dobrý zdravotný stav, - príjemný a elegantný vzhľad, - pôsobenie pozitívnym dojmom na ostatných.
B) Psychické predpoklady	- prirodzená až vysoká všeobecná inteligencia, - vysoká emocionálna inteligencia, - schopnosť pracovať i pod tlakom.
C) Požiadavky na vzdelanie	- stredoškolské vzdelanie ekonomicko-administratívneho zamerania (vhodné ukončené bakalárske štúdium ekonomicko-administratívneho zamerania), - štátna skúška zo strojopisu a stenografie.
D) Prax a absolvované školenia	- viacročná prax v ekonomicko-administratívnej pozícii, - ovládanie práce s PC (word, excel), - absolvovaný kurz v oblasti komunikačných zručností a práce s časom.
E) Schopnosti a osobnostné vlastnosti	- zodpovedný a tvorivý prístup k práci, - ochota pokračovať v získavaní nových vedomostí v ekonomickej a administratívnej oblasti, - aktívne ovládanie anglického i nemeckého jazyka, - komunikatívne a milé vystupovanie, - schopnosť plánovať, organizovať, koordinovať a riadiť prácu sebe i ostatným referentom, - lojálnosť voči zamestnávateľovi.
F) Zvláštne požiadavky	- ochota pracovať v prípade potreby nadčas (v prípade potreby aj cez víkend) - ochota v nevyhnutných prípadoch pracovať i mimo pracoviska (konferencie, výstavy, pomoc pri nadväzovaní kontaktov s novými partnermi).

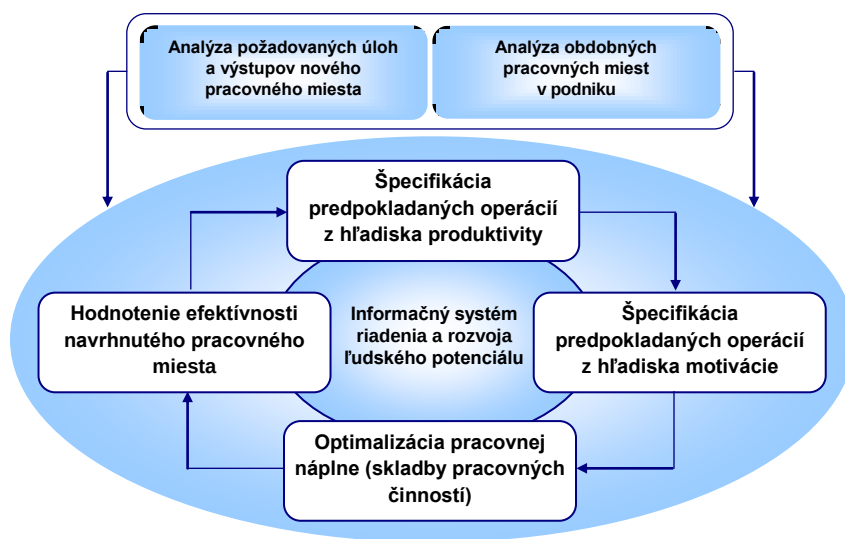
4.5. Navrhovanie profilu nového pracovného miesta

Úspešnosť a efektívnosť práce zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku je do veľkej miery podmienená spôsobom, akým je vykonávaná práca navrhnutá. Je preto nevyhnutné jej príprave a zostaveniu venovať veľkú pozornosť. A to najmä preto, lebo

nesprávne navrhnutá práca sa môže prejavíť poklesom produktivity, fluktuáciou zamestnancov, nárastom počtu absencií, sťažnosťami, nepodarkami, rezignáciami zamestnancov atď.

Navrhovanie profilu pracovných miest je procesom detailného určenia účelu a obsahu práce, špecifikácie činností, ich nadväzností, vhodných metód, postupov a podmienok pre zabezpečenie požadovaných výstupov a taktiež pre dosiahnutie čo najvyššej motivácie a uspokojenia zamestnanca z jej vykonávania.

Tento proces by mal vychádzať z výsledkov *analýzy požadovaných úloh a výstupov novej práce a analýzy obdobných pracovných miest* vyskytujúcich sa v podniku. Potom je možné využiť pozitívne i negatívne skúsenosti spojené s navrhovaním a efektívnosťou už existujúcich pracovných miest podniku (obr. 4.3.).



Obr. 4.3. Schéma procesu navrhovania profilu nového pracovného miesta

Prvou fázou navrhovania profilu nového pracovného miesta je **špecifikácia predpokladaných operácií a činností z hľadiska produktivity** tak, aby zamestnanec venoval na ich splnenie minimum času a úsilia a popritom dosahoval neustále vysoký výkon. Je dôležité uvažovať s potrebnou *postupnosťou i nadväznosťou* jednotlivých operácií a činností pre dosiahnutie žiaducich parametrov výstupov práce a plynulý chod ostatných pracovných miest. Do návrhu profilu pracovných miest je potrebné zakomponovať aj oblasť *ergonómie* (umiestnenia nástrojov a pracovných predmetov tak, aby boli z hľadiska hladkého priebehu práce pre zamestnanca čo najprístupnejšie a aby neprichádzalo k zbytočným pracovným úrazom a časovým stratám), a taktiež vytvoriť dostatočný časový i vecný priestor pre využívanie čo najvhodnejších *metód a postupov práce* a pod.

Účelom druhej fázy, **špecifikácie predpokladaných operácií a činností z hľadiska motivácie a uspokojenia zamestnanca**, je vytvárať profil pracovného miesta tak, aby bolo dostatočne atraktívne na externom a internom trhu pracovného potenciálu a aby podnik dokázal pre takéto miesto získať či vychovať vhodného zamestnanca. Významným atribútom pracovného miesta je určitá *odborno-psychologická nezávislosť a zodpovednosť* na strane zamestnanca, ktorý by mal mať možnosť rozhodovať o niektorých aspektoch svojej práce a za svoje rozhodnutia i výkon niesť určitú mieru zodpovednosti. Z hľadiska motivácie a uspokojenia je pre zamestnanca dôležité vedomie *významu realizovanej práce a nevyhnutná spätná väzba* o výkone, úspechoch i neúspechoch zamestnanca pri plnení úloh.

Následnou fázou projektovania profilu pracovných miest je **optimalizácia pracovnej náplne (skladby pracovných činností)**. Niekedy sa stáva, že pracovní projektanti navrhli pracovné miesto, ktoré je príliš úzko špecializované a výstupy z neho nezodpovedajú potrebám podniku. Práca je monotónna, rutinná a nudná a zvyšuje sa počet omylov či nepodarkov. Riešením takejto situácie je využitie princípu striedania pracovných úloh, rozširovania či obohacovania pracovnej náplne. Pri **striedaní pracovných úloh** sa zamestnanci striedavo zaoberajú rôznymi pracovnými činnosťami. Charakter týchto prác sa v skutočnosti nemení, menia sa zamestnanci, ktorí ich plnia. Striedanie úloh narúša monotónnosť práce tým, že od zamestnancov vyžaduje rozdielne schopnosti a zručnosti. Výhodou metódy je, že zamestnanci sú schopní vykonávať niekoľko druhov práce. Nevýhodou je, že striedanie úloh nevedie k zlepšeniu samotného vykonávania práce. Môže dokonca spôsobiť zdržiavanie pri zavedení modernejších postupov, pretože náklady na zaškolenie zamestnancov sú vysoké. **Rozšírenie pracovnej náplne** znamená zvýšenie množstva vzájomne previazaných úloh v danej práci. Narušenie monotónnosti práce sa dosiahne pridaním podobných pracovných povinností a využívaním väčšieho počtu rôznych schopností zamestnanca. **Obohatenie pracovnej náplne** zvyšuje zodpovednosť, samostatnosť a sebakontrolu zamestnanca. Môže sa zvýšiť počet a obsah pracovných povinností, ktoré sa dotýkajú plánovania a kontrolovania činností. Určitým nedostatkom tejto metódy sú vysoké náklady na jej naplánovanie a uskutočnenie.

Poslednou fázou uvažovaného procesu je **hodnotenie efektívnosti navrhnutých pracovných miest**. Poznatky súvisiace s efektívnosťou navrhnutia práce môžu zainteresovaní personálni odborníci získať pravdepodobne až s určitým časovým odstupom, napríklad na základe spokojnosti, námietok a názorov zamestnancov vykonávajúcich túto prácu, na základe výsledkov hodnotenia ich komplexného pracovného výkonu, na základe názorov a spokojnosti zamestnancov, na ktorých má navrhnuté miesto priame či nepriame väzby, na základe dosahovania cieľov a úloh celej organizačnej jednotky atď. Avšak niekedy sa môžu vyskytnúť negatívne signály, napríklad konflikty, chyby, interné a externé reklamácie atď. Ak sa objavia niektoré z týchto signálov, pracovné miesto pravdepodobne nie je navrhnuté správne a celý proces je potrebné zrealizovať efektívnejšie.

5. ZÍSKAVANIE A PROFILOVANIE ZAMESTNANCOV

Získavanie zamestnancov je ďalším procesom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ktorý nadväzne a logicky otvára súbor procesov zabezpečujúcich kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov v optimálnej štruktúre a v optimálnom počte pre splnenie vytýčených cieľov a naplnenie vízie a poslania podniku.

5.1. Význam a podmienky získavania zamestnancov

V intenciách súčasnej teórie riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je veľmi dôležité okrem prvého posúdenia súladu požiadaviek ponúkaného pracovného miesta s odbornosťným profilom uchádzača taktiež ***nadchnutie uchádzača*** pre podnik všeobecne, teda nielen pre dané pracovné miesto. Navyše, výstupom kvalitného akvizitného procesu by malo byť vyvolanie a zanechanie *pozitívneho dojmu o podniku* aj na strane tých záujemcov o zamestnanie, ktorým predstavitelia podniku v konečnom dôsledku nemohli vyhovieť.

Získavanie zamestnancov je proces, ktorého účelom je efektívne prezentovať internému a externému trhu pracovného potenciálu voľné pracovné príležitosti, a tým upútať a vyvolať záujem vhodných a motivovaných uchádzačov o zamestnanie (preradenie) v podniku.

Proces získavania zamestnancov sa dotýka dvoch (aspoň spočiatku relatívne nezávislých) strán. Na jednej strane *podniku*, ktorý sa usiluje pokryť potrebu ľudského potenciálu. Na druhej strane *sa dotýka uchádzačov* hľadajúcich nové zamestnanie (externé zdroje) alebo súčasných zamestnancov podniku, ktorí majú záujem o zmenu doterajšieho pracovného zaradenia, prípadne sú z dôvodu organizačných zmien z dovtedajších pracovných funkcií uvoľnení (interné zdroje pokrytia personálnych potrieb).

Pretože jadrom konfrontácie ponuky a dopytu na trhu pracovného potenciálu je najmä komunikovanie podnetov, požiadaviek a predností obidvoch zúčastnených strán, možno získavanie zamestnancov a radiacich pracovníkov vnímať ako **dvojstranný komunikačno-motivačný proces**. V tomto procese záujemcovia o prácu očakávajú čo najpresnejšie informácie o ***vnútorných podmienkach podniku a požiadavkách ponúkanej práce***, teda informácie o skutočnostiach, ktoré bude vyžadovať podnik a ich práca alebo ktoré im môže budúce zamestnanie poskytnúť (prehľadne ich zobrazuje tab. 5.1). Na základe týchto informácií môžu následne vnímať daný podnik a ponúkanú pracovnú príležitosť naďalej pozitívne. Môžu sa rozhodnúť, či s takýmto podnikom budú chcieť spojiť svoju pracovnú budúcnosť – uvážiť, či pociťujú ***dostatočne silnú motiváciu zotrvať v akvizitnom procese***. Po kladnom zvážení tohto rozhodovania sa uchádzači budú pravdepodobne usilovať vyvolať v očiach podniku o sebe čo najviac pozitívny dojem a presvedčiť budúceho nadriadeného

i ostatných predstaviteľov podniku, že zo všetkých uchádzačov sú práve oni pre podnik najvhodnejší. Budú sa teda usilovať **zvýšiť motiváciu riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov** podniku považovať za vhodných práve nich.

Tab. 5.1. Vnútorne podmienky vplyvajúce na proces získavania zamestnancov

VNÚTORNÉ PODMIENKY SÚVISIACE S CHARAKTEROM	
PRACOVNÉHO MIESTA	PODNIKU
- obsah, náročnosť a dôležitosť práce - otázky nadriadenosti, podriadenosti a organizačnej rovnocennosti - všeobecné i špecifické požiadavky práce - rozsah povinností a zodpovedností - vybavenosť vhodnými pomôckami - pracovné podmienky	- imidž podniku na trhu výrobkov a služieb a na trhu práce - vízia, poslanie, ciele a filozofia podniku - stratégia i politika rozvoja ľudského potenciálu podniku a podniková kultúra - systém odmeňovania a motivovania - systém rozvoja a kariérového postupu.

Obdobne podniky budú potrebovať presné informácie o pracovno-osobnostnom profile uchádzačov. To znamená obraz o tom, aké bude pracovné správanie a pravdepodobný výkon uchádzačov po prijatí a stabilizácii v podniku. Budúci nadriadení a personálni odborníci podniku by sa mali usilovať získať tieto informácie od uchádzačov primeraným motivačným spôsobom, t. j. vo vzťahu k uchádzačom vystupovať vždy ochotne, korektne a slušne. Navyiac, **motivačný aspekt procesu získavania** by sa mal prelínať všetkými jeho fázami, vrátane prípravnej. Je zrejmé, že dotváranie charakteristiky ponúkaného pracovného miesta a konkrétneho obsahu práce, voľba písomných dokumentov žiadaných od uchádzačov a prezentovanie pracovnej ponuky by mali v čo najväčšej miere **podnietiť motiváciu vhodných uchádzačov zamestnať sa v podniku**.

Dopad množstva vnútorných faktorov a skutočností vplyvujúcich na priebeh procesu získavania zamestnancov komplikuje aj existencia a pôsobenie celého radu **vonkajších podmienok**. Tie podnik zvyčajne nedokáže vo väčšej miere ovplyvňovať a musí im prispôbiť celý systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, vrátane akvizície. Patria k nim napríklad ekonomické, sociálne a demografické podmienky regiónu a krajiny, technologické trendy a perspektívy, politicko-legislatívne vplyvy, situácia na relevantnom trhu výrobkov a služieb, tlak konkurujúcich podnikov atď. Veľmi významná v tejto oblasti sa javí najmä dôkladná analýza trhu pracovného potenciálu, a to nielen miestneho a regionálneho, ale taktiež národného a medzinárodného (v prípade obsadzovania pozícií vysokokvalifikovaných špecialistov a riadiacich pracovníkov najvyššej úrovne riadenia).

Nevyhnutne sa však musí tiež uvažovať o **zmenách preferencií potenciálnych zamestnancov**, obzvlášť mladých ľudí. Tu možno uviesť výsledky amerického prieskumu

zrealizovaného v roku 1998, ktorý zahŕňal vzorku 2000 študentov a týkal sa priorit študentov v oblasti budúceho zamestnania.¹ Prieskum naznačil dobre vyvážený pomer medzi emocionálne podfarbenými a racionálnymi preferenciami študujúcich mladých ľudí. Napriek tomu, že vysoký zárobok alebo prestíž daná menom podniku nie sú nedôležité, umiestnili sa v uvedenom prieskume až na piatom a šiestom mieste priorit mladých ľudí.

Dôležitejšie v rebríčku priorit sú: dobrí spolupracovníci so záujmom o prácu (veľmi dôležité pre 68 % opýtaných); práca, ktorá je užitočná pre ostatných (veľmi dôležité pre 65 % študentov); vykonávať prácu, ktorá vyžaduje kreativitu (veľmi dôležité pre 47 %); veľká miera zodpovednosti (veľmi dôležité pre 39 % opýtaných študentov). Pre personálnych odborníkov podnikov, ktorí budú chcieť zamestnať súčasných a budúcich absolventov, bude potrebné obozretne identifikovať tie prvky či aspekty, ktoré môžu povzbudiť motiváciu a záujem mladých ľudí o prácu v podniku.

Obdobnou problematikou sa od roku 1995 zaoberá aj každoročný prieskum názorov študentov európskych univerzít s cieľom zistiť ich očakávania voči budúcim zamestnávateľom.² V roku 1997 sa prieskum zameriaval na nemeckých študentov, ktorí očakávajú od svojho prvého zamestnávateľa predovšetkým rozličné a zaujímavé úlohy (38 %), možnosť rozhodovať (36 %), šancu na medzinárodnú kariéru (28 %) a príjemné pracovné prostredie (28 %). Spokojnosť a dobrý pocit z práce sú podľa prieskumu pre týchto 1547 študentov z 26 nemeckých univerzít dôležitejšie než finančné ohodnotenie. Aj tento prieskum ukázal, že podnik, ktorý sa pre mladých ľudí chce etablovať ako úspešný zamestnávateľ, musí svojim uchádzačom ponúkať najmä dobrú príležitosť pre kariéru a možnosť následného rastu.

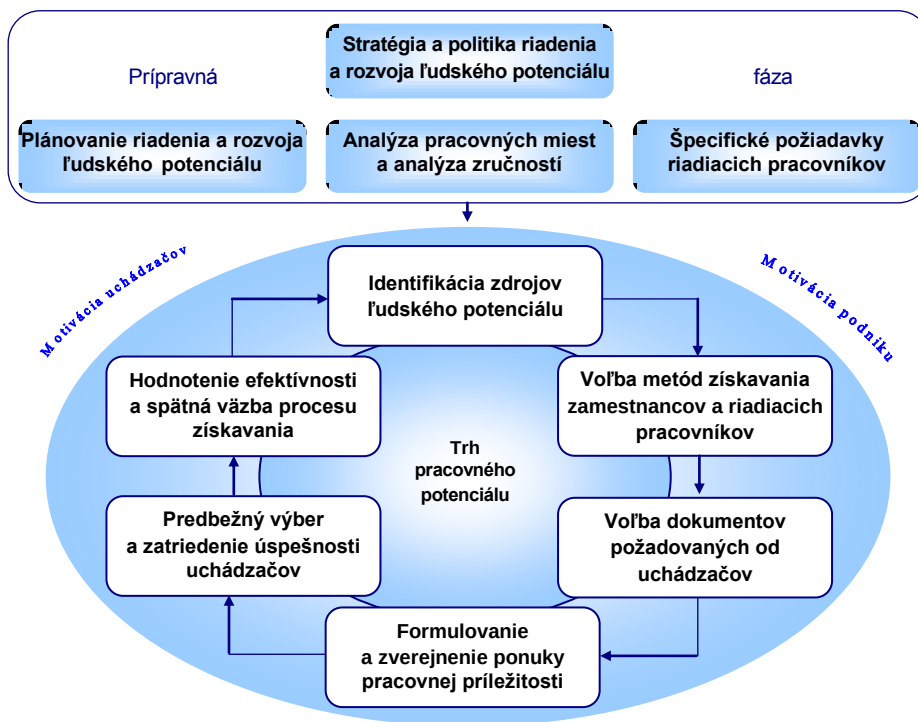
Z výsledkov prieskumu je teda zrejmé, že mladých ľudí budú priťahovať obzvlášť tie podniky, ktoré majú kultúru podporujúcu tímovú prácu a zdieľanie zodpovednosti, a umožnia mladým ľuďom realizovať a rozvíjať svoj potenciál.

5.2. Proces získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov

Proces získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov ako proces upútania záujmu vhodných a motivovaných uchádzačov pozostáva z nasledujúcich na seba nadväzujúcich *fáz*. Týmto fázami je identifikácia zdrojov ľudského potenciálu, voľba metód získavania, voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov, formulovanie a prezentovanie ponúkanej pracovnej príležitosti trhu práce, predbežný výber a hodnotenie efektívnosti celého procesu. Obr. 5.1 v zjednodušenej forme znázorňuje priebeh tohto procesu.

¹ Light, D. A.: Recruiting Generation 2001. Harvard Business Review 7/8 1998

² Schwertfeger: Exzellente Auslese. Wirtschaftswoche 26. 6. 1997



Obr. 5.1. Schéma procesu získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov

5.2.1. Prípravná fáza procesu získavania

Základné predpoklady efektívneho priebehu a súčasne **východiskovú fázu** procesu získavania vhodných zamestnancov tvoria dokonalé poznanie *charakteru jednotlivých pracovných miest, analýza zručností* predpokladaných na obdobných pracovných miestach, a taktiež predvídanie v budúcnosti uvoľnených alebo vytváraných nových pracovných miest, ktoré je súčasťou *plánovania ľudského potenciálu*. Jedným z dôležitých prvkov prípravnej fázy je dodržiavanie *plánu a politiky získavania* zamestnancov podniku pre príslušné aktuálne obdobie, ktoré býva často doplnené o konkrétne názory a špecifické požiadavky jednotlivých riadiacich pracovníkov. Je zvyčajné, že každá požiadavka na zvýšenie počtu zamestnancov či interný presun zamestnancov z jedného organizačného útvaru do iného, podlieha **dôkladnému prehodnocovaniu a schvaľovaniu** zo strany zainteresovaných riadiacich pracovníkov, útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu i riadiacich pracovníkov vyšších organizačných úrovní.

Všetky tieto spomenuté podklady spoločne môžu do detailov upresňovať konkrétne počty, presnú štruktúru potrebných zamestnancov podľa profesií a časový moment požadovaného nástupu nových zamestnancov a riadiacich pracovníkov na uvoľnené alebo

novovytvorené pracovné miesta. Navyiac konkretizujú úlohy, povinnosti a zodpovednosti obsadzovaných pracovných miest. Dotvárajú ucelený súbor požiadaviek, zručností, skúseností, schopností a predpokladov, ktoré by mali noví zamestnanci a riadiaci pracovníci spĺňať, aby dokázali nielen efektívne vykonávať svoju prácu, ale zároveň cieľavedome prispievať k zvyšovaniu konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku.

5.2.2. Identifikácia zdrojov ľudského potenciálu

Identifikácia možných zdrojov uchádzačov o zamestnanie v podniku je prvou fázou procesu získavania a predstavuje krok, v ktorom sa podnik rozhoduje o spôsobe pokrytia vzniknutých personálnych potrieb. Jednu možnosť predstavuje zameranie pozornosti na súčasných zamestnancov podniku (*interné zdroje ľudského potenciálu*). Druhou možnosťou je obrátiť sa na okolie podniku a hľadať nových zamestnancov (*externé zdroje*). Treťou možnosťou je kombinácia predchádzajúcich spôsobov, teda oslovenie vhodných uchádzačov na *internom i externom trhu ľudského potenciálu*. Prehľad výhod a nevýhod získavania vhodných zamestnancov z interných alebo externých zdrojov ilustruje tab. 5.2.

Vnútrotné zdroje ľudského potenciálu tvoria:

- Zamestnanci, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku organizačných zmien alebo v dôsledku skončenia určitého projektu. Tvoria **voľný ľudský potenciál podniku**.
- Zamestnanci, ktorých výkon je už dlhšie obdobie nadpriemerný do takej miery, že je vhodné prideliť im náročnejšiu a zodpovednejšiu prácu, než akú vykonávali dovtedy. Tvoria **dynamický potenciál podniku**.
- Zamestnanci, ktorí majú z rôznych iných dôvodov záujem prejsť na uvoľnené alebo novovytvorené miesto v inej časti podniku. Tvoria **flexibilný potenciál podniku**.

Získavanie vhodných uchádzačov z *radov súčasných zamestnancov*, t. j. využívanie vnútorných zdrojov ľudského potenciálu, znamená, že podnik pracovnú príležitosť ponúkne v prvom rade svojim uvoľneným zamestnancom či tým zamestnancom, ktorí chcú zmeniť doterajšiu pracovnú pozíciu v podniku. Vďaka tejto zásade má každý zamestnanec okrem pracovnej istoty zabezpečenú i možnosť pracovného postupu (kariéry). Tento spôsob tiež prispieva k zvýšeniu stotožnenia a motivácie zamestnancov i riadiacich pracovníkov. Má význam v tom, že priťahuje uchádzačov a pomáha podniku udržať si terajších zamestnancov.

Vonkajšími zdrojmi ľudského potenciálu sú:

- Voľný ľudský potenciál na externom trhu práce**, ktorým sú najmä nezamestnaní evidovaní na úradoch práce.
- Absolventi odborných učilíšť, stredných škôl a univerzít, ktorí tvoria **očakávaný dynamický potenciál**.
- Zamestnanci iných podnikov, ktorí uvažujú o zmene doterajšieho zamestnania či zamestnávateľa. Tvoria **očakávaný flexibilný potenciál**.

Doplňkovými zdrojmi ľudského potenciálu sú napríklad ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti, zamestnanci iných podnikov hľadajúci prácu na čiastočný pracovný úväzok a pod.

Tab. 5.2. Prehľad výhod a nevýhod získavania z interných a externých zdrojov

ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	
Z INTERNÝCH ZDROJOV	Z EXTERNÝCH ZDROJOV
Výhody: - podnik pozná pozitívne i negatívne stránky výkonu zamestnanca - zamestnanec dobre pozná víziu, filozofiu a kultúru podniku a podmienky i požiadavky práce v podniku - uprednostňovaním interných zdrojov sa sprehľadujú možnosti pracovnej kariéry, a tým sa zvyšuje lojalnosť voči podniku a motivácia ku kvalitnejšiemu výkonu - interné získavanie prináša nižšie náklady na získanie, výber a orientáciu nováčikov	Výhody: - často je finančne a časovo výhodnejšie (oproti dlhotrvajúcemu vzdelávaniu v podniku) získať kvalifikovaného odborníka z okolia podniku - uchádzači z okolia podniku môžu do podniku vniesť nové a kreatívne myslenie, nápady a prístupy ku riešeniu problémov - existuje kvalifikačne i početnejšie širšie spektrum uchádzačov externého trhu pracovného potenciálu oproti internému
Nevýhody: - pri získavaní iba z interných zdrojov prichádza z dôvodu rutinnosti a „pohodlnosti“ zamestnancov k brzdeniu nových prístupov a netradičných návrhov - neustále súťaženie o povýšenie môže medzi zamestnancami vyvolať nezdravé súperenie a prekážky v práci - tým, že podnik preradí zamestnanca na nové pracovné miesto, uvoľní sa miesto, ktoré zastával dovtedy	Nevýhody: - náklady získavania bývajú veľmi vysoké a orientácia nováčikov môže trvať dlhší čas - možné obmedzovanie (okliešťovanie) kariérového postupu interných zamestnancov podniku, a tým zvýšenie nespokojnosti a fluktuácie zamestnancov - môže prichádzať ku konfliktom a vytváraniu prekážok v práci medzi dlhoročnými zamestnancami a novými zamestnancami z dôvodu sklamaní alebo závisť týchto stabilizovaných zamestnancov, ktorí sa cítili vhodní na obsadenie uvažovaného miesta.

Vo všeobecnosti dávajú podniky pri získavaní prednosť uchádzačom z *interných zdrojov*. Uprednostňovanie externých zdrojov sa využíva zväčša v situácii, keď voľné pracovné miesta nie je možné pokryť z vnútorných zdrojov. Neznamená to však, že uprednostňovanie vnútorných zdrojov ľudského potenciálu je vždy správne. Často práve *noví* ľudia môžu rozhodnúť o úspešnej alebo neúspešnej budúcnosti podniku.

5.2.3. Voľba metód získavania zamestnancov

Voľba metód získavania zamestnancov je druhou fázou procesu získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov a závisí od *preferencie pokrytia potrieb ľudského potenciálu* z interných alebo externých zdrojov, od charakteru požiadaviek pracovného miesta

kladených na zamestnanca či riadiaceho pracovníka, od situácie na trhu práce, od objemu finančných prostriedkov uvoľnených na získavanie zamestnancov, od akútности pokrytia pracovného miesta a pod.

K *najčastejšie používaným metódam* získavania zamestnancov patria napríklad metódy využívania prejaveneho záujmu zo strany uchádzačov o prácu, odporúčaní od zamestnancov podniku, tzv. programu priateľov, vývesiek, spolupráce s inštitúciami vzdelávania, so združeniami kvalifikovaných odborníkov, úradmi práce, komerčného sprostredkovania práce, inzercie v komunikačných médiách a na internete a pod.

Využívanie záujmu externých uchádzačov

Využívanie záujmu prejaveneho samotnými uchádzačmi patrí z hľadiska podniku k pasívnym metódam. Uchádzači sa môžu pri hľadaní zamestnania ***priamo dostaviť*** na útvar riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, osloviť príslušného riadiaceho pracovníka alebo ***písomne požiadať o zamestnanie*** v podniku. Túto metódu získavania zamestnancov používajú najmä podniky, ktoré majú ako zamestnávateľia dobrú povesť, ponúkajú zaujímavú alebo prestížnu prácu, využívajú pre svojich zamestnancov vhodné systémy odmeňovania a motivovania, poskytujú možnosti ďalšieho rastu a pod. *Výhodou* tejto metódy je, že vylučuje náklady na inzerciu. *Nevýhodou* je, že uchádzači majú často ***nepresnú predstavu*** o skutočných potrebách podniku. Veľký počet takýchto uchádzačov je pre podnik v skutočnosti neupotrebitelný, avšak podnik sa nimi musí zaoberať, a to aspoň po stránke korešpondenčnej (z dôvodu nenarušenia imidžu podniku).

Odporúčenie od zamestnancov podniku

Odporúčenia od zamestnancov podniku patria tiež k relatívne pasívnym metódam získavania. Nevyhnutným predpokladom metódy je, aby súčasní zamestnanci a riadiaci pracovníci podniku boli ***včas informovaní*** o charaktere uvoľneného alebo novovytvoreného pracovného miesta. Metóda odporúčení sa často využíva pri obsadzovaní zodpovednejších pracovných funkcií, najmä v súlade so stanovenými plánmi kariérového rastu, keď nadriadení pracovníci odporúčajú na povýšenie tých svojich podriadených spolupracovníkov, ktorí už dlhšie obdobie podávajú nadpriemerný pracovný výkon a mali by záujem o náročnejšiu prácu. *Výhodou* sú nižšie náklady na získavanie. Pretože si zamestnanec zvyčajne nechce naštrbiť povesť u zamestnávateľa odporúčením nevhodného kandidáta, uchádzači bývajú obvyčajne vhodní ako po stránke odbornej, tak i po stránke osobnostných charakteristík. *Nevýhodou* tejto metódy je obmedzená možnosť výberu z menšieho počtu uchádzačov.

Podobnou metódou ako je metóda odporúčaní je i tzv. **program priateľov**,¹ ktorý úspešne využíva americká spoločnosť Cisco. Tento program zapája zamestnancov podniku do činnosti vyhľadávania a prijímania nových zamestnancov. Byť účastníkom (zástupcom podniku) v rámci programu znamená, že personálni odborníci pridelia „priateľovi“ z podniku určitého uchádzača o zamestnanie, samozrejme s podobnou funkciou a kvalifikáciou. Tento „priateľ“ má za úlohu navštíviť daného uchádzača a prezentovať mu všetky tradície, zvyklosti, hodnoty, ciele a priority podniku. Pretože sa program priateľov spoločnosti Cisco veľmi úspešne osvedčil, začínajú ho v čoraz väčšej miere uplatňovať i mnohé iné podniky.

Metóda vývesiek pre uchádzačov

Metóda vývesiek ako metóda zverejňovania informácií o voľných pracovných miestach formou **krátkych oznamov** v podniku alebo mimo podnik je relatívne nenáročná vecne i finančne. V podniku sú vývesky umiestnené tak, aby k nim mali prístup všetci zamestnanci. Ak má podnik záujem získať zamestnancov z vonkajších zdrojov, umiestňuje vývesky tak, aby k nim mala prístup širšia verejnosť. *Výhodou* metódy vývesiek je skutočnosť, že uchádzači získajú informácie v dostatočnej miere tak, aby sami posúdili, či sú pre uvedené pracovné miesto vhodnými kandidátmi. Tým sa znižuje počet skutočne nevhodných uchádzačov. *Nevýhodou* tejto metódy je, že vývesky často zaregistruje len obmedzený počet ľudí. Metóda teda nie je vhodná pre získavanie kvalifikovaných odborníkov s praxou. Bežne sa používa pri orientácii na čerstvých absolventov škôl (vývesky podnik umiestňuje na miestach, ktoré študenti často navštevujú). Určitým variantom vývesiek sú **pútače** umiestnené na verejných miestach. Poskytujú o voľných pracovných miestach menej informácií a ich účelom je podnietiť potenciálnych uchádzačov, aby vyhľadali ďalšie informácie priamo v podniku.

Spolupráca s inštitúciami vzdelávania

Niektoré podniky si zabezpečujú prísun mladých zamestnancov **spoluprácou s inštitúciami vzdelávania**. Spolupráca s odbornými učilišťami, strednými a vysokými školami či univerzitami uľahčuje podniku získavanie mladých odborníkov pre jednotlivé odborné oblasti. Veľmi vhodnou formou sa v súčasnosti javí napríklad účasť podnikov na *Trhu pracovných príležitostí organizovaných študentskou agentúrou AIESEC*.

V poslednom období už takmer každá univerzita na Slovensku má svoje **elektronické stránky** na internete, kde okrem profilu fakúlt a študijných zameraní sú uvedené tiež zoznamy učiteľov a predmetov, ktoré vyučujú. Narastá tak počet podnikov, ktoré sa priamo obracajú na vybraných *učiteľov odborných predmetov* so žiadosťou, aby sprostredkovali a odporučili svojim výborným študentom možnosť pracovať pre takýto podnik ako potenciálni konzultanti

¹ Nakache, P.: Cisco's Recruiting Edge. Fortune 29. 9. 1997

alebo budúci zamestnanci, prípadne aby oboznámili študentov o možnostiach spolupráce na diplomových prácach a projektoch alebo príležitosti zamestnania v podniku. Určitou formou oslovenia študentov univerzít je i *sponzorovanie študijnej literatúry*, kde sa podnik ako sponzor zviditeľňuje na obálke skrípt či učebnice alebo môže priamo ku každému výtlačku titulu vložiť i skrátenú textovú verziu svojho produktu na elektronickom nosiči. Študenti, ktorých takéto ponuky produktov, charakteristika alebo zámery podniku do určitej miery oslovia, sa môžu v prípade záujmu o spoluprácu následne bližšie informovať v podniku.

Obľúbenou a finančne nenáročnou formou pre podniky je *posielanie letáčikov* ponúkajúcich pracovnú príležitosť na pôdu škôl a študentských domovov. *Výhodou* spolupráce s inštitúciami vzdelávania je, že jednotlivé školy informujú zástupcov podniku o profile štúdia a robia pre podniky akýsi **predbežný výber** tým, že odporúčajú úspešných študentov alebo absolventov. *Nevýhodou* býva sezónnosť nástupu absolventov do zamestnania, ktorú môže podnik vyriešiť tak, že uvoľnené miesto dočasne obsadí inými zamestnancami (oddialením odchodu do dôchodku, prijatím zamestnanca na dobu určitú). V prípadoch, že sa v podniku v blízkej budúcnosti miesto uvoľní, môže zaradiť absolventa do rôznych foriem vzdelávania zamestnancov (často sa využíva i metóda rotácie práce).

V poslednom období je veľmi cenenou metódou získavanie študentov univerzít priamo **na pôde školy**. Univerzity usporadúvajú stretnutia zástupcov podnikov so študentmi v priestoroch školy, pri ktorých študenti získajú dostatočné množstvo informácií o podniku i o voľných pracovných miestach, a zástupcovia podniku si môžu vytipovať vhodných študentov ako budúcich zamestnancov. Vybraní študenti bývajú pozvaní na návštevu v podniku, po ktorej často nasleduje definitívne rozhodnutie o budúcom zamestnaní.

Spolupráca so združeniami odborníkov

Spolupráca so združeniami odborníkov a vedeckými spoločnosťami je veľmi vhodnou metódou získavania špičkových odborníkov. Predstavuje využívanie **informačných systémov rôznych odborných združení**, zväzov, asociácií, komôr, vedeckých spoločností a pod. Tieto registre členov obsahujú všetky potrebné informácie o svojich členoch. Pretože skutoční odborníci sú spravidla už zamestnaní v iných podnikoch, je nevyhnutné takýmto špecialistom stanoviť výhodnejšie podmienky a ponúknuť prestížnejšiu prácu než akú vykonávajú v súčasnosti. Tým sa stáva získavanie odborníkov obtiažnejšie.

Spolupráca s úradmi práce

Spolupráca s úradmi práce je metódou finančne nenáročnou (úrady práce zabezpečujú sprostredkovanie práce bezplatne aj pre uchádzačov o prácu, aj pre podniky hľadajúce nových zamestnancov). *Výhodou* je, že úrady práce získavajú potrebné informácie o registrovaných uchádzačoch, zabezpečujú predbežný výber, poskytujú materiály o uchádzačoch a pod.

Nevýhodou je do istej miery obmedzený výber z registrovaných uchádzačov. Niekedy ide o zamestnancov s nízkou kvalifikáciou alebo i nízkou pracovnou morálkou. Nezamestnaní s vyššou kvalifikáciou zväčša uprednostňujú hľadanie zamestnania inými cestami (napríklad využívaním svojich kontaktov).

Využívanie komerčného sprostredkovania

Využívanie služieb komerčného sprostredkovania a poradenstva uľahčuje získavanie a výber predovšetkým špičkových odborníkov a riadiacich pracovníkov. Pri zvažovaní voľby tejto metódy získavania je potrebné preveriť serióznosť sprostredkovateľskej agentúry. Niekedy sprostredkovateľ nemôže vo vymedzenom krátkom čase detailne pochopiť, aký zamestnanec či riadiaci pracovník bude presne spĺňať všetky požiadavky a úlohy spojené s pracovným miestom a predstavy manažmentu podniku. Ďalším negatívom je, že sprostredkovateľská agentúra nemôže pre podnik uskutočniť skutočne efektívny výber. Rozhodujúcou osobou pri výbere je totiž budúci bezprostredne nadriadený hľadaného zamestnanca. Určitým ochudobnením tejto metódy je, že zástupcovia podniku **strácajú príležitosť spoznať uchádzačov**, ktorí síce nie sú priamo vhodní na uvažované pracovné miesto, ale boli by vhodnými kandidátmi pre iné pracovné miesta v podniku. Dôležité je si však uvedomiť, že aj pri využití komerčného sprostredkovania musia záverečné rozhovory s uchádzačmi realizovať samotní zástupcovia podniku. Oni musia zároveň prijať konečné rozhodnutie o výbere toho najvhodnejšieho kandidáta.

Inzercia v médiách a na internete

Inzercia zverejňovaná v médiách a odborných periodikách je často používanou metódou získavania. Pri výbere média pre zverejnenie ponuky pracovnej príležitosti je dôležité nájsť účinnú formu, ktorá by zabezpečila sprostredkovanie **žiadaných dojmov cieľovým záujemcom** na trhu pracovného potenciálu. Pri rozhodovaní o výbere najvhodnejšieho typu a média zverejnenia je dôležité uvažovať s charakteristikou trhu práce, charakterom ponúkaného pracovného miesta, vnímaním podniku očami verejnosti, výškou nevyhnutných nákladov získavania a dosah, frekvenciou i účinkom, ktoré má zvolený mediálny kanál sprostredkovať.

Inzercia môže byť zameraná len na *územie regiónu sídla podniku*, čo znamená pre podnik nižšie náklady inzercie a rýchlejší kontakt s potenciálnymi uchádzačmi, ale obmedzený záber. Je teda vhodnejšie využívať regionálne médiá pre získavanie zamestnancov na nižšie a stredne položené pracovné pozície. Inzerciu môže podnik zamerať *celoštátne* (noviny a časopisy, odborné periodiká, rozhlas, televízia) alebo môže mať dokonca *medzinárodný záber* (závisí to od obtiažnosti nájsť potrebného zamestnanca). Pri širšom pokrytí vznikajú pre podnik vysoké náklady. Táto forma však predstavuje pre podnik veľkú prestíž a obrovský

záber uchádzačov. *Výhodou* inzerátov je najmä to, že sa pomerne rýchlo dostanú k adresátom a že sa o voľnom pracovnom poste môže dozvedieť omnoho väčší počet kandidátov než pri iných metódach získavania. *Nevýhodou* môžu byť vysoké náklady spojené s inzerciou.

Aby bol inzerát efektívny, mal by *obsahovať najmä tieto kľúčové skutočnosti a informácie*:

- názov práce, t. j. zrozumiteľné označenie pracovnej pozície,
- názov a adresu podniku a miesta, kde sa bude práca vykonávať,
- úlohy a zodpovednosti obsadzovaného pracovného miesta,
- požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a iné schopnosti a vlastnosti uchádzača,
- pracovné podmienky, plat, odmeny a výhody, pracovný čas a pod.,
- perspektívy odborného a osobnostného rastu,
- zoznam dokumentov, ktoré podnik požaduje od uchádzačov,
- pokyny, kde, akou formou a dokedy sa má uchádzač o miesto uchádzať.

Získavanie zamestnancov pomocou internetu je najnovšou metódou, ako môžu podniky úspešne osloviť potenciálnych uchádzačov o zamestnanie alebo ako môžu uchádzači hľadať nové zamestnanie. Všeobecné *výhody* získavania pomocou internetu sú:

- získavaním cez internet možno presne zasiahnuť cieľovú skupinu uchádzačov,
- podnik môže počítať s vysokou odozvou práve kvalifikovaných záujemcov,
- internet ako celosvetová sieť zabezpečuje prakticky celosvetový dosah inzercie pracovných pozícií, na rozdiel od inzercie v tlači, ktorá nesie so sebou obmedzenie na isté teritórium, čím sa obmedzuje cieľová skupina, ktorú inzerát zasiahne,
- záujemcovia majú cez internet prístup na domovské stránky daného podniku a môžu si tak prezerať informácie o podniku a pracovnom mieste, ktoré v mnohom presahujú možnosti inzerátu v tlači,
- záujemcovia môžu elektronickou poštou a faxovým spojením priamo poslať svoj životopis a požadované dokumenty, čím sa veľmi zjednodušuje celý proces získavania nielen pre uchádzača, ale i pre podnik,
- pružnosť a rýchlosť, ktorými je možné modifikovať prezentované inzeráty na internete, sú vhodné najmä v prípade ponuky tých pracovných miest, kde nie je jednoduché správne definovať okruh potenciálne oslovených záujemcov,
- príslušnú ponuku je možné prezentovať na internete na dlhšie časové obdobie a zmeny do ponuky realizovať takmer okamžite,
- inzeráty sa na internete môžu prezentovať zoradené podľa mnohých kritérií (odbor, mzda, región...), a závisí iba od záujemcov, podľa akého kritéria budú ponuku študovať, čo im veľmi zjednodušuje orientáciu pri výbere pracovného miesta,

- cena internetových služieb je vo väčšine prípadov omnoho nižšia než v prípade iných masovokomunikačných prostriedkov,
- pre záujemcov hľadajúcich prácu býva prezentovanie životopisov zväčša bezplatné.

Určitou *nevýhodou* získavania nových zamestnancov prostredníctvom internetu je možná neprehľadnosť nedostatočne vypracovaných ponúk a doposiaľ pomerne nízka informovanosť riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov o možnostiach a prínosoch tejto metódy. Napriek týmto nedostatkom sa pravdepodobne využívanie internetu stane nepostrádateľným prostriedkom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Voľba konkrétnej metódy závisí v prvom rade od toho, aké kvalifikačné predpoklady má nový zamestnanec spĺňať, aká veľká je skupina uchádzačov s požadovanými vlastnosťami na internom alebo externom trhu pracovného potenciálu, aký veľký súbor uchádzačov podnik musí mať, aby bolo možné skutočne efektívne vybrať zamestnanca plne zodpovedajúceho stanoveným nárokom a pod.

5.2.4. Voľba písomných materiálov požadovaných od uchádzačov

Z hľadiska možného úspechu či neúspechu celkového akvizičného procesu je veľmi dôležitá práve táto (tretia) fáza. Jej hlavným zmyslom je zostaviť optimálny súbor písomných dokumentov, ktoré by mali predložiť všetci uchádzači o dané pracovné miesto v podniku. Od správnosti zostavenia spektra týchto písomných dokumentov závisí, aké podrobné, spoľahlivé a obsadzovanému miestu primerané informácie o uchádzačoch podnik získa. Teda do istej miery aj to, aké kvalitné a spoľahlivé budú **prediktory budúceho pracovného správania uchádzačov**. To znamená, že od správnosti voľby písomných dokumentov v procese získavania sa bude odvíjať, ako efektívne sa podniku podarí zrealizovať predbežný výber, a následne aj výberový rozhovor s účastníkmi výberového procesu.

Podniky zvyčajne používajú pre získanie podrobnejších informácií o uchádzačoch o zamestnanie **dotazník** (podniky si navrhujú alebo nechávajú navrhnúť dotazník špecifický práve pre svoje vlastné podmienky). Existujú dve základné formy dotazníkov – jednoduchý a otvorený. **Jednoduchý dotazník** umožňuje uviesť iba holé fakty, ktorý sa využíva najmä pri obsadzovaní manuálnych alebo nenáročných administratívnych pozícií. V prípade obsadzovania riadiacich pozícií či pozícií určených pre vysoko kvalifikovaných špecialistov je omnoho vhodnejší a informačne bohatší **otvorený dotazník**. Ten umožňuje širšie opísať preferované či kľúčové skutočnosti, zaujať postoj respondenta k niektorým problémovým oblastiam, vyjadriť sa k zvoleným otázkam, načrtnúť predstavy budúceho vývoja určitých oblastí a trendov atď.

Okrem jednoduchých či otvorených dotazníkov podniky zväčša požadujú písomnú **žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, životopis uchádzača, hodnotenie od predchádzajúceho zamestnávateľa, referencie od vybraných ľudí**, ktorí môžu uchádzačovi

poskytnúť určité odporúčania, **doklady o dosiahnutom vzdelaní a predchádzajúcej odbornej praxi, certifikáty, atesty** atď. Často sa vyžaduje aj **motivačný list**, v ktorom má uchádzač vysvetliť, aké skutočnosti ho viedli k prejavu záujmu o takéto pracovné miesto. Prípadne má v motivačnom liste zdôvodniť, prečo sa cíti oprávnený uchádzať sa práve o takúto pracovnú pozíciu a práve v tomto podniku. V prípade čerstvých absolventov univerzít zamestnávateľa čoraz častejšie požadujú aj informácie o predmetoch štátnej skúšky a o téme **diplomovej práce**, vrátane zaslania stručného resumé a výsledkov riešenej práce.

Životopis uchádzača by mal byť *krátky a faktický*. *Pracovný životopis* (ktorý podniky v súčasnosti preferujú) je prehľadom dosiahnutého vzdelania, kvalifikácie, predchádzajúcich pracovných uplatnení a vybraných osobných údajov, ktoré sa priamo týkajú zamestnania. V pracovnom životopise by sa mal uchádzač zamerať na *odbornosť*, ktorú získal v predchádzajúcich zamestnaniach, a na fakty a skutočnosti, ktoré by mohol využiť na novom pracovnom mieste. Je veľmi vhodné zdôrazniť tie *skúsenosti, špecifické vedomosti a zručnosti* (jazykové, absolvované kurzy alebo stáže vo významných a úspešných podnikoch), ktoré oprávňujú uchádzača zaujímať sa o ponúknuté miesto. Zvláštnu pozornosť by mal uchádzač venovať súčasnej *pracovnej náplni* (u nezamestnaných predchádzajúcej náplni práce, u absolventov škôl napríklad riešeným témam v rámci študentskej vedeckej odbornej činnosti alebo téme diplomovej práce). Táto časť životopisu môže na jednej strane **motivovať predstaviteľov podniku** (zamestnancov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a jednotlivých zainteresovaných riadiacich pracovníkov) pre získanie práve tohto uchádzača, a na druhej strane *vyjadruje predstavy uchádzača o novej činnosti* (čo bude a čo chce robiť a akú pracovnú náplň si na uvažovanom pracovnom mieste predstavuje). V záverečnej časti pracovného životopisu môže uchádzač z dôvodu odporúčenia uviesť priamo mená a adresy svojich bývalých nadriadených, spolupracovníkov alebo pracovných partnerov, alebo jednoducho konštatovať, že *referencie* o sebe dodá na požiadanie. Je preto potrebné, aby si uchádzači vopred starostlivo vybrali okruh ľudí, ktorí budú ochotní a schopní objektívne, ale pritom priaznivo zhodnotiť profesionálnu úroveň, sociálne a osobnostné charakteristiky uchádzača, prístup k práci, postoje a pod.

5.2.5. Formulácia a zverejnenie ponuky práce

Pracovná príležitosť by mala byť trhu pracovného potenciálu prezentovaná ako dostatočne konkrétna, jasná, zrozumiteľná a zároveň **navodzujúca motiváciu** vhodných uchádzačov o takéto pracovné miesto sa zaujímať. Ponuka pracovnej príležitosti by mala zahŕňať názov obsadzovaného pracovného miesta, základné činnosti, úlohy, povinnosti a zodpovednosti, ktoré pracovné miesto bude vyžadovať, vymedzenie miesta výkonu práce, určenie základných i špecifických vedomostí, zručností, schopností, dosiahnutej kvalifikácie, predchádzajúcich pracovných skúseností, teoretických vedomostí i osobnostných vlastností potrebných pre výkon práce, a ďalšie skutočnosti, ktoré dopĺňajú charakteristiku uvažovaného pracovného miesta. Zároveň by podnik mal v ponuke prezentovať aj stručnú, ale pravdivú

špecifikáciu pracovných podmienok, za ktorých sa bude práca realizovať. Tu patria tiež pozitívne skutočnosti (*podnety*) *ponúkané za akceptáciu ponuky práce*.

Obsahom ponuky práce by mal byť aj *zoznam písomných materiálov*, ktoré by mali uchádzači predložiť do určitého *stanoveného termínu*, s možným naznačením stupňa podrobnosti vypracovania požadovaných osobných dokumentov.

Vo fáze *zverejnenia ponuky* je vhodné používať viaceré spôsoby zverejnenia (nielen formu inzerovania) a kombinovať tie metódy, ktoré majú predpoklady byť úspešné a ktoré podnik príliš finančne nezaťažia.

5.2.6. Predbežný výber a zostavenie zoznamu vhodných uchádzačov

Predbežný výber a zoradenie úspešnosti jednotlivých uchádzačov tvoria predposlednú fázu procesu získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Znamenajú ***racionálnu a účelnú redukciu počtu všetkých uchádzačov*** o pracovné miesto na primerané a zvládnuťelné množstvo – pri uplatňovaní ***relevantných výberových kritérií*** posudzovania (konfrontovania) písomných dokumentov uchádzačov. Výsledkom predbežného výberu by malo byť objektívne posúdenie stupňa naplnenia prvotných základných kritérií a požiadaviek obsadzovaného pracovného miesta i noriem podnikového života očakávaných či požadovaných od uchádzačov. Na základe tohto posúdenia je vhodné rozdeliť všetkých účastníkov akvizičného procesu do troch kategórií, a to kategórie vhodných, prijateľných a nevhodných uchádzačov.¹

- a) ***Vhodných uchádzačov*** podnik pozýva k ďalším fázam výberu zamestnancov (obyčajne výberový rozhovor). Odporúčaný počet uchádzačov pozývaných k ďalším fázam výberu, ktorý umožňuje zodpovedne a efektívne realizovať výber, je šesť až osem uchádzačov na jedno obsadzované miesto. Pri obsadzovaní miest pre riadiacich pracovníkov alebo kvalifikovaných odborníkov je vhodné počet uchádzačov zvýšiť.
- b) ***Prijateľní uchádzači*** sú zaradení do nasledujúcich fáz výberu vtedy, ak počet vhodných uchádzačov je nepostačujúci. Ostatným prijateľným uchádzačom je vhodné písomnou formou podať informáciu o tom, že v prípade daného pracovného miesta nie je možné uspokojiť ich záujem. Avšak existuje možnosť, že podnik bude pozitívne reflektovať na záujem uchádzača o rovnaké či podobné pracovné miesto *v budúcnosti*, samozrejme, ak záujem uchádzača bude aj naďalej pretrvávajúť. Tento list sa zvyčajne označuje ako tzv. *rezervačný list* (podnik si rezervačným listom rezervuje – predlžuje a pripútava – záujem budúcich potenciálnych uchádzačov) a informácie v ňom uvedené by mali byť podané taktne a s motivačným akcentom.
- c) ***Nevhodným uchádzačom*** zamestnanci podniku posielajú zdvorilý odmietavý list so *zreteľným poďakovaním za prejavovaný záujem* o zamestnanie v podniku. Rovnako ako

¹ Podľa: Foot, M. – Hook, C.: Personalistika. Praha. Computer Press. 2002, 86 s.

rezervačný list, aj odmietavý list by mal byť taktný a nezraňujúci, pretože odmietnutí a nahnevaní uchádzači by mohli vedome šíriť neobjektívne informácie a nežiaducim spôsobom poškodzovať dobré meno podniku.

5.2.7. Hodnotenie efektívnosti procesu získavania

Záverečnou fázou procesu získavania zamestnancov a riadiacich pracovníkov je opäť spätná väzba celého procesu. V tejto oblasti je potrebné skúmať hľadisko nákladov a prínosov akvizičného procesu a taktiež hľadisko vnútornej procesnej efektívnosti. To znamená napríklad posudzovanie vhodnosti a odozvy jednotlivých metód kontaktovania trhu pracovného potenciálu (interného aj externého), posudzovanie dodržiavania zásad personálnej politiky, primerané napĺňanie plánu získavania v daných časových etapách, skúmanie následnej opodstatnenosti prijímania nových zamestnancov a pod. Veľmi dôležité je posudzovanie efektívnosti procesu získavania najmä v prepojení na bezprostredne nadväzujúci proces riadenia a rozvoja ľudského potenciálu – výber.

5.3. Profilovanie potenciálnych zamestnancov

Profilovanie potenciálnych zamestnancov vyjadruje úsilie vytvárať v budúcich uchádzačoch o zamestnanie (budúcich zamestnancoch) reálnu predstavu o charakteristike podniku a podmienkach i požiadavkách jednotlivých skupín uvažovaných pracovných miest. Profilovanie teda predstavuje **proces formovania budúcich zamestnancov** tak, aby získali o podniku a pracovnom prostredí maximum informácií a aby dokázali nasmerovať rozvoj svojich vedomostí a zručností z hľadiska aktuálnych i budúcich potrieb podniku ešte pred samotným nástupom do zamestnania.

Obsahom profilovania je *priebežné informovanie potenciálnych zamestnancov* o tradíciách podniku, poslaní a predmete činnosti, dosiahnutých úspechoch, vízií, zámeroch a cieľoch do budúcnosti, vnútornom usporiadaní podniku, o trhoch, na ktorých podnik operuje, o náročnosti a podmienkach vykonávania jednotlivých prác, možnostiach sebarealizácie a rastu zamestnancov, sociálnej a mzdovej politike podniku a pod. Ak profilovaniu budúcich zamestnancov venuje podnik dostatočnú pozornosť, môže to v neskôr zefektívniť proces výberu, skrátiť proces orientácie nových zamestnancov a pozitívne ovplyvniť mieru fluktuácie.

Určenie oblastí, na ktoré je potrebné zamerať profilovanie potenciálnych a súčasných zamestnancov, musí vychádzať z vízie, poslania, strategických cieľov podniku, stratégie i plánovania ľudského potenciálu v užšom i širšom ponímaní. Výber zamerania a akcií profilovania by nikdy nemal byť *náhodný*. Pri profilovaní potenciálnych zamestnancov je vhodné oslovovať študentov vzdelávacích inštitúcií, s ktorými má podnik dobré skúsenosti a ktoré sú pripravené na ďalšiu otvorenú spoluprácu v tejto oblasti. V prípade, že podnik uvažuje osloviť inú inštitúciu, mal by starostlivo zvažovať najmä profily jej absolventov, uplatnenie predošlých absolventov v iných podnikoch, ochotu vedenia školy upravovať

študijné osnovy a profil absolventa v súlade so získanou akreditáciou, odbornú pripravenosť študentov a ich ochotu s podnikom spolupracovať a spojiť s ním svoju pracovnú budúcnosť.

Profilovať budúcich zamestnancov môžu podniky mnohými spôsobmi a formami. Finančne nenáročná a pritom vysoko účinná je najmä **aktívna spolupráca s inštitúciami vzdelávania**. V tejto oblasti môžu zástupcovia podniku navštíviť pôdu školy (o absolventov ktorej majú záujem), a so študentmi priamo ešte počas štúdia diskutovať, prezentovať problémy podniku, navrhnúť študentom okruhy odborných študijných predmetov, ktoré by mali absolvovať, ak sa chcú v budúcnosti uchádzať o zamestnanie v podniku. Ďalšou formou je umožnenie prázdninovej praxe v priestoroch podniku, pričom praxujúci študenti by mali byť „pomocníkmi“ alebo asistentmi pridelených zamestnancov – konzultantov, mali by sa podieľať na riešení jednoduchších činností, mali by bližšie spoznať celý podnik a jeho štruktúru. Tiež sa môže využiť metóda tzv. tieňovania. Ak poverení zamestnanci umožnia týmto študentom skúmať a analyzovať jednotlivé problémové oblasti podnikovej činnosti a vhodne prejavia záujem o názory študentov, proces profilovania sa ešte viac skvalitní a prehĺbi.

Potenciálnych zamestnancov si podnik môže formovať aj prostredníctvom riešenia *diplomových prác študentov* v prostredí podniku. Pri tvorení diplomovej práce musí študent podrobne skúmať externé a interné podmienky podniku, jeho strategické ciele i jednotlivé stratégie a podrobne analyzovať odborný problém, na ktorý je práca zameraná. Tým sa vlastne študent stáva na určitý čas akoby zamestnancom podniku, **stáva sa dočasne jeho súčasťou**. Je preto vhodné pri hľadaní nových zamestnancov obracať pozornosť na diplomantov, ktorým sa podarilo odborne vyriešiť (aj keď niekedy iba teoreticky) danú podnikovú oblasť.

Určitou formou profilovania potenciálnych zamestnancov sú aj **cielené prezentácie** podniku pre laickú aj odbornú verejnosť na rozličných sympóziách, konferenciách, seminároch, veľtrhoch, výstavách, predajno-kontrakčných dňoch, na kultúrno-spoločenských podujatiach sponzorovaných podnikom. K tejto skupine spôsobov profilovania možno priradiť odborné aj populárnu formou písané články v dennej tlači a odborných periodikách.

Organizačne náročnejšími sú podnikové **„dni otvorených dverí“**. Počas týchto dní je vhodné záujemcom umožniť návštevu vybraných priestorov podniku, zúčastniť sa verejnej diskusie a rozhovorov so zástupcami podniku, v prípade záujmu pripraviť i exkurzie jednotlivých výrobných jednotiek a pracovísk. Pre túto akciu je dobré vopred pripraviť súbor podnikových propagačných materiálov venovaných otázkam zamestnania v podniku. Zájemcovia, ktorých tieto materiály oslovia, sa potom môžu priamo kontaktovať s príslušnými zamestnancami alebo s útvarom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Profilovať **súčasných zamestnancov** môže podnik prostredníctvom cieľených procesov orientácie a vzdelávania i rozvoja ich vedomostí, zručností a schopností.

6. VÝBER ZAMESTNANCOV

Spektrum informácií a poznatkov, ktoré sú výstupom úspešného a efektívneho oslovenia trhu pracovného potenciálu, je nevyhnutné naďalej rozširovať a obohacovať. Prehlbovaním poznania o uchádzačoch a podniku môžu obidve zúčastnené strany zvyšovať pravdepodobnosť, že rozhodnutie prijať uchádzača/zamestnanca či rozhodnutie prijať zamestnanie bude správne.

6.1. Význam a podstata výberu zamestnancov

Skutočnosť, či **akceptovanie zamestnanca a akceptovanie zamestnania** je opodstatnené a racionálne, môže vo veľkej miere ovplyvniť ako strategickú úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku, plnenie jeho cieľov a efektívnosť všetkých jeho procesov, tak i budúci výkon a následnú motiváciu prijatého zamestnanca.

Výber zamestnancov je rozsiahly proces, ktorý na základe informácií získaných o uchádzačoch a informácií o podniku vedie ku konečnému rozhodnutiu o prijatí (pri orientácii na externé zdroje) alebo prevedení (pri orientácii na interné zdroje pracovného potenciálu) najvhodnejšieho uchádzača na obsadzované pracovné miesto.

Obdobne ako získavanie, aj výber zamestnancov predstavuje **dvojstranný komunikačno-motivačný proces**. Uchádzači prezentujú všetky požadované informácie, signály a náznaky svojho pracovno-osobnostného potenciálu a usilujú sa *motivovať predstaviteľov podniku* k záujmu vybrať si z uchádzačov práve ich. Zároveň nepretržite prehodnocujú, či ich *motivácia zamestnať sa* v danom podniku je naďalej dostatočne silná.

Rovnako poskytujú riadiaci pracovníci, personálni odborníci a zamestnanci podniku participujúci na procese výberu uchádzačom podstatné informácie o vízii, poslaní a cieľoch podniku, politike riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, mzdových otázkach, organizačnej štruktúre, komunikačnom systéme podniku, charakteristike a náplni obsadzovaného pracovného miesta, vzťahoch nadriadenosti a podriadenosti, pracovnom prostredí atď. Objektívnosťou a pravdivosťou poskytovaných informačných podkladov, a zároveň slušným a serióznym prístupom v celom výberovom procese, sa zameriavajú na *podnietenie motivácie uchádzačov* získať dané pracovné miesto.

Z hľadiska zovšeobecnenia preferencií podnikov týkajúcich sa nových zamestnancov či riadiacich pracovníkov možno konštatovať, že podniky v súčasnosti najčastejšie vyhľadávajú talentovaných a kreatívnych ľudí, schopných participovať na riadení, schopných rýchlo a efektívne rozhodovať, zamestnancov lojálnych, energických, schopných uskutočňovať nové

nápady, zamestnancov ochotných harmonizovať svoje vlastné záujmy so záujmami podniku, ochotných neustále získavať nové vedomosti a zručnosti a preberať zodpovednosť za náročné úlohy. K požadovaným charakteristikám nových zamestnancov v poslednom období patrí najmä schopnosť *pozitívne reagovať na dynamické zmeny*, alebo dokonca **schopnosť nové zmeny cielené vyvolávať a realizovať**.

6.2. Konfrontácia kritérií obsadzovanej práce a prediktorov uchádzačov

Vychádzajúc zo skúseností mnohých teoretikov i praktikov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, kľúčovým aspektom procesu výberu je *posudzovanie miery vhodnosti každého uchádzača* pre úspešný výkon na obsadzovanom pracovnom mieste.¹ Podniky zvyčajne konfrontujú *obsah, náročnosť, zodpovednosť a komplexné požiadavky daného pracovného miesta s poznatkami zistenými o uchádzačoch* ako v procese získavania, tak i v prebiehajúcom procese výberu. Najväčším problémom v tejto rovine je však skutočnosť, že predstavitelia podniku sa usilujú čo najobjektívnejšie, a bez nevhodných emócií, posúdiť **pracovno-osobnostný profil človeka ako dynamickej osobnosti**. To znamená súbor jeho vedomostí, schopností, zručností, skúseností, talentu, motivácie a ďalších predpokladov, vlastností a črt. Avšak, tie sa zväčša dajú kvantifikovať a nezaujato posudzovať veľmi obtiažne. Práve preto je potrebné príprave a priebehu celého výberového procesu venovať mimoriadnu pozornosť a usilovať sa eliminovať aj drobné chyby či rezervy v racionálnom posudzovaní a správaní zúčastnených partnerov.

V procese výberu zamestnancov v intenciách dvojstranného procesu požadovania a poskytovania určitých informácií zástupcovia podniku **oboznamujú uchádzačov so základnými charakteristikami podniku** (vízia, poslanie, ciele a zámery, organizačná štruktúra, podniková filozofia a kultúra, stratégia a politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, pracovné vzťahy, možnosti rozvoja a pracovnej kariéry, Kolektívna zmluva a pod.). Pretože je týchto informácií pomerne mnoho (v závislosti od veľkosti a zamerania podniku), niektoré podniky zvyknú zasielať zúžený *informačný balíček* vhodným uchádzačom v dostatočnom časovom predstihu pred výberovým rozhovorom. Iné podniky niekedy organizujú kontaktné informačné stretnutia pre všetkých vhodných uchádzačov súčasne, prípadne potrebné informácie poskytujú uchádzačom na začiatku výberového rozhovoru. Poskytnutie týchto informácií zvyšuje na jednej strane mieru informovanosti zúčastnených uchádzačov, a na druhej strane zároveň umožňuje sprehládniť a skrátiť proces orientácie prijatých uchádzačov.

Súčasne so stručnou charakteristikou podniku by mali personálni odborníci a budúci nadriadení komunikovať uchádzačom kritériá úspešnosti práce v podniku (celopodnikové kritériá), útvarové kritériá a kritériá konkrétneho pracovného miesta.² **Celopodnikové kritériá** súvisia s takými danosťami uchádzačov, ktoré podnik považuje u všetkých svojich

¹ Podľa: Koubek, J. – Hüttlová, E. – Hrabětová, E.: Personální řízení, vybrané kapitoly. Praha. VŠE. 1996, 72 s.

² Podľa: Lewis, C.: Employee Selection. London. Hutchinson. 1985, 78 s.

zamestnancov za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača pracovať v podniku efektívne a úspešne. **Útvarové kritériá** (kritériá úspešnosti práce v danej organizačnej jednotke) sa vzťahujú k danostiam a predpokladom, ktorými by mal disponovať zamestnanec či riadiaci pracovník pracujúci v určitom konkrétnom útvaru podniku. **Kritériá pracovného miesta** zahŕňajú predovšetkým parametre požadovaného výkonu (množstvo, kvalita, normy, včasnosť plnenia úloh, efektívnosť, dodržiavanie pracovného času), ale i správania a žiaducich osobnostných čŕt zamestnanca (úroveň spolupráce v rámci pracovného tímu, zodpovednosť, motivácia, vedomosti, zručnosti, schopnosti, flexibilita, pripravenosť na zmeny, inovatívnosť, ochota a pod.).

Pokračujúc v komunikačno-motivačnom procese výberu uchádzač zvyčajne oboznamuje predstaviteľov podniku s faktormi svojho možného pracovného výkonu a s danosťami svojich osobnostných charakteristík, tzv. **prediktormi** (faktory používané k predvídaní – predpovedaniu budúceho úspešného výkonu práce, teda určité napovedacie, predvídacie faktory budúceho pracovného správania). Prejavuje ich napríklad formou správania pri zdvorilostnom a výberovom rozhovore, úrovňou výsledkov požadovaných testov a znalosti problematiky, ktorej sa týka obsadzované pracovné miesto, dosiahnutého vzdelania, doterajšej praxe, údajov z dotazníka či životopisu, signálov vyplývajúcich z motivačného listu, hodnotenia pracovného výkonu v predchádzajúcom zamestnaní alebo referencií od bývalých spolupracovníkov, nadriadených, podriadených či známych.

Zástupcovia podniku sa na základe **konfrontácie kritérií úspešnosti práce s prediktormi** usilujú *posúdiť vhodnosť či nevhodnosť daného uchádzača* o zamestnanie. Súčasne s tým sa uchádzač na základe získaného obrazu o podniku, o jeho fungovaní, o povinnostiach a nárokoch uvažovaného pracovného miesta, na základe pocitov a postrehov získaných v priebehu procesov získavania a výberu, usiluje ujasniť si predstavu o svojom budúcom pracovnom živote v podniku.

Práve v rovine prípravy a konfrontácie kritérií s prediktormi sa odráža najväčší problém výberového procesu. Aby mohli účastníci výberového procesu bez obmedzení využívať a spoliehať sa na kvalitu kritérií stanovených pre danú prácu, nevyhnutne musia byť tieto kritériá vypracované dôkladne. Mali by byť výstupom *aktuálnej a dôslednej analýzy daného pracovného miesta*. Na ich tvorbe by sa mali podieľať personálni odborníci podniku (ak je to možné aj pracovní analytici), bezprostredne nadriadení tohto pracovného miesta a zamestnanci, ktorí vykonávajú totožnú či obdobnú prácu, prípadne ich práca veľmi úzko súvisí s obsadzovanou pracovnou pozíciou.

Títo aktéri by mali taktiež participovať na voľbe **validných** (platných, primeraných, vierohodných) a **spoľahlivých prediktorov** uchádzačov (poskytujúcich rovnaké výsledné hodnoty aj pri prípadnom opakovaní výberovej procedúry), pretože: „Validita a spoľahlivosť sú základným predpokladom správneho rozhodnutia o organizácii výberového procesu a použití metód výberu. Prítom je potrebné posúdiť, či je vzhľadom na podmienky pracovného miesta nutné stanoviť základnú minimálnu úroveň vo všetkých možných prediktorech, alebo

pri hodnotení je prípustná ich vzájomná kompenzácia, čo by znamenalo možnosť vykompenzovať slabiny v jednom prediktore výbornými výsledkami v inom prediktore.¹

Z hľadiska konkrétnej validity prediktorov je vhodné uviesť ako pomôcku pre riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov podnikov výsledky prieskumu amerického autora Smitha, ktorý na základe hodnotenia koeficienta validity zistil, že najvyšší koeficient vykazuje *štruktúrovaný výberový rozhovor* (koeficient validity 0,62 – výborná validita), nasledujú *testy získaných schopností v zmysle predvedenia práce* (0,55 – výborná validita), *testy latentných schopností* (0,54 – výborná validita), *assessment centre* (0,41 – dobrá validita) a *posudzovanie životopisných údajov* (0,40 – taktiež dobrá validita).² Podľa autora ostatné prediktory vykazujú iba prijateľnú až nedostatočnú validitu. Je však vhodné poznamenať, že konkrétna spoľahlivosť zvolených prediktorov vždy závisí od zručnosti a erudície posudzovateľov týchto parametrov.

6.3. Proces výberu zamestnancov

Napriek tomu, že proces výberu zamestnancov sa čiastočne prelína s procesom získavania zamestnancov (napríklad predbežný výber považujú niektorí autori za súčasť procesu získavania, niektorí autori naopak za súčasť procesu výberu), najdôležitejšie je poznať obsah a význam obidvoch týchto procesov a ich prínos pre fungovanie podniku.

Proces výberu zamestnancov sa skladá z viacerých fáz. Niektoré podniky realizujú všetky tieto fázy, iné volia len niektoré. Voľba závisí od charakteru podniku, obsahu a kvalifikovanosti ponúkanej práce, množstva a štruktúry uchádzačov, politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, finančných možností, akútnosti obsadiť pracovné miesto a pod. Najčastejšie ide o podrobnú analýzu dokumentov uchádzačov, predbežný rozhovor, testovanie potenciálu uchádzačov, výberový rozhovor, sumarizovanie výsledkov, rozhodovanie o výbere a informovanie uchádzačov a hodnotenie efektívnosti celého procesu (obr. 6.1).

6.3.1. Prípravná fáza procesu výberu

Za *prípravnú fázu* možno považovať predchádzajúci proces získavania, t. j. uvažovanie východísk plánovania ľudského potenciálu, analýzy pracovných miest a analýzy zručností, zladenia názorov zainteresovaných riadiacich pracovníkov, personálnych odborníkov a zamestnancov, schvaľovania mimoriadnych požiadaviek, a samozrejme tiež plánu získavania a výberu zamestnancov a riadiacich pracovníkov na aktuálne obdobie.

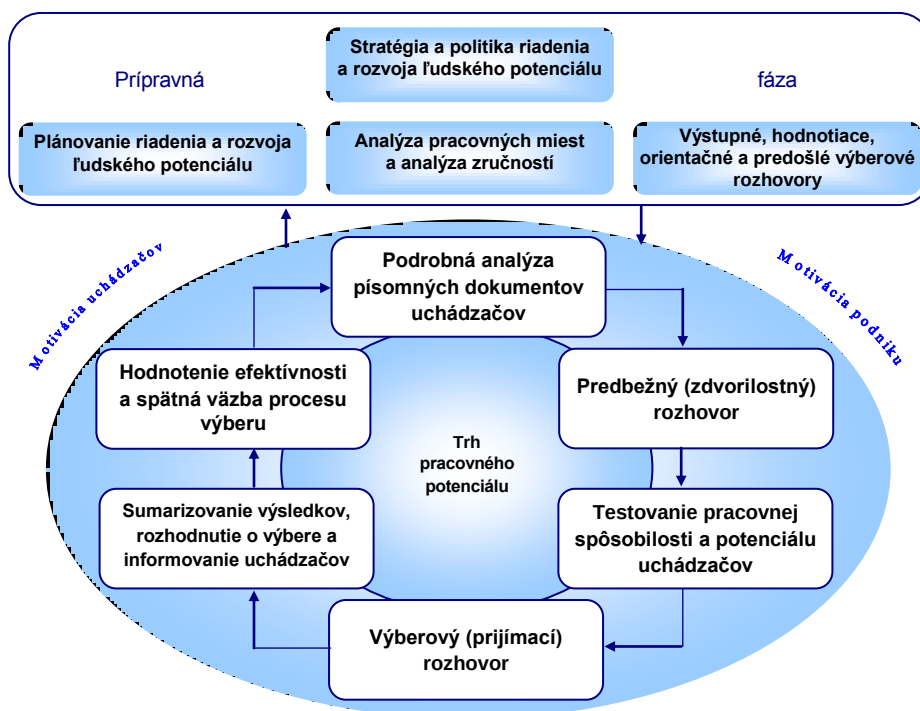
Veľmi vhodnou pomôckou pri zhromažďovaní čo najväčšieho súboru informácií o obsadzovanom pracovnom mieste je využitie výsledkov **výstupných rozhovorov** s odchádzajúcimi zamestnancami, ktorí predtým zastávali toto miesto. Odchádzajúci

¹ Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava. Sprint. 2001, 84 s.

² Smith, M.: Survey Item Blank. Bratford. MCB Publications. 1984. In: Armstrong, M.: Personální management. Praha. Grada Publishing. 1999, 477-478 s.

zamestnanci sa môžu vo výstupnom rozhovore vyjadriť, aké ich vlastnosti boli dôležité alebo menej významné pre výkon práce, aké zručnosti a schopnosti by sa mali pre efektívnosť práce ešte viac rozšíriť a zdokonaľovať, prípadne načrtnúť, podľa akých kritérií by mal výberový proces prebiehať, aby zabezpečil čo najvyššiu mieru úspešnosti výberu pre pracovné miesto.

Ako informačný podklad výberového procesu možno využiť aj **orientačný rozhovor** realizovaný s novými zamestnancami na obdobných pracovných miestach, **hodnotiaci rozhovor** so stabilizovanými zamestnancami, predošlé **výberové rozhovory** v zmysle spätnej väzby a úsilia vyhnúť sa minulým nedostatkom na strane predstaviteľov podniku i uchádzačov, z ktorých sa už stali stabilizovaní zamestnanci podniku atď.



Obr. 6.1. Proces výberu zamestnancov a riadiacich pracovníkov

6.3.2. Podrobná analýza písomných materiálov uchádzačov

V prvej fáze ide o hĺbkové posudzovanie (analyzovanie) skutočností, ktoré o sebe uviedli v písomných dokumentoch samotní uchádzači, resp. ktoré sú obsahom pripojených referencií. Ide zvyčajne o skúmanie dotazníkov, životopisov, motivačných listov a žiadostí o prijatie do zamestnania, a overovanie deklarovaných referencií. Okrem informačného

obsahu týchto dokumentov je vhodné zamerať pozornosť na protirečivosť či nedostatočnosť skutočností, ktoré o sebe uviedli uchádzači v jednotlivých materiáloch.

Náročnosť *skúmania a posudzovania skutočností uvedených v dotazníkoch* vyplnených uchádzačmi o zamestnanie (bližšie v predchádzajúcej kapitole o získavaní zamestnancov) vo veľkej miere závisí od formy použitého dotazníka – otvoreného alebo jednoduchého. Posúdenie *otvoreného dotazníka* predstavuje veľmi dôkladnú a náročnú analytickú prácu, ktorá si často vyžaduje „umenie čítať medzi riadkami“, usudzovať z analógie, dotvárať súvislosti a pod. V dotazníkoch je potrebné venovať pozornosť najmä všeobecným alebo neurčitým odpovediam uchádzača. Naopak, presné a stručné odpovede zväčša svedčia o otvorenosti uchádzača. Posudzovanie *jednoduchého dotazníka* je podstatne jednoduchšie. Navyiac sa tu môže využiť načítanie a vyhodnocovanie informácií prostredníctvom elektronických médií podľa vopred preddefinovaných kritérií, prípadne zvolených kľúčových slov.

Posudzovanie štýlu a skutočností uvedených v životopise môže okrem informácií vypovedajúcich o dosiahnutom vzdelaní a predchádzajúcej praxi napovedať mnohé i o osobnosti uchádzača. Rovnako ako pri dotazníku, aj pri analyzovaní životopisu je vhodné sústrediť pozornosť na nezvyčajné skutočnosti, ktoré uchádzač uviedol. V prípade pracovného životopisu opäť možno využiť elektronické vyhodnocovanie všetkých základných informácií. Skúsenosť z praxe však vyvodzuje záver, že síce pracovné životopisy sa jednoduchšie a rýchlejšie vyhodnocujú (najmä pri príliš veľkom počte uchádzačov), ale zároveň sa ochudobňuje spektrum jemných signálov, ktoré by uchádzač mohol uviesť v klasickom životopise.

Pri *skúmaní a overovaní referencií (odporúčaní) uchádzačov* zodpovední zamestnanci útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, resp. budúci priami nadriadení overujú pravdivosť a aktuálnosť doložených referencií telefonicky, písomne alebo v prípade skutočne významných pozícií je vhodné aj osobnými stretnutiami s ľuďmi, ktorí poskytli referencie o uchádzačovi. V takejto situácii je možné tiež nakontaktovať sa na spolupracovníkov uchádzača z minulých zamestnaní, od ktorých uchádzač odporúčania nepredložil. Tým sa množstvo informácií a uhlov pohľadu na uchádzača podstatne rozšíri a môže sa skvalitniť konečné výberové rozhodnutie.

6.3.3. Predbežný rozhovor

Predbežný rozhovor má za úlohu doplniť niektoré skutočnosti nezahrnuté v písomných materiáloch dodaných uchádzačmi o prácu alebo objasniť predstaviteľom podniku skutočnosti, ktorým uchádzač v požadovaných dokladoch nevenoval detailnú pozornosť a ktoré podnik považuje za natoľko dôležité pre úspešný proces výberu, že je potrebné ich upresniť. Predbežný rozhovor prispieva svojou podstatou k udržiavaniu dobrých vzťahov s verejnosťou a môže prispieť k vytváraniu predstavy zástupcov podniku o uchádzačoch prostredníctvom neoficiálneho zachytenia ich vzhľadu, vystupovania, spôsobu komunikácie a ďalších

charakteristických rysov. Rozhovor zároveň poskytuje uchádzačom presné informácie o ďalšom postupe výberového procesu. V rámci neho môžu uchádzači získať písomné materiály o podniku a pracovnom mieste.

6.3.4. Testovanie pracovnej spôsobilosti a potenciálu uchádzačov

Testovanie pracovnej spôsobilosti a potenciálu uchádzačov napomáha porovnávaniu vedomostí, vlastností, schopností, zručností a návykov uchádzačov o zamestnanie s požiadavkami a nárokmi obsadzovanej práce, čím sa môže do značnej miery rozšíriť množstvo informácií a signálov o budúcej úspešnosti vybraného uchádzača. Vo všeobecnosti ich možno rozdeliť na **individuálne a skupinové**. K individuálnym patria napríklad testy inteligencie, testy získaných a latentných schopností, testy vedomostí a zručností, testy osobnosti atď. Zo skupinových testov sa za najspoľahlivejší a najvalidnejší považuje tzv. assessment centre (hodnotiaci a rozvojový program).

Testy inteligencie patria k najstarším a pravdepodobne najpoužívanejším testom, pretože vo všeobecnosti pomáhajú hodnotiť schopnosť myslieť, rozsah pamäti, verbálne schopnosti, priestorové a numerické myslenie, rýchlosť vnímania a pod. Avšak výber vhodného intelligenčného testu je veľmi ťažký. Pri voľbe testu je potrebné uvažovať so skutočnosťou, či je v plnej miere realizovateľný a validný v prípade konkrétnej skupiny uchádzačov o dané pracovné miesto. Zároveň, najmä v súčasnosti, sa dostáva do popredia otázka, či a nakoľko je práve určitá miera intelligenčného kvocientu rozhodujúca pre efektívny pracovný výkon, najmä s ohľadom na narastajúci význam emocionálnej inteligencie.

Testy získaných a latentných schopností sa používajú pre hodnotenie súčasných i **latentných** (skrytých, ešte neobjavených a neuvedených) schopností jedinca a predpokladov ich rozvoja. **Testy získaných schopností** merali schopnosti, vedomosti a zručnosti, ktoré uchádzač získal vzdelávaním, životnými skúsenosťami i odbornou praxou. Za veľmi vhodné možno považovať najmä predvedenie určitého pracovného postupu alebo ukážky (vzorky) práce zo strany uchádzača (napríklad pri obsadzovaní postu asistentky uchádzačka predvádza rýchlosť a presnosť písania na počítači alebo písacom stroji, komunikačné zručnosti v priamom alebo telefonickom styku s inými atď.).

Testy osobnosti sú zamerané na vyhranené oblasti osobnosti testovaného človeka. Možno tu priradiť napríklad test na zistenie profilu osobnosti, test kreativity, test odolnosti voči stresu, test zisťujúci sociálnu frustráciu, test racionálneho a iracionálneho správania, test sebaistoty atď. Z dôvodu častých negatívnych ohlasov na validitu týchto testov je potrebné upozorniť na skutočnosť, že psychologické testy zvyčajne už po dvoch až troch rokoch zastarávajú a nezodpovedajú aktuálnym požiadavkám a podmienkam spoločenského prostredia. Preto je nevyhnutné ich každoročne modifikovať a aktualizovať.¹ Mnohí odborníci predpokladajú, že v budúcnosti bude narastať význam a používanie **simulačných testov**

¹ Podľa: Siewert, H. H.: Testy osobnosti 2. Bratislava. Ikar. 1999, 15 s.

spojených s počítačovým vyhodnocovaním, posudzovaním reči tela a neverbálnej komunikácie očami fundovaného psychológa.

Zo skupinových testov v poslednom čase výrazne narastá význam a používanie tzv. **hodnotiacich a rozvojových programov**, a to ako pri výbere uchádzačov na riadiace pozície, tak i pri vzdelávaní a rozvoji a pri hodnotení výkonu riadiacich pracovníkov. V prípade výberu ide v podstate o testovanie uchádzačov či zamestnancov najmä v stresových modelových situáciách, ktoré by mali byť čo najvernejším odrazom reálnych situácií, úloh a problémov týkajúcich sa obsadzovaného pracovného miesta.

Hodnotiaci a rozvojový program využíva postupy zahŕňajúce skupinové a individuálne úlohy, riadené a neriadené diskusie, hry, simulácie, riešenie prípadových štúdií, riešenie nastolených podnikových problémov, pričom náročnosť jednotlivých úloh neustále narastá, často až do stavu navodenia stresových podmienok. Výsledkom býva pomerne presná predpoveď budúceho pracovného i osobnostného výkonu a schopnosti zamestnanca znášať stres.

Počas celého trvania programu (obvyčajne 2 – 4 dni) uchádzačov hodnotia vyškolení riadiaci pracovníci rôznych úrovní a zameraní v príslušnom podniku a skúsení psychológovia. Vhodné je pritom využívať i služby externých hodnotiteľov, a to buď z poradenských firiem alebo vzdelávacích inštitúcií. U každého uchádzača sa hodnotí približne 20 – 25 charakteristík (napríklad organizačné schopnosti, schopnosť plánovať, schopnosť úsudku, schopnosť správne rozhodovať, analytické myslenie, tvorivosť, odolnosť voči stresu, zručnosti verbálnej komunikácie a zručnosti využívania a dešifrovania neverbálnej komunikácie, schopnosť argumentovať, vystupovanie vo vzťahu k partnerom, vhodnosť začlenenia do podnikovej kultúry a pod.). Skupina hodnotiteľov posudzuje aj schopnosti jednotlivých uchádzačov plniť požiadavky obsadzovaného pracovného miesta a **zostavuje poradie úspešnosti uchádzačov**. Tento krok je veľmi náročný na čas (pri štvordennom programe sa mu zväčša venujú dva dni).

Doteraz získané informácie svedčia o vysokej účinnosti hodnotiacich a rozvojových programov, najmä pokiaľ ide o schopnosť predvídať budúci pracovný výkon na nižšie a stredne položených riadiacich funkciách alebo výkon zamestnancov zaoberajúcich sa predajom výrobkov či služieb. Napriek tomu, že táto metóda je nákladná (školenia hodnotiteľov, honoráre externistov, náklady na vybavenie programu i strata času zamestnancov podniku, ktorí fungujú ako hodnotitelia), zaručuje podstatne väčšiu efektívnosť výberu. Avšak ani táto metóda úplne nevyklučuje vplyv subjektívnych faktorov na strane hodnotiteľov.

6.3.5. Výberový rozhovor

Výberový rozhovor možno považovať za najvýznamnejšiu, najpoužívanejšiu, najvhodnejšiu, a tiež jednu z najobtiažnejších fáz procesu výberu. Je vždy formou

interpersonálnej komunikácie, pri ktorej prichádza k určitej výmene informácií a navodeniu motivácie partnerov v rozhovore. Rozhovor by mali viesť zamestnanci, ktorí majú určité skúsenosti s „*umením poznať toho pravého*“, teda ľudia, ktorí sú schopní rozpoznať vlastnosti, schopnosti, objektívne odhadnúť vedomosti a zručnosti jednotlivých uchádzačov, identifikovať charakterové rysy, a celý tento komplex poznatkov porovnať s požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta. Mali by to byť zároveň ľudia, ktorí majú výborné ***komunikačné zručnosti a korektný ústretový prístup k účastníkom rozhovoru***, pretože účelom rozhovoru je taktiež poskytnutie detailných informácií o podniku a ponúkanom pracovnom mieste, a tiež vyvolanie priaznivého dojmu o podniku a posilnenie motivácie najvhodnejšieho uchádzača akceptovať prípadné rozhodnutie o prijatí.

V niektorých podnikoch je zvykom, že výberový rozhovor má formu ***individuálneho rozhovoru***. Ide o stretnutie uchádzača s riadiacim pracovníkom bezprostredne nadriadeným obsadzovanému pracovnému miestu. Omnoho objektívnejšie a spoľahlivejšie je posúdenie uchádzača viacerými hodnotiteľmi súčasne, tzv. ***panelovým rozhovorom***. V praxi sa niekedy využíva i ***skupinový rozhovor s viacerými uchádzačmi*** súčasne, ktorý môže šetriť čas posudzovateľov a umožňuje porovnávať odpovede jednotlivých uchádzačov ihneď (táto forma rozhovoru je však pre posudzovateľov veľmi náročná a niekedy neprehľadná).

K najväčším ***prednostiam výberového rozhovoru*** patrí možnosť pozorovať a hodnotiť bezprostredné správanie uchádzačov aj predstaviteľov podniku, možnosť pružnej voľby témy v závislosti od priebehu improvizácie (okamžité reagovanie na určité zvláštne a rezonujúce slová či slovné spojenia uchádzača, teda tzv. ping-pong komunikačná reakcia), priama výmena informácií, získanie predstáv o reakciách na netypické situácie (napríklad stres), poznanie vyjadrovacích schopností a pod. ***Úskalím výberového rozhovoru*** býva napríklad pôsobenie prvého dojmu, ktorý uchádzač vyvolá a ktorý následne ovplyvňuje celý priebeh rozhovoru a posudzovanie uchádzača. Ďalším problémom býva vyvodzovanie predčasných záverov, uprednostňovanie uchádzačov osobnostne podobných posudzovateľom, nebezpečenstvo momentálnej indispozície (obidvoch zúčastnených strán), možný vznik sympatie alebo antipatie, úsilie o vytváranie dojmu, že uchádzač je lepší než v skutočnosti atď.¹

Z hľadiska druhu a štruktúry možno **klasifikovať rozhovory** na neštruktúrované (nepripravené), štruktúrované (dopredu pripravené) a kombinované.

Neštruktúrovaný rozhovor

Neštruktúrovaný (nepripravený) rozhovor umožňuje riadiacim pracovníkom a personálnym odborníkom tvoriť otázky v ***priebehu rozhovoru***, ***zameriavať rozhovor na témy, ktoré vzniknú v priebehu rozhovoru***. Nevýhodou neštruktúrovaných rozhovorov je

pomerne nízka spoľahlivosť, možnosť výrazne subjektívneho prístupu k uchádzačovi a nezaručená porovnateľnosť prejavov uchádzačov (účastníci nemusia dostať rovnaké otázky). Tento druh rozhovorov nedáva rovnakú šancu všetkým uchádzačom. Umožňuje sklznúť k otázkam, ktoré sú často osobné, zasahujú do súkromia uchádzačov a nevzťahujú sa bezprostredne k požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta. Vykazuje vysokú citlivosť na halo-efekt a umožňuje posudzovateľovi, aby u uchádzača vyhľadával kvality, ktoré sám preferuje, a rozhodoval sa práve na základe týchto subjektívne volených prediktorov. Veľkým nedostatkom týchto rozhovorov môže byť opomenutie kľúčovej oblasti zručností uchádzačov.

Štruktúrovaný rozhovor

Štruktúrovaný (pripravený) rozhovor sa považuje za efektívnejší, presnejší a spoľahlivejší, pretože *znižuje pravdepodobnosť, že sa pozabudne na niektoré skutočnosti*. Zároveň *znižuje rozdiely v posudzovaní uchádzača* jednotlivými posudzovateľmi a zvyšuje pravdepodobnosť, že rovnako vhodní uchádzači budú hodnotení rovnako bez ohľadu na to, kto a kedy ich posudzuje. Znižuje možnosť, že hodnotitelia zaujmú voči uchádzačom subjektívny a nespravodlivý prístup, dáva im rovnaké možnosti a umožňuje porovnateľnosť ich výsledkov. Štruktúrovaný rozhovor musí byť podrobne zdokumentovaný. To umožňuje nielen čeliť prípadným sťažnostiam, ale i skúmať efektívnosť výberu a zlepšovať tak celý proces. Pripravený rozhovor prebieha na základe **vopred určeného súboru otázok**, ktorý sa koncipuje ešte pred začiatkom rozhovoru. Napriek tomu, že tento postup zvyšuje spoľahlivosť posudzovania uchádzačov, neumožňuje zaoberať sa hlbšie zaujímavými alebo nezvyčajnými odpoveďami uchádzačov. Niekedy je výsledkom rozhovor, ktorý sa javí zúčastneným ako *strnulý* a môže dokonca vyvolať nezáujem uchádzačov navyknutých na pružnejšie rozhovory.

Kombinovaný rozhovor

Kombinovaný rozhovor predstavuje **kombináciu predností štruktúrovaného i neštruktúrovaného** rozhovoru. Kombinovaný rozhovor je v praxi najčastejšie používanou formou výberového rozhovoru. Zamestnanci poverení vedením takýchto rozhovorov využívajú kombináciu (zmes) vopred pripravených i nepripravených otázok. Nepripravené otázky prispievajú k prehĺbeniu konverzačného charakteru rozhovoru a umožňujú hlbšie preniknúť do špecifických rozdielov medzi jednotlivými uchádzačmi. Práve takouto voľbou otázok môžu zamestnanci podniku lepšie posúdiť pracovnú i osobnostnú spôsobilosť uchádzača.

¹ Podľa: Stýblo, J.: Personální management. Praha. Grada. 1993, 274 s.

V rámci procesu výberu je možné i samotný **výberový rozhovor chápať ako proces** (obr. 6.2), ktorý obsahuje niekoľko fáz:¹



Obr. 6.2. Výberový rozhovor ako proces

A. Príprava výberového rozhovoru

Kvalita priebehu výberového rozhovoru je závislá v prvom rade od starostlivej a skutočne odborne zvládanej prípravnej fáze, kde je potrebné *vopred zvoliť obsah a formu rozhovoru*, najmä informácie, signály, myšlienky a pocity, ktoré budú náplňou rozhovoru. Je potrebné rešpektovať a zakomponovať do všetkých úvah rozhodnutie, či prijímací rozhovor bude *jedinou metódou výberu* (v tomto prípade je potrebné sústrediť pozornosť najmä na vypracovanie možností hodnotenia odpovedí v rozhovore) alebo bude len *doplňkovou metódou* (v tomto prípade je potrebné zamerať sa na doplnenie skutočností a informácií, ktoré sa nedajú získať alebo upresniť v priebehu ostatných fáz výberového procesu).

Prípravná fáza výberového rozhovoru by mala vychádzať z analýzy pracovných miest, to znamená z opisu práce a vymedzenia (špecifikácie) zamestnanca. Na základe poznania požiadaviek pracovného miesta a poznania všetkých skutočností o uchádzačoch deklarovaných v nimi predložených materiáloch a výsledkov predchádzajúcich výberových metód, zamestnanci zodpovední za efektívny priebeh rozhovoru musia naformulovať *otázky pre*

¹ Podľa: Werther, W. B. – Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Praha. Victoria. 1992, 223 s.

rozhovor. Otázky musia byť presné, úplné a jednoznačné a nemali by byť koncipované tak, aby uchádzač na ne odpovedal prostým „áno“ alebo „nie“. Mali by poskytovať priestor pre bližšie vyjadrenie či vysvetlenie názorov, postojov a predstáv uchádzača.

Súčasne s formulovaním otázok by sa mali naformulovať i **modelové (štandardné) odpovede** na tieto otázky. Modelové odpovede musia byť odstupňované v súlade s požiadavkami pracovného miesta. Je potrebné určiť, ktorá odpoveď je dobrá, vyhovujúca a nevyhovujúca, prípadne ďalšie medzistupne (odporúča sa päťbodová stupnica hodnotenia).

Otázky i modelové odpovede pre rozhovor by mali formulovať ľudia, ktorí dôverne poznajú pracovné miesto a povahu práce na ňom. Zo strany podniku by sa preto na príprave i na samotnom rozhovore mali **zúčastniť**: budúci bezprostredne nadriadený prijímaného zamestnanca, zamestnanec útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, držiteľ rovnakého pracovného miesta, psychológ, pracovný analytik a riadiaci pracovník iného útvaru alebo vyššej úrovne v podniku.

Z hľadiska logického prístupu je v celej prípravnej fáze nevyhnutné zvažovať aj **charakteristiku uchádzača**. To znamená zvážiť, či ide o uchádzača bez pracovných skúseností (absolventi stredných škôl a univerzít), uchádzača so skúsenosťami v príslušnej oblasti, so skúsenosťami v iných pracovných oblastiach, s praxou v danom podniku alebo inom podniku, a taktiež, či ide o uchádzača pre riadiacu (manažérsku) pozíciu alebo výkonnú (kvalifikovanú alebo nekvalifikovanú) pracovnú pozíciu. Tieto východiská môžu vo veľkej miere ovplyvniť celý priebeh výberového rozhovoru, a taktiež platnosť jeho výsledkov.

V neposlednom rade je vhodné pripraviť (zabezpečiť) **vecné predpoklady** efektívneho priebehu rozhovoru – rezervovať vhodné miesto pre rozhovor (nie strohá kancelária, vhodnejšie je skôr neutrálnejšie prostredie) a vyhradiť pre rozhovor dostatočne dlhý čas (časová tieseň môže na uchádzačov pôsobiť ako prejav nedôvery alebo neúcty). Do prípadného zdĺhavého monológu uchádzača môže riadiaci pracovník vstúpiť s ospravedlním a výzvou k návratu k téme alebo položením krátkej otázky nútiacej k bezprostrednej odpovedi.

B. Začiatok (otvorenie) výberového rozhovoru

Otvorenie rozhovoru je určujúcim faktorom, ktorý rozhoduje o podobe priebehu rozhovoru. Len vo vzťahu vzájomnej dôvery a v príjemnej atmosfére (bez stresových prejavov) bude uchádzač rozprávať otvorene, a posudzovatelia získajú reálny obraz o pracovných i osobnostných charakteristikách uchádzača. Napriek tomu, že žiadny rozhovor bez stresu neprebíha (uchádzač i posudzovatelia sa usilujú zanechať dobrý dojem), je dôležité zamerať úsilie na zmiernenie týchto obáv. Pre nadviazanie kontaktu je vhodné, aby rozhovor začal *včas, predstavením zástupcov podniku, privítaním uchádzača a oboznámením uchádzača s plánom priebehu rozhovoru*. Vhodné je rozhovor začať zvolením niektorej z neutrálnych tém (počasie, šport, kultúra a pod.). Veľkou pomocou je využitie prostriedkov

neverbálnej komunikácie – úsmev, podanie ruky, uvoľnené správanie, prejavenie záujmu držaním tela prikloneným k uchádzačovi a pod.

C. Dvojstranná výmena informácií v rozhovore

Samotná informačná časť rozhovoru začína zo strany posudzovateľov dokreslením *obrazu podniku* uchádzačovi (vízia, poslanie, filozofia, ciele, organizačné časti a pod.). Riadiaci pracovník, ktorý rozhovor vedie, musí bližšie oboznámiť uchádzača s *profilom pracovného miesta a s požiadavkami práce*. V ďalšej časti rozhovoru by mal uchádzač informovať zástupcov podniku o svojom *doterajšom pracovnom živote*, a to buď formou voľného rozprávania, alebo formou odpovedí na položené otázky. Je potrebné dodržiavať zásadu, aby sa všetkým uchádzačom kládli rovnaké otázky a dodržiaval sa rovnaký priebeh rozhovoru.

D. Ukončenie výberového rozhovoru

V závere rozhovoru je potrebné poďakovať sa uchádzačovi za prejavovaný záujem, ochotu a spoluprácu v procese získavania i výberu. Je potrebné tiež informovať uchádzača o predpokladanom termíne skončenia procesu výberu a prijatia rozhodnutia o výbere najvhodnejšieho uchádzača.

E. Hodnotenie spôsobilosti a potenciálu uchádzačov

Posudzovatelia musia objektívne zaznamenať celý priebeh prezentácie uchádzača, a to nielen odpovede uchádzača na položené otázky, ale tiež i *otázky uchádzača smerované zástupcom podniku*. Zaznamenávanie odpovedí a správania uchádzača v jeho prítomnosti počas rozhovoru môže mať na uchádzačov prejav negatívny vplyv, preto odborníci odporúčajú zdokumentovať priebeh rozhovoru až po jeho ukončení. To zároveň predpokladá vyššie nároky na prípravu modelových otázok i modelových odpovedí.

F. Hodnotenie efektívnosti výberového rozhovoru

Pretože výberový rozhovor predstavuje pravdepodobne najpodstatnejšiu časť celého výberového procesu, a teda aj najväčší priestor pre možný výskyt zásadných komunikačných a hodnotiacich chýb, je vhodné realizovať posudzovanie jeho efektívnosti. Pozornosť by mala byť zameraná najmä na výpovednú schopnosť odpovedí uchádzačov (správnosť a forma otázky predurčuje správnosť a formu odpovede), na získanie názorov uchádzačov aj predstaviteľov podniku na plynulosť priebehu rozhovorov, časové trvanie jednotlivých rozhovorov, atmosféru na rozhovoroch a účinnosť jednotlivých prvkov využívaných pre zníženie hladiny stresu a väčšiu otvorenosť uchádzačov atď.

6.3.6. Sumarizovanie výsledkov, rozhodnutie o výbere a informovanie uchádzačov

Po ukončení výberových rozhovorov so všetkými uchádzačmi posudzovatelia sumarizujú výsledky hodnotenia každého uchádzača za všetky absolvované fázy procesu výberu, zostavujú poradie uchádzačov a odporúčajú (alebo priamo rozhodujú o prijatí) najvhodnejšieho kandidáta.

Následným výsledkom procesu výberu zamestnancov je rozhodnutie o prijatí uchádzača s najväčšími predpokladmi pre úspešné vykonávanie obsadzovanej práce. Úspešným uchádzačom posielajú podnik *rozhodnutie o prijatí* a pozvanie pre vybavenie vstupných formalít (pracovná zmluva). Neúspešným kandidátom posielajú podnik *rozhodnutie o neprijatí s poďakovaním za prejavovaný záujem* (je možné citlivou formou i uviesť dôvody rozhodnutia). V prípade, že v procese výberu posudzovatelia identifikovali uchádzača, ktorý by mohol pre podnik znamenať prínos v budúcnosti alebo na inom pracovnom mieste, je vhodné poslať uchádzačovi *rezervačný list* (ako v procese získavania).

V prípade, že sa ani po skončení výberového procesu nevedia zainteresovaní personálni odborníci a riadiaci pracovníci rozhodnúť o konkrétnom výbere z dvoch prípadne viacerých uchádzačov, je možné pozvať ich do podniku na niekoľko dní a dať im riešiť nenáročné úlohy a vykonávať jednoduché činnosti (samozrejme s ich súhlasom.) Rozhodnutie o prijatí jediného uchádzača je možné prijať až po tomto čase – signálov o budúcom výkone uchádzačov je viac.

6.3.7. Hodnotenie efektívnosti procesu výberu

Záverečnou fázou procesu výberu je skúmanie jeho efektívnosti v zmysle *dynamickej spätnej väzby* napomáhajúcej odstráneniu nedôsledností a chýb, ktoré sa vyskytli vo výberovom procese. Je namieste zamerať pozornosť na skúmanie účelnosti, účinnosti a hospodárnosti výberových fáz, aj na dlhodobý časový rámec týchto veličín. V rovine *aktuálnej spätnej väzby* je možné skúmať napríklad trvanie výberového procesu, vecnú a finančnú náročnosť, prínos jednotlivých metód k prijatiu záverečného rozhodnutia o výbere, počet zrejmých prejavov zaujatosti predstaviteľov podniku, názory uchádzačov na serióznosť výberového procesu (spätná väzba priamo smerovanými otázkami uchádzačom alebo nepriama spätná väzba pozorovaním neverbálnych komunikačných kanálov uchádzačov) atď.

V rovine *dlhšieho časového rámca* možno skúmať úspešnosť a efektívnosť výberu očami bezprostredne nadriadeného pracovníka a ostatných podriadených spolupracovníkov napríklad na základe hodnotenia výkonu nového zamestnanca, mierou spolupráce s ostatnými zamestnancami, počtom mesiacov či rokov odpracovaných týmto zamestnancom v podniku atď.

7. PRIJÍMANIE, ORIENTÁCIA A ROZMIESTŇOVANIE ZAMESTNANCOV, UKONČENIE PRACOVNÉHO POMERU

Získavanie a výber najvhodnejšieho kandidáta pre obsadzované pracovné miesto predstavuje iba prvý krok budovania efektívneho pracovného potenciálu podniku. Získaný a aktuálny potenciál zamestnancov a riadiacich pracovníkov je potrebné uvážlivo smerovať a rozvíjať podľa očakávaných potrieb podniku v budúcnosti.

7.1. Podstata prijímania zamestnancov

Aby sa z nováčikov stali motivovaní a zároveň produktívni zamestnanci, je potrebný vysokokvalifikovaný prístup zamestnancov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a budúcich bezprostredne nadriadených v celej nadväzujúcej práci s novoprijatými zamestnancami.¹

Prijímanie zamestnancov predstavuje súhrn činností dotýkajúcich sa počiatkovej fázy pracovného pomeru novoprijatého alebo priradeného zamestnanca podniku.

Najdôležitejšou činnosťou prijímania zamestnancov je *vypracovanie* a následné *podpísanie pracovnej zmluvy*. V priebehu jej vypracovávaní by mal podnik nového zamestnanca oboznámiť s návrhom zmluvy a umožniť mu vyjadriť sa k návrhu ešte pred konečným vypracovaním a podpísaním. Pred podpísaním pracovnej zmluvy by mal personálny odborník oboznámiť nového či priradeného zamestnanca s *právami a povinnosťami* vyplývajúcimi z pracovného pomeru v podniku a práce na príslušnom pracovnom mieste. Súčasne je potrebné zabezpečiť zaradenie *zamestnanca do personálnej evidencie*. To znamená zavedenie osobnej karty, mzdového listu, listu dôchodkového zabezpečenia, vystavenie vstupného preukazu podniku, prihlášky na sociálne a zdravotné poistenie a pod.

Nevyhnutnou a veľmi dôležitou súčasťou prijímania zamestnancov zo strany predstaviteľov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je *uviedenie* novoprijatého zamestnanca *na nové pracovisko* a jeho formálne predstavenie prislúchajúcemu riadiacemu pracovníkovi. Ten by mal oboznámiť nového zamestnanca s jeho právami a povinnosťami, poskytnúť mu detailné informácie súvisiace s príslušným organizačným útvarom a pracovným miestom, oboznámiť ho s predpismi bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, so sociálno-hygienickými podmienkami práce, a taktiež zodpovedať všetky jeho prípadné otázky. Následne je povinnosťou riadiaceho pracovníka *predstaviť nového zamestnanca budúcim kolegom – spolupracovníkom* v danom organizačnom útvere (skupina, oddelenie), prípadne *najbližším spolupracovníkom* (v prípade rozsiahlejšieho útvaru).

¹ Podľa: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Management Press. 1998, 151 s.

Nadriadený pracovník by mal následne uviesť nového či preradeného zamestnanca na miesto vykonávania práce a formálne mu odovzdať zariadenia, nástroje a pomôcky nevyhnutné pre úspešné plnenie úloh pracovného miesta (stroje, kancelársky stôl, počítačové vybavenie, materiál atď.). Z hľadiska **motivačného akcentu prijímania zamestnancov** je vhodné na záver nového zamestnanca *povzbudiť*, vyjadriť mu dôveru, zdôrazniť otvorený komunikačný prístup a popriať mu úspechy v novej práci.

7.2. Orientácia nových a preradených zamestnancov

Napriek protichodným názorom niektorých riadiacich pracovníkov možno proces orientácie nových či preradených zamestnancov považovať za veľmi významnú oblasť riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku. Tento proces výrazne ovplyvňuje subjektívne vnímanie dynamiky a zvyklostí podniku zo strany nových zamestnancov, a tým zároveň *predurčuje mieru vnútornej motivácie a stotožnenia individuálnych cieľov s podnikovými*.

7.2.1. Orientácia ako adaptačný, socializačný a vzdelávací proces

Orientácia v podstate znamená starostlivo pripravené a logicky zrealizované zaradenie nových zamestnancov do podniku. Je vhodné pripomenúť, že zoznamovanie nového zamestnanca s podnikom začína samozrejme ešte predtým, než nastúpi prvý deň do zamestnania. Už proces profilovania, získavania a výberu, vrátane predbežného i výberového rozhovoru a oboznámenia uchádzača s opisom práce a špecifikáciou zamestnanca, poskytuje novému zamestnancovi široké spektrum informácií a signálov.

Orientácia predstavuje špecifický proces zoznamovania zamestnanca s podnikom, jeho víziou, poslaním, filozofiou a kultúrou, štýlom práce, kolektívom spolupracovníkov, zdieľanými hodnotami, používanou technológiou a ostatnými podmienkami, za ktorých bude zamestnanec vykonávať svoju prácu.

Orientácia vyjadruje úsilie predstaviteľov podniku i samotného novoprijatého zamestnanca o *skrátene a zefektívnenie prispôsobenia (adaptácie) nového zamestnanca v podniku i na prácu na obsadzovanom pracovnom mieste* pomocou sprostredkovania potrebných informácií, vrátane potrebných odborných vedomostí a osobnostných zručností nevyhnutných pre úspešné vykonávanie práce.

Veľmi významným aspektom orientácie nového zamestnanca na podmienky podniku je jeho *sociálne zapojenie – socializácia*. Socializáciu možno vnímať ako nepretržitý proces, v ktorom podnik nových zamestnancov oboznamuje s *podnikovou filozofiou a kultúrou, teda hodnotami, normami, tradíciami, zvyklosťami, rituálmi a presvedčením ostatných zamestnancov, pričom novoprijatí zamestnanci tieto nové a dynamické skutočnosti začínajú postupne prijímať a stotožňovať sa s nimi*.

Bez ohľadu na rozdiely v odbornej i sociálnej orientácii je potrebné vnímať aj ich *úzký vzájomný vzťah*. Osvojenie odborných poznatkov a nadobudnutie daných zručností závisí od osobitostí začleňovania nováčika do sociálneho prostredia podniku, a naopak. To znamená, že úspešné zvládnutie pracovnej odbornosti či špecializácie vplýva na sociálne postavenie nováčika v kolektíve, na jeho vzťah k tomuto kolektívu. Na druhej strane, pri podmienkach priaznivých pre sociálne začlenenie nováčikov sa ťažkosti spojené s osvojením pracovno-odbornej problematiky vyskytujú omnoho zriedkavejšie než pri nepriaznivých podmienkach.¹

V súvislosti so špecifickými pracovnými požiadavkami musia riadiaci pracovníci brať do úvahy skutočnosť, že noví zamestnanci postupne vstrebávajú (pre nich) nové hodnoty, nové pracovné vzťahy a nové formy správania. Novoprijatí zamestnanci často nevedia, na koho sa môžu obrátiť s prosbou o radu, nevedia, ako funguje celý podnik a majú obavy z neúspešnosti svojej budúcej práce. Tieto neistoty môžu u nových zamestnancov navodiť pocit úzkosti. Najväčší stres vyvoláva najmä neznáme prostredie, neznalosť oficiálnych i neformálnych štruktúr a neschopnosť pochopiť niekedy veľmi zložitú medziludskú vzťahy. Navyše, nováčik v podniku nepatrí do žiadnej skupiny, môže sa cítiť osamotený a preťažený. Pretože tieto počiatočné skúsenosti môžu do značnej miery ovplyvniť i budúce správanie zamestnanca, je potrebné tejto problematike venovať v podniku primeranú pozornosť.

Orientácia zamestnancov má značný aj *vzdelávací aspekt*, pretože zahŕňa i proces učenia. Noví zamestnanci opúšťajú svoje bývalé prístupy, ciele alebo metódy práce tak, ako sa postupne zoznamujú s cieľmi podniku, s prostriedkami ich dosahovania, so základnými povinnosťami, s efektívnym pracovným správaním a zaužívanými pravidlami. V skutočnosti ide o formovanie pracovných schopností nového zamestnanca tak, aby spĺňali požiadavky pracovného miesta i nového zamestnávateľa. Okrem informácií odborného a socializačného charakteru poskytuje orientácia tiež *informácie o možnostiach prehlbovania a rozširovania kvalifikácie*. Preto mnohí autori zaraďujú orientáciu do systému vzdelávania zamestnancov.

Orientácia ako proces adaptačný, socializačný a vzdelávací je opäť *procesom dvojstranným*. Nový zamestnanec taktiež ovplyvňuje a bude v čoraz väčšej miere ovplyvňovať svoje pracovné prostredie, bude sprostredkovať svojim spolupracovníkom tie metódy a postupy práce, ktoré si osvojil ešte pred nástupom do podniku (počas štúdia, sebvzdelávaním, počas predchádzajúcej praxe, životnými skúsenosťami a pod.), a ktoré považuje za vhodné pre implantovanie do činnosti podniku. Ide teda o *dvojstranné vzájomné komunikovanie a konfrontovanie hodnôt, cieľov, noriem, preferencií a ďalších sociálno-psychologických, odborných a iných informácií a skutočností*.

V orientačnom procese je teda dôležitá schopnosť nových zamestnancov *prispôbovať sa zmene* – novej práci, filozofii a kultúre, ale rovnako je dôležitá aj schopnosť či zručnosť *potrebné zmeny vyvolávať a realizovať v podniku*.

¹ Bardin, R. D. – Orešnikova, G. D.: Molodež i social'noje planirovanije. Moskva. 1975

Obdobne ako predchádzajúce procesy, aj orientáciu možno vnímať ako **motivačný proces**. *Riadiaci pracovníci a personálni odborníci* sa usilujú pozitívnym prístupom, ochotou, vhodným štýlom vedenia a komunikácie motivovať nových zamestnancov k čo najplnšej harmonizácii ich cieľov so smerovaním, filozofiou a kultúrou podniku a k efektívnemu pracovnému výkonu. Na druhej strane, *noví zamestnanci* sa zvyčajne usilujú udržať a zvyšovať priaznivý dojem predstaviteľov podniku voči nim. To znamená, správať sa a pracovať tak, aby si ich podnik ponechal aj do budúcnosti (po skúšobnej dobe) a efektívne ich včlenil do štruktúry potenciálu podniku.

Okrem významu orientačného procesu pre nových zamestnancov a spomenutých pozitív pre podnik, poskytuje tento proces obrovský **prínos** aj v nasledujúcich dvoch rovinách:

- a) *skrakuje čas adaptácie* nového zamestnanca, t. j. čas, v ktorom zamestnanec nepodáva plnohodnotný výkon požadovaný pracovným miestom (počiatočná nedostatočná znalosť nového pracovného prostredia i špecifik pracovných postupov na obsadzovanom poste),¹
- b) *pomáha v myšliach nových zamestnancov tvoriť priaznivý imidž podniku a je preto hodnotnou činnosťou vzťahov s verejnosťou*.²

Na základe uvedených myšlienok možno teda orientáciu považovať za skutočne významný proces riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ktorý môže v pozitívnom či negatívnom zmysle ovplyvňovať budúcu úspešnosť celého podniku.

7.2.2. Priebeh a úrovne orientácie zamestnancov

Orientácia nových zamestnancov či riadiacich pracovníkov v praxi zvyčajne prebieha *dvomi spôsobmi*:

- oficiálnym (formálnym) spôsobom,
- neformálnym spôsobom.

Orientácia uskutočňovaná **oficiálnym spôsobom** predstavuje *plánovitý proces* zabezpečovaný predovšetkým útvarom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a bezprostredne nadriadeným pracovníkom. Orientácia prebiehajúca **neformálnym spôsobom** predstavuje *spontánny proces*, ktorý zabezpečujú *spolupracovníci* novoprijatého zamestnanca a má nenahraditeľný význam najmä pre zaradenie nového zamestnanca do pracovného kolektívu (tímu, skupiny) a pre proces zžitia sa s kolektívom spolupracovníkov. Často je pre orientáciu zamestnanca, najmä jej socializačnú časť, významnejší práve tento neformálny proces.

Niektoré podniky poskytujú novým zamestnancom v rámci procesu orientácie *súbor písomných materiálov* – **orientačný balíček**, ktorý si zamestnanci môžu vo voľnom čase preštudovať a neskôr prípadné otázky či nejasnosti konzultovať s personálnymi odborníkmi

¹ Koubek, J. – Hüttlová, E. – Hrabětová, E.: Personální řízení, vybrané kapitoly. Praha. VŠE. 1996, 86 s.

² Foot, M. – Hook, C.: Personalistika. Praha. Computers Press. 2002, 211 s.

alebo so svojim nadriadeným. Obsah orientačných balíčkov by mal byť *variabilný*, vzhľadom na obsadzované pracovné miesto, daný organizačný útvar, úroveň zaradenia pracovného miesta v hierarchii podniku, predchádzajúce skúsenosti a zručnosti novoprijatého či preradeného zamestnanca a pod.

Výhodou orientačných balíčkov je zníženie pravdepodobnosti, že zamestnanci nedostanú *všetky potrebné informácie*. Tieto orientačné pomôcky zároveň umožňujú zamestnancom k materiálom sa kedykoľvek *vrátiť a vyhľadať* či *objasniť* sporné alebo zabudnuté fakty o podniku a práci. Taktiež môžu pre nového zamestnanca plniť *úlohu informačného podkladu* pre prípadné porovnávanie v podniku preferovaných metód a postupov (práce, riadenia, rozhodovania, komunikácie a pod.) s metódami, ktoré sa v podniku doposiaľ nepraktizovali, avšak podľa názoru nového zamestnanca by činnosť podniku v mnohom obohatili a dynamizovali.

Úspešne fungujúce podniky často využívajú *formálne orientačné programy*¹, ktoré napomáhajú zoznámeniu zamestnanca s rôznymi aspektmi podniku, napríklad s históriou, výrobkami a službami, bežne používanými taktikami a praktikami, organizačnou štruktúrou (jednotlivými divíziami, útvarmi, oddeleniami a ich geografickým rozmiestnením), so zamestnaneckými výhodami, požiadavkami na lojálnosť voči podniku, bezpečnostnými predpismi a inými aspektmi činnosti podniku. Napriek tomu, že formálne programy spravidla zabezpečujú zamestnanci útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, základnú zodpovednosť za orientáciu nového zamestnanca má jeho bezprostredne nadriadený.

Na základe skúseností z podnikovej praxe týkajúcich sa záujmu nových zamestnancov získať informácie a prehľad o dvoch rovinách (úrovniah) skutočností v rámci orientačných procesov, možno uvažovať o *dvojúrovňových orientačných programoch*. V tomto ponímaní *prvú úroveň tvoria všeobecné informácie* požadované novými zamestnancami, napríklad vízia, poslanie, ciele, priority a problémy podniku, tradície, zákazníci, produkty, normy pracovného správania, štruktúra podniku a vzťahy medzi jeho jednotlivými časťami, hierarchia riadenia podniku, prehľadné informácie o hlavných rysoch filozofie, kultúry a politiky podniku, zamestnanecké výhody, otázky bezpečnosti pri práci, pracovné vzťahy a psychologická zmluva medzi podnikom a zamestnancami (práva a povinnosti zamestnancov, otázky lojálnosti, Kolektívna zmluva, komunikácia v podniku, prejednávanie návrhov a sťažností) a pod. V prvej úrovni orientačných programov by mali prevažovať informácie poskytované písomnou formou, formou audio alebo videozáznamov. Je to najmä z dôvodu možného zníženia časovej i finančnej náročnosti tejto roviny orientácie.

Druhú úroveň orientačných programov tvorí poskytovanie informácií a inštrukcií týkajúcich sa konkrétneho pracovného miesta. Sú to napríklad význam pracovného miesta a jeho vzťah k ostatným pracovným miestam, vzťahy nadriadenosti, podriadenosti a spolupráce, detailné vysvetlenie práce a charakteristika očakávaných výsledkov, vymedzenie

¹ Koontz, H. – Weihrich, H.: Management. Praha. Victoria Publishing. 1993, 369 s.

a ukážky odporúčaných pracovných postupov či preferovaných metód práce, povinnosti a zodpovednosti zamestnanca, normy pracovného správania a kritériá hodnotenia výkonu zamestnanca, možnosti pracovnej kariéry, systémy odmeňovania a motivovania, uplatňovaný štýl vedenia a pod. Pri orientácii na konkrétne pracovné miesto i pracovný kolektív by sa mal výrazne zvýšiť podiel bezprostrednej (živej) komunikácie a osobného prístupu, ktoré sú nevyhnutnou základňou efektívneho a úspešného procesu orientácie.

Vychádzajúc z uvedeného obsahu orientačných programov možno odvodiť, že pre nového zamestnanca je často nemožné pochopiť všetky informácie, inštrukcie a pravidlá iba na základe jednorazového vstupného školenia, rozhovoru s priamym nadriadeným alebo personálnym odborníkom podniku, prípadne poskytnutého orientačného balíčka. Je nevyhnutné *rozvrhnúť orientáciu do dlhšieho časového úseku, v prípade väčších podnikov na obdobie šesť a viac mesiacov* (v prípade orientácie novoprijatých riadiacich pracovníkov nezriedka personálni odborníci slovenských podnikov odporúčajú 12 – 24 mesiacov).

Naviac je vhodné upozorniť, že je *vždy potrebné starostlivo zvažovať množstvo, formu a obsah podávaných informácií*, aby na strane nových zamestnancov neprišlo k ich informačnému presýteniu, dezorientácii či nepochopeniu ťažiskových skutočností. Preto je vhodnejšie po každom príleve nových informácií alebo predvedení nových zručností nechať novému zamestnancovi určitý čas na to, aby si mohol tieto skutočnosti dôkladne premyslieť, vyskúšať a aby sa chcel i dokázal s nimi plne stotožniť.

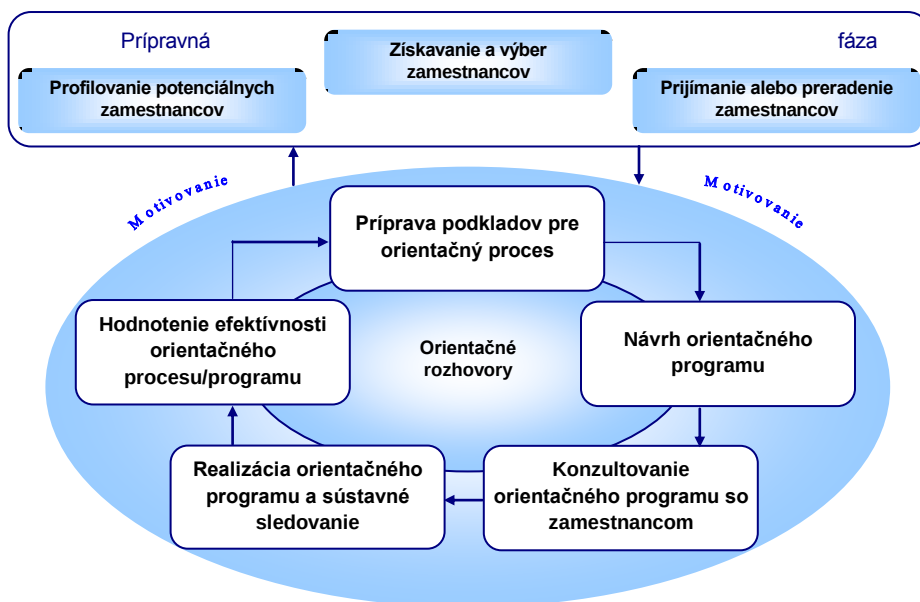
7.2.3. Proces orientácie a rotácia práce

Nevyhnutným predpokladom úspešnej orientácie, a zároveň prvou fázou jej procesu je *kvalitná príprava podkladov orientácie* nových zamestnancov, ktorej základom je *konfrontovanie informácií* získaných o novom zamestnancovi s požiadavkami danej práce a celého podniku (proces graficky znázorňuje obr. 7.1).

Druhou fázou je vypracovanie *návrhu individuálneho orientačného programu* pre novoprijatého zamestnanca, vrátane určenia jeho *predbežného časového harmonogramu a vecného obsahu realizácie*. Návrh programu je nevyhnutné stanoviť v závislosti od predchádzajúcich skúseností nového zamestnanca s daným podnikom. Ak noví zamestnanci spolupracovali s podnikom v minulosti formou určitých zmluvných prác, formou odbornej praxe v rámci stredoškolského štúdia či prípravy diplomovej práce, ich orientácia sa skrytou formou začala už pri týchto prvých kontaktoch s podnikom a jeho zamestnancami (nadväznosť na proces profilovania potenciálnych zamestnancov). Ak však nováčikovia nemali v predchádzajúcom období žiadne kontakty s podnikom, ich orientácia sa začína až v procese získavania a výberu nových zamestnancov zbieraním a prijímaním informácií o podniku a poskytovaním potrebných informácií o sebe.

Ako bolo spomenuté v úvode tejto časti, návrh programu by mal byť prispôsobený životným a pracovným skúsenostiam novoprijatého zamestnanca, umiestneniu obsadzovanej

funkcie v hierarchii riadenia podniku, charakteru, obsahu a významu vykonávanej práce, ďalším možnostiam perspektívneho rozvoja zamestnanca atď.



Obr. 7.1. Schéma procesu orientácie

Nakoľko je však úspech orientácie výrazne podmienený jej vhodným smerovaním a obsahom, dôležitá je i tretia fáza procesu – **konzultovanie orientačného programu so zamestnancom**, pre ktorého je určený. Bezprostredne nadriadený pracovník musí nového zamestnanca oboznámiť s navrhovaným časovým a vecným obsahom orientačného programu. Spoločne by mali program dôkladne zvážiť, zakomponovať prípadné zmeny metód, sprostredkovaných informácií, dĺžky trvania jednotlivých orientačných aktivít atď.

Veľmi účinnou pomôckou v tejto oblasti sú **orientačné rozhovory**, ktoré môžu prebiehať:

- Na začiatku orientačného procesu ako **vstupné orientačné rozhovory**. Ich účelom je získať ďalšie potrebné námety a zistiť preferencie i predstavy nového zamestnanca v oblasti orientácie, a zároveň poskytnúť novému zamestnancovi prvé informácie týkajúce sa začlenenia zamestnanca do podniku. Tieto informačné podklady sa môžu úspešne využiť pri formulovaní podrobnej štruktúry orientačného programu.
- V priebehu orientačného procesu ako **priebežné orientačné rozhovory (opakované)**, ktoré môžu byť zamerané na komunikovanie ďalších významných skutočností o podniku a danej

práci, doladenie či zmenu prebiehajúceho programu, zodpovedanie otázok a nejasností, riešenie problémov vzniknutých v rámci orientácie atď.

- c) Po skončení orientačného procesu ako ***záverečné orientačné rozhovory***, ktoré by mali byť venované celkového zhodnoteniu priebehu i výsledkov dosiahnutých v celom procese orientácie daného zamestnanca, a rovnako ako predošlé dva druhy rozhovorov by mal prebiehať s náležitým motivačným akcentom.

Štvrtou fázou je samotná ***realizácia orientačného programu a sústavné sledovanie jeho priebehu***. Tu je dôležité systematicky vyhodnocovať celý priebeh orientácie, neustále komunikovať s novým zamestnancom, vyjasňovať všetky možné otázky a problémy a v prípade potreby opäť prepracovať naformulovaný program. Ak sa napríklad zamestnanec zúčastňuje rotácie práce na iných pracoviskách, je nevyhnutné udržiavať so zamestnancom živý kontakt. Formujúce sa vzťahy budúcej spolupráce nového zamestnanca s riadiacim pracovníkom a spolupracovníkmi by sa nemali prerušovať na dlhšie obdobie. Pravdepodobne je vhodné, aby zamestnanec svoje nové pracovisko (napriek prideleniu na tzv. rotované pracovisko) navštevoval pravidelne a zúčastňoval sa priebežných orientačných rozhovorov.

Poslednou fázou procesu orientácie je ***vyhodnotenie jeho efektívnosti***, t. j. posúdenie hospodárnosti, účelnosti a účinnosti zrealizovaného orientačného programu. Mali by sa posudzovať dojmy a názory orientovaného zamestnanca na priebeh a výsledky procesu orientácie, schopnosť zamestnanca skutočne plnohodnotne vykonávať zverenú prácu vnímaná zo strany samotného zamestnanca, jeho spolupracovníkov i riadiaceho pracovníka, časové trvanie a náklady celého orientačného procesu atď. Je vhodné, ak výsledky a skúsenosti z individuálnych orientačných procesov personálni odborníci a riadiaci pracovníci využijú pri príprave a realizácii ďalších procesov orientácie.

Rotácia práce

Mnoho podnikov používa metódu „***rotácie práce***“ pri obsadzovaní riadiacej pozície alebo pozície, ktorej pracovné činnosti predpokladajú zvládnutie pracovných operácií nadväzujúcich na viaceré organizačné útvary. Podľa princípu rotácie sa v určitých časových krokoch nový zamestnanec (po určitom čase strávenom na svojom pracovisku) osobne oboznámi s činnosťou buď všetkých útvarov podniku alebo aspoň tých, s ktorými bude v budúcnosti spolupracovať. Rotácia však nesmie byť náhodná. Program rotácie musí bezprostredne nadriadený (v spolupráci s zamestnancami útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu) vopred detailne *naplávať* a *prerokovať* s príslušnými zodpovednými zamestnancami uvažovaných organizačných útvarov, ktorí budú zodpovední za vytvorenie primeraných podmienok pre rotujúceho nového zamestnanca. Účelom rotácie je sprístupniť a vyjasniť zamestnancovi aktuálne úlohy, činnosť a možnosti týchto pracovísk, osobne poznať budúcich kolegov a prostredie, v ktorom bude predpokladaná spolupráca prebiehať.

Skúsenosti s touto metódou orientácie nasvedčujú, že optimálny čas strávený na jednotlivých pracoviskách predstavuje jeden až dva týždne. Na všetkých rotovaných pracoviskách by mal nový zamestnanec **riešiť aspoň jednoduché úlohy**, t. j. nemal by byť iba nezúčastneným pozorovateľom. Pritom je vhodné rotujúcemu zamestnancovi prideliť na každom pracovisku **osobného konzultanta**, s ktorým bude vo veľmi úzkom kontakte, a ktorý by mu mal objasňovať odborné problémy riešené na danom pracovisku. Na druhej strane by sa mal usilovať sprehľadniť mu vzťahy na pracovisku a podstatné väzby pracoviska na iné spolupracujúce pracovné skupiny, oddelenia či útvary. Navyiac, povinnosťou pridelených konzultantov na všetkých rotovaných pracoviskách je byť v kontakte s bezprostredne nadriadeným pracovníkom rotujúceho zamestnania a vypracovať *objektívne hodnotenia jeho pracovného správania* na danom pracovisku.

7.3. Rozmiestňovanie zamestnancov

V súčasnom období sa ponímanie rozmiestňovania do určitej miery mení, pričom tento logický posun korešponduje s kladením dôrazu na človeka ako najdrahší a zároveň najvýnosnejší potenciál podniku. Cieľom rozmiestňovania v týchto intenciách je *hľadať, nájsť a prideliť zamestnancovi také pracovné miesto, na ktorom naplno využije a zhodnotí svoj pracovný i osobnostný potenciál v súlade s aktuálnymi i budúcimi cieľmi podniku*.

Rozmiestňovanie predstavuje sústavný proces harmonizácie kvantitatívnej a kvalitatívnej štruktúry ľudského potenciálu so sieťou a náplňou pracovných miest v podniku tak, aby sa zamestnanci i riadiaci pracovníci dokázali vnútorne stotožniť s podnikovými cieľmi, dosahovali vysokú motiváciu a pracovné výkony.

Pre skutočné zladenie potenciálu zamestnancov (vedomosti, zručnosti, schopnosti a osobnostné vlastnosti) s požiadavkami pracovných miest je pre podnik opäť veľmi dôležité mať fungujúci, aktualizovaný a spoľahlivý **informačný systém** riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ktorý zahŕňa objektívne informácie o charakteristike zamestnancov i štruktúre a požiadavkách všetkých pracovných miest. Fungujúci informačný systém poskytuje všetky informácie potrebné pre efektívny proces rozmiestňovania zamestnancov. Sú to najmä informácie z nasledujúcich oblastí:

- a) *stratégia a politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku*, napríklad ciele, stratégie a cesty naplňovania a ponímania významu zamestnancov a riadiacich pracovníkov,
- b) *plánovanie ľudského potenciálu*, napríklad plány týkajúce sa potreby zamestnancov a riadiacich pracovníkov pre splnenie súčasných i budúcich zámerov, plány pokrytia týchto potrieb, plány kariéry a plány všetkých personálnych činností,
- c) *profilovanie potenciálnych zamestnancov*, napríklad štruktúra, obsah a záznamy aktivít profilovania, účinnosť aktivít vnímaná potenciálnymi zamestnancami a pod.,

- d) *získavanie a výber zamestnancov*, napríklad písomné materiály uchádzačov, výsledky zrealizovaných testov, záznamy predbežných a výberových rozhovorov,
- e) *analýza práce*, napríklad opis práce, špecifikácia zamestnanca a normy manuálnej i duševnej práce,
- f) *inventúra zručností* zamestnancov a riadiacich pracovníkov – aktuálne zmapovanie vedomostí, zručností a schopností, t. j. dynamického potenciálu celého podnikového tímu,
- g) *orientácia*, napríklad záznamy o priebehu a hodnotenie procesu orientácie ako orientovanými zamestnancami, tak i riadiacimi pracovníkmi a personálnymi odborníkmi,
- h) *hodnotenie komplexného pracovného výkonu* zamestnancov a riadiacich pracovníkov, napríklad hodnotiace hárky a záznamy dokumentujúce pracovné správanie, vrátane návrhu korekčných opatrení pre posilnenie motivácie a zlepšenie výkonu zamestnancov.

Bez využívania týchto informačných podkladov možno predpokladať, že správnosť rozhodovania v oblasti efektívneho rozmiestňovania je značne obmedzená.

Konkrétnym obsahom procesu rozmiestňovania je *úvodné umiestnenie nového zamestnanca, povýšenie alebo prevedenie zamestnanca na obdobnú prácu, prípadne preradenie na menej náročnú pracovnú pozíciu*.

Úvodné umiestnenie zamestnancov

Úvodné umiestnenie nových zamestnancov sa týka nových zamestnancov prijatých z externých zdrojov, ktorí sa uchádzali o zamestnanie v podniku a zúčastnili sa procesu profilovania, získavania, výberu a prijímania. Podnik umiestňuje nových zamestnancov na novovytvorené alebo uvoľnené pracovné miesta tak, aby sa ich predpoklady v čo najširšom rozsahu realizovali a aby napĺňali požiadavky týchto pracovných miest.

Povýšenie zamestnancov

Povýšenie zamestnancov predstavuje prechod zamestnancov na dôležitejšiu, náročnejšiu, zodpovednejšiu a často i vyššie finančne ohodnotenú a prestížnejšiu pracovnú pozíciu, než akú zamestnanci zastávali. Povýšenie zamestnancov má **značný motivačný charakter** a obyčajne vedie zamestnancov k podávaniu čo najvyššieho pracovného výkonu. V praxi slovenských podnikov môže povýšenie nastať ako dôsledok realizácie dlhodobého plánu pracovnej kariéry zamestnanca či riadiaceho pracovníka alebo formou výberového procesu z interných zdrojov, teda z radov súčasných zamestnancov podniku.

Prevedenie na inú prácu

Prevedenie na inú prácu znamená prechod zamestnanca na inú pracovnú pozíciu *s podobným charakterom a obsahom práce*, dôležitosťou a postavením v hierarchii podniku a finančným ohodnotením ako mala práca vykonávaná zamestnancom predtým. Prevedenie môže byť dočasné alebo trvalé, v závislosti od konkrétnych podmienok v podniku. K najčastejším *dôvodom* patria napríklad ukončenie výroby určitého výrobku či rozsiahleho projektu, poskytovania služby (zánik pôvodného miesta), zmena požiadaviek pôvodného miesta, ktoré zamestnanec nie je schopný alebo ochotný naplňať, želanie zamestnanca zmeniť doterajšie pracovné miesto na základe zmeny jeho kariérovej kotvy, potreba pokryť pracovné miesto v inej časti podniku ap. Ak zmenu pracovného miesta žiada samotný zamestnanec, mal by o svojom zámere informovať svojho nadriadeného v dostatočnom časovom predstihu, aby bolo možné nájsť za zamestnanca vhodnú náhradu a nájsť mu v podniku želané miesto. Ak je prevedenie vynútené podnikovými problémami, vždy je potrebné uvažované prevedenie so zamestnancom *včas prediskutovať*, vysvetliť dôvody a načrtnúť perspektívy na novom mieste.

Preradenie na menej náročnú prácu

Preradenie na menej náročnú prácu znamená prechod zamestnanca v organizačnej štruktúre na nižšie položenú a menej prestížnejšiu pozíciu, často s nižším finančným ohodnotením. Preradenie patrí k dosť nepopulárnym rozhodnutiam, pretože sa zväčša dotkne nielen preradeného zamestnanca, ale aj pracoviska, ktoré tento zamestnanec opúšťa, a pracoviska, na ktoré je preradenie smerované. Existujú dva nasledujúce dôvody preradenia:

- a) **Organizačný dôvod**, keď doterajšie pracovné miesto zamestnanca zaniklo v dôsledku organizačných, technických, technologických alebo nákladových opatrení v podniku.
- b) **Výkonnosťno-sociálny dôvod**, keď výkon zamestnanca je dlhodobo nižší a nepostačuje požiadavkám daného miesta. Je dôležité zistiť skutočný dôvod nepostačujúceho výkonu, hľadať jeho príčiny a usilovať sa zamestnancovi pomôcť ich prekonať, aby sa prípadne i výkon na nižšie postavenom pracovnom mieste po čase neukázal ako nedostatočný. Ak však zamestnanec nechce odstrániť príčiny svojho neprimeraného správania a dokonca sa snaží vinu za svoje nedostatky preniesť na podnik alebo svojich spolupracovníkov, býva niekedy vhodnejším riešením zamestnanca prepustiť. Tým sa môže predísť demotivácii iných zamestnancov a zabrániť nárastu nežiaducej fluktuácie.

Aj v prípade preradenia na menej náročnú prácu je potrebné zmenu so zamestnancom vopred prediskutovať a usilovať sa zmierniť negatívny dopad presunu na zúčastnené strany.

7.4. Ukončenie pracovného pomeru

Ukončenie pracovného pomeru je činnosťou, ktorou sa končia pracovné vzťahy a spolupráca zamestnancov s podnikom. Napriek tomu, že v podstate ide o zánik vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ, je dôležité, aké dojmy zanechá v zamestnancoch.

7.4.1. Formy ukončenia pracovného pomeru

Ukončenie pracovného pomeru, resp. uvoľnenie zamestnancov býva v praxi najčastejšie dôsledkom:

- a) prirodzeného životného procesu, a to *žiadosťou o uvoľnenie do dôchodku alebo úmrtím*,
- b) *rezignácie zamestnanca*, keď zamestnanec sám dobrovoľne iniciuje svoj odchod ,
- c) *prepúšťania z organizačných dôvodov či z dôvodov nedostatočného výkonu zamestnanca*.

Ukončenie pracovného pomeru odchodom do dôchodku

Ukončenie pracovného pomeru odchodom do dôchodku prebieha na základe žiadosti o ukončenie pracovného pomeru, ktorú podáva zamestnanec či riadiaci pracovník v dôchodkovom veku vtedy, keď to považuje za primerané z hľadiska svojich schopností a možností ďalej plnohodnotne pracovať. Výhodou oddialenia odchodu do dôchodku je, že podnik môže naďalej využívať zručnosti, kontakty, vhodné návyky a modely správania skúsených zamestnancov. Možným nebezpečenstvom však niekedy je, že sa spomaľuje postup kariéry mladších zamestnancov, ktorí pociťujú svoj rast v podniku ako málo perspektívny.

Ukončenie pracovného pomeru rezignáciou

Rezignácia predstavuje záujem zamestnanca o zrušenie pracovných vzťahov žiadosťou o ukončenie pracovného pomeru v podniku. V prípade, že svoj odchod iniciuje zamestnanec, ktorého stratu podnik nebude považovať za príliš citeľnú alebo ju dokonca uvíta, žiadosti zamestnanca je vhodné vyhovieť bez akýchkoľvek prietáhov. Aby však neuvažovali o odchode zamestnanci, ktorých si podnik veľmi cení a nerád by prišiel o ich potenciál, personálni odborníci a riadiaci pracovníci by sa mali pridržať nasledujúcich odporúčaní:

- a) Zisťovať dôvody odchodu zamestnancov, napríklad formou **výstupných dotazníkov a výstupných rozhovorov** s odchádzajúcimi zamestnancami. Tieto nedostatky následne odstraňovať preto, aby z takýchto dôvodov neodišli aj ďalší zamestnanci.
- b) Neustále **komunikovať so zamestnancami**, prejavovať záujem o ich potreby, názory, podporovať ich spokojnosť v podniku, ale tiež sa zaoberať upozorneniami na vyskytujúce sa negatíva v činnostiach a vzťahoch, a riešiť ich.

- c) Vyjadrovať zamestnancom, že podnik si váži ich prácu a pôsobenie, že **sú pre podnik prínosom**, vyzdvihovať ich pozitívne pracovné výsledky a pod.
- d) Okrem finančného podnecovania a poskytovania zamestnaneckých výhod využívať ďalšie **nástroje so silným motivačným nábojom**. Mali by sa odstrániť prekážky otvorenej komunikácie, zvyšovať úroveň interpersonálnych zručností riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov, zlepšovať pracovné podmienky a vzťahy, sprehľadňovať možnosti kariérového postupu, delegovať zodpovednosť a právomoc, zabezpečiť realizovanie nápadov a návrhov zamestnancov, poskytnúť určitý rozsah moci starostlivo zvoleným zamestnancom a pod.

Ukončenie pracovného pomeru prepúšťaním

Prepúšťanie zamestnancov predstavuje ukončenie pracovného pomeru alebo uvoľnenie zamestnanca buď z **príčin na strane podniku** alebo z **príčin zavinených správaním zamestnanca**. K najčastejším príčinám patria napríklad porušovanie pracovnej disciplíny (rozkrádanie majetku, požívanie alkoholických nápojov a psychotropných látok na pracovisku), dlhodobo nedostačujúci výkon, neustále konflikty na pracovisku, nezáujem o prácu, fungovanie a smerovanie podniku a pod. Dôvodmi prepúšťania zo strany podniku môžu byť napríklad zmena výrobného programu vyvolaná tlakmi zákazníkov, likvidácia neziskových organizačných útvarov, zoštíhľovanie organizačnej štruktúry, bankrot atď.

Pri prepúšťaní z organizačných dôvodov je vždy nevyhnutný veľmi opatrný a taktný prístup zo strany podniku. Je vhodné tieto problémy so zamestnancami prediskutovať a ak je to v silách podniku, využiť niektoré z **foriem pomoci prepusteným zamestnancom** do budúcnosti. Napríklad prisľúbiť, že keď sa zlepší situácia, podnik sa opäť pokúsi zamestnancov zamestnať, pomôcť pri hľadaní nového zamestnania, pomôcť pri rekvalifikácii prepúšťaných kvalitných zamestnancov, odložiť splatnosti pôžičiek zamestnancov a pod.

Odborníci v oblasti zamestnanosti upozorňujú, že **prepúšťanie** (najmä hromadné) vyvoláva ďalekosiahle negatívne dôsledky. Ľudia prepustení na základe zoštíhľovania podniku, už nebývajú takí ústretoví ako skôr, nie sú ochotní vstupovať do tímovej práce, neveria na lojálnosť voči podniku, dodržiavanie psychologických zmlúv medzi podnikom a zamestnancami, dávajú prednosť tomu, čo je výhodné pre nich. Hromadné prepúšťania podlamujú dlhodobú podstatu produktivity práce a motivácie zamestnancov.

7.4.2. Výstupný rozhovor

Výstupné rozhovory v kombinácii s *výstupnými dotazníkmi* môžu byť pre podnik bázou veľmi cenných a dôležitých informácií a skutočností. Sú taktiež nevyhnutnou formou komunikácie medzi odchádzajúcim zamestnancom a riadiacim pracovníkom. Preto je potrebné ich príprave a priebehu venovať dostatočnú pozornosť.

Výstupný rozhovor je formálne stretnutie riadiaceho pracovníka alebo personálneho odborníka s odchádzajúcim zamestnancom, ktorého účelom je zistiť skutočné dôvody odchodu, odhaliť negatívne tendencie v podniku so zámerom odstrániť ich a usilovať sa zanechať čo najviac pozitívny dojem o podniku.

V praxi sa realizuje zväčša výstupný rozhovor pri nedostatočnom výkone alebo nútenom prepúšťaní a rozhovor pri odchode zamestnanca, ktorého podnik potrebuje.

Výstupný rozhovor pri nedostatočnom pracovnom výkone alebo nútenom prepúšťaní – s použitím tzv. *sendvičového efektu*, predstavuje rozhovor venovaný problémom výkonu odchádzajúceho zamestnanca alebo rozhovor vysvetľujúci problémy podniku, keď je potrebné prepúšťať aj zamestnancov s kvalitným výkonom z dôvodu organizačných zmien. Účelom rozhovoru je pokúsiť sa nakloniť zamestnanca, aby napomohol odhaliť negatívne tendencie a praktiky, ktoré znižujú efektívnosť podniku a znižujú spokojnosť zamestnancov z práce (avšak pri prepúšťaní z dôvodu porušenia pracovnej disciplíny je vhodné od tohto zámeru odstúpiť). Ak ide o rozhovor pri nútenom prepúšťaní, je vhodné informovať zamestnanca o možnom opätovnom prijatí.

Výstupný rozhovor pri nežiaducom odchode predstavuje rozhovor so zamestnancom, ktorého potenciál by chcel podnik v budúcnosti naďalej využívať. V takejto situácii by sa mal riadiaci pracovník alebo personálny odborník usilovať presvedčiť zamestnanca, aby ešte zvážil svoje rozhodnutie o odchode z podniku. Rozhovor možno označiť ako v podstate „antivýstupný“, pretože jeho účelom je zabrániť výstupu zamestnanca z podniku. Priebeh a výsledok rozhovoru v značnej miere závisia od komunikačných zručností riadiaceho pracovníka (persuázia), možnosti ponúknuť zamestnancovi také podnety a výhody, ktoré dokážu zvrátiť rozhodnutie o odchode, a od intenzity želania zamestnanca v podniku už nepracovať. Je zrejmé, že ak bude zamestnanec skutočne pevne rozhodnutý podnik opustiť, výsledok rozhovoru bude pre podnik negatívny.

V závere tejto časti je vhodné uviesť, že obidva druhy výstupných rozhovorov by sa mali niesť v duchu *poďakovania* zamestnancom za prácu, ktorú pre podnik odvedli.

8. KOMUNIKÁCIA A KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI

Komunikácia je jedným z najvýznamnejších prvkov riadenia každého podniku. Je nenahraditeľným *prostriedkom spolupráce a spojenia* zamestnancov a riadiacich pracovníkov v ich spoločnom úsilí pre dosiahnutie vytýčenej vízie, poslania a stanovených cieľov.

8.1. Podstata a význam komunikácie

Komunikácia sa prelína všetkými činnosťami riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Bez jej efektívneho fungovania by práca s ľuďmi strácala svoje *informačné pramene a svoju dynamiku*, t. j. nedokázala by zabezpečiť systematické a racionálne využívanie a rozvoj ľudského potenciálu podniku.

Komunikácia predstavuje nepretržitý proces dorozumievania zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku prostredníctvom výmeny informácií, správ, údajov, myšlienok, názorov, postojov, pocitov, predstáv...

Transakčné poňatie komunikácie prezentuje, že každý z účastníkov je zároveň hovorcom i poslucháčom, t. j. každý účastník je súčasne komunikujúci i prijímajúci správu. Na základe transakčného modelu definoval DeVito komunikáciu ako vysielanie a prijímanie správy a pripisovanie významu signálom získaných od iných účastníkov komunikačného vzťahu.¹ Z uvedenej myšlienky vyplýva, že nevyhnutnou súčasťou komunikácie je taktiež spätná väzba.

Každý podnik a všetky jeho časti (skupiny, tímy, oddelenia, útvary) majú svoj vlastný ***komunikačný systém***, ktorý zabezpečuje bezprostrednú alebo sprostredkovanú výmenu informácií medzi účastníkmi daných pracovných i mimopracovných vzťahov. Pri prenose informácií v sociálnom prostredí podniku sa využívajú formálne (oficiálne) a neformálne (neoficiálne) kanály. Formálne komunikačné kanály určuje zvyčajne vedenie podniku na základe organizačnej štruktúry. Neformálne kanály nie sú oficiálne určené a zamestnanci ich využívajú najmä z nasledujúcich dvoch dôvodov:²

- a) potreba *sociálnych kontaktov*, ktoré sa v rámci formálnych komunikačných vzťahov nedajú plne uspokojiť,
- b) dôsledok *malej efektívnosti formálneho systému komunikácie*.

¹ DeVito, J. A.: Základy mezilidské komunikace. Praha. Grada Publishing. 2001, 20 s.

² Kuzmín J. S. – Svencickij A. L.: Sociálna psychológia v podniku. Bratislava . Práca. 1985

Systém neformálnej komunikácie má naviac veľkú výhodu v tom, že je pružný a umožňuje rýchlejšie šírenie potrebných informácií v podniku, samozrejme za predpokladu, že ide o skutočne pravdivé informácie, a nie iba o určité dohady a domnienky.

Komunikovanie sa dotýka emocionálnych, psychologických a intelektuálnych charakteristík ľudí a tiež technických charakteristík prostriedkov použitých pri komunikácii. **Komunikačným kanálom**, t. j. médiami pre prenos správy, môžu byť napríklad zamestnanci osobne, telefonické spojenie (pevná telefonická linka, mobilné linky, SMS správy), počítačová sieť (elektronická pošta, internet, intranet), obežníky, smernice, systém odmeňovania, schémy výrobných postupov, prognózy predaja či audiovizuálna technika.

Umenie komunikovať – **uplatňovať rozvinuté komunikačné zručnosti** – je jedným z najdôležitejších atribútov úspešného riadiaceho pracovníka. Žiaden riadiaci pracovník nemôže **viest' tím a motivovať** svojich spolupracovníkov bez toho, aby s nimi bol v nepretržitom osobnom a komunikačnom kontakte. Aby mohli riadiaci pracovníci všetkých úrovní efektívne fungovať, musia disponovať *informáciami potrebnými pre vykonávanie manažérskych funkcií a tieto informácie si musia efektívne odovzdávať vzájomne medzi sebou a tiež podriadeným spolupracovníkom*.

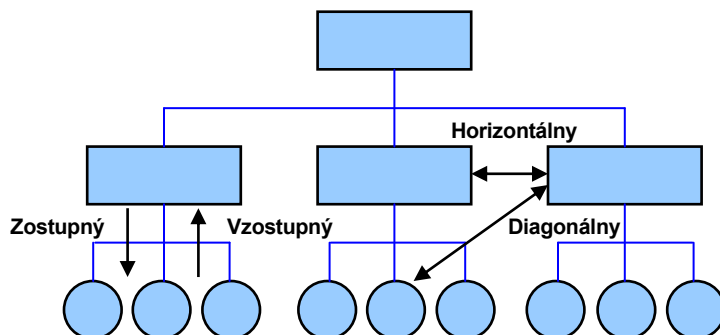
Často sa však stáva, že odborníci i radoví zamestnanci podniku postrádajú dôležité informácie pre rozhodovanie, alebo na druhej strane, sú zaplavení nadmerným množstvom informácií, ktoré bezprostredne pre svoju prácu nepotrebujú. Nepotrebujú veľké množstvo akýchkoľvek informácií, ale potrebujú iba informácie relevantné riešeným problémom a úlohám. *Komunikačný systém každého člena podniku musí teda zodpovedať potrebám a požiadavkám vykonávanej pracovnej funkcie a vzťahov s ostatnými spolupracovníkmi*.

8.2. Smerovanie komunikácie v podniku

V podniku zvyčajne prebieha komunikácia **štyrmi základnými smermi**, a to zostupne a vzostupne (vertikálne smerovanie komunikácie), horizontálne a diagonálne (priečne smerovanie komunikácie v rámci organizačnej štruktúry). Uvedené komunikačné smery prehľadne znázorňuje obr. 8.1.

Zostupná (vertikálna) komunikácia prebieha od zamestnancov vyššej hierarchickej úrovne riadenia podniku k zamestnancom nižších úrovní. *Ústna komunikácia* zahŕňa inštrukcie, rozhovory, pracovné i mimopracovné schôdzky, telefonické rozhovory, využívanie vnútro podnikového rozhlasového vysielania a pod. Príkladom *písomnej komunikácie* môžu byť listy, príručky, brožúry, inštrukcie, vnútro podnikové smernice a pravidlá, postupy, informácie a oznamy prenášané počítačovou sieťou podniku atď. *Nevýhodami* komunikácie smerovanej nadol sú napríklad deformácia informácií, nepochopenie významu správy (nielen skutočné nepochopenie nejednoznačného obsahu správy, ale i zámerné „nepochopenie“ tých správ, ktoré môžu pre adresáta znamenať neprijemné dôsledky – napríklad väčšie či náročnejšie povinnosti, kritické hodnotenie predchádzajúcej činnosti) a možné časové straty

pri prenose informácie konečnému adresátovi cez viaceré hierarchické úrovne podniku. Z tohto dôvodu je pri zostupnej komunikácii nevyhnutná spätná väzba správnej interpretácie všetkých komunikovaných skutočností.



Obr. 8.1. Smery komunikačných tokov v podniku¹

Vzostupná (vertikálna) komunikácia prebieha od podriadených zamestnancov k nadriadeným (riadiacim pracovníkom) až po najvyššiu úroveň hierarchie podniku. K typickým prostriedkom vzostupnej komunikácie patria hlásenia, podávanie návrhov, vnútropodnikových reklamácií a sťažností, konzultačné schôdzky, spoločné zasadania, neoficiálne rozhovory, skupinové rokovania, praktiky „otvorených dverí“, dotazníkové akcie a pod. Úskalím takto smerovanej komunikácie môže byť „filtrovanie“ a zámerné blokovanie niektorých informácií zo strany riadiacich pracovníkov jednotlivých organizačných úrovní v prípade, že tieto informácie môžu znamenať síce pravdivý, ale nepriaznivý obraz o výkone dotyčného riadiaceho pracovníka. Efektívna vzostupná komunikácia vyžaduje vytvorenie podmienok, ktoré umožňujú všetkým zamestnancom otvorenú komunikáciu.

Horizontálna a diagonálna (priečna) komunikácia. Horizontálnu komunikáciu predstavuje tok informácií medzi zamestnancami rovnakej alebo podobnej organizačnej úrovne. Diagonálnou komunikáciou je tok informácií medzi zamestnancami rôznych organizačných úrovní, medzi ktorými neexistuje priamy vertikálny organizačný vzťah. Priečny typ komunikácie využívajú podniky pre urýchlenie informačného toku, dosiahnutie lepšieho pochopenia správ a koordináciu dosahovania zámerov, cieľov a úloh. Ústna forma priečnej komunikácie zahŕňa neformálne rozhovory (napríklad pri obede), zoskupovanie zamestnancov rôznych organizačných útvarov do projektových tímov a pod. Písomná forma priečnej komunikácie pomáha udržiavať informovanosť zamestnancov o súčasnej situácii

¹ Podľa: Koontz, H. – Weihrich, H.: Management. Praha. Victoria Publishing. 1993, 514 s.

i perspektívach celého podniku. Patria tu podnikové noviny, bulletin a informácie zverejňované formou nástenných panelov či počítačovej siete (intranet).

8.3. Prekážky a poruchy v komunikácii

Komunikácia medzi účastníkmi je tým efektívnejšia, čím viac myšlienok, názorov, postojov alebo pocitov partneri spoločne zdieľajú. Spoločné zdieľanie správ však niekedy narúšajú komunikačné bariéry, ktoré vznikajú na základe nezlučiteľných odlišností zainteresovaných účastníkov alebo ho narúšajú subjektívne či objektívne poruchy v komunikačnom procese. Medzi najčastejšie **prekážky a poruchy v komunikácii** možno priradiť:

- nevytvorené predpoklady a podmienky pre otvorenú komunikáciu,
- nesprávne vyjadrené správy,
- deformácia správy prenosom viacerými organizačnými úrovňami a kanálmi,
- nesprávne počúvanie a unáhlené hodnotenie a vyvodzovanie záverov,
- neosobnosť komunikácie,
- filtrovanie informácií,
- informačná blokáda (zámerné zadržiavanie a nepostúpenie informácií),
- nedôvera, hrozby a obavy jednej alebo oboch strán v komunikačnom vzťahu,
- prebytok informácií (informačná presýtenosť),
- selektívne vnímanie (účastníci počujú len to, čo chcú),
- vnútorné postoje ľudí,
- nedôveryhodnosť zdroja informácií,
- prekážky v medzinárodnom prostredí (kultúrne, jazykové a etnické odlišnosti).

Pre zabezpečenie skutočne efektívnej komunikácie je preto nevyhnutné, aby vysielateľ i príjemca správ s týmito bariérami a poruchami uvažovali, aby analyzovali účinnosť, neskreslenosť a správne pochopenie vysielaných i prijímaných správ pomocou spätnej väzby. Spätná väzba môže byť **priama** – výmena informácií alebo „čítanie“ neverbálnych prejavov partnerov v diskusii, alebo **nepriama** – napríklad odvodenie signálov z poklesu predaja, nedostatočnej kvality výrobkov alebo služieb, nárastu fluktuácie, konfliktov, nedostatočnej koordinácie medzi organizačnými útvarmi atď. V prípade zistených komunikačných prekážok je potrebné usilovať sa ich odstraňovať a vytvárať následne podmienky pre skutočne efektívny, otvorený, neblokový a dvojstranný komunikačný vzťah všetkých členov podniku.

8.4. Formy komunikácie a komunikačné zručnosti

Z hľadiska významu komunikácie pre riadenie a rozvoj ľudského potenciálu možno rozlišovať dve základné **formy komunikácie**: *verbálnu* a *neverbálnu*. V bezprostrednom komunikačnom vzťahu existujú tieto formy jedna spolu s druhou, vzájomne sa dopĺňajú a len

spoločne sú predpokladom reálneho a správneho pochopenia prijatých správ. Ich kombinované používanie je zároveň základňou, z ktorej sa dá usudzovať o skutočných a nehraných vnútorných postojoch partnerov v diskusii, pretože uplatňovanie neverbálnych prejavov umožňuje hovoriacemu klásť hlbší dôraz na podstatné a dôležité fakty v správe a súčasne mu umožňuje sledovať pochopenie a zžitie sa príjemcu s obsahom správy. Poslucháčovi môže kombinácia verbálnej a neverbálnej komunikácie poskytnúť obraz o vecnom (informačnom) obsahu správy, a napomôcť pri hodnotení, do akej miery je hovoriaci účastník stotožnený s podávanou správou a do akej miery je presvedčený o správnosti navrhovaných riešení a informácií. Zároveň poslucháčovi umožňuje prejavíť súhlas či nesúhlas s komunikovanými skutočnosťami.

K najvýznamnejším **komunikačným zručnostiam** riadiacich pracovníkov i zamestnancov možno v súčasnom dynamickom období priradiť asertivitu, empatiu, persúziu a aktívne počúvanie (obr. 8.2).



Obr. 8.2. Základné komunikačné zručnosti

Prvé tri z týchto uvedených komunikačných zručností sú podrobnejšie vysvetlené v nasledujúcich častiach tejto kapitoly. Na **aktívne počúvanie** sa dá nazerať ako na schopnosť komunikačných partnerov obohatiť a podporiť prebiehajúcu živú výmenu informácií starostlivým načúvaním prejavu partnera, zameraním pozornosti na jeho osobnosť i prejav a vyjadrením hlbokého záujmu o prerokúvané skutočnosti i názor partnera. V rovine aktívneho počúvania je tak dôležité nielen vedieť pútať a zanietene rozprávať, ale pravdepodobne rovnako dôležité (a v mnohých prípadoch dokonca dôležitejšie) je práve načúvanie komunikačnému partnerovi.

Všetky spomenuté komunikačné zručnosti obrovskou mierou **prispievajú k posilneniu motivačného akcentu takmer všetkých procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**. Tieto zručnosti možno efektívne využívať napríklad pri realizácii výberových, orientačných, hodnotiacich a výstupných rozhovorov, na pracovných poradách, pri delegovaní pracovných

povinností, komunikovaní potreby vykonať činnosti, ktoré zamestnanci vnímajú ako veľmi náročné alebo nepatriace do ich pracovnej náplne, pri prezentovaní cieľov a úloh, posilnení vnútornej motivácie zamestnancov a riadiacich pracovníkov, nevyhnutnosti odstrániť vzniknuté nedostatky atď.

8.4.1. Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je základnou formou dorozumievania medzi ľuďmi. Môže sa uskutočňovať *sprostredkovane* (písomne, s použitím počítačovej alebo telefonickej siete atď.) alebo *sociálnym kontaktom* (bezprostredne, ústne, osobne).

Pri **písomnej komunikácii** by mal pisateľ prispôbiť štýl písomnosti *situácii a účinku*, ktorý má v zámere dosiahnuť. Ak má odosielateľ písomnej správy vyššie hierarchické postavenie než adresát, tón prejavu by mal byť síce energický, ale pritom zdvorilý. Pasívnejší štýl písomného prejavu by mal využívať pisateľ nižšieho postavenia než je adresát. Osobný štýl sa odporúča pri oznamovaní príjemných správ alebo pre dosiahnutie väčšej presvedčivosti požiadaviek pre vykonanie určitej činnosti. Pri sprostredkovaní negatívnej informácie je vhodné používať neosobný štýl. Živý a farbistý štýl je možné použiť pre priaznivé správy, reklamu a ponukové listy. Pre dosiahnutie kvalitnej písomnej komunikácie je potrebné používať jednoduché a zrozumiteľné vety, krátke odstavce, ilustrácie, príklady a schémy.

V súčasnosti je čoraz rozšírenejšou sprostredkovane realizovanou komunikačnou formou **telekomunikácia**. Efektívne ju využívajú veľké podniky pre zjednodušenie a zrýchlenie jednotlivých operácií alebo celých súborov činností. Telekomunikáciu využívajú napríklad banky, ktoré poskytujú svojim zákazníkom softvér pre jednoduchšie prevody finančných prostriedkov alebo poskytujú finančné služby jednotlivcom prostredníctvom telefonického, počítačového alebo faxového spojenia (telephonebanking, mailbanking, internetbanking, homebanking atď.). Ďalším príkladom je zavádzanie zásobovacích systémov just-in-time, rezervovanie cestovných lístkov a leteniek, počítačových databáz o zamestnancoch a pod.

Bezprostredná (ústna) verbálna komunikácia je v riadení a rozvoji ľudského potenciálu mimoriadne dôležitá. Dôvodom je skutočnosť, že riadiaci pracovníci a zamestnanci si v podniku musia navzájom komunikovať veľké množstvo rôznorodých informácií a tým posilňovať svoju motiváciu a úroveň podávaných výkonov.

Vo všeobecnosti by mal oznamovateľ (rozprávač) svoj bezprostredný ústny prejav prispôbiť *charakteru uvažovanej témy* a *osobnosti poslucháča* alebo *partnera v diskusii*. Informácie musia okrem orientácie navodiť i motiváciu, takže okrem jednoduchého informovania o probléme (napríklad čo je potrebné realizovať) je potrebné podať i zdôvodnenie riešenia problému (prečo je potrebné riešiť problém touto metódou a aký bude prínos riešenia). Veľmi dôležitý je výber (správne namierenie) informácií. Informácie musí oznamovateľ podávať komplexne a v logických súvislostiach. Vzhľadom k neistotám

komunikačného procesu je nevyhnutné *spätné overenie*, či boli informácie poslucháčmi alebo partnermi v diskusii prijaté a správne pochopené. Pre zabezpečenie efektívnosti musí komunikácia prebiehať ako *dvojstranný proces výmeny informácií so zakomponovanou spätnou väzbou*.

Formou (aspoň čiastočne) bezprostrednej telekomunikácie je aj **telekonferencia**. Telekonferencie predstavujú spojenie skupiny ľudí, ktorí sú vzájomne prepojení audiovizuálnymi komunikačnými prostriedkami s možnosťou prenosu pohyblivého (živého), resp. statického obrazu. „Živé“ audiovizuálne systémy sa často používajú pre schôdzky riadiacich pracovníkov a odborníkov, ktorí majú možnosť nielen sa vzájomne počuť, ale tiež vidieť reakcie partnerov v diskusii. Ale je zrejmé, že žiadna telekonferencia plnohodnotne nenahradí osobný kontakt. Je to preto, lebo niektorí účastníci môžu na krátky čas predstierať žiadané či očakávané reakcie a správanie. Na druhej strane môžu účastníkom uniknúť málo výrazné (avšak mnohokrát významné) reakcie partnerov v diskusii. K *výhodám* telekonferencií patrí úspora cestovných nákladov i času, zlepšenie a zrýchlenie komunikácie medzi vrcholovým vedením a geograficky odlúčenými pobočkami.

8.4.2. Asertivita ako nevyhnutný predpoklad efektívnej komunikácie

Asertívne konajúci a komunikujúci človek dokáže *presne a jasne definovať* východiskové podmienky a priebeh daných situácií. Konfrontačné situácie dokáže zvládať jednoduchšie, prehľadnejšie a s menším úsilím i stresom, pričom veľmi často dosiahne žiadaný cieľ a výsledok komunikačného stretnutia. Je zrejmé, že cieľom pre asertívneho človeka nemusí byť vždy iba tzv. čistá výhra. Často možno ako želaný stav vnímať ústupok partnerovi v komunikácii, ktorý bude mať pozitívny dopad na budúcu spoluprácu a pracovné i mimopracovné vzťahy – otvorí a upevní ***budúcu komunikačnú platformu***.

Asertívna komunikácia predstavuje vonkajšie pôsobenie a správanie človeka pre dosiahnutie čo najlepšieho žiadaného výsledku. Umožňuje vhodnou formou prejať primerané emócie, vyjadriť želania, požiadavky a vlastné pozitívne či negatívne stanovisko komunikujúceho.

Významným aspektom v tejto oblasti je, že asertívne zmýšľajúci a konajúci zamestnanec či riadiaci pracovník dokáže ***rozpoznať a ubrániť sa manipulácii***. Má pozitívny postoj k druhým a primerané sebavedomie. To znamená, že asertívne vystupovanie je pokojné, bez napätia, bez otvorenej či skrytej agresie, bez arogantného či ironického prístupu a je tiež sprevádzané trpezlivosťou, ochotou, úsmevom, taktom a diplomaciou.

Asertivita taktiež požaduje, aby sa človek rozhodoval sám za seba a za svoje rozhodnutia niesol aj zodpovednosť. Ten, kto sa chce jasne a jednoznačne prejať, konať slušne ale dôrazne, odolávať manipulácii okolia, vyznať sa v sebe i druhých a vedieť trvať na svojom, mal by poznať a rešpektovať zásady, všeobecne pomenované ako ***asertívne***

komunikačné práva. Ich základom je zásada, že nik nikým nemôže úspešne manipulovať, pokiaľ mu to daný partner nedovolí.¹

Asertívne zmýšľajúci a konajúci človek má právo:

- sám posudzovať svoje správanie, myšlienky a emócie a nieť za ne aj ich dôsledky zodpovednosť,
- neponúkať výhovorky ospravedlňujúce uskutočnené správanie,
- sám posúdiť, či a nakoľko je zodpovedný za problémy druhých ľudí,
- zmeniť svoj názor,
- robiť chyby a byť za ne zodpovedný,
- povedať „neviem“,
- byť nezávislý na dobrej vôli ostatných,
- robiť nelogické rozhodnutia,
- povedať „nerozumiem vám“,
- povedať „je mi to jedno“.

V rovine **rozvoja komunikačných zručností** asertivita ponúka návody ako presadiť oprávnenú požiadavku či odmietat' neprijateľné nároky bez toho, aby boli narušené práva druhých. Ponúka postupy vyrovnávania sa s (oprávnenou i neoprávnenou) kritikou a vlastnými chybami, učí umeniu prijať fakt, že kompromis je v mnohých prípadoch najväčším víťazstvom.

Presadzovanie oprávnených požiadaviek

Pri presadzovaní oprávnenej požiadavky by sa človek mal správať dôsledne asertívne – konať ako niekto, kto vie, že právo je na jeho strane. Protistranu je potrebné považovať za slušného a inteligentného človeka, ktorý nemá iný zámer, než čo najrýchlejšie a s najmenšími problémami uviesť záležitosť na pravú mieru. Presadzovateľ požiadavky by mal byť pokojný, uvoľnený, veď výsledok je dopredu daný faktickým stavom veci. Všade tam, kde je vhodné presadiť naozaj *oprávnenú požiadavku* definovanú zákonom či iným predpisom, možno použiť techniku „*poškodenej gramoplatne*“. Tento spôsob možno použiť pri nakupovaní (požiadat' obsluhujúceho, aby predviedol všetky varianty výrobku, funkcie a spôsob obsluhy), pri vybavovaní reklamácie, pri likvidovaní poistnej udalosti, pri rokovaní s rozličnými inštitúciami alebo úradmi, či pri vyžadovaní plnenia úloh od podriadených spolupracovníkov vyplývajúcich zo Zákonníka práce a stanovenej pracovnej náplne.

¹ Upravené podľa: Smith, M. J. When I Say No. 1980

Princíp techniky poškodenej gramoplatne spočíva v tom, že presadzovateľ jasne a jednoznačne, a pokiaľ možno čo najstručnejšie definuje a vyjadruje svoju požiadavku. Nech partner akokoľvek oponuje, je potrebné opakovať svoju požiadavku stále (tak, ako ihla preskakujúca na poškodenej platni). Nemožno sa nechať odvieť od daného problému. Presadzovateľ môže pritom súhlasiť so všetkým, čo je všeobecnou pravdou alebo je aspoň pravdepodobné. Tým akoby dostal partnera do klieští akéhosi paradoxu. Presadzovateľ s ním vlastne stále súhlasí (vo veciach podružných), ale od svojej požiadavky neodstúpi a naďalej na nej trvá. V závere, keď žiadateľ dosiahne svoje, je vhodné slušne poďakovať a neskĺznuť štipľavou poznámkou do agresie.

Odmietnutie

Technika „neustáleho odmietania“ je v podstate rovnaká ako presadzovanie oprávnenej požiadavky. Rozdiel je iba v tom, že namiesto „žiadam“, sa opakuje neustále „nežiadam, neželám si“. Jednoznačne, jasne a stručne odmietateľ definuje to, čo nechce (teda vlastne negatívnu požiadavku). Komunikujúci by sa nemal nechať odvieť od „problému“, nerozvíjať vedľajšie témy – nie je povinnosťou udávať dôvody, prečo danú vec nechce. Trpkosť odmietnutia možno zmierniť poďakovaním za prejavenu láskavosť.

Kompromis a konsenzus

Kompromis je možný všade tam, kde splnenie požiadavky či vyhovie prosbe druhej strany nezasahuje hlboko do osobných cieľov a nenarúša sebahodnotenie daného jedinca. Umenie robiť kompromis využíva určitý psychologický moment – ak v tejto situácii jedinec ustúpi partnerovi a vyhovie jeho názoru či prijme jeho riešenie, v budúcnosti (ak ide o slušného človeka) on ustúpi danému jedincovi. Pri prijatí kompromisu sa využíva umenie trvať na svojom i umenie požiadať o láskavosť. Dialóg by nemal prebiehať ako dva monológy, v ktorých obidvaja partneri rozprávajú, ale toho druhého nepočúvajú. Načúvať druhým znamená byť aspoň chvíľu v ich situácii. Ak niekto presadzuje len vlastný názor, vyvoláva rôzne druhy agresie a obrany. Ak pripustí názor partnera, predchádza konfliktu a partner sa stáva náchylnejší k dohode.

Zo začiatku rozhovoru je vhodné nechať rozprávať partnera a pozorne počúvať. Na jednej strane sa možno veľa dozvedieť a na druhej strane sa vytvára priestor pre to, aby i partner vypočul toho druhého.

Ak ani jedna zo strán nemôže presadiť svoj protikladný variant, spoločným hľadaním môžu nájsť tretie riešenie – **konsenzus** – ktoré bude lepšie než obidve pôvodné. Dosiahnutie konsenzu v tom, že obaja zúčastnení získajú svoje ciele, je jedným z hlavných zámerov nácviku asertivity. Pre človeka je subjektívne príjemnejšie, že sa s druhým dohodol a zároveň dosiahol svoje.

Reakcia na kritiku

Niekedy je zamestnanec či riadiaci pracovník kritizovaný pre skutočnú chybu, ktorej sa dopustil, a pre ktorú sa cíti vinný. Mnohí ľudia napriek tomu, že sú si chyby vedomí, majú tendenciu ospravedlňovať sa, vysvetľovať, prečo sa to stalo, hľadať objektívne „príčiny“ a presvedčať seba i okolie, že sa nič nestalo. Ale jedinou správnu odpoveďou na oprávnenú kritiku je *prijatie vlastného omylu a zodpovednosti za jeho nápravu*. Inteligentný človek sa kritikou neustále učí. Dozvie sa o sebe viac a dokáže sa vyvarovať ďalších chýb.

Často sa však stáva, že kritik si iba nachádza zámienku, aby neoprávnenou kritikou rozohral spor. Vtedy je vhodná technika „*otvorených dverí*“. Kritizujúci akoby chcel vyraziť zatvorené dvere, ale v akcii zistí, že dvere sú dokorán. Kritizovaný neodpovedá odvetnou kritikou či sebaobranou, práve naopak – tvári sa, že s kritikom v zásade súhlasí a pokojne s ním o danej veci komunikuje.

V závere tejto časti je vhodné uviesť, že naučiť sa asertivite znamená naučiť sa komunikácii. Vedieť sa dorozumieť bez úzkosti, napätia a agresie.¹

8.4.3. Neverbálna komunikácia

Neverbálnu komunikáciu (komunikáciu bez slov) tvoria skryté komunikačné kanály, pričom sa vyzdvihuje ich *nezávislosť od reči*. Napriek tomu, že jazyk je v každej spoločnosti najdôležitejším komunikačným prostriedkom, nedokáže neverbálnu komunikáciu vytlačiť z vedomých a zámerných oznamov a z praxe každodenných stykov. Neverbálna komunikácia vyjadruje *citový vzťah a postoj človeka k obsahu komunikácie, k situácii, v ktorej sa nachádza alebo ku komunikačnému partnerovi*.

Medzi najčastejšie používané komunikačné **kanály neverbálnej komunikácie** v užšom zmysle patrí mimika, pohľad, sfarbenie a sila hlasu, formálne znaky reči, pohyby rúk a tela, udržiavanie vzdialenosti pri interakcii a emblémy.

Mimika ako komunikačný kanál sa dostáva do činnosti pohybom mimických svalov tváre. Mimický prejav človeka je *vrodený*, jeho obmeny sú však v závislosti od danej kultúry a tradícií mimoriadne rôznorodé. Potláčať mimiku sa možno do veľkej miery naučiť, pretože v mnohých napätých spoločenských situáciách pravidlá účelnosti vyžadujú informácie zadržať. Na druhej strane, nie v každej situácii a nie každý človek dokáže svoju mimiku potlačiť úplne. K mimickým signálom patrí napríklad žmurkanie, sťahovanie obočia, široko otvorené oči vyjadrujúce prekvapenie, zahryznutie do pery atď.

¹ Capponi, V. – Novák, T.: Asertivne do života. Praha. Grada Publishing. 1992

Pohľad je dôležitým kanálom, pretože oči môžu byť zdrojom rozličných signálov. Neprijemný pohľad môže navodiť strach alebo obavu, príjemný pohľad môže upokojiť. Suverénny človek pozerá partnerovi do očí. Základným pravidlom je, že očný kontakt by nemal trvať dlhšie ako tri sekundy a mal by sa neustále opakovať.

Sfarbenie a intenzita hlasu tvoria vokálny kanál. Na základe hlasu (i keď sa komunikujúci partneri nevidia) je možné spoznať niektoré emócie, a teda určiť mnohé vlastnosti a charakterové črty hovoriaceho. Úzkosť a napätie sa prejavujú v hlase mnohými znakmi nezávisle od verbálneho významu reči. Sfarbene a intenzita hlasu sprostredkujú mnohé informácie najmä *zmenami intonácie*. Ich zmeny môžu byť v zložitej súvislosti s obsahom textu, môžu ho svojrázne podfarbiť, čím mu umožnia vyjadriť ešte väčšie množstvo informácií.

Do kategórie neverbálnej komunikácie sa zaraďujú spomedzi **formálnych znakov reči** najmä *prízvuk, zdôrazňovanie niektorej časti textu, umiestnenie páuz, zmena vetnej melódie, rýchlosť reči a pod.* Formálne znaky reči majú rozhodujúcu úlohu pri „technickej“ regulácii reči. To znamená, že napríklad prízvukmi v reči sa dá vyjadriť otázka, oslovenie partnera, odvrátenie alebo znemožnenie prípadného zámeru druhého človeka negatívne zasiahnuť do rozhovoru, zdôraznenie vybranej časti oznamu atď. Takúto úlohu zohráva aj pauza v reči, striedavá rýchlosť a hlasitosť reči. Týmto prostriedkami hovoriaci signalizuje, či chce prejav skončiť, odovzdať slovo alebo pokračovať, prípadne fakt, že teraz sa v prejave dostal k tomu najdôležitejšiemu. Tichá, pomalá reč môže v istých situáciách vyvolať veľkú pozornosť. Možno uviesť, že formálne znaky reči zvyčajne odzrkadľujú komunikačnú schopnosť hovoriaceho.

Pohyby rúk sú významným komunikačným kanálom. Ľudská ruka je mimoriadne jemným nástrojom a pre svoju manipulačnú schopnosť je spätá takmer so všetkými predmetmi a faktami ľudskej kultúry. Reakcie na udalosti vonkajšieho sveta sa odzrkadľujú aj v *nepatrných pohyboch rúk*. U človeka je ruka aj z hľadiska sociálneho spolunažívania najdôležitejším orgánom pohybu. Pohybové impulzy, ako súčasti programov reagovania, osobnosť brzdia, nepripustia, aby človek prešiel k skutočnému konaniu, no istý pohyb je predsa badateľný. Najmä úzkosť sa prejavuje drobnými, v podstate nezmyselnými pohybmi napodobňujúcimi účelnú činnosť, ako napríklad trenie prstov, hra s drobnými predmetmi, dvíhanie prstov k tvári či ústam a pod.

Pohyby rúk nevyhnutne vyvolávajú aj pohyby celého predlaktia, dokonca aj línie pliec. Tieto súborné pohyby sa nazývajú **gestami**. Veľkosť a rýchlosť pohybov vyjadrujú *intenzitu gesta*. Aj o gestách platí, že ich nemožno úplne eliminovať. Pozornosť partnera sa automaticky sústreďuje na pohyby rúk. Keď partner sedí alebo rozpráva nehybne a meravo, objavia sa celkom drobné pohyby jeho rúk, ktoré sa stanú nositeľmi časti informácií komunikačného kanálu.

Gestikulácia rúk veľmi prispieva i k úspešnosti prejavu. Pomocou rúk sa dá výpoveď dramaticky podporiť. Pokojné, mierne pohyby rúk podčiarkujú pozitívnu výpoveď, dobrú správu alebo pochvalu. Rytmické pohyby rúk pri vypočítavaní „po prvé, po druhé, po tretie atď.“ dávajú argumentom nielen vnútornú štruktúru, ale navyiac stupňujú ich dôraz a prebúdajú pozornosť poslucháčov. Príliš prudká gestikulácia však na druhej strane môže poslucháčov znervózniť a prezrádzať rozprávačovu neistotu, ba i strach.

Aj časť **pohybov tela** môže byť komunikačným signálom. Výrazom pokory a podriadenosti je úklon, vedomé a dočasné zníženie telesnej výšky. Podobnú úlohu má i poklona a pokľaknutie. Vyššie postavená osoba sa usiluje vyvýšiť nad druhou, tak, ako v zápase ostáva víťaz „navrchu“.

Komunikačným kanálom môže byť aj **vzdialenosť**, ktorá sa vytvára pri rozhovore alebo spoločnej činnosti. Vzďialenosť je možné rozdeliť do štyroch kategórií, pričom každá z týchto kategórií odzrkadľuje vzájomný vzťah ľudí, ktorí sú v interakcii. Rozlišuje sa vzdialenosť *dôverná, osobná, spoločenská a verejná*. V každej z nich je úsek blízky a vzdialený. Dôverná vzdialenosť predpokladá intímny vzťah, verejná vzdialenosť sa vytvára medzi neznámymi ľuďmi. Z každej vzdialenosti vyplýva osobitný zorný uhol. Keď sa vzťah dvoch ľudí stáva bližším (užším), interakcie medzi nimi prekonávajú všetky stupne škály od verejnej vzdialenosti po dôvernú. V tomto prípade sa vzdialenosť môže stať *indikátorom formovania vzťahu*.

Regulácia vzdialenosti v sociálnom poli spĺňa významnú funkciu pri vytváraní a udržiavaní *formálnych i neformálnych vzťahov*. Znižovanie vzdialenosti vyjadruje záujem, príťažlivosť, dôveru (približovanie), kým zväčšovanie vzdialenosti signalizuje, že ten druhý nie je žiaduci. V ochabujúcom vzťahu alebo v prípade nesúhlasu či sklamaní osobná vzdialenosť narastá. Na tieto skutočnosti ľudia podvedome reagujú, a tak väčšinou vycítia, že sa vzťahy stali problematickými alebo naopak, že sa otvára príležitosť pre zblíženie.

Emblémy sú svojrázne komunikačné prostriedky, ktoré vždy obsahujú kultúrny kód, menia sa v rozličných epochách, a sú v každej spoločnosti špecifické.¹ Úprava vlasov, make-up, spôsob obliekania, náušnice, náramky, hodinky, stužky a iné podobné prvky sú v ľudskej interakcii nositeľom informácie. Tieto signály majú podobný význam ako emblémy alebo vlajky podniku a vyjadrujú *interpersonálny postoj, hodnotovú orientáciu nositeľa alebo príslušnosť k určitej skupine*.

Väčšinou emblémy samostatne nemajú veľký význam, ale v kombinácii s inými emblémami môžu mať veľkú výpovednú hodnotu. Náušnice, make-up, lak na nechty, farba, strih, materiál a dĺžka šiat vyjadrujú spolu ženskosť ich nositeľky, ako aj jej snahu upútať na seba pozornosť prítomných mužov.

¹ Buda, B.: Empatia. Psychológia vcítania a vžitia sa do druhého. Psychoprof, Nové Zámky, 1994, str. 110

V iných prípadoch je súhrn vonkajších emblémov *prostriedkom na vyjadrenie vzťahu k určitej situácii*. Tieto formálne emblémy môžu súhrnne znamenať aj niečo iné, napríklad *hlásenie sa k životnému štýlu* (napríklad oblečenie a výzor hippies, štýlové znaky určitej vrstvy spoločnosti). Okruh emblémov sa v súčasnosti ustavične rozširuje. Charakter emblému môžu dočasne preberať aj rozličné *predmety* (značka auta, drahá kabelka) alebo určité zvyklosti (navštevovanie známej reštaurácie alebo dovolenkového letoviska).

Z hľadiska empatie je úlohou emblémov prispieť k *pochopeniu druhého človeka*. Spoločne vytvárajú akýsi kontext pre porozumenie, môžu byť základňou aj pre pochopenie úsudkov. Pre empatiu sa stávajú záchytným bodom vtedy, keď sa neverbálna komunikácia určitým spôsobom spája s emblémami. Napríklad, ak si moderne oblečená mladá žena často sťahuje krátku sukňu a usiluje sa zakryť si nohy, dokazuje to, že sa celkom nestotožnila so životným štýlom, ktorý chce oblečením vyjadriť.

Na základe výskumu neverbálnej komunikácie o význame neverbálnych výrazových foriem pre človeka vznikla špecifická teória – teória *metakomunikácie*. Podľa nej je ľudská komunikácia sústavným a nevyhnutne dvojúrovňovým procesom. Jeden z týchto procesov predstavuje vždy vôľovú, zámernú komunikáciu. Druhý proces je od vôle nezávislý, spontánny, mimovoľný, a v podstate predstavuje aplikovanie neverbálnych komunikačných kanálov v širšom zmysle. Medzi neverbálne kanály možno priradiť (okrem mimiky, práce rúk, udržiavania vzdialenosti, emblémov atď.) *oveľa viac javov*. Je to napríklad aj „skrytý oznam“, ktorý je akoby zašifrovaný vo verbálnej komunikácii, t. j. slovosled, výber slov, stavba vety alebo štruktúra vytvorená poradím viet. Tieto prvky môžu byť *nositeľmi rôznych významov, ktoré kvalifikujú obsah textu*.

Mimoriadny význam metakomunikácie je v tom, že ňou prúdia signály, ktoré môže empatia dobre využívať a ktoré vôbec empatiu umožňujú. Sú to informácie vnútorných emotívnych vzťahov, a to vo veľmi mnohoveľnej sieti súvislostí. Metakomunikácia totiž obsahuje nielen informačné obsahy neverbálnych komunikačných kanálov, ale sprostredkuje oveľa viac – obsah jej významu sa vždy premieta do priamej komunikácie a v podstate je neodmysliteľnou bázou jej pochopenia.¹

8.4.4. Východiská a význam empatie v komunikácii

Všetky doteraz uvedené formy neverbálnej komunikácie potvrdzujú, aké obrovské množstvo informácií prúdi nepretržite a nevyhnutne počas ľudských kontaktov. Ľudia ich ale väčšinou registrujú *nevedome* alebo si ich vôbec *nevšímajú*. Podľa niektorých vedcov ľudia zužitkujú v komunikačných situáciách iba 3 – 5 % získavaných informácií. Preto je pochopiteľné, že oproti zvyčajným spôsobom chápania je v podstatnej informačnej prevahe

¹ Buda, B.: Empatia. Psychológia vcítania a vžitia sa do druhého. Psychoprof, Nové Zámky, 1994, str. 117

a výhode svojím rozsiahlejším spracovaním signálov neverbálnych komunikačných kanálov práve *empatické chápanie*.

Výraz *empatia* pochádza zo starej gréčtiny (z obdobia dávno pred naším letopočtom) a v pôvodnom význame znamená silnú emóciu, vášeň. Podľa prekladu istého anglického textu z minulého storočia *empatia* znamená: „Vidieť očami druhého človeka, počuť jeho ušami a cítiť jeho srdcom“.

Pierre Casse (1979) prezentuje nasledujúce myšlienky: „Empatia je schopnosť vidieť a chápať ako ostatní ľudia tvoria realitu, alebo presnejšie, ako chápu, odкрývajú a skúmajú vnútorný a vonkajší svet. Stále iba tušíme, čo si ľudia myslia a čo cítia. Problém je v tom, že to vo väčšine prípadov tušíme zle. Predpokladáme, že to, čo chodí niekomu po rozume, je dosť blízke našim vlastným psychickým procesom. Máme tendencie zabúdať, že sme odlišní, niekedy veľmi odlišní. Empatia prakticky dokáže poznať a získať všetky výhody týchto rozdielov.“

Empatia je osobitná schopnosť človeka porozumieť druhému formou naladenia sa, vcítenia a vžitia sa do jeho myslenia. Bez dobre rozvinutej empatie prakticky niet účinnej komunikácie.

Empatia je taká ***schopnosť osobnosti***, pomocou ktorej sa osobnosť v rámci bezprostrednej komunikácie s druhým človekom vie vžiť do jeho duševného stavu a na základe tohto vžitia vie vycítiť a pochopiť v tom druhom také emócie, motívy a snahy, ktoré tento človek nevyjadruje v slovách priamym spôsobom, a ktoré nevyplývajú zákonite zo situácie medziľudského vzťahu. Hlavným nástrojom pochopenia a vcítenia je to, že prostredníctvom empatie sa *vo vlastnej osobnosti vybavujú pocity a rozličné napätia toho druhého*. Možno to vyjadriť aj tak, že sa vlastne osobnosť vžije a premieta do osobnosti druhého, pričom ***pochopené poznatky vedome spracuje a interpretuje***.

Empatia sa zakladá na „***čítaní celého komplexu neverbálnych prejavov*** partnera – neverbálnych komunikačných kanálov. *Nie je však iba prečítaním prejavov, ale špeciálnym, komplexným pochopením a porozumením odkazom.*¹ Je to schopnosť, ktorú má každý človek, avšak nie každý človek a nie v každej situácii ju *vie uplatniť*. Jej uplatňovanie je rozdielne, a preto ***schopnosť empatie*** môže byť:

- a) v úplnej inaktivite (nečinnosti),
- b) vyhradená len pre niektoré mimoriadne príležitosti,
- c) mimoriadne rozvinutá.

Schopnosť empatie spravidla závisí od vývinovej úrovne osobnosti, od množstva zážitkov a ľudských vplyvov (najmä negatívnych, zraňujúcich, neprijemných). Nie je

¹ Buda, B.: Empatia. Psychológia vcítenia a vžitia sa do druhého. Nové Zámky. Psychoprof. 1994, 113 s.

vlastnosťou trvalou a v rozličných úsekoch života sa môže meniť. Neustálym tréningom sa schopnosť empatie môže prehľbovať a zdokonaľovať.

Zaujímavé sú v tejto oblasti aj myšlienky Fracara prezentujúce, že existujú dva základné typy empatie:¹

- a) **Poznávacia empatia (kognitívna)** predstavuje pochopenie stanoviska iného človeka s cieľom poznať, čo si dotýčny človek myslí a čo cíti. Znamená sympatizovať s týmto partnerom v komunikácii, ale nenechať sa pritom uniesť emóciami.
- b) **Citová empatia (emocionálna)** predstavuje reakciu na citové skúsenosti iného človeka a pocity sympatie s ním. Empatizujúci sa v tomto prípade citovo viaže na dotýčného človeka, a tým stráca objektívnosť a schopnosť pochopiť, prečo daný človek myslí a cíti určitým spôsobom. Tento typ empatie nepomáha riešiť problémy, občas ich môže dokonca zhoršiť.

Empatia sa zvyčajne odohráva medzi dvomi ľuďmi. Môže však prebiehať i tak, že niekto empaticky pochopí viacerých ľudí. V takýchto prípadoch možno proces rozložiť na úseky, v ktorých vystupuje iba vzťah dvoch ľudí. Osobnosť, ktorá sa dostáva do empatického vzťahu s viacerými, sa postupne približuje všetkým. Nevyhnutná pre empatiu je však *bezprostredná komunikácia* (osobnosti v komunikačnom vzťahu sa navzájom vidia a počujú) a skutočnosť, aby osobnosť bola na druhého *cieľavedome zameraná, sústredená*.

Schopnosť empatie je tým väčšia, čím hlbšie je vžívanie sa do osobnosti druhého. Nepretržitosť empatického procesu uľahčuje prenikanie do hĺbky. Hlavnou zárukou ďalších predpokladov empatie je neprotirečivosť a hodnovernosť komunikácie osobnosti usilujúcej sa o empatiu, ako aj jasné vyjadrenie, že cieľom a zmyslom empatie je ***pomôcť***.

Úloha empatie v podniku a jeho riadení

Vo vzťahu k riadiacim pracovníkom môže empatia byť ***veľkou pomôckou***, pretože nerovnosť formálnych vzťahov často sťažuje otvorenú a jednoznačnú komunikáciu. Riadiaci pracovník sa často dostáva do situácie, kde musí rozhodnúť a kde nevie zladať svoje osobné pocity so záujmami podniku. Alebo dokonca vie, že jeho rozhodnutím sa niekto nezaslúžene dostane do nevýhodnej alebo výhodnej situácie. Pri pochopení napätia z takéhoto rozhodovania sa s daným človekom môže ľahšie komunikovať a dá sa vyhnúť nedorozumeniam.

Na druhej strane, ak nadriadený empaticky pochopí podriadeného spolupracovníka, ktorý má ťažkosti s pracovným výkonom alebo správaním, dostáva v podstate aj kľúč k jeho

¹ Fracaro, K.: Empathy: a Potent Management Tool. Supervision 3/2001, 10-12 s. V: Moderní řízení č. 1/2002, 49 s.

motivovaniu. Môže sa vyhnúť konfliktom, nepríjemným reakciám, nemusí siahnuť po tradičných spôsoboch usmerňovania (postihy a sankcie) a riskovať, že nebudú účinné, čím by dostal spolupracovníka do ešte ťažšej situácie.

Uplatnením empatie môže riadiaci pracovník získať *mimoriadne regulačné možnosti (vrátane schopnosti sebariadenia)*, pretože empatia mu sprístupní pozitívne alebo negatívne väzby jeho rozhodnutí na podriadených spolupracovníkov i celý život podniku.

Z hľadiska empatie je riadiaci pracovník niekedy pre svoje nadriadené postavenie vo zvláštnej, *paradoxnej nevyhode*. Pre rozvoj empatie majú veľkú úlohu interakcie plné emócií, afektov a konfliktov, ktoré nútia človeka zamýšľať sa, viac si všímať druhého a skúmať seba samého. Je potrebná istá citová zainteresovanosť, uvedomenie si problému a pocit vlastnej zodpovednosti. Výskumy a pozorovania súvisiace s pracovným zaradením riadiacich pracovníkov svedčia však o tom, že *empatia riadiaceho pracovníka klesá paralelne s časom stráveným na manažérskom poste*. Čoraz viac v ňom narastá sebadôvera a vedomie, že svoje povinnosti zvládne. Riadiaci pracovníci akoby zabúdali, že sami sú ľudia a že všetci okolo nich (najmä podriadení) sú opäť ľudia, s ťažkosťami, problémami a pocitmi, na ktoré by mali brať ohľad a ktoré by mali do svojich rozhodnutí a zámerov nevyhnutne zakomponovať.

8.4.5. Persuázia ako dôležitý predpoklad efektívnej komunikácie

Slovo persuázia (z latinského persuasio) možno chápať ako presvedčenie alebo presvedčanie. V latinčine odvodenie slovesa od tohto pojmu znamená nahovárať, prehovárať, navádzať, zvädzať, ale i pohnúť niekoho a najmä presvedčať niekoho. Podľa Gráca možno persuáziu vymedziť nasledujúcim spôsobom: „Pojmom **persuázia** sa označuje schopnosť človeka v komunikačnom procese presvedčiť alebo ovplyvniť iného človeka, resp. skupinu ľudí, ktorá je založená na slovnom (verbálnom) alebo neverbálnom pôsobení človeka na človeka.“¹

V teórii riadenia a rozvoja ľudského potenciálu možno pojmom persuázia označiť i *metódu presvedčovania a ovplyvňovania* zamestnancov a riadiacich pracovníkov v pracovnom i mimopracovnom procese. Schopnosť persuázie v komunikačnom procese je (tak ako asertivita a empatia) syntetická, teda zložená z viacerých psychických vlastností a daností človeka. Jej podstatnými prvkami sú používané modely verbálnej komunikácie a celá škála špecificky – jedinečne – používaných prvkov neverbálnej komunikácie. Taktiež persuázia je ako schopnosť trénovateľná.²

Schopnosť persuázie tvorí východisko úspešnosti riadiaceho pracovníka v jeho základných činnostiach – vedení a motivovaní ľudí, v obchodnom rokovaní a práci so zákazníkom. Je zacielená na *zmenu postojov, záujmov, aspirácií, kúpnych motívov a pod.*

¹ Grác, J.: Persuázia – ovplyvňovanie človeka človekom. Martin. Osveta. 1985

² Szarková, M. a kol.: Komunikácia v manažmente. Vybrané problémy. Ekonóm. Bratislava. 1996, 80 s.

Presvedčanie teda možno definovať ako schopnosť dosiahnuť, aby jednotlivci aj skupiny sami chceli uskutočňovať a zapodievať sa tým, čo sa od nich vo všeobecnosti aj v špecifických podmienkach očakáva. Aby bolo možné uvažovať o skutočnej persúázii (a pritom ju odlišiť od jednoznačnej manipulácie inými), musí sa presvedčanie opierať o princípy obojstranného súhlasu (akceptácie), zainteresovanosti, stotožnenia (identifikácie) a dôkladnej argumentovanosti (úspešného vysvetľovania).

Obojstranný súhlas (akceptácia) predstavuje znak, pomocou ktorého možno odlišiť ovplyvňovanie formou etického presvedčania od ovplyvňovania dosiahnutého manipuláciou, prinútením, zastrašovaním, násilím a pod. Pritom, *obidvaja* partneri v persúáznej komunikácii musia vytvoriť a akceptovať skutočné parametre situácie: komunikujúci má snahu presvedčiť poslucháča, pričom poslucháč pre komunikujúceho ústretovo vytvára priestor, aby ho mohol presvedčiť.

Zainteresovanosť znamená, že pri presvedčovaní nie je dôležité iba to, akými spôsobmi alebo formami správania presvedčateľ na presvedčaného jednotlivca pôsobí, ale aj to, ako presvedčaný partner toto pôsobenie sám vníma, prežíva a jedinečne v sebe spracováva. Zainteresovanosť teda odráža aj postoje, priority, záujmy a potreby presvedčaného jednotlivca alebo skupiny. Odráža teda aj jeho kultúru.

Stotožnenosť (identifikácia) ako významný znak znamená, že výsledok persúázie závisí i od toho, ako presvedčaný jednotlivec/skupina reaguje, ako vnútorne prijíma či odmieta určité ovplyvňovanie, ako získané presvedčenie súhlasí alebo nesúhlasí s jeho hodnotovým rebríčkom, životnou filozofiou, pracovnou morálkou atď., t. j. ako sa s ním dokáže vnútorne vyrovnáť a predovšetkým žiť, stotožniť.

Dôkladná argumentovanosť (úspešné vysvetľovanie) predpokladá, že prijatie akéhokoľvek presvedčenia musí byť zdôvodnené jeho správnosťou alebo pravdivosťou. Znamená to, že človek je presvedčený iba o tom, čo považuje za správne alebo pravdivé. Z tohto pohľadu môže presvedčateľ využívať široké spektrum *rozličných argumentov*, ktoré sa z hľadiska svojej podstaty dajú rozdeliť na **racionálne a emocionálne argumenty**. Žiadne presvedčenie sa nezaobíde bez racionálneho základu, teda bez logických zdôvodnení, prepočtov, analýz, projekcií a rôznorodých iných presvedčivých podkladov. Nemožno však zabúdať na to, že rovnaké emocionálne podnety môžu vyvolávať v prípade rozličných jednotlivcov a skupín *odlišné reakcie*. Pri emocionálnom argumentovaní presvedčateľ pôsobí na presvedčaného jednotlivca tým, že v ňom vyvoláva rozličné zážitky niečoho príjemného, resp. nepríjemného. V praxi pravdepodobne neexistujú čisto rozumové (racionálne) a čisto pocitové argumenty. V každom racionálnom argumente je vždy aj určitý emocionálny, atraktívny náboj a za každým emocionálnym argumentom sa zas skrýva určitá idea, istý pragmatický základ.

Jednotlivé presvedčenia možno členiť podľa zdroja poznatkov, na základe ktorého vznikli. Ak presvedčenie vzniklo na základe zovšeobecnenia skúsenosti, označuje sa ako

empirické (skúsenostné). Ak sa utvorilo na základe vedeckého zdôvodňovania faktov, ide o **teoretické** presvedčenie.

Persuázia predpokladá účasť minimálne dvoch ľudí, z ktorých jeden má za úlohu ovplyvniť druhého, prípadne obidvaja sa usilujú presvedčiť sa navzájom. Najjednoduchšou a zároveň najčastejšou presvedčovacou situáciou je **dyáda**, keď jeden presviedčateľ ovplyvňuje jedného človeka. Sú však časté prípady, keď jedného človeka ovplyvňuje súčasne **viac presvedčovateľov** (napríklad celá študijná skupina nahovára spolužiaka, aby tiež nešiel na prednášku). Ak jeden presviedčateľ pôsobí súčasne na viacerých ľudí, možno uvažovať o presviedčaní na základe **rétoriky** (reklama, prednáška na univerzite atď.).

Úlohou a zručnosťou manažérov pri riadení a rozvoji ľudského potenciálu je vychádzať z najdôležitejšieho predpokladu úspešného presviedčania – **z dôvery**.

9. HODNOTENIE KOMPLEXNÉHO PRACOVNÉHO VÝKONU

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu zamestnancov a riadiacich pracovníkov je veľmi významnou súčasťou riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a je integrálnou zložkou systému riadenia podniku. Odhaľuje a poskytuje reálny obraz o štruktúre a kvalite ľudského potenciálu podniku, jeho rezervách a možnostiach zlepšenia výrobného i riadiaceho procesu.

9. 1. Účel a význam hodnotenia komplexného pracovného výkonu

Hodnotenie je potrebné chápať a vnímať ako podnet pre rozvoj vedomostí, zručností a schopností, pracovnej výkonnosti, kvalifikácie, tvorivého a inovačného prístupu a flexibility všetkých zamestnancov, a tým pre zvyšovanie strategickú konkurencieschopnosti podniku.

Hodnotenie komplexného výkonu predstavuje nepretržitý proces získavania a využívania informácií o dosiahnutom pracovnom výkone pre vytváranie podmienok vyššej motivácie a efektívnejšieho fungovania zamestnancov a podniku v budúcnosti.

Hodnotenie je nevyhnutným a účinným nástrojom zlepšovania práce riadiacich pracovníkov, personálnych odborníkov i samotných zamestnancov. Svojou podstatou prispieva k formovaniu kvalitnejšieho a výkonnejšieho ľudského potenciálu podniku.

Účelom hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov a riadiacich pracovníkov je získavanie a efektívne využívanie informácií, ktoré sú potrebné pri:

- posúdení pracovného výkonu zamestnancov a rozpoznaní pozitívnych i negatívnych stránok správania zamestnancov,
- rozhodovaní o spôsobe motivovania a odmeňovania zamestnancov,
- zlepšovaní vzťahov medzi riadiacim pracovníkom a jeho podriadenými spolupracovníkmi a zamestnancami v tíme navzájom,
- plánovaní potrieb zamestnancov a pri plánovaní pokrytia týchto potrieb z interných zdrojov,
- rozmiestňovaní zamestnancov (povýšenie, prevedenie, preradenie), prípadne odhaľovaní dôvodov pre prepúšťanie,
- vytvorení predpokladov pre posudzovanie efektívnosti procesov získavania, výberu, profilovania a orientácie zamestnancov,
- identifikovaní potrieb ďalšieho vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- plánovaní a realizácii pracovnej kariéry zamestnancov,
- zisťovaní pracovných rezerv a odhaľovaní ciest zvyšovania výkonu,
- inovácii organizačného usporiadania a kultúry podniku a zefektívňovaní systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu atď.

Riadiacim pracovníkom pomáha hodnotenie hlbšie spoznávať výkon svojich podriadených spolupracovníkov (členov pracovnej skupiny či tímu) po stránke pracovnej i mimopracovnej, a zároveň prehliť a skvalitniť svoju vlastnú riadiacu prácu.

Hodnotený zamestnanec spätne dostáva informácie o svojom výkone očami nadriadeného pracovníka. Tieto informácie sú podkladom pre ďalšie námety ako zlepšiť vykonávanie prác, ako odstrániť vzniknuté nedostatky, ako sa vyhnúť budúcim chybám. Súčasne mu hodnotenie pomáha pri orientácii jeho pôsobenia, určuje mu úlohy pre budúce obdobie, vytvára pre ich plnenie primerané podmienky a pod.

Hodnotenie výkonu predstavuje veľmi náročný a nepretržitý proces, a preto je potrebné **motivovať hodnotiteľov** k jeho realizácii. Bernardin a Beatty prezentujú, že motivácia hodnotiteľa rastie s tým, ako si uvedomuje nadväznosť medzi kvalitou svojho hodnotenia a tými výsledkami výkonu zamestnancov, ktoré sú dôležité pre ich prácu.¹

9. 2. Oblasti, funkcie, formy a subjekty hodnotenia

Z hľadiska dôkladného pochopenia podstaty a zmyslu hodnotenia pracovného výkonu je dôležité vymedziť oblasti, funkcie, formy a najčastejšie využívané subjekty hodnotenia.

Oblasti hodnotenia

Hodnotenie, ako jeden z najdôležitejších procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, sa zameriava na **komplexný pracovný výkon**. To znamená, že sa sústreďuje na tri nasledujúce **oblasti**:

- a) **pracovný výkon v užšom zmysle** (kvantita a kvalita vykonávanej práce, produktivita práce, dosiahnuté výsledky, plnenie termínov a pod.),
- b) **osobnostné a interpersonálne zručnosti** (spolupráca, komunikácia, flexibilita, ochota, entuziazmus, zodpovednosť, schopnosť rozhodovať, schopnosť viesť spolupracovníkov),
- c) **úsilie zamestnanca venované rozvoju jeho potenciálu** (sústavné vzdelávanie a rozvoj vedomostí, zručností, schopností a osobnostných predpokladov).

Funkcie hodnotenia

Funkcie hodnotenia odhaľujú podstatu fungovania a zmyslu hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov a riadiacich pracovníkov. K základným funkciám patria v súčasnosti najmä poznávacia, porovnávacia, regulačná, motivačná a rozvojová.

¹ Bernardin, H. J. – Beatty, R. W.: PerformanceAppraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston. Kent Publishing. 1984, 267-268 s.

Zmyslom **poznávacej funkcie** je priebežné sledovanie pracovného výkonu a správania zamestnanca nadriadeným (hodnotiteľom) a poznávanie účinkov riadiacej práce nadriadeného z pohľadu podriadených spolupracovníkov.

V rámci **porovnávacej funkcie** môže hodnotiteľ porovnávať výkon daného zamestnanca s inými pracovnými výkonmi v skupine, s výkonmi v predchádzajúcich obdobiach alebo porovnávať skutočné výkony s predpokladanými alebo naplánovanými.

Obsahom **regulačnej funkcie** je využívanie možnosti prípravy a realizácie operatívnych zmien na základe výsledkov hodnotenia (pomoc zamestnancovi, prevedenie na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, prepustenie a pod.).

Motivačná funkcia predpokladá podnecovanie zamestnancov i riadiacich pracovníkov k žiadaným výkonom alebo správaniu. Často motivuje zamestnancov i riadiacich pracovníkov k vyšším výkonom vedomie, že ich pracovná výsledky sú dobré až nadpriemerné. Ak je výkon nedostatočný, zamestnanci sa usilujú ho zvyšovať a „vyrovnať sa“ svojim kolegom.

Rozvojová funkcia môže na základe zistených pozitívnych alebo negatívnych prejavov v pracovnom správaní poskytovať výbornú základňu pre rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností zamestnancov i riadiacich pracovníkov – budovanie kariéry.

Formy hodnotenia

V praktickom živote podnikov sa obyčajne uplatňujú **dve formy hodnotenia** – hodnotenie kontinuálne a súhrnné (formalizované).

Kontinuálne hodnotenie je priebežné hodnotenie výkonu zamestnancov ich nadriadeným v priebehu pracovnej činnosti. Ide v skutočnosti o súčasť *každodenného pracovno-komunikačného vzťahu medzi riadiacim pracovníkom a jeho podriadenými spolupracovníkmi*. Predstavuje realizáciu priebežného dohľadu nad plnením pracovných úloh a pracovného správania. Na základe kontinuálneho hodnotenia je možné odhaľovať vznikajúce nedostatky a **okamžite navrhovať spôsoby ich riešenia**.

Súhrnné (formalizované) hodnotenie je plánované, periodické a systematické. Podniky ho niekedy (okrem periodického hodnotenia) uplatňujú aj po skončení rozsiahlych projektov a zákaziek alebo po ukončení orientačného procesu nových zamestnancov a riadiacich pracovníkov, aby tak komplexne posúdili ich výkon v aktuálnom čase. Pri príprave, realizácii a zverejňovaní súhrnného hodnotenia sa využívajú formálne vyjadrovacie prostriedky, najčastejšie písomné inštrukcie, metodické pokyny, formuláre a písomné záznamy o priebehu a výsledkoch hodnotenia. Toto hodnotenie prebieha vo formálnej organizačnej štruktúre, najčastejšie ako hodnotenie pracovného výkonu radových zamestnancov (robotníkov), hodnotenie výkonu technicko-hospodárskych pracovníkov (technici, referenti pre rozličné oblasti a činnosti podniku, výskumno-vývojoví odborníci a pod.) a hodnotenie

výkonu riadiacich pracovníkov. Výstupom súhrnného hodnotenia bývajú **písomné záznamy** (hodnotiace háčky), ktoré sa prikladajú k osobným materiálom zamestnancov a sú podkladom pre **rozhodnutia v iných oblastiach riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**.

V niektorých **zriedkavých prípadoch** je možným rizikom súhrnného hodnotenia **príliš veľká byrokracia**, ktorá môže zapríčiniť ťažkopádnosť hodnotenia a jeho zameranie na skutočnosti a javy v súčasnosti už nepodstatné či málo významné, prípadne striktné používanie zastaralých metód hodnotenia, uplatňovanie nevhodných kritérií hodnotenia (ktoré nedokážu plne obsiahnuť hodnotený pracovný výkon alebo s ním dokonca vôbec nesúvisia) a pod. Všetky tieto negatívne javy podmieňujú v hodnotiteľoch i hodnotených zamestnancoch pocit odporu, zbytočnosti a nezmyselnosti hodnotenia, obavy z neobjektívnosti výsledkov hodnotenia, možného sankcionovania hodnotených zamestnancov atď. Následne, ako určité „dolaďovanie“ nedokonalosti systému hodnotenia, sa hodnotitelia i hodnotení usilujú zrealizovať celý proces hodnotenia čo najrýchlejšie a najjednoduchšie, často až do takej miery, že kritériá pracovného výkonu naplňajú skreslenými údajmi s lepšími výsledkami hodnotených zamestnancov. V takýchto prípadoch celé hodnotenie stráca logický význam a ako nástroj zvyšovania motivácie aj výkonu nemá skutočné opodstatnenie.

V prípade **dĺžky časového intervalu** súhrnného hodnotenia (odborníci odporúčajú minimálne jedenkrát za rok, dokonca raz za polrok či štvrtrok) je potrebné prihliadať ku konkrétnemu charakteru práce, podmienkam a potrebám podniku atď. Podniky realizujú formalizované hodnotenie tak často, ako často považujú z hľadiska zlepšenia výkonu za vhodné alebo nevyhnutné, aby informovali zamestnancov o posudzovaní ich pracovného správania. Hodnotenie prebieha častejšie v podnikoch usilujúcich sa o maximálnu flexibilitu, teda v podnikoch s väčšou premenlivosťou charakteru práce a požiadaviek pracovných miest.

Subjekty hodnotenia

Subjektami hodnotenia, t. j. hodnotiteľmi, ktorí hodnotia komplexný pracovný výkon, môžu byť v našej praxi útvary riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, nadriadení pracovníci, interní alebo externí špecialisti na hodnotenie, zákazníci a dodávatelia, spolupracovníci, podriadení, hodnotení zamestnanci a tímy hodnotiteľov.

Úlohou **útvarov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu** je projektovať systémy hodnotenia pre celý podnik, realizovať odbornú prípravu (tréningy) hodnotiteľov, poskytovať jednotlivým stupňom riadenia konzultačnú pomoc, zasiahnuť v prípadoch zjavnej zaujatosti hodnotiteľov a systematicky využívať výsledky hodnotenia pre zlepšenie výkonu jednotlivcov a celého podniku.

Najčastejším subjektom hodnotenia sú **riadiaci pracovníci** (nadriadení), ktorých povinnosťou je hodnotiť výsledky za všetky oblasti výkonu zamestnancov. Nevýhodou môže

byť nebezpečenstvo subjektívnej deformácie hodnotenia bezprostredne nadriadeným pracovníkom.

Stanoviská *interných alebo externých špecialistov* sa môžu využívať pre posudzovanie kvality práce a kvalifikačných profilov hodnotených zamestnancov a riadiacich pracovníkov a posudzovanie ich predpokladov pre ďalšiu prácu. Zainteresovanie externých špecialistov do procesu hodnotenia býva však veľmi nákladné.

Zákazníci a dodávatelia podniku sú vhodným subjektom hodnotenia iba v prípade, ak je s nimi zamestnanec v bezprostrednom pracovnom styku. Možnou nevýhodou však je nebezpečenstvo, že nespokojnosť zákazníka s výrobkom alebo službou sa transformuje do negatívneho hodnotenia pracovného výkonu zamestnanca, ktorý pre zákazníka reprezentuje celý podnik. S tým súvisí skutočnosť, že zákazníka k hodnoteniu pracovníka podnecuje častejšie nespokojnosť než spokojnosť. To platí aj v prípade dodávateľov. Avšak hodnotenie zo strany zákazníkov či dodávateľov môže obohatiť celkové posúdenie pracovného správania daných zamestnancov.

Hodnotenie *spolupracovníkom alebo skupinou spolupracovníkov* býva často dostatočne spoľahlivé, pretože spolupracovníci poznajú charakter práce kolegu a jeho výkon. Nevýhodou však môže byť neochota spolupracovníkov. Dôvodom môže byť obava, že pri objektívnom posúdení výkonu spolupracovníka sa môžu odhaliť negatívne zistenia v jeho výkone, ktoré je potrebné identifikovať a následne odstraňovať. Tým by sa mohli narušiť vzťahy medzi spolupracovníkmi. Ak by však hodnotenie spolupracovníkmi nebolo objektívne, nesplnilo by svoj účel.

Subjektom hodnotenia môže byť aj *podriadený spolupracovník (spolupracovníci)*. *Hodnotenie zdola* je vhodné v prípadoch, keď podriadení poznajú povahu práce svojho nadriadeného. Hlavným cieľom je získať *spätnú väzbu*, to znamená doplniť si vlastnú predstavu o sebe ako riadiacom pracovníkovi očami najbližších spolupracovníkov, očami riadenej pracovnej skupiny. Podriadení spolupracovníci v procese hodnotenia vyplňajú vopred starostlivo zostavené *dotazníky*. Aby bolo hodnotenie zdola skutočnou pomocou, účasť riadiaceho pracovníka a jeho podriadených musí byť dobrovoľná a musí sa citlivo zaobchádzať s výsledkami hodnotenia. Musí byť zaručená anonymita hodnotiteľov, čo znamená, že hodnotený riadiaci pracovník dostáva iba priemerné hodnoty. V žiadnom prípade by nemal obdržať konkrétne hodnotenia (vyplnené dotazníky).

Výhodou hodnotenia zdola je, že pri vhodnom využití ide o účinnú pomoc pri zlepšovaní fungovania riadiaceho pracovníka. Výsledkom je i *zlepšenie motivácie, spolupráce, komunikácie a vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými*. Hodnotenie môže včas upozorniť na nedostatky a *predchádzať konfliktným situáciám* v skupine. Negatívne výsledky hodnotenia správania riadiaceho pracovníka by nemali unáhle viesť k jeho výmene. Môžu však upozorniť na potrebu absolvovať vhodné vzdelávacie a tréningové programy.

Čoraz častejšie sa do pozície hodnotiteľa dostáva sám **hodnotený zamestnanec**. *Sebahodnotenie* je zvláštnym prípadom hodnotenia, keď subjekt i objekt hodnotenia sú totožné. Význam a používanie sebahodnotenia neustále narastá, pretože je vhodnou prípravou zamestnancov na hodnotiaci rozhovor a predstavuje jeden z niekoľkých pohľadov, ktoré je možné pri hodnotení navzájom konfrontovať. Najčastejšie máva formu správy o výsledkoch práce alebo vyplnenia hodnotiaceho formulára. Zamestnanci si uvedomujú požiadavky na svoju prácu a miera ich plnenia môže byť podnetom pre zlepšovanie výkonu.

Nevýhodou je, že sebahodnotenie môže byť nepresné. Je to najmä preto, lebo ľudia nie sú vždy schopní objektívne hodnotiť sami seba a majú skôr tendenciu svoj výkon preceňovať. Svoje vlastné výsledky považujú za lepšie než sú v skutočnosti a domnievajú sa, že ich schopnosti sú vyššie než schopnosti ostatných spolupracovníkov. Vyskytujú sa aj situácie, že v prípade veľkých nedostatkov tieto chyby a rezervy vo výkone pripisujú hodnotení svojmu okoliu a nie sebe. Na druhej strane, veľa ľudí má príliš nízke sebavedomie a svoj výkon aj výsledky hodnotia ako podpriemerné aj napriek tomu, že sú dobré až výborné.

Tím, zložený z bezprostredne nadriadeného, spolupracovníkov, psychológa, prípadne z ďalších osôb, prekonáva úskalía jednostrannosti a subjektivity hodnotenia. Hodnotení zamestnanci sa spolupodieľajú na práci tímu, môžu sa zúčastniť výberu kritérií a výberu členov hodnotiaceho tímu.

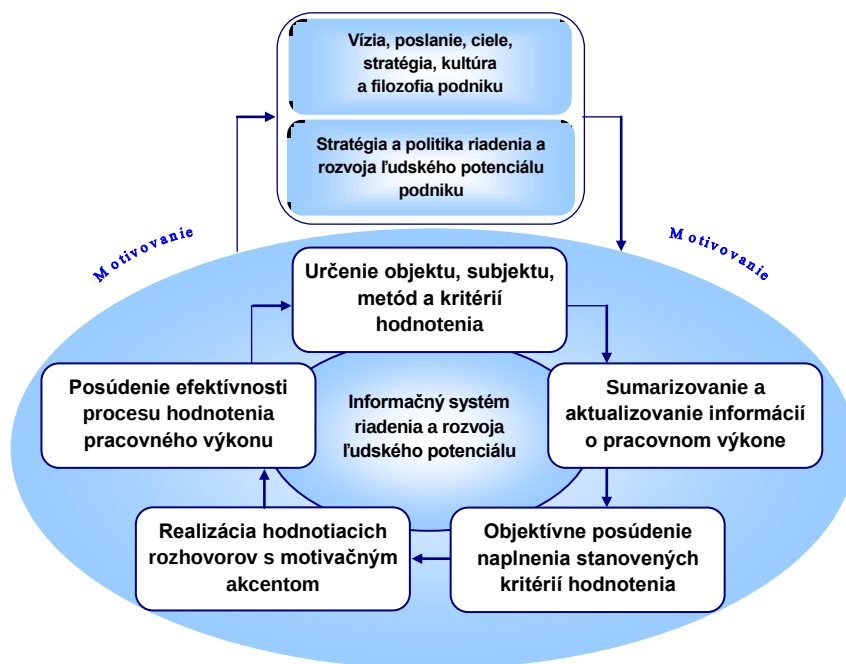
9. 3. Proces hodnotenia komplexného pracovného výkonu

Hodnotenie komplexného pracovného výkonu zamestnancov predstavuje pre hodnotiteľov (najčastejšie riadiacich pracovníkov) veľmi náročnú, zdĺhavú a niekedy i nevďačnú prácu. Ide však o proces veľmi významný a dokonca nevyhnutný z hľadiska riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Celý proces zobrazuje obrázok č. 9.1.

Pri **príprave procesu hodnotenia**, ktorá tvorí východiskovú fázu, sa musí vychádzať z predpokladov zakotvených už vo vízii, poslaní, cieľoch a celkovej stratégii podniku, a taktiež v stratégii riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Veľkou pomôckou je vypracovaná personálna politika, ktorá by mala obsahovať zásady a princípy, ktorých sa môžu pridržať všetci riadiaci pracovníci a zamestnanci v prípravnej aj realizačnej časti celého hodnotiaceho procesu.

V prvej fáze hodnotenia, ktorou je **určenie subjektu, objektu, metód a kritérií hodnotenia**, je dôležité stanoviť kategórie zamestnancov, ktorých výkon sa v podniku bude hodnotiť. Je potrebné určiť a poveriť hodnotiteľov (ľudí, ktorí budú hodnotenie realizovať) a určiť najvhodnejšie metódy hodnotenia pre konkrétne podmienky podniku. Do prvej fázy možno tiež zaradiť **prípravu hodnotiteľov** z hľadiska kvalitného zvládnutia hodnotenia a z hľadiska zvyšovania ich komunikačných zručností v hodnotiacich rozhovoroch. S tým súvisí vhodné a účinné **motivovanie hodnotiteľov** k objektívnemu posúdeniu komplexného

pracovného výkonu zamestnancov a k uplatňovaniu motivačného prístupu v celom procese a najmä v hodnotiacich rozhovoroch.



Obr. č. 9.1 Schéma procesu hodnotenia komplexného pracovného výkonu

Za účinnej spolupráce všetkých riadiacich pracovníkov a poverených hodnotiteľov by mali personálni odborníci stanoviť **základné kritériá** hodnotenia výkonu pre jednotlivé kategórie hodnotených zamestnancov.

Kritériá hodnotenia sú určité charakteristické znaky práce a pracovného správania, ktoré by mali v čo najväčšej miere odzrkadľovať samotnú podstatu práce, jej zložitosť a dôležitosť. Mali by vystihovať všetky základné i zvláštne činnosti, úlohy, kompetencie, zodpovednosti, zručnosti, schopnosti a skúsenosti potrebné pre dosahovanie kvalitného pracovného výkonu zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Okrem všeobecných kritérií by malo byť v právomoci každého hodnotiteľa **navrhnuť a doplniť** tie kritériá, ktoré presnejšie dokresľujú alebo vystihujú zvláštnosti konkrétneho pracovného výkonu a pracovného miesta. Veľkou pomocou v tejto oblasti je využívanie intranetu, prostredníctvom ktorého môžu hodnotitelia dopĺňať kritériá priamo do elektronických hodnotiacich hárkov. Všetky tieto opatrenia smerujú k tomu, aby hodnotenie nebolo šablónovité a mechanické. Malo by byť objektívne, spravodlivé a prínosné, a malo by zohľadňovať špecifiká a náročnosť jednotlivých druhov prác a prínos jednotlivých zamestnancov.

Vhodne stanovené kritériá hodnotenia výkonu zamestnancov musia **zohľadňovať aj typ hodnotenia**. To znamená, pre aký účel sa hodnotenie vypracováva (napríklad pravidelné hodnotenie v štvrtročných, polročných alebo ročných intervaloch, hodnotenie výkonu po skončení určitého projektu programu, hodnotenie po ukončení obdobia orientácie, hodnotenie súvisiace so zaradením zamestnanca na inú, resp. náročnejšiu pracovnú pozíciu a pod).

Súbor kritérií hodnotenia by mal obsahovať **kvantitatívne a zároveň aj kvalitatívne kritériá**. Kvantitatívne kritériá sa dajú jednoducho kvantifikovať, napríklad počet vypracovaných projektov, dodržanie dohodnutého termínu zákazky, dosiahnutá produktivita práce. Posúdiť naplnenie *kvalitatívnych kritérií* (ochota spolupráce, preberanie a stupeň zodpovednosti, úroveň komunikačných zručností atď.) predstavuje pre hodnotiteľov náročnejší a zodpovednejší problém, keď sa musia najmä usilovať zamedziť prejavom subjektívnej zaujatosti.

Zároveň pri stavbe kritérií hodnotenia je potrebné určiť *závažnosť* jednotlivých kritérií. Niektoré aspekty danej práce sú významnejšie ako ostatné, a naopak. Preto je veľmi vhodné používať **dvojítu stupnicu ohodnotenia daných kritérií**. To znamená, že dosiahnutie maximálnej úrovne v jednom kritériu môže predstavovať napríklad 5 bodov, pričom dosiahnutie maximálnej úrovne iného (závažnejšieho) kritéria môže predstavovať až 10 bodov v hodnotení výkonu zamestnanca.

Ak sa v podniku hodnotenie nerealizovalo dlhší čas (alebo je potrebné zaviesť nový systém hodnotenia), je dobré vyskúšať správnosť postupu na **vzorke zamestnancov**. Táto vzorka by mala obsiahnuť všetky kategórie zamestnancov (v závislosti od konkrétnej skladby zamestnancov podniku), u ktorých sa bude hodnotiť pracovný výkon. To znamená napríklad kategóriu kvalifikovaných robotníckych profesií, výrobo-obslužných pracovníkov, administratívnych pracovníkov, výskumno-vývojových pracovníkov, riadiacich pracovníkov a podobne. Ak sa podnik rozhodne realizovať hodnotenie výkonu, nebolo by účelné niektorú z kategórií zamestnancov vynechať. Mohlo by to narušiť alebo dokonca zmariť cieľ a prínosy, pre ktoré sa hodnotenie vykonáva.

Napriek tomu, že sa to zdá na prvý pohľad nelogické, je potrebné na začiatku hodnotiaceho procesu **informovať všetky zamestnancov** v podniku o prebiehajúcom hodnotení ich výkonu. Je pravdepodobné, že po tejto informácii niektorí zamestnanci začnú okamžite pracovať rýchlejšie, zodpovednejšie a kvalitnejšie. Skúsení riadiaci pracovníci však sledujú výkon svojich zamestnancov priebežne. Preto dokážu tento zvýšený výkon **posúdiť objektívne** a dať ho do súvisu s predchádzajúcim dlhodobým výkonom každého zamestnanca. Informovanie zamestnancov o pripravovanom hodnotení však dokáže odstrániť obavy a neistotu zamestnancov, ktorí by mohli sústredenejšiu pozornosť zo strany svojho nadriadeného pri hodnotení pochopiť ako zbieranie podkladov a dôvodov pre jeho prepustenie. Tieto obavy totiž často vedú k panike, a tým k zníženiu výkonov zamestnancov. Tým sa môže narušiť celý zmysel a prínos hodnotiaceho procesu.

Riadiaci pracovníci ako hodnotitelia *sledujú výkon* a celé pracovné i mimopracovné správanie zamestnancov *priebežne* a neustále počas celého hodnotiaceho obdobia, teda obdobia od posledného hodnotenia. To znamená, že by mali mať o každom zamestnancovi **dostatočné množstvo informácií a podkladov** (napríklad o priebehu prác na projektoch, o ich úspešnosti, o počte získaných nových zákazníkov, o plnení dlhodobých aj operatívnych úloh, o podávaní nových námetov a nápadov atď.). Ak sú informačné podklady pre hodnotenie nekompletné, je nevyhnutné ich v druhej fáze procesu *doplniť, resp. aktualizovať*.

Hodnotitelia môžu hodnotiť pracovný výkon zamestnancov komplexne alebo len jeho určité (kľúčové) činnosti. O konkrétnom výbere kľúčových činností by mali rozhodovať hodnotitelia na základe povinností a noriem uvedených v príslušnom opise práce (prípadne pracovnej náplni). Ak je táto informácia nepostačujúca (práve tu je najjasnejšie vidieť prepojenie hodnotenia a **informačného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**), vytvárajú sa hodnotiace normy na základe priameho alebo nepriameho pozorovania. *Priame pozorovanie* sa obvyčajne uplatňuje v prípade, že hodnotitelia majú možnosť priamo sledovať prácu zamestnanca. *Nepriame pozorovanie* sa využíva, ak hodnotitelia nemôžu priamo sledovať a posúdiť výkon. Vtedy možno využiť napríklad písomný test monitorujúci zvládnutie výnimočných situácií. Všetky zhromaždené informácie a podklady pre hodnotenie je nevyhnutné zdokumentovať a archivovať (písomnou formou, aby sa zabezpečila možnosť preverenia správnosti, prípadne objektívnosti a spravodlivosti hodnotenia). Tým sa zároveň umožní porovnávanie budúcich výkonov s momentálnymi.

Na základe všetkých podkladov o pracovnom výkone jednotlivých zamestnancov hodnotiteľ môže pristúpiť k tretej a najdôležitejšej fáze hodnotiaceho procesu – **objektívnemu posúdeniu výkonu**. V tejto fáze ide o posúdenie, ako zamestnanci napĺňajú jednotlivé kritériá komplexného pracovného výkonu. Hodnotitelia by v tejto fáze mali zvážiť a určiť, do akej miery hodnotení zamestnanci spĺňajú všetky kľúčové požiadavky danej práce. Inak povedané, posudzujú, do akej miery zamestnanci vyhovujú stanoveným nárokom, normám a predpokladom pracovných miest a v akej miere sú sledované pracovné i osobnostné charakteristiky prínosné pre podnik v súčasnosti a budú v budúcnosti.

Forma posudzovania výkonu vždy **záleží na metóde**, ktorá sa pre hodnotenie v podniku zvolí. Ak ide napríklad o metódu opisnej hodnotiacej správy, výstupom hodnotenia bude písomná správa, ktorá vo forme súvislého písomného textu uvádza komplexný pohľad hodnotiteľa na výkon hodnoteného zamestnanca. Ak sa zvolí ako metóda hodnotenia napríklad metóda dotazníka, výstupom bude vyplnený dotazník, ktorý presne kvantifikuje mieru či stupeň, ako zamestnanec napĺňa všetky zvolené kritériá hodnotenia. Z dôvodu väčšej zrozumiteľnosti je možné dotazník obohatiť o krátke slovné vyjadrenie hodnotiteľa k celkovému výkonu hodnoteného zamestnanca.

Napriek zdaniu, že touto fázou by sa hodnotiaci proces mohol ukončiť, nie je tak. Bolo by to predčasné. Na tomto mieste sa veľa podnikov dopúšťa závažnej chyby – neinformuje svojich zamestnancov a riadiacich pracovníkov o výsledkoch hodnotenia ich výkonu. Akoby

sa celé hodnotenie vykonalo iba preto, aby sa vykonalo. Do celého procesu hodnotenia je nevyhnutné zakomponovať aj štvrtú fázu, t. j. **realizáciu hodnotiacich rozhovorov** (významu a odporúčanému priebehu hodnotiacich rozhovorov je venovaná posledná časť tejto kapitoly).

V závere procesu hodnotenia je veľmi dôležité **sledovať efektívnosť celého procesu**. Proces hodnotenia (tak, ako každý proces) potrebuje spätnú väzbu preto, aby sa mohol dynamicky rozvíjať. Je nevyhnutné sledovať a vyhodnocovať, či priebeh hodnotenia nenarušili rozličné nežiaduce vplyvy alebo faktory, či hodnotitelia boli pri posudzovaní výkonu zamestnancov objektívni, či sa nedopustili chýb zaujatosti, či správnou formou realizovali hodnotiace rozhovory, či odvíjali od výsledkov hodnotenia správne opatrenia atď. Všetky tieto poznatky a všetky výstupy hodnotenia by sa mali v podniku okamžite začleniť do informačného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, a tak pripravovať základňu **pre zlepšovanie budúcich procesov** hodnotenia a efektívnejšie fungovanie ostatných procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

9.4. Chyby vyskytujúce sa v hodnotení komplexného pracovného výkonu

Ako **objektívne hodnotenie** sa označuje predovšetkým presné, správne a spoľahlivé hodnotenie, t. j. hodnotenie neskreslené subjektivismom a rozličnými chybami (nevhodné metódy hodnotenia, neúplné podklady hodnotiteľov atď.). Jednou zo základných požiadaviek kladených na hodnotenie je požiadavka jeho objektívnosti. To znamená, úsilie hodnotiteľov o minimalizovanie chýb hodnotenia. Pri odstraňovaní týchto chýb je potrebné uvažovať nielen s odolnosťou zvolenej metódy hodnotenia voči týmto omylom a skresleniam, ale i so schopnosťou či zručnosťou hodnotiteľov bojovať proti určitým (a pritom ľudským) prvkom subjektivismu.

Pri hodnotení sa najčastejšie vyskytujú **chyby** kontrastu, projekcie, miernosti, neoprávneného zovšeobecňovania, submisivity, predsudkov, neznalosti hodnotiteľov, chyba prvého dojmu, halo efekt, sériový efekt a chyba zotrvávania na strednej tendencii.¹

Kontrast ako chyba pri hodnotení vzniká vtedy, ak hodnotiteľ nehľadá meradlo hodnotenia v kvalite splnenia úloh hodnoteného zamestnanca či jeho spolupracovníkov, ale sám v sebe. Chyba kontrastu však nie vždy vyznieva v neprospech hodnoteného zamestnanca. Vlastný nedostatok či neznalosť niečoho môže viesť hodnotiteľa k preceňovaniu týchto výsledkov u druhých ľudí, ktorí tento nedostatok či neznalosť nevykazujú.

Projekcia je chyba veľmi podobná kontrastu. Hodnotiteľ si v tomto prípade vysvetľuje nielen motívy správania hodnoteného zamestnanca, ale aj jeho pocity a postoje pomocou rovnakých modelov konania a pohnútok, podľa ktorých sa správa a je ovplyvnený sám. Za vonkajšími prejavmi hodnoteného teda hodnotiteľ hľadá a vidí tie isté vplyvy a vnútorné

¹ Upravené a doplnené podľa: Khol, J.: Psychologie řízení. Státní pedagogické nakladatelství. Praha. 1982

procesy, ako sám u seba. To znamená, že projektuje svoj spôsob myslenia do myslenia hodnoteného zamestnanca.

Chyba miernosti je rozšírenou chybou vyskytujúcou sa pri hodnotení. Hodnotitelia sa usilujú posudzovať iných mierne, byť zhovievaví, čo však nebýva vždy správne. Určitou možnosťou, ako minimalizovať neprimeranú miernosť hodnotiteľov, je vopred vypracovať presne stanovené podmienky a zásady používané pri procese hodnotenia.

Neoprávnené zovšeobecňovanie je chybou, ktorej sa najčastejšie dopúšťajú neskúsení alebo príliš energickí a sebaistí hodnotitelia. Bez dostatočne podrobných, spoľahlivých a overených informácií i poznania príčin správania zamestnanca posudzuje hodnotiteľ celý pracovný výkon zamestnanca iba na základe jedinečných, mimoriadnych či náhodných prejavov a poznatkov, pričom tieto mimoriadne a zriedkavé prvky správania nepostihujú v plnej miere komplexný pohľad na pracovný výkon zamestnanca. Je preto potrebné „očistiť“ získané poznatky od týchto náhodných zistení, podrobnejšie skúmať ich príčiny a overovať pravdivosť, spoľahlivosť i výpovednú schopnosť takto získaných informácií.

Submisivita predstavuje podliehanie hodnotiteľa cudzím názorom, požiadavkám a rozhodnutiam, a to bez ohľadu na ich správnosť, zdôvodnenie či logiku. Hodnotiteľ sa ľahko nechá presvedčiť inými ľuďmi, ich úsudkom, spolieha sa na pravdivosť a objektívnosť podkladov hodnotenia získaných od iných a sám sa nad ich správnosťou nezamýšľa a neprehodnocuje ich. Tieto podklady a informácie však môžu byť interpretované nesprávne nielen neúmyselne, ale aj úmyselne. Preto je potrebné získavať informácie z viacerých zdrojov, overovať ich správnosť, a najmä opierať sa o písomné vyjadrenia alebo záznamy.

Predsudky znamenajú vopred sformulované závery a stanoviská, ktoré ovplyvňujú neskoršie závery a rozhodnutia. Ak má hodnotiteľ k dispozícii výsledky minulých hodnotení výkonu zamestnanca, prikláňa sa skôr k nim. Dôvodom môže byť pohodlnosť hodnotiteľa, alebo presvedčenie, že ľudia sa časom veľmi nemenia, a teda ich súčasné pracovné správanie ostáva v hrubých rysoch rovnaké ako v minulosti. Iný druh predsudkov (v praxi častejší) pramení zo spôsobu myslenia i typu správania, ktoré vyplývajú z príslušnosti hodnotiteľa k určitej skupine ľudí. Vtedy príslušnosť hodnotiteľa k istej skupine ovplyvňuje objektívnosť jeho názoru na príslušníkov iných skupín – hodnotiteľ ich môže vedome alebo nevedome podceňovať alebo preceňovať.

Neznalosť hodnotiteľov je chybou, ktorá vo veľkej miere znižuje kvalitu procesu hodnotenia a využiteľnosť výsledkov hodnotenia. Veľmi nepriaznivo môže celé hodnotenie ovplyvniť skutočnosť, že hodnotiteľ nedokáže hlbšie poznať ľudí, nepozná či nechce poznať príčiny a podmienenosť ich správania. Nemá analytické, diagnostické i syntetické schopnosti v oblasti ľudských vzťahov. Druhým odtieňom neznalosti hodnotiteľa môže byť jeho nepochopenie funkcie, ktorú sám vykonáva. To znamená, že hodnotiteľ nepozná charakter, význam, štruktúru a prepojenie úloh, ktoré má v rámci svojho postu riešiť.

Chyba prvého dojmu je tradičnou chybou. Vedci preukázali, že prvý styk s neznámou skutočnosťou alebo človekom zanecháva v ľudoch hlboký a ťažko nahraditeľný dojem. Ďalšie stretnutia pridávajú k tomuto základnému fondu poznatkov ďalšie poznatky, skôr čiastkové, doplnujúce, iba upravujúce prvý dojem. Obsažnosť a hĺbka prvého dojmu však nezaručuje jeho pravdivosť a spoľahlivosť a hodnotiteľ sa pritom môže dopustiť veľmi veľkých omylov.

Hallo efekt vzniká vtedy, ak sa hodnotiteľ pri hodnotení nechá uniesť „celkovým dojmom“, teda pôsobením celku alebo niektorou z jeho dominujúcich črt. Prikladom môže byť, keď hodnotiteľ posudzuje nedostatky „dobrého“ zamestnanca ako nezávažné, pričom tieto isté nedostatky u „slabšieho“ kolegu posudzuje ako veľmi zlé a zveličuje ich.

Chyby zapríčinené osobnými cieľmi hodnotiteľa sa vyskytujú často preto, lebo sa hodnotiteľ obáva dôsledkov hodnotenia, ktoré by mohli mať neskorší negatívny vplyv na jeho postavenie či povest' u spolupracovníkov. Vedome sa usiluje výsledky hodnotenia upraviť tak, aby tieto výsledky sprostredkovane nevyvolali o hodnotiteľovi nepriaznivý dojem. Takéto chyby sú teda vyvolané kolíziou podnikových a osobných cieľov. K otvorenejšej chybe dochádza vtedy, ak hodnotiteľ do hodnotenia priamo premietne svoj vlastný záujem, napríklad v snahe vyhnúť sa určitej ujme alebo dosiahnuť určitý vopred jasný prospech.

Okrem vyššie uvedených chýb sa vyskytujú aj chyby hodnotenia *zapríčinené nevhodnou metodikou*, ktoré možno odhaliť štatistickou analýzou väčšieho súboru uskutočnených hodnotení. K najčastejším metodickým chybám patrí sériový efekt a chyba centrálnej tendencie. **Sériový efekt** sa vyskytuje vtedy, ak hodnotiteľ má hodnotiť príliš veľkú skupinu zamestnancov alebo v prípade jedného zamestnanca má posúdiť príliš veľa jeho vlastností a črt. Po naplnení a prekročení svojej duševnej kapacity stráca koncentráciu a pozornosť a ďalšie hodnotenia iba sériovo opakuje. Prejavuje sa tu únava, pokles pozornosti, rutina a návyk hodnotiteľa. Je preto vhodné buď znížiť počet hodnotiacich kritérií na únosnú mieru alebo v prípade nadmierného počtu hodnotených zamestnancov toto hodnotenie rozdeliť na viac etáp. **Chyba centrálnej (stredovej) tendencie** znamená, že sa hodnotiteľ vyhýba extrémnym vyjadreniam o výkone a pracovno-osobnostných vlastnostiach hodnotených zamestnancov (napríklad príliš dobrý, príliš zlý, nadpriemerný), a všetkých zamestnancov hodnotí ako priemerných. Zabrániť prejavu tohoto omylu sa dá buď zapojením metódy vytvárania poradia alebo čo najpresnejším definovaním kritérií hodnotenia.

9. 5. Metódy hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov

Hodnotenie výkonu sleduje riadenie a rozvoj ľudského potenciálu jednaj z pohľadu poznania minulosti a tiež z pohľadu ovplyvňovania budúceho výkonu. Preto aj konkrétne metódy hodnotenia je možné rozdeliť na *metódy orientujúce sa na minulosť* (na minulý výkon) a *metódy hodnotenia orientujúce sa na budúcnosť* (na budúci výkon).¹

¹ Werther, W. B. – Davis, K.: Lidský faktor a personální management. Praha. Victoria Publishing. 1992, 338 s.

9.5.1. Metódy hodnotenia orientované na minulý výkon

Metódy hodnotenie orientované na minulosť posudzujú prácu už vykonanú. Aj keď výsledky práce už nemožno zmeniť, hodnotením však zamestnanci aj hodnotitelia získavajú spätnú väzbu, t. j. informácie o výsledkoch svojej práce. Na ich základe môžu zlepšovať svoj budúci výkon a zamedziť minulým chybám, nesprávnym postupom či duplicitám v práci. K najrozšírenejším metódam patria hodnotenie na základe plnenia noriem, hodnotiace stupnice, metóda dotazníkov, kľúčových udalostí, stupníc zakotvujúcich správanie, pomocného posudku a metódy porovnávacieho hodnotenia.

Hodnotenie na základe plnenia noriem sa najčastejšie používa pri hodnotení zamestnancov vykonávajúcich manuálnu prácu a **postup** pri jej používaní je nasledujúci:

- stanovenie noriem alebo očakávanej úrovne výkonu,
- oboznámenie zamestnancov s normami,
- porovnávanie výkonu každého zamestnanca s normami.

Hodnotiace stupnice sú najstaršou a najrozšírenejšou metódou hodnotenia. Hodnotiteľ vykonáva *subjektívne ocenenie pracovného výkonu jednotlivca podľa danej stupnice*. Pri každom vybranom kritériu **v hodnotiacom hároku prideluje body** v závislosti od dosiahnutého stupňa zvoleného kritéria, napríklad iniciatíva: 1 – slabá, 2 – uspokojivá, 3 – prijateľná, 4 – dobrá, 5 – výborná. Súčet dosiahnutých bodov umožňuje následné porovnanie výkonu s výkonom iného zamestnanca. Je však taktiež možné počet získaných bodov dať do priamej súvislosti so zvýšením mzdy, keď určitý počet bodov znamená určité percento zvýšenia mzdy.

Výhodou hodnotiacich stupníc je, že vyvinutie a realizácia tejto metódy sú finančne nenáročné, vyplnenie formulára hodnotenia je nenáročné na čas a nevyžaduje odborné školenie. Túto metódu je možné použiť pri **hodnotení veľkého počtu zamestnancov**. Nevýhodou môže byť, že hodnotenie sa v plnej miere zakladá na subjektívnom názore hodnotiteľa. V mnohých prípadoch sa stáva, že použité kritériá nie sú v priamom vzťahu ku skutočne vykonanej práci alebo nie sú zahrnuté tie kritériá, ktoré danú prácu charakterizujú najlepšie.

Metóda dotazníkov vyžaduje, aby hodnotiteľ vybral príslušné slovné ohodnotenie pracovného výkonu a osobnostných vlastností hodnoteného zamestnanca. Hodnotiteľom býva najčastejšie priamy nadriadený. Ak obsahuje dotazník primerané množstvo kritérií a meradiel, dáva pomerne presný obraz o výkone zamestnanca. Dotazník však býva často málo konkrétny.

Metóda kľúčovej udalosti vyžaduje, aby hodnotiteľ zaznamenával *situácie výnimočne dobrého alebo výnimočne nevhodného správania zamestnanca*. Tieto situácie sa označujú ako **kľúčové udalosti**. Nadriadený robí záznamy o týchto udalostiach pre každého zamestnanca počas celého hodnoteného obdobia. Záznamy obsahujú stručný opis toho, čo sa stalo. Zaznamenávajú sa pozitívne i negatívne situácie a klasifikujú sa do kategórií, ako je napríklad dodržiavanie bezpečnostných predpisov, rozvoj zamestnanca a pod. Táto metóda je vysoko

účinná z dôvodu poskytovania spätnej väzby. Znižuje tiež pravdepodobnosť zaujatého hodnotenia. Nedostatkom metódy je, že hodnotiteľ často nezaznamenáva kľúčové udalosti bezprostredne po tom, ako sa stali. Zamestnanci môžu mať potom pocit, že hodnotiteľ vyberá len určité udalosti tak, aby ospravedlnil a podporil svoj subjektívny názor.

Metóda stupníc zakotvujúcich správanie identifikuje a posudzuje správanie súvisiace s prácou. Hodnotiteľ má k dispozícii dve stupnice, ktoré používa pri hodnotení, a to stupnicu predpokladaného (modelového) správania a stupnicu pozorovaného správania:

- a) **Stupnica predpokladaného správania** poskytuje hodnotiteľovi *pomocné konkrétne modelové situácie*. Stupnica predpokladaného správania sa zaoberá predovšetkým definovaním výkonu (od slabého až k výnimočne dobrému). Z opisov dobrého alebo zlého výkonu hodnotiteľa triedia jednotlivé typy správania na hlavné kategórie pracovného výkonu. Hlavnými kategóriami v práci čašníka je napríklad vzťah k zákazníkom, miešanie nápojov, dodržiavanie čistého barového pultu a pod.
- b) **Stupnica pozorovaného správania** obsahuje konkrétne modelové situácie a vyžaduje, aby hodnotiteľ vyjadril, ako často k týmto prejavom vo výkone zamestnanca dochádza. Stupnica pozorovaného správania používa pre vyjadrenie početnosti päťbodovú stupnicu, pohybujúcu sa pojmu „takmer nikdy“ k pojmu „takmer vždy“. Na záver vyplnenej stupnice hodnotiteľ môže označiť, v ktorých oblastiach sa môže výkon zamestnanca zlepšiť.

Hodnotiace stupnice zakotvujúce správanie sa vytvárajú a spracovávajú ťažšie než predchádzajúce metódy hodnotenia. Pretože pracujú s konkrétnymi modelmi správania vo vzťahu k určitej profesii, sú spoľahlivejšie. Na druhej strane je však táto metóda finančne i časovo náročnejšia, pretože je potrebné vypracovať stupnicu pre každé zamestnanie.

Metóda pomocného posudku sa využíva, ak dochádza k zaujatosti v subjektívnom hodnotení nadriadeným. Skúsený *personálny odborník* získava od priameho nadriadeného informácie o výkone zamestnanca a na ich základe pripravuje hodnotenie. Toto hodnotenie potom odovzdáva príslušnému hodnotiteľovi, ktorý ho môže revidovať, môže ho zmeniť alebo schváliť a prediskutovať s hodnoteným zamestnancom. Pretože formulár hodnotenia vyplňa skúsený zamestnanec útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, môže byť táto metóda spoľahlivejšia. Práve z dôvodu účasti personálnych odborníkov je táto metóda nákladná. Keďže prvotným zdrojom informácií pre personálneho odborníka je priamy nadriadený hodnoteného zamestnanca, je potrebné počítat i v tomto prípade s možnou zaujatosťou.

Metódy porovnávacieho hodnotenia porovnávajú pracovný výkon zamestnanca s výkonmi jeho kolegov. Tieto metódy pomáhajú pri rozhodovaní o percentuálnom zvýšení miezd, o povýšení, odmenách a pod. Napriek tomu, že tieto metódy sú praktické a jednoducho normalizovateľné, existuje pri ich používaní veľké nebezpečenstvo zaujatosti a nedostatočnej spätnej väzby. Patria tu napríklad metóda vytvárania poradia, udeľovania bodov, párového porovnávania a niektoré iné:

Pri použití **metódy vytvárania poradia** hodnotiteľ zostavuje poradie výkonov hodnotených zamestnancov od najlepších k najhorším. Personálni odborníci podniku sa však v konečnom dôsledku dozvedia iba poradie zamestnancov (nie to, o koľko a v čom bol výkon jednotlivých zamestnancov lepší alebo horší). K výhodám patrí jednoduché spracovanie a vyhodnotenie.

V **metóde udeľovania bodov** hodnotiteľ prideluje zamestnancom určitý počet bodov, pričom najlepší výkon má najviac bodov. Výhodou tejto metódy je viditeľný rozdiel medzi výkonmi jednotlivých hodnotených zamestnancov.

Podstatou **metódy párového porovnávania** je, že každý zamestnanec je porovnávaný jednotlivito so všetkými ostatnými zamestnancami určitej skupiny. Základom pre porovnávanie je celkový pracovný výkon. Zhrnutie a vytvorenie celkového poradia sa realizuje na základe toho, koľkokrát bol výkon určitého zamestnanca zaradený pred výkon iného. Táto metóda je dosť finančne i časovo náročná, pretože je potrebné jednotlivých zamestnancov porovnávať za všetky stanovené hlavné kritériá pracovného výkonu.

9.5.2. Metódy hodnotenia orientované na budúci výkon

Tieto metódy sú zamerané na budúci výkon, hodnotia možnosti zamestnancov alebo stanovujú budúce úlohy. Možno tu priradiť sebahodnotenie, vytváranie úloh a využívanie hodnotiacich a rozvojových programov.

Podstatou metódy **sebahodnotenia** je, že zamestnanec hodnotí sám svoj výkon. Pri tejto metóde nedochádza tak často k obranným reakciám a navyše sa zvyšuje pravdepodobnosť ďalšieho sebahodnotenia hodnotených zamestnancov. Ak sa sebahodnotenie používa pre určenie oblastí, ktoré je potrebné zlepšiť, môže sebahodnotenie pomôcť aj pri vytváraní vlastných cieľov.

Vytváranie úloh sa najčastejšie používa pre hodnotenie výkonu riadiacich pracovníkov a odborníkov v určitej oblasti. Zamestnanec spolu s nadriadeným spracovávajú budúce pracovné ciele. Metóda vytvárania pracovných cieľov má **nasledujúci postup**:

- a) stanovenie jasných a presne definovaných a termínovaných cieľov práce,
- b) spracovanie plánu postupu pri dosahovaní stanovených cieľov,
- c) vytvorenie podmienok pre realizáciu plánu postupu,
- d) meranie a posudzovanie plnenia cieľov,
- e) opatrenia pre zlepšenie výkonu (ak sú potrebné),
- f) stanovenie nových cieľov.

Pretože sa zamestnanec aktívne podieľa na vytváraní úloh, **získava vyššiu motiváciu** zamerať sa na tieto úlohy a riadiť podľa nich svoje úsilie. Úlohy tiež pomáhajú zamestnancom i nadriadeným diskutovať o konkrétnych aspektoch výkonu, ktoré je potrebné zlepšiť. Nevýhodou metódy vytvárania úloh je, že úlohy sú niekedy príliš náročné

(frustrácia) alebo naopak príliš obmedzené (prehliadané aspekty danej práce), čo do istej miery komplikuje využívanie tejto metódy.

Hodnotiace a rozvojové programy je možné okrem výberu a rozvoja zamestnancov používať aj pri *hodnotení pracovného výkonu, pracovných schopností a rozvojového potenciálu predovšetkým riadiacich pracovníkov a odborníkov*. Výhodou tejto metódy je komplexnosť posúdenia profilu hodnoteného zamestnanca či riadiaceho pracovníka. Nevýhodou je, že táto metóda informuje o momentálnom výkone v umelo vytvorených podmienkach, ktorý nie vždy korešponduje s výkonom v reálnom živote uvažovaného zamestnanca.

Pre hodnotenie výkonu zamestnancov (či skôr pre hodnotenie niektorých stránok ich komplexného pracovného výkonu) je možné využívať aj **d ďalšie metódy**, ktoré sa spravidla používajú pri výbere zamestnancov. Ide napríklad o *testy vedomostí a zručností* alebo metódy používané pri netradičných spôsoboch riešenia vybraných problémov (*metóda X 35, Philips 66* alebo *metóda balíčka pošty*).

9. 6. Hodnotiaci rozhovor

Hodnotiaci rozhovor je jedným z najdôležitejších nástrojov riadiaceho pracovníka pre dosiahnutie pozitívnych pracovných výsledkov zamestnancov. Umenie motivovať prostredníctvom hodnotenia si musí osvojiť každý nadriadený, ktorý vedie pracovný tím.

O výsledkoch hodnotenia musí bezprostredne nadriadený pracovník **informovať hodnotených zamestnancov**. Pre tieto účely sú najvhodnejšou formou *pravidelné hodnotiace rozhovory*.

Hodnotiace rozhovory sú *motivačné stretnutia*, pri ktorých riadiaci pracovník informuje zamestnancov o hodnotení ich práce s účelom spoločne prijať opatrenia pre zlepšenie úrovne motivácie a výkonu zamestnancov v budúcnosti.

Zamestnanci majú právo sa k výsledkom hodnotenia *vyjadriť a spoločne nájsť i spôsoby nápravy nedostatočného výkonu alebo niektorých problémov, ktoré sa pri hodnotení objavili, prípadne zvážiť ďalšie dôsledky hodnotenia* (odmeňovanie, zmena pracovného zaradenia, vzdelávanie, plánovanie kariéry a pod.).

Hodnotiaci rozhovor je oficiálnym, formálnym stretnutím. Musí mať preto *pevnú obsahovú štruktúru*. Veľmi dôležité je v rozhovore venovať pozornosť **rozvoju potenciálu zamestnancov** a predpokladaným cestám jeho realizácie. Týmto spôsobom môžu efektívne hodnotiace rozhovory viesť k dosiahnutiu **synergického efektu**, ktorý sa prejavuje:

- v zlepšení motivácie zamestnancov ku kvalite v práci, k zvýšenému pracovnému nasadeniu a k práci na sebe,
- v pozitívnej zmene postojov k podniku a k práci,

- vo zvýšenej kvalite práce riadiacich pracovníkov, najmä práce s ľuďmi,
- v náraste spravodlivosti odmeňovania a tým spokojnosti zamestnancov,
- v lepšom osvojení uznávaných hodnôt podniku a s nimi súvisiacich noriem správania zamestnancov.

Každý hodnotiaci rozhovor by sa mal ukončiť rozborom činností, ktoré pomôžu zamestnancovi zlepšiť slabé stránky výkonu a podaním pomocnej ruky pri prekonávaní prejednaných nedostatkov.

Hodnotiaci rozhovor pri nepostačujúcom pracovnom výkone

Motivačný hodnotiaci rozhovor pri nepostačujúcom pracovnom výkone by sa mal realizovať pomocou *tzv. sendvičového efektu*. Jeho podstatou je vložiť negatívne upozornenia alebo výhrady medzi úvodné pozitívne vyjadrenia o výkone a *záverečnú pozitívnu výzvu* pre zlepšenie výkonu zamestnanca. Je vhodné naladiť zamestnanca pozitívnym ocenením dobrých výkonov a rozhovor opäť skončiť pozitívne – dať najavo, že si nadriadený zamestnanca váži a očakáva nápravu nedostatkov.

Je vhodné, ak si riadiaci pracovník vopred stanoví *pružný scenár hodnotiaceho rozhovoru* smerujúci k naplneniu hlavného zmyslu rozhovoru, t. j. dosiahnutiu vyššej motivácie a kvalitnejšieho pracovného výkonu do budúcnosti. Je potrebné pripraviť si konkrétne podklady a argumenty negatívnych zistení, ujasniť mieru zavinenia, zvážiť možné námietky zamestnanca a pripraviť si na ne primerané reakcie.

Pri príprave rozhovoru by mal riadiaci pracovník zvážiť, *akou formou* je vhodné poskytnúť zamestnancovi informácie upozorňujúce na negatívne prejavy v jeho výkone. Odporúča sa uplatňovať skôr miernejší, avšak zrozumiteľný a otvorený komunikačný prístup. Ráznejšie by mal riadiaci pracovník postupovať až vtedy, keď zamestnanec pozitívne nereagoval na predchádzajúce upozornenia a korekčné opatrenia.

Veľmi dôležité je dať *hodnotenému priestor v dialógu*. Negatívne zistenia alebo postrehy by mal riadiaci pracovník vyjadriť pokojne a vecne. Zároveň by mal požiadať o stanovisko hodnoteného zamestnanca. To znamená, že sa musí usilovať získať zamestnanca pre pozitívne ciele, ku ktorým hodnotenie smeruje.

V závere rozhovoru je potrebné obojstranne zhodnotiť, *ktoré nedostatky a akým spôsobom zamestnanec v budúcnosti napraví*, pretože zmyslom hodnotiaceho rozhovoru je dosiahnutie vzájomnej dohody a *zvýšenie motivácie zamestnanca*.

Hodnotiaci rozhovor pri pozitívnom pracovnom výkone

Pochvala, resp. uznanie je dôležitým prostriedkom zvyšovania výkonu zamestnancov. *Práve vyjadrenie uznania a pozitívneho ocenenia zvyšuje radosť z práce a podnecuje k vyšším výkonom.*

Vyslovenie pochvaly podriadenému spolupracovníkovi od riadiaceho pracovníka však vôbec nie je jednoduché. Pravdepodobne sa riadiaci pracovníci obávajú, že slová uznania môžu niektorí zamestnanci posudzovať ako slabosť alebo by mohli vyvolať snahu o zneužitie, prípadne očakávanie peňažnej odmeny. Avšak nevyslovená pochvala je v skutočnosti neposkytnutá mzda. Tvoriví zamestnanci, aj keď často vyslovene nevyžadujú, ale vnútorne **pocitujú potrebu uznania** od svojho nadriadeného alebo spolupracovníka (samotná mzda tvorivým ľuďom k motivácii nepostačuje).

Veľmi dôležité je, aby zamestnanec získal pocit, že je cenným členom pracovného tímu a že nadriadený pracovník jeho výkon alebo správanie posudzuje skutočne kladne. Práve takto chápané pozitívne hodnotenie pracovného výkonu je **silným motivačným prvkom pre budúce pracovné správanie zamestnanca**.

10. TVORIVÉ VEDENIE ZAMESTNANCOV

Zamestnanci a riadiaci pracovníci spoločne tvoria ľudský potenciál podniku. Tento *potenciál je živý a dynamický* – môže hodnoty vytvárať alebo naopak ich deštruovať. Navyiac je výrazne ovplyvnený skladbou, zložením a individuálnymi charakteristikami jednotlivcov a pracovných tímov. Je zrejmé, že každý zamestnanec i riadiaci pracovník vnáša do prostredia podniku niečo osobité, vplýva na formovanie a utváranie vzťahov v ňom, a to po formálnej aj neformálnej stránke. Podnikové sociálne prostredie však tiež spätne pôsobí na všetkých svojich členov, ovplyvňuje ich správanie, postoje i názory a zameriava ich orientáciu v smere naplnenia vízie a poslania podniku. Práve v tejto oblasti sa najviac prejavuje význam tvorivého vedenia, teda vedenia, ktoré *motivuje, mobilizuje a rozvíja ľudský potenciál podniku*.

10.1. Východiská tvorivého vedenia

Tvorivé vedenie je dôležitou a nevyhnutnou zručnosťou či umením každého riadiaceho pracovníka pri zabezpečovaní vhodných podmienok a zvyšovaní motivácie a pracovného výkonu jednotlivcov, skupín a podniku. Práve prostredníctvom vedenia riadiaci pracovníci (bez ohľadu na svoje hierarchické postavenie) výrazne ovplyvňujú očakávania a postoje, ktoré následne povzbudzujú či narušajú výkon zamestnancov.

Tvorivé vedenie predstavuje nepretržitý proces motivovania a usmerňovania podriadených spolupracovníkov ku kvalitnej a tvorivej práci, k stotožňovaniu individuálnych záujmov zamestnancov a riadiacich pracovníkov s podnikovými, a tým prispieva k zabezpečeniu efektívnosti a konkurencieschopnosti podniku.

Veľký počet autorov v oblasti riadenia podnikov a rozvoja ľudského potenciálu sa v posledných desaťročiach usiloval zistiť a poukázať na rozdiely medzi efektívnym a neefektívnym vedením. Týmto spôsobom sa teoretici a praktici usilujú napomôcť riadiacim pracovníkom odhaliť možnosti a cesty rozvíjania ich interpersonálnych i osobnostných zručností tak, aby sa naučili uplatňovať vedenie, ktoré možno označiť ako v skutku tvorivé – vedúce k pozitívnym výsledkom. Množstvo výskumných prác, štúdií, článkov, publikácií a diskusií zameraných na *štúdium a analyzovanie efektívneho vedenia*, ktoré v súvislosti s tým vzniklo, sa dá rozčleniť podľa troch prístupov:

- a) prístup na základe znakov (charakteristík) riadiaceho pracovníka,
- b) prístup spočívajúci v správaní a štýle riadiaceho pracovníka,
- c) situačný prístup vyjadrujúci situačné podmienky úspechu alebo neúspechu vedenia.

Prístup na základe znakov (charakteristík) riadiacich pracovníkov predpokladá, že rozdiely vo výkonoch zamestnancov sú spôsobené rozdielnymi individuálnymi

charakteristikami riadiacich pracovníkov. Mnohí autori sa domnievajú, že *efektívne vedenie má svoje korene v špecifických znakoch osobností riadiacich pracovníkov*. Štúdie, ktoré sa usilujú identifikovať tieto charakteristiky, predkladajú ich dlhý zoznam zoskupený do nasledujúcich šiestich kategórií:

- *fyzické charakteristiky*, najmä vek, výška a váha,
- *charakteristiky týkajúce sa profilu*, najmä výchova, skúsenosti, sociálny pôvod a mobilita,
- *charakteristiky týkajúce sa inteligencie*, najmä spôsobilosť, úsudok a znalosť,
- *charakteristiky osobnosti*, najmä agresivita, ostražitosť, dominantnosť, rozhodnosť, entuziazmus, nezávislosť, sebadôvera a autoritatívnosť,
- *charakteristiky vzťahujúce sa na úlohy*, najmä zodpovednosť, iniciatívnosť a vytrvalosť,
- *sociálne charakteristiky*, najmä kooperatívnosť, prestíž, taktosť a diplomacia.

Niektoré z týchto znakov sú vrodené (entuziazmus, čiastočne inteligencia a asertivita), a musia sa cieľavedome rozvíjať, a niektoré z nich môžu riadiaci pracovníci získať počas svojho života trvalou prácou na sebe.

Prístup založený na správaní a štýle riadiaceho pracovníka sa nesústreďuje na skúmanie osobnostných charakteristík efektívnych riadiacich pracovníkov, ale na *skúmanie ich správania*. Do popredia sa dostáva otázka, ako sa efektívni riadiaci pracovníci správajú (prejavujú) v porovnaní s neefektívnymi. V tejto súvislosti sa skúma, či ich správanie je participatívne, autokratické alebo liberálne alebo či je orientované na osobu alebo úlohu, resp. či ich charakterizuje rovnováha. Tieto pojmy sa všeobecne týkajú toho, či správanie riadiaceho pracovníka odráža jeho primárny záujem o prácu (*vedenie orientované na úlohu*) alebo záujem o zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu (*vedenie orientované na ľudí*). Najvhodnejším spôsobom ako viesť ľudí efektívne a tvorivo je však rovnováha obidvoch týchto pólov správania (známa ako teória manažérskej mriežky, časť 10.2.2.).

Prístup na základe teórie situačného vedenia je omnoho komplexnejší, pritom však nepopiera dôležitosť osobnostných charakteristík a správania riadiaceho pracovníka. Podľa tejto teórie je pre efektívne vedenie potrebné uvažovať s obidvomi prístupmi v kontexte *reálnej situácie*. Efektívne vedenie tak závisí od *interakcie osobnostných črt riadiaceho pracovníka, jeho správania a faktorov charakterizujúcich situáciu vedenia*, akými sú motivácia, skupinová klíma, postavenie riadiaceho pracovníka, úloha pracovnej skupiny a pod. Podstatou situačného prístupu je dosiahnuť *pružnosť vedenia*, to znamená prispôbovať štýl vedenia situácii, prispôbovať štýl vedenia úrovni zrelosti podriadených spolupracovníkov a prispôbovať situáciu uplatňovanému štýlu vedenia:

- a) Pri *prispôbení štýlu vedenia danej situácii* je dominantnou základňou participácia podriadených spolupracovníkov na rozhodovaní. Extrémnymi prípadmi v tejto koncepcii sú situácie, keď sa *vedenie sústreďuje u riadiaceho pracovníka* (nadriadený sám robí

rozhodnutia a tie len oznamuje podriadeným) alebo že *vedenie sa sústreďuje* u podriadených (riadiaci pracovník im umožňuje plne prijímať rozhodnutia). Medzi uvedenými extrémami existujú rôzne varianty participácie, ktoré predstavujú rozličné kombinácie výkonu riadiacej práce a slobody podriadených spolupracovníkov.

- b) *Prispôsobenie štýlu vedenia úrovni zrelosti podriadených spolupracovníkov* je založené na presvedčení, že najefektívnejší štýl vedenia sa mení podľa zrelosti podriadených, ktorá sa skladá zo zrelosti pracovnej (schopnosť vykonávať úlohu) a zrelosti psychologickej (ochota zamestnanca vykonávať prácu) – viac v časti 10.2.3.
- c) *Prispôsobenie situácie uplatňovanému štýlu vedenia* predpokladá, že daný riadiaci pracovník zvyčajne uplatňuje určitý štýl vedenia, ktorý považuje za najvhodnejší, a preto mu prispôsobuje podmienky a faktory danej situácie.

Najdôležitejším ***predpokladom teórie efektívnosti vedenia*** je, že efektívni riadiaci pracovníci by mali *chápať svoje vlastné schopnosti a ich vplyv na iných, a taktiež by mali rozumieť svojim podriadeným spolupracovníkom a ich životným i pracovným situáciám, t. j. mali by disponovať vysokou mierou empatie a emocionálnej inteligencie*. Nakoľko motivujú iných najmä prostredníctvom osobného príkladu a komunikácie, potrebujú *výborné komunikačné zručnosti, zručnosti motivovania samých seba i svojich podriadených spolupracovníkov a rozvinutú schopnosť tímovej práce*.

10.2. Štýly vedenia zamestnancov

Štýl vedenia možno vnímať ako konkrétny prejav správania riadiaceho pracovníka vo vzťahu k podriadeným spolupracovníkom. Vyjadruje skutočný vertikálny vzťah riadiaceho pracovníka voči podriadeným spolupracovníkom.

Štýl vedenia predstavuje uvážlivý výber a uplatňovanie vhodných metód, prístupov, nástrojov a prvkov prispievajúcich k žiaducemu ovplyvňovaniu motivácie, tvorivosti, pružnosti, inovatívnosti, zaangažovania a ochoty vedených spolupracovníkov.

Vzhľadom na obrovský význam a možný dopad uplatňovaných štýlov vedenia je vhodné uviesť širšie spektrum názorov a koncepcií štýlov vedenia. Najčastejšie sa uvádzajú štýly vedenia využívajúce právomoc, manažérska mriežka a situačný model vedenia.

10.2.1. Štýly vedenia využívajúce právomoc

Ku skupine štýlov vedenia založených na využívaní alebo zneužívaní právomoci patrí *autokratický, participatívny a liberálny štýl vedenia spolupracovníkov*. Toto zjednodušené členenie je len teoretické, pretože v praktickom živote podnikov sa nevyskytuje riadiaci pracovník, ktorý by striktnie uplatňoval iba jeden z uvedených štýlov. Riadiaci pracovníci *inklinujú k určitému štýlu*, to znamená, že v ich štýle vedenia *prevažujú znaky charakteristické pre určitý uplatňovaný štýl*, a to či už autokratický, participatívny či liberálny.

Autokratický štýl vedenia

Autokratický štýl vedenia sa vyznačuje *uplatňovaním vôle nadriadeného, jeho myšlienok a názorov bez ohľadu na názory a stanoviská podriadených spolupracovníkov*. Často pritom nadriadený používa *neprimerané mocenské prostriedky*. Pri autokratickom štýle vedenia riadiaci pracovník neponecháva svojim podriadeným možnosť voľby cieľov a metód ich práce, nevyžaduje a neakceptuje stanoviská podriadených k riešeným problémom a úlohám, a uplatňuje príliš prísnu kontrolu ich práce. Dôsledkom takéhoto konania je blokovanie komunikácie, vytváranie ovzdušia nedôvery, potláčanie iniciatívy podriadených a odlišných názorov a uplatňovanie postihov namierených proti podriadeným. S tým súvisí neprimeraná koncentrácia moci u nadriadeného.

Autokratický riadiaci pracovník je viac zameraný na úlohy, menej na medziľudské vzťahy, všetko sa snaží sústreďovať do svojich rúk, komunikáciu s podriadenými udržiava na nízkej úrovni. Celkovo sťažuje vytváranie a formovanie medziľudských vzťahov a súdržnosť sebe podriadenej pracovnej skupiny. V podstate svojou odmeranosťou a určitým „chladom“ vytvára podmienky pre roztrieštenosť skupiny a tvorenie neformálnych podskupín.

V rámci autokratického štýlu vedenia sa môžu vyskytovať tri *kategórie*, ktoré sa obsahovo čiastočne líšia a sú zoradené podľa miery „negatívnosti“ vo vzťahu riadiaceho pracovníka k podriadeným:

- a) **Autoritatívny štýl** vyplýva z *využívania alebo zneužívania postavenia riadiaceho pracovníka vo formálnej organizačnej štruktúre* a čiastočne i v *neformálnej štruktúre*, ktorá je výsledkom jeho určitých aktivít, vedomostí, schopností a zásluh. Ide predovšetkým o kvalitu odborné. Autoritatívny nadriadený pre motivovanie využíva autoritu svojho slova i postavenia a diferencované odmeny, o ktorých sám rozhoduje.
- b) **Čistý autokratický štýl** (autokracia znamená samovládu, neobmedzenú vládu jedinca) je v mnohých prípadoch vonkajším prejavom riadiacich pracovníkov, ktorí takýmto správaním *zakrývajú nedostatky vo svojich schopnostiach a skúsenostiach*. Nie je možné s týmto štýlom súhlasiť, ak ho nadriadený používa vo vzťahu k podriadeným bežne. Autokratický štýl má však niekedy v praxi aj určité opodstatnenie, napríklad vo vyhranených, medzných a kritických situáciách, keď je potrebné rozhodovať okamžite a mobilizovať k činnosti všetky disponibilné zdroje. Akceptovateľný je iba v takýchto prípadoch. Ak sa nepriaznivá situácia vyrieši, potom by sa mal riadiaci pracovník vrátiť k uplatňovaniu tvorivejšieho štýlu vedenia.
- c) **Diktátorský štýl** je krajným prejavom vôle jedinca, ktorý vidí a pozitívne hodnotí len seba a dokonca *likviduje akýkoľvek nesúhlas alebo iný názor*.

Participatívny štýl vedenia

Participatívny štýl vedenia je v podstate protikladom autokratického. *Vyjadruje účasť (participáciu) jednotlivcov a pracovných skupín na riadení, ako aj možnosť podieľať sa svojimi názormi a myšlienkami na ňom.* Participatívny štýl vedenia je charakteristický veľkou mierou účasti podriadených spolupracovníkov na aktivitách nadriadeného, ktorý zvyčajne stanovuje len rámcové úlohy a umožňuje spolupracovníkom voliť si metódy svojej práce.

Tvorivý riadiaci pracovník je viac zameraný na medziľudské vzťahy. Berie do úvahy cítenie a názory členov skupiny, rešpektuje neformálne vzťahy v skupine. Je omnoho menej direktívny než autokratický nadriadený, rozdeľuje vhodné úlohy medzi podriadených spolupracovníkov formou delegovania, dáva im *dostatočne veľký priestor*, podnecuje ich angažovanosť a iniciatívu. Celkove vytvára predpoklady pre rozvinutie osobných i sociálnych potrieb, ako aj pre ich uspokojenie.

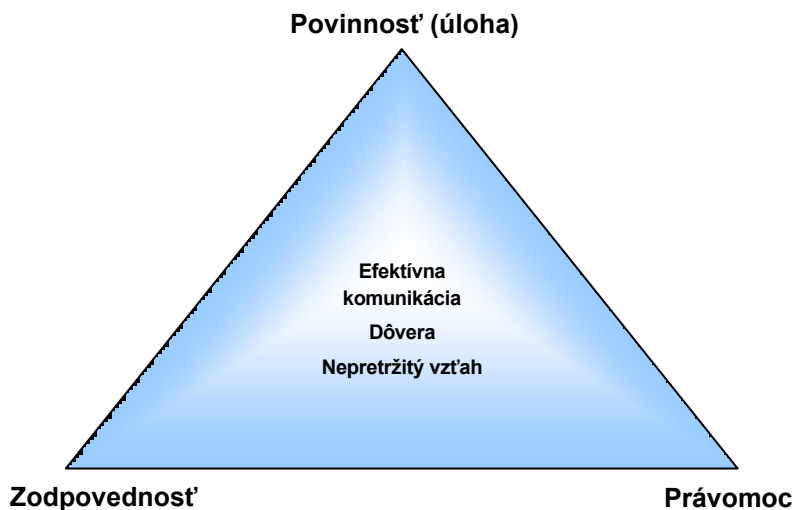
Riadiaci pracovník chápe vedenie ľudí ako vzájomnú spoluprácu, t. j. preferuje autonómiu ich rozhodovania v určitých oblastiach pri plnení spoločných cieľov. Uplatňovanie participatívneho štýlu vedenia sa vyznačuje **obojstranným aktívnym komunikačným vzťahom** medzi nadriadeným a jemu podriadenými spolupracovníkmi a zvýšenou pracovnou i inovačnou aktivitou zo strany podriadených. Na druhej strane, podriadení dobrovoľne rešpektujú určité stanovené pravidlá a rozhodovaciu právomoc nadriadeného. Riadiaci pracovník motivuje príkladom a možnosťou aktívnej účasti spolupracovníkov na rozhodovaní.

Participácia je veľmi úzko spätá s **delegovaním** úloh, právomoci a zodpovednosti na nižšie zložky alebo podriadených spolupracovníkov. Delegovanie predstavuje *poskytnutie takých práv a zodpovedností zamestnancom, ktoré im umožnia rozhodovať na základe svojho vlastného uváženia*. Proces delegovania pozostáva z troch vzájomne previazaných činností:

- a) **Delegovanie povinností (úloh)** v zmysle stanovenia mimoriadnych pracovných úloh a povinností podriadeným spolupracovníkom prostredníctvom efektívnej komunikácie, čo znamená objasnenie obsahu, rozsahu a formy úlohy, ktorú má zamestnanec splniť.
- b) **Delegovanie právomoci (kompetencie)** v zmysle poskytnutia „priestoru“ a vytvorenia podmienok pre plnenie úloh, čo znamená predovšetkým v plnej miere preniesť na zamestnanca možnosť voľby konkrétneho spôsobu, ako má úlohu splniť. Predpokladom však je, aby zamestnanec dostával úplné a aktuálne informácie potrebné pre plnenie úlohy.
- c) **Delegovanie zodpovednosti** v zmysle uplatňovania vedomia kontroly a spätnej väzby, či úloha bola splnená efektívne a včas, čo znamená prenesenie pocitu „psychologickej zodpovednosti“ na zamestnanca za splnenie úlohy.

Predpokladom fungovania procesu delegovania je efektívna komunikácia, dôvera a nepretržitý vzťah medzi nadriadeným a podriadenými. Každý z prvkov delegovania (úloha, právomoc a zodpovednosť) tvorí jeden vrchol trojuholníka (obr. 10.1). Ak nie sú v práci

riadiaceho pracovníka obsiahnuté všetky tieto prvky skutočne správne, t. j. nedeleguje komplexne a dôsledne, potom vznikajú problémy a konštrukcia trojuholníka sa zrúti.



Obr. 10.1. Trojuholník delegovania¹

Delegovanie teda znamená rozšírenie stupňov voľnosti, t. j. priestoru pre rozhodovanie a konanie zamestnanca, čo zvyšuje jeho pocit hodnoty seba samého a vedomie zodpovednosti.² V zásade ide teda o to, aby nadriadený riadiaci pracovník uznával zamestnanca ako partnera a aby sa k nemu tak aj správal. To znamená, aby uznával zamestnanca ako zodpovedného a spoluzodpovedného partnera a tým ho motivoval k optimálnemu výkonu. Riadiaci pracovník by spravidla nemal do oblasti zverenej úlohy zamestnancovi zasahovať, iba výnimočne v prípade určitého ohrozenia splnenia úlohy či nadväzujúcich činností. Tým sa však samozrejme nevzdáva kontroly plnenia úlohy.

Liberálny štýl vedenia

Pri liberálnom štýle vedenia sa postavenie riadiaceho pracovníka javí na úrovni *reprezentanta podriadeného kolektívu*. Riadiaci pracovník je ku členom svojej skupiny príliš zhovievavý a poskytuje im úplnú voľnosť v konaní. Negatívnym dôsledkom je vstup neformálneho vodcu, vytváranie názorovo oddelených skupiniek, presadzovanie osobných

¹ ČSTK, Institut řízení: Dilema delegování. Moderní řízení č. 10/1991, 29 s.

² Sahm, A.: Motivation. In: Management Enzyklopädie: Managementwissen unserer Zeit. München. 1975, 2426s.

záujmov a cieľov, neplnenie úloh a nedostatky vo fungovaní pracoviska, až možná úplná anarchia. V rámci tohto štýlu sa vyskytujú jeho tri modifikácie:

- a) **Liberálny štýl vedenia** vystihuje *snahu o bezkonfliktný vzťah* riadiaceho pracovníka k podriadeným a jeho ústupčivosť pred požiadavkami kolektívu. Liberálny štýl možno označiť ako benevolentný, pretože nadriadený pracovník pri jeho uplatňovaní ponecháva podriadeným veľkú mieru voľnosti pri voľbe obsahu i metód ich práce. Jeho riadiace pôsobenie na podriadených je veľmi limitované.
- b) **Pasívny štýl vedenia** vyjadruje *pasivitu a defenzívnosť nadriadeného* a na druhej strane *aktivitu podriadeného kolektívu*. Pasívny nadriadený neplní ani svoju formálnu úlohu.
- c) **Štýl voľného priebehu** v podstate znamená rezignáciu riadiaceho pracovníka na svoje úlohy v oblasti vedenia ľudí – jednoducho nevyvíja žiadny vplyv či pôsobenie na svojich podriadených, *nezasahuje do ich činnosti*. Ide o štýl, ktorý uprednostňuje voľnú hru bez akýchkoľvek zásahov. Je to najmenej používaný a najmenej vhodný štýl vedenia.

Napriek tomu, že sa liberálne štýly vedenia v praxi často uplatňujú, sú považované všeobecne za neprijateľné.

Pri úvahách o uprednostňovaní **určitého štýlu** platí zásada, že vhodnosť či nevhodnosť štýlu vedenia závisí od situácie, od riešeného problému a tiež od ľudí, ktorých riadiaci pracovník vedie. Každý štýl má svoje pozitívne stránky i úskalia, ktoré je potrebné veľmi starostlivo a citlivo uplatňovať, prípadne rešpektovať. Často záleží práve na umení riadiaceho pracovníka usmerňovať a riešiť problémovú situáciu tak, aby jej priebeh a výsledky boli pozitívne a prospešné pre zamestnancov i pre podnik.

Pri vedení menej kvalifikovaných zamestnancov je niekedy vhodnejšie uplatňovať štýl vedenia s prevahou autoritatívnych prvkov. Podľa mnohých výskumov ich preferujú i samotní podriadení zamestnanci, ktorí sa dožadujú jednoznačného a presného zadania úloh bez akejkoľvek zodpovednosti. Vedenie spolupracovníkov s prevahou tvorivých pracovných činností by sa malo zakladať najmä na participatívnom štýle. Je však potrebné upozorniť, že prílišné zjednodušovanie v tejto oblasti by mohlo byť škodlivé, pretože v oboch skupinách zamestnancov sa môžu vyskytovať výnimočné prípady.

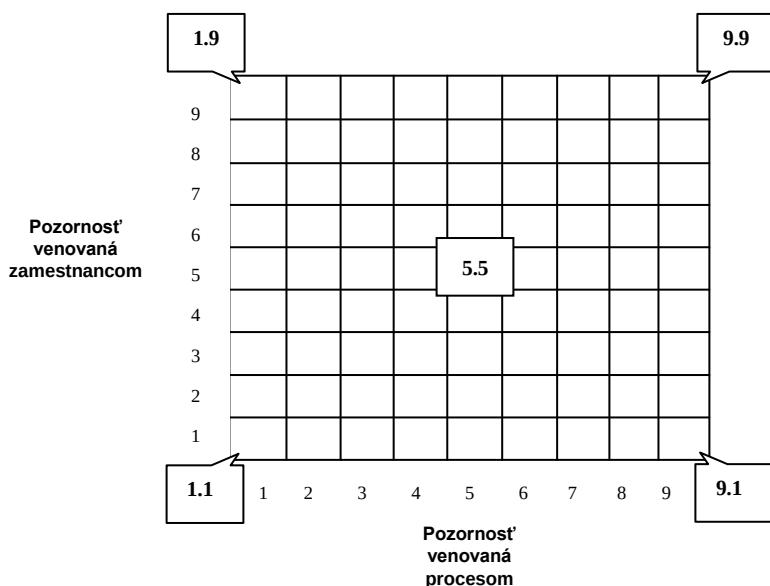
10.2.2. Štýly vedenia na základe manažérskej mriežky

Manažérska mriežka (mriežka vedenia) predstavuje prístup k definovaniu štýlov vedenia, ktorý pred niekoľkými rokmi vyvinuli R. Blake a J. Moutonová.¹ Autori navrhli zaznačiť štýl vedenia do dvojrozmernej mriežky, ktorá sa môže používať pre *rozvoj zručností a schopností riadiacich pracovníkov* a pre identifikovanie rôznych *kombinácií štýlov vedenia*.

¹ Blake, R. – Mouton, J.: A New Managerial Grid. Houston. Gulf Publishing. 1978

Mriežka má dve dimenzie, ktoré reprezentujú záujem o zamestnancov a záujem o činnosť (obr. 10.2). **Záujem o činnosť** zahŕňa postoje riadiaceho pracovníka k množstvu záležitostí, ako je úroveň rozhodovania, rôzne postupy a procesy, kvalita zamestnaneckých služieb, efektívnosť práce a kvalita produkcie. **Záujem o zamestnancov** sa týka napríklad stupňa osobného stotožnenia s potrebou dosiahnutia cieľov, udržiavania sebadôvery zamestnancov, preberania zodpovednosti na základe dôvery, vytváranie dobrých pracovných podmienok a udržiavania dobrých medziľudských vzťahov.

Autori rozdelili každú z dimenzií mriežky na deväť stupňov od 1 po 9. Identifikovali štyri extrémne štýly, ktoré označili symbolmi 1.1, 1.9, 9.1 a 9.9. Symbolom **1.1** (týka sa „*ochudobneného manažmentu*“) označujú štýl, pri ktorom sa riadiaci pracovníci zaujímajú najmä o svoje súkromné záležitosti, pričom venujú malú pozornosť zamestnancom alebo činnostiam a nemajú záujem o svoju prácu. Vzhľadom k iným záujmom prácu zanedbávajú a iba nepatrný čas venujú komunikácii s podriadenými spolupracovníkmi. Obmedzujú kontrolu na najnižšiu mieru a ignorujú nedostatky a chyby podriadených, pokiaľ nie sú viditeľné. Ich osobná angažovanosť je minimálna, spravidla sa usilujú o uplatnenie mimo podnik.



Obr. 10.2. Manažérska mriežka

Ďalší štýl vedenia **1.9** (nazývaný tiež „*manažment vidieckeho klubu*“) je charakteristický tým, že sa riadiaci pracovníci len v malej miere zaujímajú o otázky procesov

a postupov a veľkú pozornosť venujú zamestnancom. Vytvárajú prostredie, v ktorom je každý uvoľnený, priateľský a spokojný, nik však nemá záujem na koordinácii úsilia pre dosiahnutie cieľov skupiny a podniku. Nadriadení si zakladajú na autorite a nevyvíjajú žiadny tlak v prospech procesov a činností, ktorý by mohol vyvolať negatívnu reakciu podriadených. Pri zadávaní práce využívajú presviedčanie, v prípade potreby sami vykonávajú niektoré práce (krátke termíny, náročné úlohy a pod.). Preferujú stanovenie takých hlavných cieľov pre podriadených, ktoré by motivovali ich osobné snaženie. Voči podriadeným bývajú tolerantní. Snažia sa kryť alebo aspoň zmierniť zlé správy o podriadených. Vyhýbajú sa konfliktom, usilujú sa ich urovnať a nepodnecovať. V každej situácii hľadajú niečo pozitívne. Pravda je však maskovaná a konflikty neprestávajú hroziť.

Iný extrém predstavuje štýl vedenia **9.1** (niekedy označovaný ako „*autokratická úloha riadiacich pracovníkov*“), v ktorom sa riadiaci pracovníci sústreďujú výhradne na vývoj efektívnych operácií a len minimálnu pozornosť venujú zamestnancom. Ich štýl vedenia je čisto autokratický.

Opačný extrém predstavujú riadiaci pracovníci pohybujúci sa v poli **9.9**, ktorí venujú maximálnu pozornosť ako ľuďom, tak práci. Sú to skutoční „*tímoví riadiaci pracovníci*“, ktorí sú schopní prepojiť ciele a potreby podniku s potrebami zamestnancov.

Z uvedených extrémov je zrejmé, že pomocou manažérskej mriežky je možné identifikovať akúkoľvek manažérsku techniku alebo štýl vedenia. Štýl **5.5** vykazuje *priemerný záujem* ako o zamestnancov, tak i o činnosti. Nadriadení *nestavajú príliš vysoké ciele* a ich postoj voči ľuďom je *láskavo autokratický*.

Mriežka je užitočnou pomôckou pre identifikovanie a klasifikovanie štýlov vedenia a pre rozvoj schopností a zručností riadiacich pracovníkov tak, aby sa cieľavedomou prácou na sebe „dostali“ do políčka 9.9 a stali sa z nich tímoví riadiaci pracovníci.

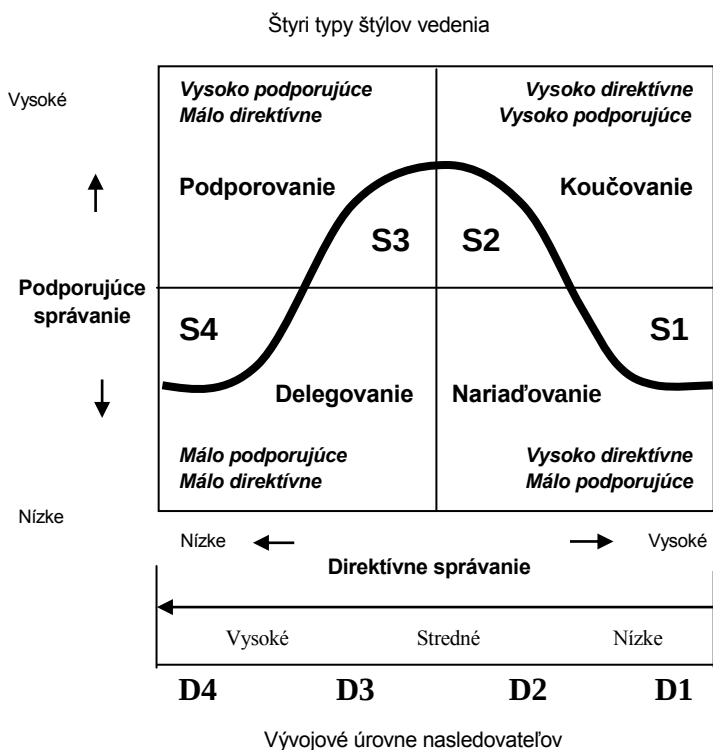
10.2.3. Štýly vedenia na základe situačného modelu

Paul Hersey a Keneth Blanchard¹ sa pokúsili spojiť názory významných teoretikov do behaviorálne založenej teórie tvorivého vedenia. Zistili, že najväčší vplyv na voľbu štýlu vedenia majú *nasledovatelia – podriadení spolupracovníci*. Zaviedli novú premennú tzv. *zrelosť podriadených* – zrelosť pracovnú a zrelosť psychologickú. Rozsah direktív alebo podpory, ktoré by mal riadiaci pracovník poskytovať, závisí od stupňa vývoja, ktorý vykazujú nasledovatelia pri plnení danej úlohy.

Úroveň vývoja nasledovateľov autori definovali ako schopnosť výkonu (pracovná zrelosť) a mieru nasadenia (psychologická zrelosť) nasledovateľov pri plnení určitej úlohy bez potreby dozoru. *Schopnosť výkonu (pracovná zrelosť)* je funkciou vedomostí alebo zručností,

¹ Hersey, P. – Blanchard, K. H.: Management of Organisational Behavior: Utilising Human Resources. Prentice Hall. 1982

ktoré sa môžu získať vzdelaním, tréningom alebo skúsenosťou. *Miera nasadenia (psychologická zrelosť)* je kombináciou odvahy a motivácie a predstavuje schopnosť prijať zodpovednosť za splnenie úlohy. Je to meradlo pocitu daného človeka, že je schopný vykonať úlohu dobre bez prílišného dozoru. Znamená tiež záujem a nadšenie pre realizáciu úlohy.



Obr. 10.3. Štýly vedenia v rámci situačného modelu

Situačné vedenie rozoznáva štyri vývojové štádiá: nízke (D1), nízke až priemerné (D2), priemerné až vysoké (D3) a vysoké (D4). Každá z týchto vývojových úrovní reprezentuje rôznu kombináciu schopností a miery nasadenia. Riadiaci pracovník má zvoliť taký štýl vedenia, aby rozvíjal zrelosť svojich podriadených spolupracovníkov. Správanie riadiaceho pracovníka je možné opísať v **dvoch dimenziách**: **podporné** (úcta alebo orientácia na ľudí) a **direktívne správanie** (štruktúra alebo orientácia na úlohu). Celkový obraz štýlov vedenia a vývojových úrovní ilustruje obr. 10.3. Základné štýly sú podľa autorov nasledujúce:

Nariad'ovanie (S1) predstavuje veľmi nariad'ujúce a málo podporujúce správanie riadiaceho pracovníka. Je vhodné pre skupinu, ktorá je neistá, iba sa zapracúva do úlohy – preto je potrebné prikazovať. Nadriadený určuje čo, ako, kedy a kde sa má urobiť. Rozhodovanie iniciuje riadiaci pracovník. Komunikácia je prevažne jednosmerná.

Koučovanie (S2) predstavuje veľmi direktívne a veľmi podporujúce správanie. Skupina si osvojuje zručnosti – zvyšuje sa pracovná zrelosť, avšak vynára sa množstvo problémov a sporov. Preto je potrebné venovať pozornosť ľuďom a riešeniu interpersonálnych ťažkostí. Nadriadený vydáva stále ešte veľké množstvo príkazov, ale tiež sa usiluje vypočúť názory nasledovateľov na prijaté rozhodnutia, ich nápady a návrhy. Rozhodovanie sa sústreďuje u nadriadeného.

Podporovanie (S3) znamená veľmi podporujúce a málo direktívne správanie riadiaceho pracovníka. S rozvojom tímu sa môže obmedzovať pozornosť venovaná ľuďom, pretože tí sa učia zvládať problémy sami. Bežné rozhodovanie a riešenie problémov sa môže presúvať na nich. Nadriadený realizuje hodnotenie, aktívne načúva a napomáha riešiť problémy.

Delegovanie (S4) predstavuje málo podporujúce a málo direktívne správanie. Tím je vyspelý pracovne i psychologicky. Riadiaci pracovník skôr napomáha pri zvládaní mimoriadnych udalostí a venuje sa strategickým záležitostiam. Diskutuje o problémoch so svojim tímom až do fázy dosiahnutia spoločnej dohody. Rozhodovací proces sa deleguje na nasledovateľov.

Hersey a Blanchard zistili, že *správaníu riadiaceho pracovníka sa zväčša možno naučiť*, ale na druhej strane, že efektívni riadiaci pracovníci sú tí, ktorí majú **najväčší rozsah flexibility štýlu**. Ich správanie je možné detailnejšie analyzovať v zmysle ich orientácie, a to ako orientácie na úlohy či na medzilidské vzťahy, tak i orientácie politickej a kultúrnej. **Politicky orientované správanie** predstavuje schopnosť nadriadeného obhajovať záujmy jednotky, v ktorej pracuje, a zastupovať ju v rámci podniku. Zahŕňa tiež vytváranie kontaktov a spojeníctiev, zvládanie konfliktov a iniciovanie zmien. Ďalším aspektom, ktorý sa často podceňuje, je **kultúrne orientované správanie**. Je potrebné najmä vtedy, ak riadiaci pracovník potvrdzuje spoločnosťou zdieľané hodnoty. Nadriadení s vysoko kultúrne orientovaným správaním sú schopní svojou víziou do budúcnosti inšpirovať mnohých nasledovateľov.

10.3. Riadiaci pracovníci

Riadiaci pracovníci plnia v podnikoch významné poslanie, pretože v pozitívnom alebo negatívnom zmysle ovplyvňujú motiváciu, činnosť a celkové podnikové výsledky. Ich úloha (rola) spočíva vo vzájomnom vhodnom kombinovaní dostupných zdrojov a príležitostí tak, aby sa naplnila vízia, poslanie a ciele podniku a aby bol podnik strategicky úspešný. S týmto zámerom koordinujú všetky aktivity, komplexný výkon a správanie zamestnancov. Kombinovanie jednotlivých zdrojov a vytváranie i realizovanie podnikateľských príležitostí dosahujú riadiaci pracovníci prostredníctvom vykonávania hlavných manažérskych funkcií – *plánovania, organizovania, kontrolovania, získavania a rozvoja potenciálu zamestnancov*.

10.3.1. Vymedzenie riadiacich pracovníkov

Donnelly, Gibson a Ivancevich¹ prezentujú, že riadiaci pracovníci sú ľudia, ktorí dokážu *čo najefektívnejšie využívať ľudské a materiálne zdroje a tým sa stávajú nepostrádateľným zdrojom prosperity podnikov v nových ekonomických podmienkach.*

Zaujímavý je aj názor P. Druckera², podľa ktorého riadiaci pracovník je zodpovedný za dosahovanie cieľov zverených mu organizačných jednotiek (útvarov, kolektívov), vrátane tvorivej účasti na tvorbe a zabezpečovaní týchto cieľov. Riadiaci pracovník pri svojej práci využíva kolektív spolupracovníkov.

Riadiaci pracovníci sú odborníci, ktorí zabezpečujú sústavné a dynamické zvyšovanie úrovne motivácie a výkonu zamestnancov, rozvoja ich pracovno-osobnostného potenciálu a kvalitatívnej úrovne všetkých podnikových procesov.

Riadiaci pracovníci sú teda dôležitou a nezastupiteľnou zložkou riadenia podniku. Vo všeobecnosti možno uvažovať, že v ich práci a pôsobení existujú **tri základné oblasti**, na ktoré orientujú svoje úsilie:

- a) ***Samotná odborná stránka ich práce***, teda fungovanie riadiaceho pracovníka ako kvalifikovaného odborníka v danej odbornej oblasti, pričom sa väčšina riadiacich pracovníkov zapája do realizácie činnosti, procesov a práce riadeného organizačného útvaru (napríklad výroba, marketing, financie, vývoj atď.).
- b) ***Riadenie zvereného organizačného útvaru*** pre zabezpečovanie efektívneho fungovania útvaru, na čele ktorého stojí a ktorý riadi, t. j. realizácia riadiacich funkcií (plánovanie, organizovanie a kontrolovanie).
- c) ***Akvizícia, motivovanie a tvorivé vedenie zamestnancov*** ku zladňovaniu individuálnych cieľov zamestnancov s podnikovými, dosiahnutiu čo najvyššej ochoty spolupracovať na riešení každodenných úloh i dlhodobých zámerov tímu a podniku, podávaníu výborných pracovných výkonov, rozvíjaniu vedomostí, zručností a kompetencií zamestnancov.

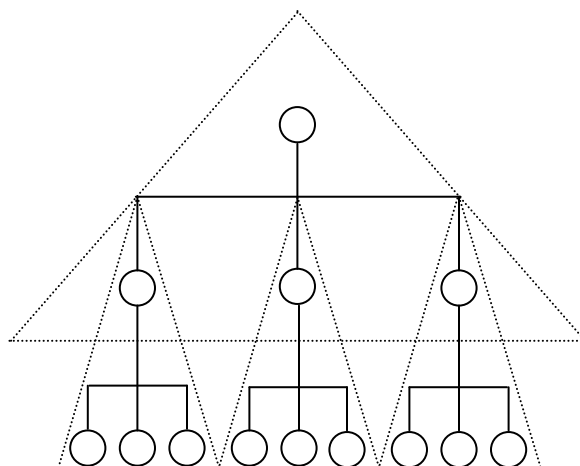
V podniku sa zvyčajne riadiaci pracovníci môžu dostať do **štyroch oficiálnych vzťahov**:³

- vzťahu podriadenosti,
- vzťahu nadriadenosti,
- vzťahu kolegiality,
- tímového vzťahu.

¹ Donnelly J. – Gibson, J. – Ivancevich, M.: Management. Praha. Grada Publishing. 1994

² Drucker, P. F.: Cestou k zítřku. Management pro 21. století. Praha. Management Press. 1993

³ Kollárik, T.: Človek v sociálnom systéme práce. Bratislava. Práca. 1983



Obr. 10.4. Podoby členstva riadiacich pracovníkov v rámci podniku

Prvé dva vzťahy vyjadrujú pôsobenie v smere vertikálnom, kde môže ísť o vzťahy **k nadriadenému** (smerom nahor) a k **podriadeným** (smerom nadol). Tieto vzťahy sú dynamické, ich dynamika spočíva v tom, že sa menia postupom vo funkcii, preradovaním zamestnanca, čím neprichádza k zmene štruktúry organizačného systému, ale k zmenám personálnym.

Riadiaci pracovník sa však dostáva i do pôsobenia v smere horizontálnom – **vzťah kolegiality** a **tímový vzťah**. Vzhľadom na úlohy, ciele, povinnosti zamestnancov i skupín v rovine formálnej i neformálnej sa jednotlivé vzťahy prekrývajú.

Preto možno uviesť, že riadiaci pracovník býva veľmi často členom viacerých týchto sociálnych skupín. V jednej skupine môže vystupovať ako nadriadený pracovník svojich podriadených spolupracovníkov a v druhej ako podriadený vyššie postavenému riadiacemu pracovníkovi. V tretej sociálnej skupine môže byť kolegom ostatných organizačne rovnocenných riadiacich pracovníkov, pričom v štvrtej skupine dokáže fungovať ako tímový spolupracovník iných zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku.

10.3.2. Profil riadiaceho pracovníka

Hlavnou úlohou efektívneho riadiaceho pracovníka je vytvoriť prostredie, v ktorom budú zamestnanci preberať osobnú zodpovednosť a úspešne riešiť zložité problémy a úlohy. Efektívni riadiaci pracovníci dokážu vhodne delegovať svoju právomoc, dať zamestnancom pocít dôležitosť ich práce, posilniť ich sebadôveru, a tým natrvalo uvoľniť ich tvorivosť.

Riadiaci pracovníci nevyhnutne potrebujú pre výkon svojej funkcie určité špecifické kompetencie, zručnosti, schopnosti, skúsenosti a osobnostné predpoklady. V nasledujúcom prehľade sú uvedené **klúčové predpoklady efektívnych riadiacich pracovníkov**, pričom je vhodné poznamenať, že nie sú zoradené podľa svojej dôležitosti:

- | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| - interpersonálne zručnosti, | - otvorenosť voči zmenám, | - odbornosť, |
| - strategické myslenie, | - jasná vízia, | - inteligencia, |
| - systémové myslenie, | - emocionálna inteligencia, | - takt a diplomacia, |
| - diagnostické schopnosti, | - charizma, | - pracovitosť, |
| - analytické schopnosti, | - entuziazmus, | - otvorenosť, |
| - schopnosť inšpirovať iných, | - schopnosť rozhodovať, | - pružnosť, |
| - komunikačné zručnosti, | - organizačné schopnosti, | - čestnosť. |

Interpersonálne zručnosti. Riadiaci pracovníci vynakladajú mnoho času na interakciu s ľuďmi vo vnútri i mimo podnik. Musia nadobudnúť a disponovať zručnosťami komunikovať, vedieť pochopiť a motivovať jednotlivcov i skupiny.

Strategické myslenie a tvorivosť. Riadiaci pracovník musí sledovať prostredie a racionálnymi postupmi identifikovať faktory, ktoré vytvárajú určité príležitosti. Výsledkom kreatívneho a strategického myslenia môžu byť rozličné *unikátne, netradičné, prelomové, a pritom realizovateľné riešenia*. Nakoľko riadiaci pracovník musí byť schopný tiež riešenie problému realizovať, mal by navyiac poznať pocity, potreby a motivačné preferencie nielen ľudí zapojených do realizácie určitých zmien, ale tiež ľudí, majúcich k týmto zmenám odpor.

Systémové myslenie. Riadiaci pracovníci musia dávať do súvislosti rôzne vzťahy, príčiny a výsledky v podniku, aby pochopili, že všetky časti podniku spolu súvisia a predstavujú otvorený systém s istou vnútornou štruktúrou, väzbami a dynamickým vývojom.

Diagnostické a analytické schopnosti. Tieto schopnosti umožňujú riadiacim pracovníkom diagnostikovať vyskytujúci sa problém v podniku štúdiom jeho prejavov a vedieť určiť klúčové faktory v danej situácii, vidieť ich vo vzájomnej súvislosti a vedieť rozhodnúť, ktorým z nich je treba venovať najväčšiu pozornosť.

Odborné (profesijné) schopnosti. Sú to schopnosti potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít (účtovník, učiteľ, výskumník a pod.). Väčšina riadiacich pracovníkov (najmä na strednej a nižšej úrovni podniku) potrebuje na efektívne plnenie svojej úlohy príslušné odborné schopnosti rozvinuté v dostatočnej miere.

Organizačné schopnosti a riadiace aspirácie. Úspešný riadiaci pracovník pociťuje vnútornú „potrebu“ a „radosť“ riadiť, ovplyvňovať ostatných a dosahovať výsledky pomocou

úsilia svojich podriadených spolupracovníkov. Je pochopiteľné, že mnoho ľudí si želá mať výhody manažérskej pozície (napríklad vysoké postavenie a finančné ohodnotenie), avšak nesmie im chýbať základná motivácia, intuícia a „cit“ pre dosiahnutie výsledkov vytváraním takého prostredia, v ktorom sú ľudia schopní pracovať spoločne smerom k splneniu vytýčených cieľov.

Komunikačné zručnosti (aktívne počúvanie, asertivita, empatia a umenie presviedčať). Ďalšou dôležitou vlastnosťou je zručnosť komunikácie písomnou formou, formou rozhovorov a diskusií. Komunikácia vyžaduje jednoznačnosť a značnú mieru schopnosti vžiť sa do duševného stavu druhého. Je to schopnosť pochopiť pocity ostatných ľudí a poznať emocionálne aspekty komunikácie. Komunikačné zručnosti majú význam tak pre vnútroskupinovú komunikáciu, ako i pre medziskupinovú komunikáciu, a to nielen medzi jednotlivými organizačnými útvarmi, ale i so skupinami mimo podnik (so zákazníkmi, dodávateľmi, orgánmi štátnej správy, peňažnými inštitúciami verejnosťou a akcionármi).

Emocionálna inteligencia. Čo sa týka emocionálnej inteligencie, efektívny riadiaci pracovník by mal skutočne dobre poznať sám seba, kontrolovať a ovládať svoje reakcie, dokázať motivovať sám seba, a tým i členov svojho podriadeného tímu. Veľmi zaujímavé sú v tejto oblasti výsledky výskumu nemeckých riadiacich pracovníkov. Všetci sa zhodli, že táto sociálna kompetencia bude v budúcnosti patriť k najpodstatnejším kvalifikačným predpokladom riadiaceho pracovníka. Zároveň priznali, že z hľadiska tejto schopnosti sú na všetkých stupňoch riadenia v súčasnosti veľké nedostatky.¹

Charizma. Charizma predstavuje takmer nedefinovateľnú vlastnosť, ktorá k danému človeku priťahuje iných.² Ide o určité fluidum, vnútorné čaro a silu, ktorá núti ostatných nasledovať charizmatickú osobnosť. Disponovanie touto danosťou napomáha riadiacim pracovníkom v podnecovaní spolupracovníkov ku vyššiemu stotožneniu s podnikovou filozofiou a kultúrou, kvalitnejším výkonom, vyššej ochote vykonávať problematické úlohy atď. Ak riadiaci pracovníci vyžívajú svoje charizmatické pôsobenie na iných ľudí správnym a pozitívnym smerom, postupne sa ich pričinením môže podnik stať omnoho úspešnejší.

Diplomacia. Diplomaciu možno charakterizovať ako dôkladne premyslené, opatrne a šarmantne realizované správanie a komunikovanie s ostatnými vo vhodných situáciách vhodnými prostriedkami a formami. O diplomacii sa hovorí, že je to umenie povedať niekomu tak milo, že má „ísť do čerta“, že sa dotýčný na tú cestu priam teší. Využívanie tejto danosti môže byť pre riadiacich pracovníkov pri riadení a rozvoji ľudského potenciálu skutočne veľmi prínosné.

Čestnosť, spravodlivosť a poctivosť. Riadiaci pracovník musí mať vysoké morálne vlastnosti a byť dôveryhodný. Čestnosť riadiaceho pracovníka znamená byť dôveryhodný a spoľahlivý vo vzťahoch s ostatnými. To znamená, že musí svojim nadriadeným

¹ Mártinová, D. – Boecková, K.: Emocionálna inteligencia. Bratislava. Slovenský spisovateľ. 1998, 75-76 s.

² Caudron, S.: Growing Charizma. Industry week, 4. 5. 1998, 54-55 s.

i podriadeným poskytovať potrebné informácie, trvať na objektívnom/pravdivom vnímaní skutočnosti, mať silný charakter a správať sa v súlade s etickými zásadami.

Napriek tomu, že mnohí riadiaci pracovníci v praxi považujú uvádzanie týchto zručností, schopností a vlastností za predimenzované a nedosiahnuteľné, nie je tento zoznam úplný – je len prehľadom *minimálnych daností*. Avšak určite je tento súbor predpokladov pre efektívnosť vedenia nevyhnutný. Každý riadiaci pracovník, ktorý chce vykonávať svoju funkciu zodpovedne a zmysluplne, by mal tieto predpoklady spĺňať.

Takmer všetky uvedené charakteristiky sa javia ako nevyhnutná platforma pre navodenie *vysokej motivácie* samotných riadiacich pracovníkov pre úspešné motivovanie podriadených spolupracovníkov. Zároveň tieto charakteristiky, zručnosti a schopnosti riadiacich pracovníkov tvoria (svojou pozitívnou orientáciou) základné motivačné nástroje a prístupy, ktoré zvyčajne považujú podriadení za najúčinnnejšie v rovine úspešného motivovania.

10.3.3. Emocionálna inteligencia

„V čoraz zložitejšom svete musí inteligencia zahŕňať omnoho viac ako schopnosť abstraktného myslenia, formálnu logiku, chápanie komplexných súvislostí a rozsiahle všeobecné vedomosti. Musí zahŕňať kreativitu, organizačný talent, angažovanosť, motiváciu, psychologické vloh y a ľudskosť, čiže emocionálne a sociálne schopnosti.“¹ Začína prevládať názor, že ľudia sú najúspešnejší vtedy, ak sú schopní *spojiť svoj intelekt so svojimi emóciami*. Toto spojenie predstavuje náročnú schopnosť, ktorú si môže osvojiť každý, a ktorá by nemala chýbať najmä riadiacim pracovníkom.

Inteligenciu všeobecne možno definovať ako schopnosť čo najlepšie vyhovieť požiadavkám prostredia. Ku inteligencii sa zvyčajne priradzujú také pojmy, ako je napríklad rozmýšľať, uvažovať, skúšať, skúmať, zhromažďovať fakty, spoznať zmysel, rozhodovať na základe logiky. Využitie tohto typu inteligencie vyžaduje *dostatok času a pokoj*, ktoré však v dnešnom turbulentnom okolí často nebývajú k dispozícii.

Prečo ale niekedy ľudia s nadpriemerne vysokým intelligenčným kvocientom (IQ) v praxi zlyhávajú, zatiaľ čo kariéra iných je veľmi úspešná? Daniel Goleman (docent psychológie na Harvardskej univerzite) odpovedá nasledujúcim spôsobom: „Tí druhí majú okrem schopnosti inteligentného myslenia a odborných vedomostí navyše vysoký stupeň *emocionálnej inteligencie (EQ)*“.² Ľudia tak disponujú aj druhým typom inteligencie, ktorá napĺňa požiadavky neistého prostredia – emocionálnou inteligenciou. Tú charakterizuje rýchle rozhodovanie, ktoré môže prinášať i nepresné rozhodnutia, ktoré sa však javia ako správne.

¹ Mártinová, D. – Boecková, K.: Emocionálna inteligencia. Bratislava. Slovenský spisovateľ. 1998, 4 s.

² Goleman, D.: Emoční inteligence. Proč může být EQ důležitější než IQ. Praha. Columbus. 1997

Emocionálna inteligencia predstavuje disponovanie a využívanie takých daností, ako je napríklad *intuícia, vnímanie a motivácia seba samého, sebadisciplína, vytrvalosť, sebaovládanie, trvalé pracovné zaujatie a najmä empatia a zvládanie medziľudských vzťahov*.

Pri emocionálnej inteligencii ide o spracovanie informácií, ktoré každodenne ľudia prijímajú a ktoré musia byť spracované *rýchlo, spontánne a bez dlhého rozmýšľania*.³ Ide o spracovanie informácií z dvoch oblastí: *intrapersonálnej a interpersonálnej*. To znamená, že je potrebné efektívne zužitkovať informácie, ktoré vznikajú v ľuďoch samých (intrapersonálna oblasť) a informácie, ktoré vznikajú v kontakte s inými ľuďmi (interpersonálna oblasť).

Ľudia s vysokým EQ lepšie zvládajú obtiažne pocity *úzkosti, hnevu a smútku*, ktoré predstavujú základné praemócie každého človeka. Neznamená to často praktizované potláčanie svojho vnútra a prirodzeného správania, ale v prvom rade *vnímanie a akceptáciu citov a prirodzených reakcií* a následnú schopnosť vytvárať si *paletu rôznych možností riešení* a vybrať z nich *najpravdepodobnejšiu šancu ako sa dostať z krízy*.

Riadiaci pracovníci sa rozhodujú obvyčajne intuitívne a až potom si svoje rozhodnutia racionálne zdôvodňujú. Kto má schopnosť využívať svoju intuíciu (intuícia predstavuje kombináciu citov a vedomostí uložených v intelektuálnej pamäti i schopnosti ich z pamäti odoberať), prijíma správne rozhodnutia. Štúdie však ukazujú, že veľa riadiacich pracovníkov je dnes odborne na vysokej úrovni, avšak emotívne na svoju riadiacu funkciu nestačia. Schopnosť vnímať svoje emócie má pre každého riadiaceho pracovníka ústredný význam.

Najdôležitejšie *aspekty emocionálnej inteligencie* sú:

- a) sebaopoznávanie (poznávanie svojich emócií),
- b) sebaovládanie (ovládanie svojich emócií),
- c) sebamotivácia (motivovanie seba samého),
- d) empatia (porozumenie emóciám druhých),
- e) angažovanosť a zaujatie (zapájanie sa do vzťahov s inými ľuďmi, do vzťahov spolupráce i mimopracovných vzťahov).

Sebaopoznávanie – poznávanie vlastných citov je alfou a omegou emocionálnej inteligencie. Iba ten, kto sa naučí vnímať emocionálne signály, vedome ich pomenovať a akceptovať, môže svoje city riadiť a prehlbovať. Aby ľudia mohli vnímať, riadiť a rozvíjať vlastné emócie, potrebujú sami od seba vnútorný odstup (tzv. cit pre vlastné city). Je zaujímavé, že ľudia, ktorí nie sú schopní vnímať svoje vlastné emócie, nie sú rovnako schopní vnímať ich u iných ľudí. Naviac, koordinácia cítenia a myslenia dáva človeku rozsiahle a jedinečné možnosti prejavu. To znamená, že *cítenie a myslenie sú vzájomne prepletené*. City určujú, ako dobre človek vie realizovať svoj duševný potenciál – aby sa študentovi podarilo

uspieť na skúške, potrebuje popri primeranom IQ aj výdrž a optimizmus. Na druhej strane zas myslenie rozhoduje o tom, ako citlivo a hlboko vie človek vnímať.

Sebaovládanie/kontrola vlastných citov – je veľmi dôležitým prvkom, pretože negatívne pocity bránia racionálnemu mysleniu, kým pozitívne pocity racionálne myslenie podporujú. Odporúča sa neprejavovať nekontrolovane svoje pocity (hnev, nenávisť, odpor) iným, ale najskôr pokojne *hľadať ich príčiny a až potom sa rozhodnúť pre primeranú reakciu*. Pritom je vždy dôležité *vytvárať si ďalšie možnosti pre výber voľby*. Keď sa človek naučí nereagovať v konfrontačnej či záťažovej situácii na určitý podnet vždy hnevom alebo nekontrolovanou zlosťou, získava tým možnosť nájsť adekvátny spôsob správania. *Citovo nedostatočne vyvinutí ľudia majú častejšie sklon zneužívať svoju moc*.

Dôležitosť **sebamotivácie** možno dokumentovať napríklad hromadným prepúšťaním zamestnancov, ktoré dnes postihuje veľký počet podnikov. Tí, ktorí mohli v podniku i po ukončení zosťihľovania zostať, vykazujú nepatrnú alebo nedostatočnú motiváciu, ktorou by za týchto okolností mohli napomôcť podniku k úspechu. Na druhej strane však platí, že prepustení zamestnanci konajú správne, ak sa nebudú dlho utápať v hneve, smútku alebo bezmocnosti, a naučia sa čo najskôr rozvinúť novú iniciatívu či už pri hľadaní nového zamestnania alebo pri budovaní samostatného postavenia. Je prirodzené, že v takomto prípade budú využívať sebamotiváciu, ku ktorej patrí aj *schopnosť hľadať stále nové možnosti*.

Emocionálnu inteligenciu si môže človek **zvyšovať usilovnou prácou na sebe**, je možné ju trénovať – a to každý deň, v kontakte s ľuďmi, s ktorými človek žije.¹ Účinným prostriedkom je napríklad pravidelné sebazapozorovanie, vedenie denníka, do ktorého je možné udalosti si zapisovať napríklad aj na základe nasledujúcej osnovy: „Čo spustilo moje negatívne emócie? Aké ďalšie emócie to vzbudilo? Ako som na to reagoval?“

Veľmi vhodné je dodatočne si premyslieť možnosti, akým lepším spôsobom by sa dali podobné situácie riešiť v budúcnosti.

Na záver možno opäť uviesť slová D. Golemana z jeho novšej knihy: „K úspechu v akejkoľvek odbore ľudskej činnosti sú emocionálne kompetencie dvakrát potrebnéjšie než kompetencie čisto rozumové. Pre dosiahnutie pozícií najvyšších, riadiacich, sa vysoká úroveň emocionálnej inteligencie stáva prakticky jediným predpokladom.“²

³ Gardner, H.: Frames of Mind. USA. 1983

¹ Brockert, S. – Braunová, G.: Testy emocionálnej inteligencie. Bratislava. Ikar. 1997, 9 s.

² Goleman, D.: Práce s emoční inteligencí. Jak odstartovat úspěšnou kariéru. Praha. Columbus. 1999, 43 s.

11. MOTIVÁCIA A MOTIVOVANIE ZAMESTNANCOV A RIADIACICH PRACOVNÍKOV

Motivácia je najvýznamnejšou podmienkou pre zvyšovanie efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku. Schopnosť motivovať spolupracovníkov považuje väčšina autorov v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu za najvýznamnejšiu a zároveň najnáročnejšiu zručnosť riadiaceho pracovníka. Aby sa stal riadiaci pracovník skutočne efektívnym inšpirátorom svojho tímu, musí disponovať komunikačnými zručnosťami na vysokej úrovni, musí rozumieť svojim podriadeným spolupracovníkom a musí poznať ich potreby. Mal by byť takou osobnosťou, ktorá svojou *energiou a vnútorným nadšením dokáže viesť ostatných k očakávanému správaniu a zladeniu cieľov jednotlivcov s cieľmi podniku.*

11. 1. Východiská motivácie a motivovania

Motivácia človeka je vnútorný proces utvárania cieľov jeho konania, vrátane realizácie a intenzity činností vedúcich k naplneniu týchto cieľov. *Motivácia tak predstavuje súbor vnútorných pohnútok, cieľov, postojov a vzťahov človeka k prežívaným pracovným i životným situáciám.* To znamená, že *motivácia* človeka je určitým komplexom jeho vlastností, charakteristík, spôsobov vnímania okolitého sveta, vrátane postoja a vzťahu človeka k práci, zodpovednosti, ochoty vložiť do vykonávaných činností všetok svoj potenciál. Prípadne aj naopak – nevnímanie práce ako činnosti naplňajúcej potrebu realizácie či radosti z nej, a jej chápanie ako neprijemnej a nevyhnutnej podmienky pre uspokojenie iných životných túžob a cieľov.

Ak je teda možné pod pojmom *motivácia* rozumieť celý komplex vnútornej vybavenosti človeka na život, prácu a vzťahy s inými, potom na *motivovanie** možno nazerať ako na navodzovanie a podnecovanie vnútornej motivácie človeka vonkajšími podnetmi, nástrojmi, spôsobmi a cestami.

Motivovanie zamestnancov je systematickým procesom, v rámci ktorého riadiaci pracovníci neustále povzbudzujú a podnecujú vnútornú motiváciu a zánietenie podriadených spolupracovníkov tým, že odhaľujú a uplatňujú také prístupy, nástroje a opatrenia, ktoré napomáhajú uspokojovať vnútorné aspirácie, ciele a potreby týchto zamestnancov, a tým podporujú ich vhodné správanie a efektívnejší pracovný výkon.

* Pozn.: Niektorí autori používajú pri motivovaní termín pracovná motivácia. Obidva tieto pojmy možno považovať za správne.

Podľa Khola motivovať niekoho znamená pôsobiť na neho s cieľom zmeniť jeho konanie.¹ To znamená pôsobiť zvonku určitými podnetmi na vnútorné motivačné štruktúry zamestnanca či riadiaceho pracovníka, ktorého správanie je potrebné alebo vhodné zmeniť. Nemusí však vždy ísť o zmenu správania celkovo, ale o zmenu jeho motivácie, ktorá determinuje smer (cieľ), intenzitu a trvanie činnosti.²

Umenie motivovať znamená vytvoriť v podriadených spolupracovníkoch záujem, nadšenie a ochotu angažovať sa v procesoch a činnostiach, ktoré prispievajú k naplneniu vízie, poslania a cieľov podniku. Ide o spojenie osobného záujmu a úsilia zamestnancov s potrebami organizačného útvaru a celého podniku, ktoré je dôsledkom **cieľavedomého pôsobenia riadiaceho pracovníka**.

11.2. Vymedzenie motívov a motivačného procesu

Správanie jednotlivca má v každom konkrétnom prípade konkrétne **príčiny**. Sú to práve potreby, ktoré sú zdrojom vnútorných pohnútok, a ktoré tvoria motiváciu človeka. Všetky dostatočne silné potreby vyvolávajú v človeku tendenciu konať v určitom smere a podnecujú ho k činnostiam, ktorých cieľom je uspokojenie týchto potrieb. Sú to **motívy**, ktoré podnecujú aktivitu človeka k dosiahnutiu určitého cieľa, možno ich považovať za „motor“ **konania človeka**. Sú hnacou silou jeho osobnosti, vyjadrujú *psychologické príčiny* alebo *dôvody správania*, *dávajú správaniu psychologický zmysel*. Práve poznanie motívov zamestnancov vo vysokej miere pomáha vrcholovému vedeniu podniku i jednotlivým riadiacim pracovníkom účinne na zamestnancov vplývať pri podnecovaní a nabádaní ku kvalitnejšiemu a efektívnejšiemu vykonávaniu zverených úloh.

Pri motivovaní spolupracovníkov sú významné nasledujúce tri **zložky motivačného procesu**:³

- a) **Ľudské potreby ako dynamizujúca a hnacia zložka**, charakterizovaná nepokojom, čínorodosťou, pohybom,
- b) **postoje a záujmy ako smerová zložka**, charakterizovaná reguláciou a obsahom konania a zameraním činnosti,
- c) **rozhodovanie a aspiračné snahy ako cieľová zložka**, charakterizovaná aspiráciami, vôľovým konaním a úsilím dosiahnuť vytýčený cieľ.

V oblasti motivácie a motivovania sú veľmi dôležité **druhy motívov**, ktoré poukazujú na konkrétny obsah, t. j. na konkrétne uspokojenie, ktoré má byť dosiahnuté (napríklad istota, bezpečie a pod.). Druhy motívov možno klasifikovať nasledujúcim spôsobom:

- a) fyziologické motívy, ktoré vyjadrujú biologické potreby organizmu, napríklad potreba potravy, pohybu, odpočinku,

¹ Khol, J.: Člověk v systému řízení. Praha. 1976, 119 s.

² Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha. Management Press. 1992, 14 s.

³ Kovačič, V.: Psychológia pre vedúceho. Bratislava. Obzor. 1985

- b) socio-psychogénne motívy, ktoré vyjadrujú potreby človeka ako sociálnej bytosti, napríklad potrebu výkonu, priateľstva, sebarealizácie atď.

Skúmanie motívov ľudskej činnosti je veľmi zložitý. Každú aktivitu a tým aj pracovnú nepodnecuje iba jedna, ale **viaceré potreby**. Potreby človeka môžu byť nielen vedomé, ale aj **nevedomé**. Nevedomé potreby môže človek pod vplyvom aj nepatrného impulzu pociťovať zrazu ako naliehavé. Zložitosť motivácie vidieť aj v tom, že **rovnaké motívy môžu vyvolávať u rôznych ľudí rozličné reakcie**, a naopak, rozličné motívy môžu spôsobiť u rôznych ľudí rovnaké správanie. A navyše, **charakter jednotlivých motívov sa u človeka neustále mení**. Je to spôsobené nielen vekom, ale aj vplyvom intelektuálneho, morálneho a emocionálneho vývinu jeho osobnosti.

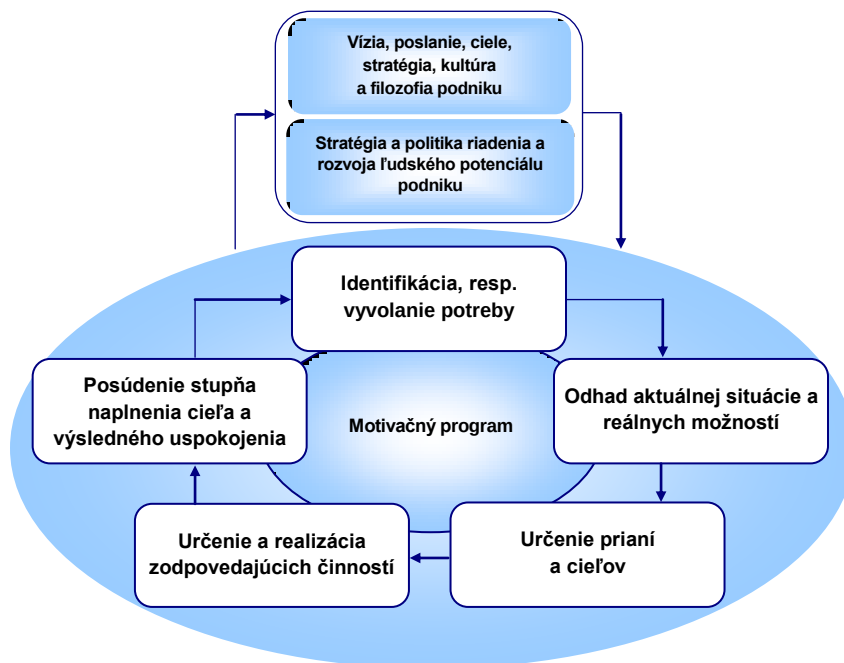
Motivačný proces

Ovplyvňovanie individuálnych vnútorných motivačných procesov zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku je možné vnímať ako **nepretržitý a veľmi komplikovaný proces**, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz (obrázok č. 11.1). Mal by vychádzať zo stanovenej vízie, poslania, filozofie, jednotlivých strategických cieľov a stratégií, ako aj stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu podniku. Úspešnosť individuálnych motivačných procesov, resp. zvýšenie vnútornej motivácie a výkonu zamestnancov, zároveň spätne pôsobí na dynamizovanie týchto strategických podnikových fenoménov.

Prvou fázou motivačného procesu je **identifikovanie, prípadne vyvolanie potreby**. Potrebu môže zamestnanec pociťovať prirodzene sám od seba. Niektoré potreby zamestnancov však môžu (do určitej miery) vyvolať riadiaci pracovníci alebo personálni odborníci vhodným komunikačným prístupom a vhodným štýlom vedenia (v závislosti od nutnosti podnietenia žiaduceho konania v súlade s cieľmi podniku).

Druhú fázu tvorí **odhad aktuálnej situácie a reálnych možností** zamestnancov, riadiacich pracovníkov, personálnych odborníkov a celého podniku. Na základe posúdenia či zváženia naliehavosti potreby, priorít, príležitostí, ale aj obmedzení na strane motivovaných a motivujúcich účastníkov je možné plynulo prejsť k ďalšej fáze tohto procesu.

Treťou fázou je **určenie konkrétnych prianí a cieľov**. Tieto ciele by mali byť stanovené tak, aby dokázali korešpondovať so sústavou cieľov organizačného útvaru a celého podniku, a zároveň aby dokázali povzbudiť ochotu a zanosť motivovaných zamestnancov angažovať sa v následnom konaní. Práve v tejto fáze je veľmi dôležitou úlohou riadiacich pracovníkov *napomôcť zamestnancom správne stanoviť vhodné ciele*, ktoré prinesú požadovaný efekt pre podnik a prispejú k pocitu uspokojenia zamestnancov.



Obr. č. 11.1 Schéma motivačného procesu

Predposlednou fázou motivačného procesu je **určenie a realizácia zodpovedajúcich činností**. To znamená, stanovenie a následné vykonávanie činností, ktoré budú efektívne viesť k splneniu vytýčených prianí a cieľov. Je vhodné pripomenúť, že kritériami efektívnosti sú hospodárnosť, účinnosť a účelnosť. Niektoré činnosti môžu spĺňať všetky tieto tri kritériá, vtedy je táto fáza jednoduchšie zvládnuteľná. Avšak existujú aj činnosti, ktoré sú náročné na úsilie, čas, prípadne realizačné prostriedky, avšak ich realizácia je z hľadiska podniku i jednotlivcov nevyhnutná – účelná. Vtedy sa zvažovanie a rozhodovanie účastníkov motivačného procesu stáva neprehľadnejšie. Je potrebné posúdiť, či zvolené činnosti skutočne zabezpečia požadovaný efekt a či by sa tento efekt nedal dosiahnuť inými, menej náročnými, činnosťami.

Motivačný proces uzatvára fáza, ktorou je **posúdenie naplnenia cieľov a dosiahnutého pocitu uspokojenia**. Táto fáza má dva aspekty – podnikový (objektívny) a individuálny (subjektívny). **Z hľadiska podniku** by sa zainteresovaní riadiaci pracovníci a personálni odborníci mali usilovať vyhodnotiť úspešnosť individuálnych motivačných procesov, t. j. či sa dosiahlo zvýšenie komplexného pracovného výkonu zamestnancov alebo či sa zvýšeným úsilím zamestnancov a riadiacich pracovníkov naplnila daná podniková potreba (t. j. vyriešil určitý podnikový problém). Z individuálneho **pohľadu zamestnancov** by malo ísť

o subjektívne posúdenie motivovaného zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka, či pociťujú zvýšenú motiváciu, a či sa zároveň dosiahol želaný pocit uspokojenia a naplnenia pôvodnej potreby.

Pre dokonalejšie pochopenie motivačného procesu je vždy potrebné v ňom **uvažovať nasledujúce dve skutočnosti**:

- a) Takmer všetky potreby ľudí závisia na **prostredí**, v ktorom sa ľudia nachádzajú. V prípade fyziologických potrieb môže napríklad vôňa jedla vyvolať pocit hladu, zistenie nižšej teploty na teplomere spôsobí pocit chladu atď. V prípade psychologických potrieb napríklad povýšenie spolupracovníka môže vyvolať túžbu jeho kolegu po vyššom postavení, náročný problém môže vyvolať túžbu dosiahnuť niečo nové prostredníctvom jeho vyriešenia a pod.
- b) Motivačný proces neprebíha vždy tak jednoducho ako uvedená schéma. Potreby môžu byť síce **príčinou** správania, ale tiež jeho **dôsledkom**. Uspokojenie jednej potreby môže mať za následok túžbu po uspokojení iných potrieb. Osobná túžba po dosiahnutí úspechu môže byť vystupňovaná v dôsledku uspokojenia z dosiahnutia určitého cieľa, alebo naopak oslabená v prípade zlyhania.

Motivácia pracovnej činnosti predstavuje nepretržitý proces, na ktorý neustále vplyvajú objektívne – vonkajšie i subjektívne – vnútorné faktory.¹ To znamená, že v zamestnancovi alebo riadiacom pracovníkovi môže **prebiehať súčasne** niekoľko naznačených motivačných procesov. Je to preto, lebo človek v danej etape svojho života a pracovného snaženia môže pociťovať viacero záujmov a potrieb súčasne. Čo však ešte viac komplikuje oblasť ľudskej motivácie je skutočnosť, že každá z týchto potrieb sa môže **nachádzať v inej fáze priebehu motivačného procesu**.

11.3. Teórie motivácie

Pretože pre každého riadiaceho pracovníka je nevyhnutné v prvom rade spoznať a pochopiť pracovnú i osobnostnú charakteristiku každého podriadeného zamestnanca, je veľmi vhodné pri úvahách o tvorbe motivačných programov a výbere motivačných prístupov začať tento proces **mapovaním modelov správania týchto zamestnancov**. Základňou poznatkov, z ktorej môžu riadiaci pracovníci alebo útvary riadenia a rozvoja ľudského potenciálu čerpať vedomosti o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania ľudí, sú **teórie motivácie**. Skúmajú proces motivovania, proces utvárania vnútornej motivácie. Vysvetľujú, prečo sa ľudia pri práci správajú určitým spôsobom a prečo vyvíjajú úsilie v konkrétnom smere. Zároveň opisujú činnosti, ktoré môžu podniky vykonať pre povzbudenie zamestnancov a riadiacich pracovníkov, aby uplatňovali svoje schopnosti a vyvíjali úsilie spôsobom, ktorý

¹ Kuzmin J. S. - Svencickij A. L.: Sociálna psychológia v podniku. Bratislava. Práca. 1985

podporí splnenie cieľov podniku i uspokojenie ich vlastných potrieb.¹ K najznámejším motivačným teóriám patria *Vroomova teória očakávania*, *Porterov a Lawlerov model*, *teória zosilnenia*, *teória spravodlivej odmeny*, *McClellandova teória klasifikácie potrieb* a iné.

Vroomova teória očakávania

Teória očakávania predstavuje prístup, o ktorom sú mnohí teoretici i praktici riadenia a rozvoja ľudského potenciálu presvedčení, že vysvetľuje spôsobom motivovania ľudí. Jedným z najznámejších vedcov rozvíjajúcich a vysvetľujúcich túto teóriu, je americký psychológ Victor H. Vroom.² Je presvedčený, že **ľudia sú motivovaní konať pre dosiahnutie cieľa, ak veria v jeho hodnotu a ak sa môžu presvedčiť, že to, čo robia, im pomáha ciele dosiahnuť**. Zamestnanci teda musia veriť slovu svojho nadriadeného, že za dosiahnutie cieľa dostanú sľúbenú a očakávanú odmenu (nielen finančnú).

Podľa tejto teórie je ľudská motivácia akéhokoľvek konania určovaná tým, aký význam človek prisudzuje výsledku svojho úsilia (pozitívny aj negatívny), ktoré je násobené jeho dôverou, že povedie k dosiahnutiu cieľa. Iným spôsobom vyjadrené, Vroom dospel k záveru, že *motivácia jednotlivca je produktom predpokladaného cieľa a nádeje, že konkrétnym konaním sa cieľ dosiahne*. Teóriu očakávania možno vyjadriť vzt'ahom:

$$\text{sil} = \text{hodnota} \times \text{o} \text{ak} \text{ávanie},$$

kde sila = intenzita osobnej motivácie,
hodnota = intenzita individuálnej preferencie pre určitý výsledok,
očakávanie = pravdepodobnosť, že určitá činnosť bude viesť k žiaducemu výsledku.

Zamestnanec, ktorý neverí v to, čo má robiť, nie je motivovaný. Taktiež nie je pre dosiahnutie cieľa motivovaný, ak neverí, že by jeho úsilie mohlo viesť k úspešnému koncu. Úlohou riadiaceho pracovníka je **vytvárať vo všetkých situáciách prostredie, priaznivé pre dosahovanie vysokého výkonu**.

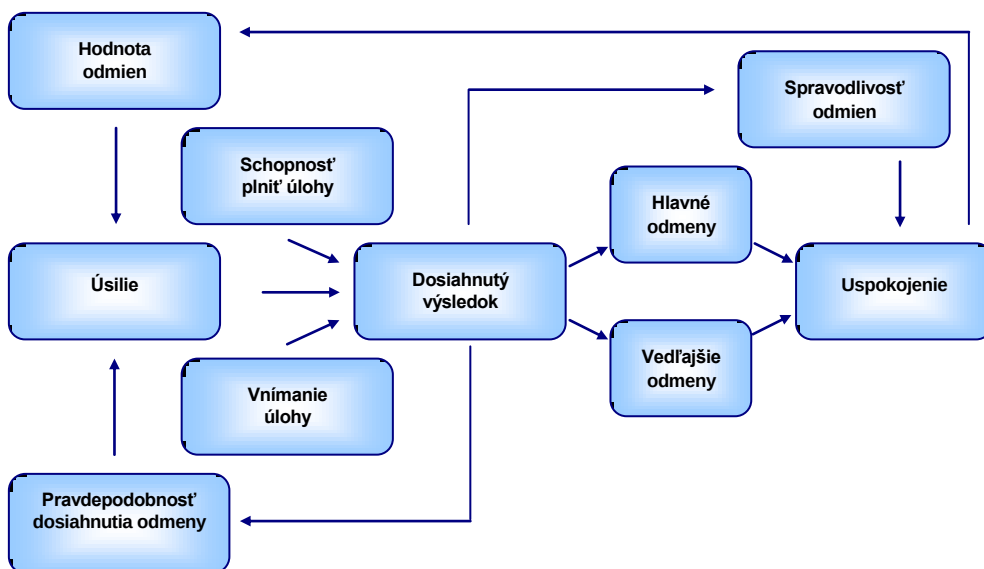
Na Vroomovej teórii je najzaujímavejšie to, že rozlišuje **význam rôznych individuálnych potrieb a motivácií**. Tým sa vyhýba značným zjednodušeniam. Táto teória je kompatibilná s koncepciou zhody cieľov – ciele jednotlivcov sa síce odlišujú od cieľov podniku, avšak je možné ich harmonizovať. Menším nedostatkom teórie je značná obtiažnosť jej aplikovania v praxi.

¹ Armstrong, M.: Personální management. Praha. Grada. 1999, 295 s.

² Wroom, V. H.: Work and Motivation. New York. 1967

Porterov a Lawlerov model

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler III.¹ zostavili podstatne zložitejší model motivácie do značnej miery vychádzajúci z teórie očakávania. Pre silu motivačného úsilia je rozhodujúce, ako ohodnotí zamestnanec subjektívnu **atraktivnosť** či **neatraktivnosť** **očakávanej odmeny v porovnaní s predpokladaným úsilím** ich dosiahnutia (obr. č. 11.2).



Obr. č. 11.2 Porterov a Lawlerov model motivácie

Teória predpokladá, že motivačné pôsobenie riadiaceho pracovníka vyvoláva v zamestnancoch určitú **následnosť hodnotiacich myšlienkových postupov**:

- posúdenie subjektívnej hodnoty očakávanej odmeny (motívu) zo strany zamestnanca,
- zhodnotenie samotného zamestnanca, či dokáže splniť danú úlohu,
- odhad úsilia pre dosiahnutie odmeny (opäť nielen finančnej) v porovnaní s jeho subjektívnou hodnotou (či sa úsilie oplatí alebo nie),
- ďalšie úvahy, napr. predchádzajúce skúsenosti s takouto prácou, výhľad ďalšej práce ap.

Veľkosť úsilia (intenzita motivácie a vynaloženej energie) závisí na **hodnote odmeny a miere pravdepodobnosti získania odmeny**. Vnímané úsilie a pravdepodobnosť reálneho

¹ Porter, L. W. – Lawler, E. E.: Managerial Attitudes and Performance. Homewood. 1968

získania odmeny sú naopak korigované na základe **skutočného výkonu**. Je isté, že pokiaľ sú si zamestnanci vedomí toho, že sú schopní prácu vykonať alebo ak už rovnakú prácu vykonali, môžu lepšie posúdiť požadované úsilie a pravdepodobnosť získania odmeny.

Skutočné výsledky práce (plnenie úloh alebo dosahovanie cieľov) závisia v zásade od **vynaloženého úsilia**. Sú však ovplyvňované aj individuálnymi schopnosťami jednotlivcov (vedomosťami a zručnosťami) **plniť pracovné úlohy a vnímaním toho, čo sa od nich požaduje** (vnímaný rozsah cieľov, požadovaných aktivít alebo ďalších čiastkových činností). Výsledky majú za následok **hlavné odmeny** (napríklad pocit úspešnosti alebo sebarealizácie) alebo **vedľajšie odmeny** (napríklad pracovné podmienky a pracovné postavenie). Odmeny, ktoré jednotlivec pociťuje ako spravodlivé, vedú k uspokojeniu. Na rozsah vnímanej spravodlivej odmeny majú vplyv tiež dosahované výsledky. Je pochopiteľné, že to, čo jednotlivec považuje za spravodlivú odmenu podľa vynaloženého úsilia, nevyhnutne ovplyvňuje pocit uspokojenia vzhľadom k odmene skutočne získanej.

Porterov a Lawlerov model motivovania je omnoho komplexnejší než ostatné známe modely a v podstate reprezentuje **systémový prístup k motivovaniu**. Model dokazuje, že motivovanie nie je jednoduchou a vždy účinnou záležitosťou. Znamená tiež to, že riadiaci pracovníci by mali starostlivo prehodnocovať používaný systém odmeňovania. Podstatné však je, aby pomocou dokonalého plánovania, jasného vymedzenia povinností a zodpovednosti a vhodnej organizačnej štruktúry začlenili systém „úsilie – výsledok – odmena – uspokojenie“ do celkového systému riadenia.

Teórie očakávania odporúčajú do motivačných programov podnikov zapracovať ako motivačné nástroje napríklad **pracovný postup, pracovnú kariéru, sociálnu stabilitu a sociálnu istotu, spoločensko-pracovné postavenie a sociálnu pozíciu**.

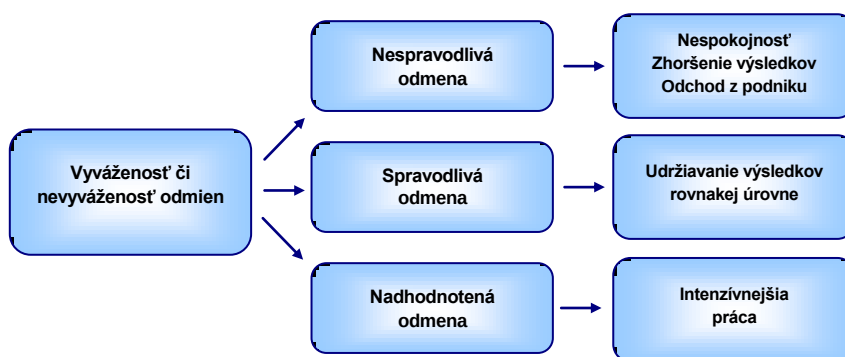
Teória spravodlivej odmeny

Dôležitým faktorom motivácie je pocit jednotlivca, že **štruktúra získanej odmeny je spravodlivá**. Teória spravodlivej odmeny (ekvity) sa zakladá na **subjektívnom úsudku jednotlivca** o tom, či v porovnaní s ostatnými spolupracovníkmi dostal odmenu (nielen finančnú, ale napríklad i rôzne privilégia a iné formy uznania) úmernú vstupom (ktoré zahŕňajú mnoho faktorov, napríklad úsilie, skúsenosti, vzdelanie). Veľkú zásluhu na formovaní teórie spravodlivej odmeny má J. Stacy Adams.¹ Jej podstata je daná vzťahom:

¹ Adams, J. S.: Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L.: Advances in Experimental Social Psychology 2. New York, 1965

Výsledky daného človeka	=	Výsledky iného človeka
Vstupy daného človeka		Vstupy iného človeka

Pomer medzi výsledkami a vstupmi človeka by mal byť rovnaký u všetkých zamestnancov. Ak majú ľudia pocit, že sú odmeňovaní nespravodlivo, znižujú množstvo alebo kvalitu výsledkov alebo podnik opúšťajú. Ak pociťujú, že je ich odmeňovanie spravodlivé, potom je pravdepodobné, že i naďalej budú pracovať s rovnakými výsledkami. Ak majú pocit, že ich odmena je vyššia, než akú si zaslúžia (prítom riadiaci pracovník im prisúdil zámerne vyššiu odmenu), môžu pracovať usilovnejšie. Takéto možné situácie ilustruje obrázok č. 11.3.



Obr. č. 11.3 Schéma vnímania spravodlivosti odmeny a možného konania

Problémom však je, že ľudia môžu **preceňovať** svoj prínos pre podnik alebo odmeny ostatných zamestnancov. Určitú mieru nespravodlivosti sú ľudia spravidla *po určitý čas* ochotní *tolerovať*. Ale dlhotrvajúci pocit nespravodlivosti môže vyústiť do veľmi silnej reakcie aj po zdanlivo nepatrnej udalosti. Napríklad, ak bol zamestnanec pokarhaný, že sa oneskoril o päť minút, môže sa nahnevať a podať výpoveď. Nie však preto, že bol pokarhaný, ale preto, že už mal dlhší čas pocit, že vzhľadom k jeho prínosu pre podnik a vzhľadom k ostatným zamestnancom je odmeňovaný nespravodlivo. Podobne iný zamestnanec môže byť celkom spokojný so svojim mesačným príjmom, avšak až po zistenie, že iný spolupracovník, ktorý vykonáva podobnú prácu, má príjem o 10% vyšší.

Úlohou riadiacich pracovníkov je komplexne a v predstihu sledovať a porovnávať úsilie i dosahovaný výkon zamestnancov, ich vzájomné hodnotenie i vzťahy a **zamýšľať sa nad reakciami zamestnancov** pri zvyšovaní miezd a platov či rozdeľovaní iných odmien.

Adams definoval šesť všeobecných metód, ktorými ľudia môžu **redukovať pocit nespravodlivosti v odmeňovaní**:¹

- zmeniť vlastné vstupy, t. j. zvýšiť alebo znížiť úsilie vynakladané na vykonanie práce,
- zmeniť vlastné výstupy, čo zahŕňa následne požiadavku na zvýšenie platu, vyhl'adávanie možných dodatočných príjmov, možnosti rastu a povýšenia,
- zmeniť vnímanie seba samého, vlastné sebahodnotenie,
- zmeniť vnímanie či pohľad na prácu iných ľudí,
- zmeniť objekt porovnávania, najmä v prípade, ak porovnávaný človek má špecifické znalosti alebo schopnosti, alebo je obľúbencom nadriadeného,
- opustiť nespravodlivú pracovnú pozíciu, zmeniť pracovné miesto, nechať sa preradiť na iné oddelenie a pod.

Teória zosilnenia

Psychológ B. F. Skinner² vyvinul zaujímavú (ale kontroverznú) teóriu motivácie, ktorú nazval *pozitívne zosilnenie* alebo *modifikácia správania*. Preferuje sa v nej **princíp efektívneho správania** človeka, ktorý podčiarkuje, že človek sa vo svojej činnosti orientuje len na to, čo mu prinesie úžitok a bezprostredný efekt. Správanie, resp. činnosť, ktoré sú odmenené, človek opakuje. Neodmenené správanie alebo činnosť človek spravidla viac neopakuje. Tento princíp zosilnenia, fungujúci na základe spätnej väzby, nadobúda zvláštny význam v pracovnom procese a považuje sa za základný motivátor výkonu zamestnancov.

Skinner vychádzal z úvahy, že jednotlivca je možné **motivovať dokonalým pracovným prostredím a vyzdvihovaním (pochválením) jeho výkonnosti**. Táto teória naopak tiež predpokladá, že príliš tvrdé postihy za nevyhovujúci výkon majú negatívne dôsledky.

Skinner a jeho nasledovníci šli však ešte ďalej. Analyzovali pracovnú situáciu, aby zistili, čo *ovplyvňuje spôsob práce*. Snažili sa realizovať zmeny, ktoré vedú k *odstráneniu problémových oblastí a prekážok v práci*. Spoločne so zamestnancami určovali špecifické ciele, zabezpečovali rýchlu a pravidelnú spätnú väzbu o dosahovaných výsledkoch, a zdokonalenie výkonnosti bolo **odmenené spoločne s uznaním a pochvalou**. I v prípade, že zamestnanec nedosahoval rovnaké výsledky ako iní, hľadali sa možnosti, ako mu pomôcť, a riadiaci pracovník ho chválil za aktivity, ktoré robil dobre.

Ukazuje sa, že je užitočné a motivujúce, ak zamestnanca podnik informuje, a to najmä vtedy, pokiaľ môže nejakým spôsobom prispieť k riešeniu problému. Riadiaci pracovníci, ktorí

¹ Morhead, G. - Griffin, R. W.: Organizational Behavior. Managing People and Organizations. HMC. 1992

² Skinner, B. F.: Science and Human Behavior. 4. ed. New York. 1958

zabudovali do motivačných programov prvky spätnej väzby, dosahovali omnoho lepšie výsledky ako tí, u ktorých pravidelné pozitívne hodnotenie pracovného výkonu v motivačných programoch chýbalo.

McClellandova teória klasifikácie potrieb

David C. McClelland¹ uskutočnil so svojimi spolupracovníkmi rozsiahly výskum, ktorý sa zameriaval na testovanie zamestnancov a riadiacich pracovníkov z hľadiska ich motivačných potrieb. Prispel k rozvoju problematiky motivácie a motivovania **identifikáciou troch typov základných motivačných potrieb**. Klasifikoval ich ako potrebu moci, potrebu obľúbenosti, potrebu úspechu.

- a) **Potreba moci, t. j. potreba presadiť sa a mať pozitívny vplyv.** McClelland a jeho spolupracovníci zistili, že ľudia s veľkou potrebou moci majú veľký záujem ovplyvňovať druhých a uplatňovať kontrolu. Bežne bývajú dobrými spoločníkmi (aj keď často hašterivými), sú energickí, priamočiari, praktickí a nároční.
- b) **Potreba obľúbenosti, t. j. potreba spolunáležitosti.** Ľudia s vysokou potrebou obľúbenosti majú potešenie z toho, že ich majú ostatní radi. Snažia sa vyhnúť nepríjemným pocitom prameniacim z odmietnutia nejakou sociálnou skupinou. Títo jednotlivci sa najčastejšie sústreďujú na to, aby si udržali príjemné vzťahy s ostatnými, majú dobrý pocit z dôvernosti a vzájomného pochopenia, sú ochotní pomôcť druhým v ich ťažkostiach, majú priateľský vzťah k ostatným.
- c) **Potreba úspechu, t. j. potreba úspešného uplatnenia.** Ľudia s vysokou potrebou úspechu majú pranie byť niečím provokovaní a stavajú si pred seba obtiažne (nie však nespelniteľné) ciele, ktoré sú náročnejšie než ciele ich spolupracovníkov. Sú ochotní prijímať primerané riziko. Nie sú hazardérmi, radšej problémy analyzujú a vyhodnocujú. Súhlasia s osobnou zodpovednosťou za odvedenú prácu a sú radi, ak majú rýchlu spätnú informáciu o tom, ako pracujú. Bývajú nepokojní, radi veľa pracujú, nemajú strach zo zlyhania a majú snahu presvedčiť sa o veciach na vlastné oči.

Výsledky McClellandovej a iných štúdií ukazujú, že *podnikatelia* (ľudia, ktorí založili a rozvíjajú obchodný alebo iný podnik) sa vyznačujú *vysokou potrebou úspechu, pomerne vysokou potrebou moci a veľmi nízkou potrebou obľúbenosti*. Naopak, **riadiaci pracovníci sa spravidla vyznačujú vysokou potrebou úspešnosti a moci a nízkou obľúbenosťou**, ale nie tak nízkou ako podnikatelia.

Otázkou však je, *či by mali byť všetci riadiaci pracovníci silne motivovaní úspechom*. Tí, ktorí sú úspechom motivovaní veľmi, túžia po rýchlejšom povýšení než ostatní. Pretože však riadenie vyžaduje od riadiacich pracovníkov okrem túžby po povýšení aj veľa ďalších

¹ McClelland, D. C. – Winter, D. C.: *Motivating Economic Achievement*. New York. 1969

vlastností, je prirodzené a správne, aby spolu s potrebou úspechu pociťovali riadiaci pracovníci (aspoň ich podstatná časť) tiež silnú potrebu obľúbenosti. **Potreba obľúbenosti** je dôležitá pre tých, ktorí pracujú s ľuďmi a koordinujú úsilie jednotlivcov pracujúcich spoločne pre dosiahnutie skupinových a podnikových cieľov.

11.4. Prístupy v motivovaní zamestnancov a riadiacich pracovníkov

V teórii riadenia a rozvoja ľudského potenciálu sa na **motivovanie zamestnancov a riadiacich pracovníkov** nazerá z dvoch základných aspektov:

- a) **Motivovanie jednotlivca**, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností a schopností riadiaceho pracovníka pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny (tímu), ktorú vedie a riadi. Východiskom pre uplatňovanie individuálneho prístupu k motivovaniu zamestnanca je dôkladné poznanie, pochopenie a oslovenie jeho hodnotového rebríčka. V tomto prípade sa vypracúva individualizovaný motivačný program pre každého konkrétneho zamestnanca, a to na základe poznania jeho potrieb ako zamestnanca a jeho potrieb ako osobnosti v rovine pracovnej i mimopracovnej.
- b) **Motivovanie pracovnej skupiny**, pričom sa preferuje skupinový prístup a riadiaci pracovníci pri jeho aplikácii vypracúvajú a využívajú skupinový motivačný program. Tento program je odvodený od hierarchie skupinových hodnôt a potrieb, vrátane skupinovej dynamiky, pričom zároveň uvažuje s obsahom a zameraním individuálnych motivačných programov členov skupiny. Motivovanie celého tímu podriadených spolupracovníkov súčasne je podstatne náročnejšie. Pri nevyhnutnosti zachovania požadovanej účinnosti a správneho namierenia jednotlivých motivačných nástrojov je potrebné pristupovať individuálne ku každému členovi motivovanej skupiny, a zároveň citlivo uvažovať skupinovú dynamiku. Znamená to, že každý člen pracovnej skupiny má na jednej strane individuálne motívy svojho konania a prežívania situácií, a na druhej strane je taktiež členom skupiny, ktorá sama o sebe má svoje skupinové ciele, hodnoty, očakávania, potreby a pod.

V praktickom živote podnikov často dochádza ku kombinácii individuálneho a skupinového prístupu k motivovaniu, výsledkom čoho sú prepracované **motivačné programy**, zohľadňujúce jednotlivé špecifiká tak obsahu a charakteru pracovnej činnosti, ako aj špecifické odborné a psychické predpoklady jednotlivcov a pracovných skupín (tímov), ktoré ju vykonávajú. Podľa toho, o aký typ motivačného programu ide (individuálny alebo skupinový motivačný program), zostavuje ich alebo bezprostredne nadriadený riadiaci pracovník alebo útvar riadenia a rozvoja ľudského potenciálu za účasti ostatných riadiacich zložiek podniku.

11. 5. Motivačné programy

Pri zostavovaní motivačných programov je dôležité si uvedomiť, že v dnešnom neistom sociálno-ekonomickom prostredí *finančná odmena už pravdepodobne nie je dlhotrvajúcim a efektívnym motivačným nástrojom účinným rovnako voči všetkým zamestnancom a riadiacim pracovníkom*. Chápanie mzdy či platu ako iba jedného z mnohých motivačných nástrojov je významnou zmenou v nazeraní na problém motivovania. Dôležitým poznatkom je, že pri zlepšovaní výkonu zohráva úlohu množstvo faktorov a že mnohé z týchto faktorov sú vzájomne závislé.¹ Navyiac, pri posudzovaní samotnej mzdy sú dôležité dve hľadiská – **výška odmeny a systém odmeňovania**. Po dosiahnutí určitej úrovne uspokojenia potrieb výška mzdy stráca svoj motivačný náboj a aktuálnym sa stáva systém odmeňovania. Zrejme to súvisí aj s tým, že diferencie v mzdách, spôsobené aplikovaným systémom odmeňovania, sa stávajú aj meradlom a ukazovateľom spoločenského hodnotenia zamestnanca (najmä v porovnaní so spolupracovníkmi), čo sa premieta do subjektívneho hodnotenia spravodlivosti alebo nespravodlivosti odmeňovania. Podľa Kollárika sú zamestnanci v tomto smere nespokojní, a čo je zaujímavé, finančne podhodnotení i finančne nadhodnotení zamestnanci vykazujú zhodne vyššiu nespokojnosť v práci než spravodlivo odmeňovaní.²

Motivačný program predstavuje rozsiahly komplex dôkladne zvolených aktivít v oblasti prípravy a vytvorenia predpokladov pre zvyšovanie motivácie zamestnancov i riadiacich pracovníkov, pričom tento komplex aktivít je vymedzený časovo, vecne i finančne. Zahŕňa taktiež identifikovanie vhodných prístupov, opatrení a nástrojov efektívneho motivovania v podmienkach podniku. Musí byť prispôbosený podnikovej kultúre, možnostiam podniku, musí spĺňať zásadu individuálneho motivačného prístupu, nie celoplošného pôsobenia motivačných nástrojov.

Tvorbe motivačného programu predchádza **analýza motivačných preferencií a motivačných profilov** zamestnancov podniku, a to štruktúrovanými rozhovormi a dotazníkmi. Na základe výsledkov sa musia následne určiť najviac preferované individuálne motivačné nástroje podľa starostlivo zvolených skupín zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Dobrou pomôckou v tejto oblasti je aplikovanie tzv. **zhlukovej analýzy**³. Zhlukovú analýzu je vhodné používať z dôvodu možnosti vytvárať určité typy motivačných programov pre skupiny zamestnancov a riadiacich pracovníkov s podobným motivačným profilom.

Veľmi dôležitá je skutočnosť, že **účinnosť motivačného pôsobenia je odlišná podľa veku, dosiahnutého vzdelania, pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku, pracovného zaradenia** a pod. To znamená, že niektoré motivačné nástroje sú účinnejšie v prípade mladých ľudí, niektoré v prípade ľudí strednej generácie a niektoré v prípade ľudí vyššieho veku. Iné nástroje sú účinnejšie voči zamestnancom s nižším vzdelaním, iné voči zamestnancom

¹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada. Praha. 2002, 169 s.

² Kollárik T.: Človek v sociálnom systéme práce. Práca. Bratislava. 1983

³ Hitka, M. – Sedmák, R.: Analýza motivačných faktorov pracovníkov vrcholového manažmentu v Doprastave,

s vyšším vzdelaním. Niektoré nástroje považujú za účinnejšie ženy, iné zas muži. Iné nástroje sú účinné voči zamestnancom, ktorí pracujú v podniku krátky čas, iné voči dlhoročným zamestnancom. Iné motivačné nástroje vnímajú ako účinné zamestnanci s prevahou manuálnej práce, iné zamestnanci s prevahou duševnej práce. Navyiac, po zohľadnení týchto základných pohľadov je nevyhnutné uvažovať skutočnosť, že motívy ľudí (ich potreby, záujmy a ideály) sa v čase menia. Ako sa fyziologicky, psychologicky a emocionálne vyvíjajú ľudia, tak sa menia motívy ich konania. Preto za skutočne účinný možno považovať iba **individuálny motivačný prístup voči zamestnancom a riadiacim pracovníkom**. Na základe týchto poznatkov a posúdením možností podniku sa môžu vypracovávať **individuálne (diferencované) motivačné programy**, ktoré budú pravdepodobne veľmi účinným nástrojom toho, aby zamestnanci a riadiaci pracovníci kvalitnú prácu nielen museli, ale najmä chceli dosahovať.

11.6. Prehľad súčasných motivačných nástrojov

Paleta motivačných nástrojov, ktoré môže riadiaci pracovník využívať, je veľmi široká. Medzi najdôležitejšie motivačné nástroje patria napríklad pochvala, stanovovanie reálnych a splniteľných cieľov, vhodné vymedzenie pracovnej náplne, uplatňovanie participácie zamestnancov, poskytovanie primeranej právomoci, zodpovednosti, spätnej väzby, výkonnej techniky a zariadení pre prácu, prejavovanie pozitívnych rysov osobnosti nadriadeného pracovníka, uplatňovanie vhodného štýlu vedenia, dodržiavanie korektnosti zo strany nadriadeného pracovníka i podniku, zapájanie zamestnancov do riešenia dôležitých pracovných problémov, poskytovanie relevantných informácií a pod.

Pochvala. Vyzdvihnutie pozitívnych prejavov vo výkone zamestnanca zo strany nadriadeného vždy zvyšuje chuť a elán do ďalšej kvalitnej práce, zvyšuje pocit zadosťučinenia za odvedené úsilie, a tým následne celkové naladenie na dobrovoľné spájanie individuálnych cieľov zamestnancov a riadiacich pracovníkov s cieľmi a zámermi podniku.

Reálnosť a splniteľnosť cieľov. Riadiaci pracovník by mal byť pri stanovovaní cieľov pre svojich spolupracovníkov veľmi obozretný, pretože obtiažnosť cieľov pôsobí na každého iným spôsobom. Niektorých zamestnancov môže náročná úloha motivovať k podávaniu vysokého výkonu, pretože túto úlohu považuje za vnútornú výzvu. Naopak u iných môže náročný cieľ prispievať k stresu, sklamaniu a frustrácii, pretože sa obávajú, že tieto ciele nezvládnu.

Náplň práce je dôležitým nástrojom, pretože ak je práca pre zamestnanca atraktívna, môže pôsobiť silne motivačne. Je veľmi vhodné obmedzovať stereotypnosť a monotónnosť práce obohatením práce, rozšírením pracovnej náplne alebo striedaním pracovných úloh.

Participácia zamestnancov je silným motivačným nástrojom. Zamestnanci sa cítia potrební a vnútorne uspokojení, ak plnia úlohy a ciele, ktoré sami pomáhali formulovať.

Právomoc a zodpovednosť pôsobí na zamestnancov opäť veľmi motivačne. Aby mohli zamestnanci plne uplatňovať zverenú právomoc a zodpovednosť, musí im riadiaci pracovník delegovať určité úlohy, ktoré sú schopní zvládnuť. Je však nevyhnutné zabezpečiť, aby efektívne fungoval trojuholník delegovania.

Spätná väzba voči zamestnancom je pre prácu riadiacich pracovníkov skutočne dôležitá. Každý riadiaci pracovník musí svojim spolupracovníkom venovať dostatočnú pozornosť a priestor a poskytovať im odozvu na ich pracovné správanie. Zároveň tým môže získavať informácie, ktoré môže využiť pre zlepšenie svojej riadiacej práce a svojho fungovania a pôsobenia voči podriadeným, nadriadeným i organizačne rovnocenným spolupracovníkom.

Vybavenosť najmodernejšou technikou a zariadením (výkonný počítač, scanner, prístup k sieti, dostupnosť odbornej literatúry, stroje a zariadenia šetriace námáhavú alebo nebezpečnú prácu zamestnancov a pod.) buduje v zamestnancoch hrdosť na efektívnosť a pokrokovosť podniku a jeho procesov.

Osobnosť riadiaceho pracovníka, jeho zásadovosť, serióznosť, pochopenie pri dočasne nižšom výkone zamestnanca spôsobenom rozličnými osobnými problémami, sú silným motivačným nástrojom. Dočasné „úľavy“ zo strany nadriadeného si zamestnanec určite bude vážiť a po vyriešení osobných problémov následný výkon prekročí bežnú priemernú úroveň a nahradí aj poskytnuté ústupky.

Štýl vedenia veľmi úzko súvisí s osobnosťou nadriadeného i podriadeného. Niektorí zamestnanci (najmä tvoriví, kreatívni a duševne pracujúci, ktorí potrebujú pocit voľnosti a rozletu pri práci) vyžadujú *participatívny štýl* vedenia. Zamestnanci odvádzajúci kvantitatívne výkony (manuálne pracujúci zamestnanci, ktorí naplňajú výkonové normy) na nižších úrovniach podniku vyžadujú skôr *autokratickejšie formy vedenia*, ktoré ich nenúti preberať zodpovednosť a nenúti ich spolurozhodovať. Radšej plnia príkazy a rozhodnutia ostatných, než by sa zaťažovali prácou navyše. Na druhej strane môže niekedy dochádzať k demotivácii v tých prípadoch, ak nadriadený nie je schopný alebo ochotný uplatňovať taký štýl vedenia, aký podriadení potrebujú a vyžadujú. Veľkou pomocou sú vtedy odborné zásahy personálnych odborníkov alebo tréningy interpersonálnych zručností riadiaceho pracovníka.

Korektnosť jednania zo strany nadriadeného i podniku (pocit istoty a vyjasnenosť budúcnosti) odbúrava v zamestnancoch obavy z nepoctivého prístupu, z neprimeraného zneužívania schopností a osobných kontaktov zamestnanca.

Spoluúčasť pri riešení dôležitých problémov pracoviska alebo celého podniku (napríklad účasť v rozličných tímoch, krúžkoch kvality, operatívnych zásahových skupinách a pod.) navodzuje v zamestnancoch vedomie, že podnik si cení ich názor a odborné skúsenosti.

Dostatok relevantných informácií poskytovaných podriadeným spolupracovníkom taktiež ovplyvňuje výkon zamestnancov. Nedostatok informácií vplýva negatívne na výkon zamestnancov, pretože nemajú dostatok podkladov pre svoju prácu. Informácie však súvisia aj

s potrebou istoty. Zamestnanci by mali mať prehľad o zámeroch, cieľoch a stratégiách a o význame svojho postavenia v podniku.

Sociálna politika a vedľajšie výhody pôsobia na motiváciu zamestnancov skôr sprostredkovane. Ovplyvňujú spokojnosť na pracovisku, obmedzujú fluktuáciu, pomáhajú podporovať spolunáležitosť s podnikom. Úroveň poskytovania vedľajších výhod závisí v plnej miere na charaktere podniku, jeho finančnej situácii, ale i na schopnosti riadiacich pracovníkov správne odhaliť, čo je pre každého zamestnanca dôležité, a čo ho môže následne osloviť a motivovať k podávaniu vyšších výkonov. Vedľajšie výhody ako motivačné nástroje sú napríklad pružný pracovný čas, predĺžená dovolenka, možnosť zvyšovať kvalifikáciu (kurzy, tréningy, zahraničné pobyty, stáže), služby hradené podnikom (rekreácie, športové a kultúrne podujatia, finančná zainteresovanosť na výsledkoch podniku), možnosť využívať služobné motorové vozidlo pre súkromné účely a pod.

Kariéra a možnosť pracovného postupu predstavujú pre niektorých zamestnancov opäť silný motivačný nástroj. Každý zamestnanec by mal vedieť, aké sú možnosti jeho pracovného postupu v hierarchii podniku. Niekedy sa stáva, že určití zamestnanci sú spokojní s tým, čo dovtedy dosiahli, a odmietajú postupovať po rebríčku vyššie. Obávajú sa väčšej zodpovednosti, väčšieho množstva a náročnosti požadovanej práce, udržiavania širších pracovných kontaktov atď. Vtedy záleží na citlivosti a správnom odhade riadiaceho pracovníka. Nie je vhodné nútiť takéhoto zamestnanca do niečoho, s čím bytostne nesúhlasí, pretože by sa to mohlo odraziť v jeho pracovnom strese či frustrácii a dokonca i v odpore k práci a k celému podniku.

Možnosti osobného rozvoja nemusia súvisieť vždy s kariérou a pracovným postupom. Osobný rozvoj možno vnímať ako proces neustáleho zdokonaľovania sa a ďalšieho vzdelávania, ktoré je začlenené do systému vzdelávania a rozvoja podniku, či samovzdelávania, ktoré iniciuje sám zamestnanec. Je opäť úlohou riadiacich pracovníkov vytvárať pre schopných zamestnancov vhodné podmienky a usilovať sa zladit' systém zadávanej práce s možnosťami a potrebou osobného rozvoja zamestnancov.

Podpora odbornej autority, renomé a prestíže zamestnanca najmä v prípade vysokokvalifikovaných odborníkov a špecialistov podniku môže byť veľmi silnou pohnútkou pre ešte vyššiu kvalitu, originalnosť či flexibilitu pracovných výsledkov týchto odborne zameraných ľudí.

Vzťahy na pracovisku (v skupine alebo tíme) ovplyvňujú v pozitívnom či negatívnom zmysle efektívnosť výkonu pracovnej skupiny. Je veľký rozdiel pracovať v ovzduší kolegiality, tvorivej atmosféry, otvorenej spolupráce a ochoty, než v ovzduší konfliktov a napätia medzi spolupracovníkmi. Je preto nevyhnutné vedome formovať súdržnosť skupiny, a to i formou rozvíjania neformálnych vzťahov v skupine, ktoré potom odrážajú priateľstvo a dôveru členov skupiny v seba a ostatných. Tieto pevné vzťahy otvorenosti, dôvery a spolupráce môžu následne riadiaci pracovníci využívať pri stanovovaní vyšších a náročnejších cieľov pre scelenú pracovnú skupinu.

Imidž podniku, t. j. dojem a povest' podniku v jeho okolí, výrazne ovplyvňuje zamestnancov. Zamestnancov motivuje práve skutočnosť, že by chceli pracovať v dobre zavedenom, známom a solídnom podniku.

11. 7. Zovšeobecnenie úvah o zložitosti a náročnosti motivovania

Vychádzajúc zo všetkých doposiaľ uvedených charakteristík a aspektov motivácie zamestnancov je možné odvodiť tri základné hľadiská, prečo je motivovanie ľudí najzložitejšou a najnáročnejšou zručnosťou riadiaceho pracovníka:

- a) Motivovať každého zamestnanca či riadiaceho pracovníka je **vysoko individuálna činnosť**. Každého človeka motivuje či demotivuje niečo iné. Účinné motivovanie sťažujú individuálne rozdiely medzi ľuďmi, a to v dvoch vzájomne prepojených rovinách:
- Prvou rovinou sú **individuálne rozdiely osobností zamestnancov**, ktorých sa riadiaci pracovníci a personálni odborníci podniku usilujú motivovať k požadovanému správaniu. Tu je vhodné uviesť názor Josefa Khola: „Účinnosť motivačného pôsobenia riadiaceho systému na motivačné procesy subjektu závisí od precíznosti a hĺbky poznania a vysvetlenia podmienok a mechanizmov, ktoré podmieňujú pracovné správanie zvnútra. Motivačné pôsobenie riadiaceho subjektu je v podstate vždy len *intervenovaním v individuálnych motivačných procesoch*.“¹ To znamená, že motivovanie nedosiahne vždy a za každých okolností úplnú zmenu alebo obrovský nárast pracovného výkonu. Je to pravdepodobne spôsobené tým, že okrem motivácie k pracovnému správaniu každý človek prežíva aj svoje súkromné, individuálne motivačné aspirácie, očakávania a životné ciele. Akoby sa v každom stretávali motivácia či demotivácia k práci a motivácia či demotivácia k naplneniu životných hodnôt. Je preto potrebné tieto individuálne a podnikové potreby neustále zlad'ovať. Riadiaci pracovníci, spolupracovníci i personálni odborníci musia preto starostlivo zvoliť a uplatňovať motivačné nástroje a svoje prístupy.
 - Druhá rovina individuálnych rozdielov predstavuje **individuálne rozdiely osobností riadiacich pracovníkov**, ktorí v rámci svojej riadiacej funkcie motivujú svojich podriadených spolupracovníkov. Aj v tomto prípade sa možno stretnúť s motiváciou k dosiahnutiu životných predsavzatí a záujmov s motiváciou k naplneniu či realizácii odbornej profesie a riadiacej funkcie daného riadiaceho pracovníka, ktorý je navyše veľmi často aj podriadeným iného vyššie postaveného riadiaceho pracovníka či vlastníka podniku, a zároveň kolegom riadiacich pracovníkov rovnakej organizačnej úrovne. Individuálne rozdiely osobností riadiacich pracovníkov, t. j. rozdielne formy ich myslenia a konania, kombinované s rozdielmi osobností motivovaných (alebo aj demotivovaných) zamestnancov sa

¹ Khol, J.: Psychologie řízení. Praha. Státní pedagogické nakladatelství. 1982

následne v pozitívnom či negatívnom smere odzrkadľujú v rozdieloch vo výkone všetkých kategórií zamestnancov podniku, a taktiež vo výsledkoch celého podniku.

- b) **Motivácia človeka sa mení s časom.** Tak, ako sa menia životné obdobia, resp. životno-pracovný cyklus človeka, tak sa menia aj jeho momentálne potreby, ciele, aspirácie a túžby. To, čo motivovalo človeka pred určitým časom, nemusí ho vôbec motivovať v súčasnosti či budúcnosti, resp. môže ho to dokonca demotivovať. To znamená, že riadiaci pracovníci a personálni odborníci musia neustále prehodnocovať skladbu a účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov v aktuálnom čase a skúmať, ako v časovom vývoji rastie alebo naopak klesá individuálna účinnosť jednotlivých motivačných nástrojov u jednotlivých motivovaných ľudí v podniku, resp. ako rastie či klesá účinnosť daného zvoleného a uplatňovaného súboru motivačných nástrojov uplatňovaných komplexne a spolu voči konkrétnemu zamestnancovi či riadiacemu pracovníkovi alebo skupine zamestnancov či riadiacich pracovníkov.
- c) Pretože je motivácia človeka vysoko individuálna a s prebiehajúcim časom je premenlivá, je pre každého riadiaceho pracovníka veľmi obtiažne **neustále prehodnocovať** súbor uplatňovaných motivačných nástrojov. Pri motivovaní zamestnancov k žadanému pracovnému správaniu musí riadiaci pracovník nevyhnutne neustále zvažovať všetky svoje (i mimovoľné) reakcie a cielene usmerňovať aj svoje komunikačné prejavy voči zamestnancom. Musí byť vždy ochotným radcom a pomocníkom, zároveň však musí vyžadovať plnenie zadaných úloh či cieľov. Nesie zodpovednosť za výkony svojich podriadených spolupracovníkov, ale zároveň nesie zodpovednosť aj za svoje vlastné konanie a smerovanie. **Motivovať ostatných vyžaduje nesmierne úsilie**, kde aj drobné zaváhanie či momentálna indispozícia alebo nechúť riadiaceho pracovníka môže spôsobiť obrovské škody, ktoré sa budú len veľmi ťažko a veľmi dlho naprávať. Preto, aby riadiaci pracovník neustal v tomto náročnom a sústavnom úsilí o motivovanie druhých, musí byť nevyhnutne sám motivovaný vyššie postavenými riadiacimi pracovníkmi (prípadne majiteľmi podniku a akcionármi) a navyše musí sústavne aj sám seba motivovať. Konkrétnejšie, **musí byť motivovaný niekým iným a musí motivovať sám seba preto, aby naďalej motivoval ostatných. Tiež musí byť motivovaný a musí motivovať sám seba do ďalšej tvorivej práce, a to ako v oblasti komplexnej práce s ľuďmi, tak i práce odbornej, to znamená v odbornej oblasti, ktorú svojou činnosťou zabezpečuje pre dosiahnutie a naplnenie cieľov i zámerov podniku.**

12. VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV A RIADIACICH PRACOVNÍKOV

Súčasnú hyperturbulentnú prostredie stavia pred podniky veľmi náročné a často i absolútne nečakané úlohy. Ak sa chcú podniky s týmito zložitými podmienkami a vysokými požiadavkami úspešne vysporiadať, nevyhnutne potrebujú zamestnancov motivovaných, pružných, dokonale kvalifikovaných, inovatívnych a pripravených na efektívne zvládanie bežných aj nečakaných situácií a zmien. To v plnej miere podčiarkuje nenahraditeľnú dôležitosť sústavného učenia sa, vzdelávania a rozvoja zručností a schopností zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku.

12.1. Význam a oblasti vzdelávania a rozvoja

Vzdelávanie a rozvoj pracovných zručností možno považovať za *celoživotný sústavný proces* zveľaďovania a obohacovania aktuálneho pracovného a životného poznania.

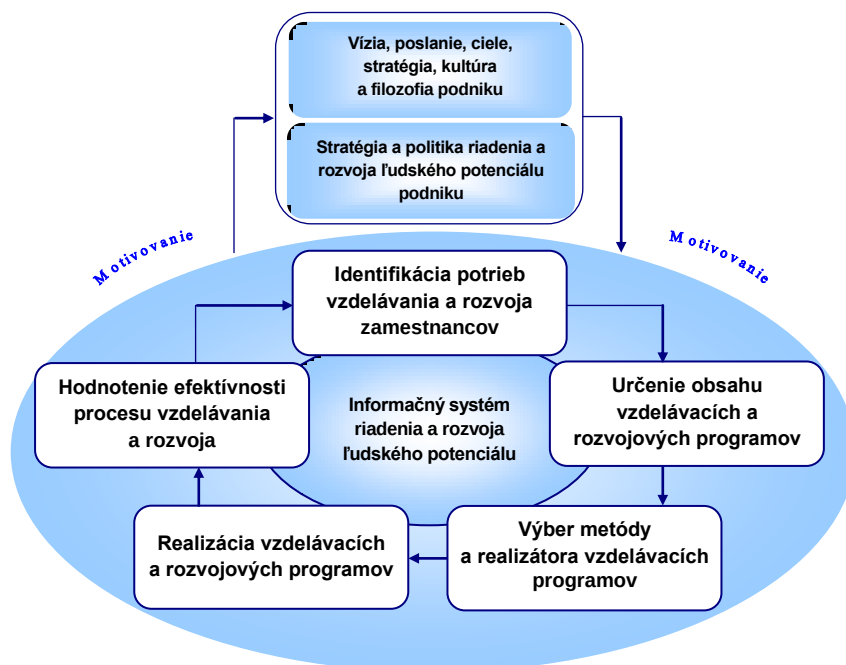
Systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov predstavuje proces cieľavedomého a vyváženého rozvoja ľudského potenciálu podniku, t. j. prehľbovania odborno-osobnostných zručností a kompetencií a zvyšovania motivácie zamestnancov a riadiacich pracovníkov.

Systematické vzdelávanie a rozvoj potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov má veľmi veľký význam, pretože v podnikovom prostredí umožňuje:

- sústavné zvyšovanie úrovne vedomostí, skúseností a zručností všetkých zamestnancov a riadiacich pracovníkov podľa aktuálnych potrieb podniku,
- efektívne pokrytie dodatočných potrieb pracovného potenciálu z vnútorných zdrojov podniku,
- žiaduce dynamizovanie podnikovej kultúry, zlepšovanie vzťahov a zvyšovanie lojálnosti zamestnancov k podniku,
- nepretržité zvyšovanie motivácie zamestnancov a riadiacich pracovníkov,
- zlepšovanie imidžu podniku na externom trhu pracovného potenciálu a zvyšovanie tržnej ceny zamestnancov a riadiacich pracovníkov na tomto trhu.

12.2. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Vhodne organizované vzdelávanie a systematický rozvoj kompetencií zamestnancov a riadiacich pracovníkov predstavujú *neustále sa opakujúci proces*, ktorý názorne ilustruje nasledujúci obrázok:



Obr. č. 12.1 Schéma procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov nevyhnutne vychádza zo stanovenej vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, zo stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Samotný obsah procesu pozostáva z identifikácie potrieb vzdelávania, určenia obsahu vzdelávacích programov, výberu metódy a realizátora programov, samotnej realizácie vzdelávacích programov a hodnotenia efektívneho celého procesu:

1. Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Vo všeobecnosti *potreba v oblasti vzdelávania a rozvoja* potenciálu zamestnancov predstavuje rozdiel medzi rozsahom vedomostí, zručností a schopností zamestnancov a charakterom aktuálnych požiadaviek pracovných miest v podniku (vrátane uvažovania budúcich zmien).

Každému vzdelávaciemu programu by mala predchádzať *podrobná analýza rezerv alebo nedostatkov* vo výkone a kompetenciách zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Na túto analýzu by mala nadväzovať tvorba individualizovaného programu, ktorého obsah je plne prispôbený potrebám podniku.

Samotná identifikácia potrieb vzdelávania by mala začať **analýzou údajov** získaných z informačného systému podniku. K tomu sa môžu využiť nasledujúce techniky

- a) **Individuálne techniky**, ku ktorým možno v prostredí podniku priradiť napríklad analýzu opisu práce, špecifikácie zamestnanca a noriem pracovného výkonu, analýzu zručností zamestnancov a riadiacich pracovníkov, testovanie a rôzne formy previerok, metódu dotazníkov, rozhovorov, pozorovaní, metódu kritických udalostí, metódu denníkov, sebahodnotenie, plánovanie kariéry a pod.
- b) **Skupinové techniky**, ktorými môžu odborníci analyzovať informácie o uplatňovanom štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahov a pod. Možno tu priradiť napríklad pracovné porady, diskusie, skupinové projekty, metódy skupinovej tvorivosti, hodnotiace a rozvojové programy a simulácie.
- c) **Techniky na úrovni podniku**, ktorými možno získavať a analyzovať údaje o štruktúre podniku, jeho výrobnom programe, zdrojoch, počte a štruktúre zamestnancov, využívaní kvalifikácie a pod. Môžu sa využívať napríklad analýza evidencie a vypracovaných správ podniku, analýza budúcich trendov a možností, porovnávanie s podnikmi podobného zamerania a iné.

Všetky tieto techniky umožňujú odhaliť rozdiely medzi skutočnou kvalitou ľudského potenciálu, teda úrovňou vedomostí, zručností, skúseností a schopností zamestnancov, a predpokladanými budúcimi požiadavkami obsadzovaných pracovných miest.

Pri identifikácii potrieb vzdelávania zamestnancov je nevyhnutné okrem interných údajov podniku poznať taktiež štruktúru **externého trhu pracovného potenciálu**, jej vývojové tendencie v regióne podniku a preferencie mladých ľudí v zmysle potenciálnych zamestnancov podniku. Je dôležité prihliadať aj na doterajšie skúsenosti so získavaním zamestnancov jednotlivých profesijno-kvalifikačných skupín na trhu práce, na názory personálnych odborníkov podniku a na požiadavky riadiacich i samotných radových zamestnancov, ktorých sa proces vzdelávania môže týkať.

2. Určenie obsahu vzdelávacích a rozvojových programov

V tejto fáze procesu vzdelávania a rozvoja by sa mala vypracovať podrobnejšia špecifikácia vzdelávacieho programu a mali by sa **vymedziť oblasti, na ktoré sa bude tento program zameriavať**. Zároveň je potrebné **určiť kategórie a stanoviť počty jednotlivých zamestnancov alebo riadiacich pracovníkov**, ktorí sa vzdelávania zúčastnia. Konkrétny obsah a voľba kľúčových tém vzdelávacieho programu by sa mali odvíjať najmä od aktuálnej analýzy práce a analýzy zručností zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Veľkým prínosom môže byť aj prieskum medzi potenciálnymi účastníkmi programu, čím sa môže ovplyvniť výber pre nich najvhodnejších tém. Potenciálni účastníci môžu prípadne identifikovať tie zručnosti, o ktorých pociťujú, že ich úroveň si musia v súvislosti s výkonom svojej práce zvýšiť.

Neoddeliteľnou súčasťou tejto fázy je príprava opatrení pre **zvýšenie motivácie** budúcich účastníkov vzdelávacích aktivít. Je veľmi dôležité motivovať zamestnancov nielen k dobrovoľnej účasti na pripravovaných aktivitách, ale najmä k efektívnemu prijímaniu nových zručností a skutočností, a ich následnému uplatňovaniu vo svojej práci. Preto by každý vzdelávací program mal byť koncipovaný dostatočne prítlačivo, fundovane a dynamicky tak, aby spĺňal očakávania účastníkov.

3. Výber metódy a realizátora vzdelávacieho programu

Vo fáze plánovania vzdelávacích a rozvojových aktivít by sa mal vypracovávať *rozpočet* a konkrétny *program* vzdelávania a rozvoja zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku.

Podstatnou náplňou tejto fázy procesu je určenie **miesta realizácie** jednotlivých aktivít, voľba **metód a prostriedkov vzdelávania a rozvoja** a výber **konkrétnych lektorov**. V neposlednom rade je potrebné vypracovať *časový plán priebehu* a *rozpočet vzdelávacieho programu*.

Pri koncipovaní efektívneho programu rozvoja zamestnancov je potrebné zvoliť medzi **externými školiteľmi** alebo lektormi z radov **vlastných zamestnancov** podniku. V prípade nových odborných vedomostí je účasť externých školiteľov nevyhnutná a často oveľa efektívnejšia. Na druhej strane je vhodné, aby (aspoň na určitý čas) boli na vzdelávacom programe prítomní zodpovedajúci riadiaci pracovníci, ktorí sú schopní dopĺňať alebo upravovať obsah programu zamestnancov podľa potrieb podniku v súčasnosti i budúcnosti.

Efektívny vzdelávací program môže vzniknúť iba vtedy, ak ho poradcovia (školitelia) vopred prediskutovali nielen s útvarami riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ale aj s jednotlivými riadiacimi pracovníkmi podniku. Riadiaci pracovníci by mali do pripravovaného vzdelávacieho programu vniesť súbor svojich námetov a modifikácií. Školiaca organizácia, ktorá nie je schopná tento proces naplniť a predložiť program „*šitý na mieru*“, nie je vhodným partnerom pre podnik, ktorý sa usiluje o efektívne vzdelávanie svojich zamestnancov.

4. Realizácia vzdelávacích a rozvojových programov

Hlavným cieľom vzdelávania a rozvoja je (okrem získavania nových poznatkov) dosiahnuť predovšetkým **zmenu myslenia a správania** zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Zmena v nazeraní na riešenie podnikových problémov a získané či rozvinuté žiaduce zručnosti účastníkov kvalifikačných, rekvalifikačných a rozvojových programov by mali účinne prispieť k naplneniu *podnikovej vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry*.

Predpokladom skutočne efektívne zrealizovaného programu je preto vždy možnosť vyskúšania si (resp. prežitia) nových poznatkov, postupov a zručností v praxi. Vzdelávanie, ktoré neumožňuje získať praktické skúsenosti aspoň v modelovej podobe (napríklad formou

hrania rolí, účasťou na riešení prípadových štúdií a pod.), nemôže priniesť efekt zodpovedajúci prostriedkom, ktoré na takéto vzdelávanie boli vynaložené.

Podiel teórie a praktických skúseností vo vzdelávacom programe závisí vždy na *konkrétnom zameraní vzdelávania*. **Praktické skúsenosti** sú však dôležité i pre posilnenie pozitívnej motivácie účastníkov tréningu a udržania ich pozornosti. Túto skutočnosť by mali zohľadňovať najmä zvolené metódy vzdelávania a rozvoja potenciálu zamestnancov i riadiacich pracovníkov. Konkrétnym metódam sa podrobnejšie venuje časť 12.3 tejto kapitoly.

5. Hodnotenie výsledkov a účinnosti vzdelávacích programov

Častou chybou, ktorej sa podniky pri realizácii školení alebo tréningov dopúšťajú, je nedostatočná pozornosť venovaná účastníkom vzdelávania a rozvoja po jeho ukončení. Tento nedostatok sa spravidla spája s nejasným alebo nezodpovedajúcim vymedzením zodpovednosti za správnu realizáciu vzdelávacieho programu. Úlohou riadiacich pracovníkov podniku je zabezpečiť, aby účastníci vzdelávania získané vedomosti, skúsenosti a zručnosti v praxi skutočne používali. Vo väčšine prípadov je vhodné, aby riadiaci pracovníci toto uplatňovanie nových poznatkov **podporovali a povzbudzovali**, t. j. aby motivovali zamestnancov k ich uplatňovaniu.

Nie je možné sa spoliehať na skutočnosť, že uplatňovanie nových zručností a poznatkov nastane spontánne a automaticky. Pre zmenu správania, ktorú sa vzdelávací program usiloval vyvolať, vlastný čas vzdelávania väčšinou nepostačuje. Pre dosiahnutie zmeny je potrebné vyvinúť **dlhšie úsilie podporované riadiacimi pracovníkmi podniku**. Vzdelávací program, ktorý neuvažuje so skutočnosťou, že obdobie po skončení programu je pre jeho efektívnosť rovnako dôležité ako vlastné vzdelávanie, pravdepodobne neprinesie podniku očakávané výsledky.

Proces hodnotenia výsledkov a účinnosti vzdelávania možno rozčleniť na postupnosť čiastkových hodnotení, pričom sa v niektorých prípadoch rozlišujú tak bezprostredné a zreteľné účinky vzdelávania, ako aj potenciálne alebo perspektívne účinky. Hodnotenie spravidla obsahuje tieto **tri nasledujúce oblasti**:

- a) **Zistenie odozvy účastníkov na vzdelávací program**, najčastejšie formou spätnej väzby okamžite po skončení programu. Tieto informačné podklady možno označiť ako **vnútorné kritériá hodnotenia efektívnosti** vzdelávacieho programu. Dajú sa tu priradiť napríklad rýchlosť a správnosť zvládnutia nových skutočností, reakcie účastníkov a lektorov, spokojnosť účastníkov atď. Väčšinu údajov pre hodnotenie účinnosti vzdelávacieho programu môžu hodnotitelia získať **priamo** od účastníkov programu alebo iných zainteresovaných osôb – najčastejšie formou ústnych správ alebo písomných prehlásení. Ďalšou technikou je **pozorovanie** uskutočňované nezainteresovanými odborníkmi, ktoré môže poukázať na bežné či mimovoľné správanie lektora alebo účastníkov vzdelávacieho programu. Iným zdrojom zhromažďovania údajov je **vyhodnocovanie záznamov** zo

zrealizovaného programu. Tieto záznamy môžu byť písomné (vypracuje ich lektor alebo účastníci programu) alebo môžu mať podobu zvukových záznamov alebo videozáznamov. Výhodou videozáznamov je, že zaznamenávajú celú neverbálnu komunikáciu. Avšak používanie videokamery môžu účastníci programu aj lektori pociťovať ako určitý rušivý prvok.

- b) **Sledovanie skutočného správania účastníkov vzdelávacích aktivít v praxi.** Tu môže ísť o hodnotenie toho, ako účastníci využívajú nové vedomosti a zručnosti vo svojej práci. Najvhodnejšou formou je metóda workshopov alebo rozhovorov s účastníkmi, ich spolupracovníkmi i nadriadenými, *spravidla štyri až šesť mesiacov* od skončenia rozsiahleho vzdelávacieho programu. Pritom by mal byť *zreteľný prínos* týchto vzdelávacích aktivít prejavujúci sa vo zvýšení produktivity práce zamestnanca i celého tímu, zvýšení kvality odvádzanej práce, znížení nepodarkovosti, znížení počtu vnútropodnikových reklamácií a taktiež prínos v úspore spotreby živej i zhmotnenej práce, zvýšení počtu nových návrhov na zlepšenie priebehu činností, poklesu prejavov nedorozumení a konfliktov a pod. Tieto kritériá hodnotenia efektívnosti možno označiť za *vonkajšie*.
- c) **Vyhodnotenie dôsledkov procesu vzdelávania na celkový výkon podniku** sa vykonáva spravidla *jeden rok po skončení* procesu, a to na základe vopred starostlivo zvolených kritérií, ako sú napríklad zvýšenie spokojnosti zákazníkov, zvýšenie objemu realizovanej produkcie alebo služieb, zvýšenie podielu podniku na relevantnom trhu, zvýšenie počtu nových zákaziek, nárast miery zisku (prípadne nižšia strata oproti minulým obdobiam), zvýšenie spokojnosti externých subjektov v spolupráci s podnikom, zlepšenie imidžu podniku atď.

V tejto oblasti je veľmi zaujímavá nasledujúca myšlienka: „Hodnotenie výsledkov vzdelávania, zisťovanie jeho dopadu na výkonnosť jednotlivcov i podniku ako celku tvorí nevyhnutnú súčasť systematického prístupu k rozvoju zamestnancov a predovšetkým riadiacich pracovníkov. Toto hodnotenie je dôležité nielen pre overenie prínosu vzdelávacej akcie, ale tiež preto, aby najmä vrcholový manažment chápal *náklady na rozvoj riadiacich pracovníkov a zamestnancov nie ako reálné náklady, ktoré je treba znížiť, ale ako podstatný predpoklad podnikovej úspešnosti*.“¹

12.3. Prehľad metód vzdelávania a rozvoja zamestnancov

V praxi riadenia a rozvoja ľudského potenciálu existuje veľmi široká škála metód vzdelávania a rozvoja. Túto škálu metód rozvoja potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov možno rozdeliť z hľadiska formy a počtu účastníkov a z hľadiska miesta uskutočňovania vzdelávania nasledujúcim spôsobom:

¹ Urban, J.: Manažerské vzdělávání v 21. století. Moderní řízení č. 4/2002, II – IX s.

a) Forma a počet účastníkov vzdelávania:

- *Individuálne realizované vzdelávanie*, najmä seba vzdelávanie ako špecifická forma vzdelávania a rozvoja individuálneho potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov.
- *Skupinové metódy vzdelávania*, ku ktorým patria napríklad simulácie, prípadové štúdie, brainstorming, zážitkový tréning v prírode, prednášky, pracovné porady, metóda X35, Philips 66 a pod.

b) Miesto uskutočňovania vzdelávania:

- *Metódy využívané pre účely vzdelávania pri výkone práce*, na konkrétnom pracovnom mieste. Patria tu napríklad ukážky práce, koučovanie, konzultovanie, asistovanie, rotácia práce (vysvetlené v časti venovanej orientácii nových zamestnancov), pracovné porady, e-vzdelávanie a pod.
- *Metódy používané pre účely vzdelávania mimo pracoviska*, napríklad prednáška, seminár, e-vzdelávanie, prípadové štúdie, workshopy, brainstorming a brainwriting, simulácie, hranie rolí, hodnotiace a rozvojové programy (assessment centre – podrobne vysvetlené v kapitole o výbere zamestnancov a riadiacich pracovníkov), zážitkové tréningy a pod.

Výber konkrétnej metódy vzdelávania ovplyvňuje veľké množstvo faktorov. K najdôležitejším z týchto faktorov patria napríklad ciele a oblasť vzdelávania, počet účastníkov a ich príprava, čas, ktorý je k dispozícii, financie, zariadenie, ostatné zdroje, vrátane zručností a motivácie školiťel'ov, ochota a motivácia účastníkov, ich zapojenie do procesu vzdelávania a rozvoja atď.¹

Z hľadiska poskytnutia určitých podkladov v tejto oblasti je vhodné uviesť najčastejšie *dôvody neúspechu* jednotlivých metód vzdelávania a rozvoja. Patria k nim napríklad nedocenenie zručností získaných vzdelávacím programom, nedostatok času na uskutočnenie programu, nedostatočná motivácia účastníkov, nepresná analýza potrieb vzdelávania a rozvoja, nepodporovanie vzdelávacích programov zo strany vedenia podniku, nedostatočné financovanie programu atď.¹

Pretože sú tieto negatívne tendencie veľmi nebezpečné, mali by sa systematicky odstraňovať a mali by sa vytvárať podmienky pre skutočne zmysluplný rozvoj ľudského potenciálu podniku.

¹ The Conference Board. Trends in Corporate Education and Training. New York. 1985. In: Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada. 1993, 493 s.

Sebavzdelávanie a jeho techniky

Sebavzdelávanie v oblasti rozvoja riadiacich pracovníkov vzniklo ako samostatná myšlienková a realizačná škola vo Veľkej Británii a v súčasnosti ju mnohí autori pokladajú za základnú metódu rozvoja riadiacich pracovníkov a kvalifikovaných zamestnancov – odborníkov. Dôvodom tohto faktu je, že stále viac ľudí si uvedomuje, že ak chcú riadiaci pracovníci riadiť zložité, meniace sa a rôznorodé podniky, musia sa v prvom rade naučiť riadiť a učiť sami seba.

Účelom rozvoja prostredníctvom modelov sebavzdelávania je, aby riadiaci pracovníci alebo odborníci upustili od učenia sa „správnych odpovedí“ a sústredili sa na **skúmanie skutočností** a tak si vyskúšali množstvo nových situácií pri riešení nových otázok, nových výziev okolitého prostredia a nových požiadaviek. Sebavzdelávanie má **dve hlavné charakteristiky**:¹

- a) **Rozvoj vlastnej osobnosti (seba samého)**, t. j. prínos a výsledky sebavzdelávania riadiaceho pracovníka alebo zamestnanca, ktoré môžu zahŕňať a docieľiť nový pocit sebaistoty, pochopenia seba samého ako človeka a zamestnanca, kladný postoj k vlastnému „ja“, pochopenie alebo toleranciu k ostatným, získanie nových poznatkov, zručností, skúseností a pod.
- b) **Rozvoj prostredníctvom seba**, t. j. vlastné postupy alebo činnosti procesu sebavzdelávania, ktoré riadiaci pracovník či zamestnanec prežil alebo aplikoval, napríklad myslenie a spriadanie nových myšlienok, opúšťanie starých predstáv, usilovanie o niečo nové, podstupovanie rizika a vstup do neznáma, premýšľanie o tom, čo sa stalo, úsilie o dosiahnutie určitého cieľa a pod.

Je vhodné pripomenúť, že sebavzdelávanie je skôr procesom než metódou. Existuje však množstvo metód, ktoré sa môžu uplatniť v procese sebavzdelávania. Tieto metódy akoby boli odvodené od podstaty procesu sebavzdelávania a patria tu napríklad *metóda denníkov, vnímania prežitých udalostí, intuícia, workshopy zamerané na sebavzdelávanie, prípadové štúdie* a iné.

Ukážky práce

Ukážky práce sú najčastejšie používanou metódou vzdelávania na pracovisku a v skutočnosti predstavujú najjednoduchší spôsob zaškolenia nového, prípadne menej skúseného zamestnanca. Skúsenejší alebo bezprostredne nadriadený pracovník obyčajne predvádza zamestnancovi daný pracovný postup. Školený (inštruktovaný) zamestnanec si

¹ Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol.: Vzdelávaní a rozvoj manažerů. Praha. Grada. 1996, 409 s.

pozorovaním a napodobňovaním ukážok práce môže tento postup osvojiť. Pri nevhodnom napodobňovaní pracovných postupov sa môže stať, že neskúsený zamestnanec poškodí výrobné zariadenie, zbytočne plytvá materiálom, dosahuje nízku kvalitu odvedenej práce a pod.

Koučovanie

Koučovanie predstavuje *dlhodobejšie vysvetľovanie a sledovanie výkonu* zamestnanca zo strany nadriadeného alebo školiťľa – kouča. Koučovanie znamená také poradenstvo, kde sa kouč venuje jednému alebo niekoľkým zamestnancom súčasne a rieši s nimi ich problémy. Podľa mnohých autorov je to najsilnejší a najvplyvnejší spôsob poradenstva. Veľmi dôležité je, aby bol kouč schopný dostatočne citlivo zachytiť kľúčové príležitosti pre zvýšenie výkonu celého tímu i jednotlivých zamestnancov a zároveň aby bol dostatočne motivovaný k uplatňovaniu tejto formy poradenstva.

Konzultovanie

Konzultovanie patrí k najnovším metódam formovania pracovných zručností a predstavuje *vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi školeným a školiťľom*.¹ Školený zamestnanec vnáša do vzťahu svoju aktivitu a iniciatívu tým, že sa vyjadruje ku všetkým problémom svojej práce i procesu vzdelávania a predkladá vlastné návrhy riešenia problémov. Medzi ním a školiťľom by mala vzniknúť spätná väzba poskytujúca námety pre obohacovanie štýlu vedenia zamestnancov, zlepšovanie existujúceho komunikačného systému daného organizačného útvaru a pod. Školiťľ (nadriadený) si tým zároveň formuje a preveruje svoje pracovné schopnosti, najmä v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Nevýhodou je väčšia časová náročnosť metódy v porovnaní s ostatnými.

Asistovanie

Asistovanie je často používanou metódou vzdelávania, pri ktorej je školený zamestnanec *pridelený ako asistent skúseného zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka*. Podieľa sa na plnení stanovených úloh stále väčšou mierou dovtedy, kým je schopný vykonávať zverenú prácu samostatne. Asistovanie sa používa nielen pri vzdelávaní zamestnancov robotníckych profesií, ale aj *pri rozvoji riadiacich pracovníkov a odborníkov*. Nevýhodou však je, že asistent môže prijať i niektoré nevhodné pracovné návyky školiťľa.

¹ Koubek, J. – Hüttlová, E. – Hrabětová, E.: Personální řízení. Vybrané kapitoly. Praha. VŠE. 1996, 124 s.

Naviac, napodobňovanie školiťa niekedy oslabuje vlastný tvorivý prístup asistenta a nezaujatý prístup k riešeným problémom.

Pracovné porady

Pracovné porady sú vhodnou metódou vzdelávania a rozvoja zručností zamestnancov aj riadiacich pracovníkov. Pracovné porady sú nástrojom **účasti zamestnancov na riadení, tímovej komunikácie, strategického myslenia na všetkých úrovniach**. Sú úspešné iba vtedy, keď je vopred jasné, aké ciele je potrebné dosiahnuť a po skončení porady každý zamestnanec vie, čo, akými spôsobmi, s kým a dokedy má vykonať. Organizovanie pracovných porád môže sledovať tieto **ciele**:

- a) **Výmenu informácií** (informovanie o zámeroch a postupe úloh) a **získavanie návrhov na riešenie určitého problému** z pohľadu viacerých zamestnancov. Dôvodom je poznanie, že najcennejšie nápady často prichádzajú buď zo strany zamestnancov, ktorí sa s úlohou stretávajú každodenne, alebo zo strany zamestnancov, ktorí sa príslušnou tematikou nezaobierajú a problém vidia z odstupe a nezaujato.
- b) **Prijatie určitého rozhodnutia**, ktoré je dôležité do takej miery, že je potrebné zozbierať a zosúladiť čo najviac názorov. Niekedy splnenie úlohy vopred vyžaduje od všetkých zainteresovaných kladné stanovisko a stotožnenie s daným riešením, pretože následne napomôžu efektívnejšej realizácii tohto rozhodnutia v praxi podniku.
- c) **Koordináciu činností**, ak sa problém dotýka viacerých úsekov, útvarov alebo oddelení, ktorých zástupcovia by sa mali vyjadriť k tomu, čo ich oddelenie môže zabezpečiť a čo nie. Mnohokrát je potrebné dosiahnutie konsenzu týchto zainteresovaných zamestnancov, aby sa získalo realizovateľné riešenie.

Pracovné porady svojou podstatou teda prispievajú k zvyšovaniu informovanosti a sprostredkovaniu vedomostí, zručností, schopností a skúseností novým či menej skúseným zamestnancom a riadiacim pracovníkom. Tým zároveň môžu **zvyšovať motiváciu** a lojálnosť zamestnancov a úsilie o stotožňovanie individuálnych cieľov s podnikovými.

Pretože výsledky z praxe dokazujú, že v mnohých podnikoch zapríčiňujú práve neefektívne pracovné porady najvyššie personálne náklady, je potrebné ich príprave a realizácii venovať zvýšenú pozornosť.

Je preto vhodné si vopred pripraviť **scenár porady**, viesť ju podľa pravidiel moderovania, zaviesť časový manažment aj na poradách, po ukončení jednotlivých častí alebo celej porady sumarizovať a na záver porady si vyžiadať od všetkých účastníkov spätnú väzbu správneho pochopenia všetkých prerokúvaných skutočností a pridelených úloh.

Prednáška

Prednáška sa spravidla zameriava na prezentovanie **najnovších informácií alebo teoretických poznatkov** a aj v súčasnosti zostáva hlavným prostriedkom vzdelávacej komunikácie. Prednášku je možné prispôbiť špecifickým charakteristikám skupiny poslucháčov. Skúsený prednášajúci môže jednoduchým a nenásilným spôsobom meniť štýl prezentácie aj spôsob, akým podáva obsah. Prednášajúci môže na účastníkov prenášať svoje nadšenie a vyjadrovať priamym kontaktom svoje názory a skúsenosti a môže prispôbovať čas trvania prednášky potrebám a očakávaniam skupiny.

Výborným prostriedkom sporenia a oživenia prednášky je jej rozloženie na menšie celky a vsunutie vhodných pomôcok, ktorými sú napríklad diskusia, anekdota, používanie grafických fólií, flipchartov, farebných papierových štítkov, ktoré zobrazujú nadväznosti preberanej problematiky a zvyrazňujú najpodstatnejšie fakty v prednáške. Vhodné je využívanie rôznych príkladov a otázok, prezentovanie vlastných skúseností prednášajúceho, ako aj zapojenie neverbálnych komunikačných kanálov – pohľad očí, gestika, vitalita a nadšenie vystupovania a iné.

Prednáška spojená s diskusiou (seminár) prekonáva čiastočné nevýhody prostej prednášky. V priebehu diskusie môže lektor podnecovať aktivitu a angažovanosť účastníkov v prednášanej tematike.

E-vzdelávanie

E-vzdelávanie predstavuje jednu z najnovších foriem vzdelávania zamestnancov a riadiacich pracovníkov. E-vzdelávanie sa môže realizovať v podmienkach podniku, ale aj mimo neho. Možno ho zaradiť medzi technologické prístupy vo vzdelávaní, pretože predstavuje interaktívne multimedialne kurzy distribuované účastníkom pomocou CD médií alebo počítačovej siete (internet, intranet, satelitné vysielanie a pod.). E-vzdelávanie môže byť veľmi individualizované, pričom účastníci môžu prijímať nové vedomosti v čase, ktorý si sami zvolia, a tempom, ktoré im vyhovuje. Konkrétna voľba vzdelávania zamestnancov a riadiacich pracovníkov by sa mala odvíjať od charakteru odbornej problematiky, cieľov učenia, finančných, technických a časových možností podniku. Zároveň by mala rešpektovať charakter a úroveň účastníkov. Voľba tejto metódy vzdelávania by však určite mala zodpovedať strategickým cieľom a vízií podniku.

V našich podmienkach existujú výborné skúsenosti s e-vzdelávaním v oblasti zvyšovania vedomostí a zručností najmä v problematike informačných technológií, komunikačných sietí, programovania, marketingových zručností a pod. Podľa názorov odborníkov (v tejto forme prenosu a sprostredkúvania nových skutočností) dokáže e-vzdelávanie zvyšovať predpoklady pre zlepšenie vzdelávania a presunúť hodnotenie a

právomoc vo vzdelávaní z lektorov na užívateľov. Môže tak zvyšovať samostatné učenie užívateľov, pričom miera prehĺbenia poznania užívateľov bude závisieť na ich motivácii, prístupe a zodpovednosti v procese učenia.

Prípadové štúdie

Prípadové štúdie sa používajú zväčša pri vzdelávaní riadiacich pracovníkov a tvorivých zamestnancov. Účastníci sa zvyčajne zameriavajú na pochopenie situácie daného problému, analyzovanie vzájomných vzťahov problému, predvídanie pravdepodobných výsledkov rôznych riešení a voľbu aj obhajovanie preferovaného rozhodnutia či riešenia. Analýza štúdií síce nementí podstatu uvažovaného problému, avšak zlepšuje **schopnosť racionálne analyzovať situáciu a navrhnúť riešenie problému**. Ak sa prípadová štúdia týka konkrétnej situácie v dostatočne vzdialenej minulosti, je možné konfrontovať analýzu a riešenia účastníkov so skutočným riešením problému, ktoré bolo prijaté v praxi, a s jeho výsledkami. Tým sa môžu analytické schopnosti a schopnosť strategického myslenia účastníkov prehľbovať v oveľa väčšej miere.

Brainstorming

Brainstorming sa zakladá na princípe **inšpirovania a generovania následných podnetných myšlienok**. Skupina účastníkov by sa mala skladať z odborníkov v danej oblasti i úplných laikov v tejto problematike, pričom v skupine každý účastník navrhuje spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení individuálnych návrhov prebieha diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh alebo optimálna kombinácia návrhov riešení. Metóda brainstormingu predpokladá **dodržiavanie nasledujúcich princípov**:

- a) **Každý člen diskusie povie ľubovoľný návrh**, ktorý s uvažovaným predmetom čo i len okrajovo súvisí. V tejto fáze nik nesmie vyjadriť akékoľvek hodnotenie vyslovených myšlienok, to znamená, že **nie je vhodná kritika, spochybňovanie a namietanie** na nerealizovateľnosť, lebo cieľom je podporiť následné myšlienky u iných členov.
- b) Moderátor vedie diskusiu v dvoch etapách. V prvej etape sa **generujú nápady** a moderátor ich zaznamenáva. V druhej etape sa recenzujú a vylučujú nepoužiteľné myšlienky a filtrujú sa tie, ktoré je **vhodné rozvíjať**. Úlohou moderátora je naladiť tím v prvej fáze na generovanie nápadov a v druhej etape je vhodné jasne povedať, že končí čas voľného premýšľania a nasleduje recenzia nápadov.

Metóda brainstormingu závisí od úspechu, s akým sa podarí vyvolať generovanie nápadov bez zábran, bez obáv zo zosmiešnenia alebo pocitu trápnosti či trémy. Je preto veľmi dôležitá osobnosť moderátora – či dokáže počas celej diskusie udržať alebo vyburcovať primeranú atmosféru.

Brainwriting je modifikáciou metódy brainstormingu, keď experti komunikujú *bez osobnej účasti – sprostredkované*, napríklad písomne alebo počítačovou sieťou. Účinnosť brainwritingu je pravdepodobne nižšia ako pri bezprostrednom osobnom stretnutí, avšak na druhej strane je táto metóda v porovnaní s brainstormingom lacnejšia.

Simulácia

Simulácia predstavuje účinný spôsob rozvoja potenciálu zamestnancov a riadiacich pracovníkov, najmä pokiaľ ide o zmenu postojov, rozvoj zručností, dosiahnutie zmeny správania účastníkov a identifikovanie reálnych potrieb a problémov účastníkov. Je to vzdelávacie cvičenie, pri ktorom sa používa model zodpovedajúci skutočnosti. Simulácia dovoľuje účastníkom konať tak, ako keby boli *v reálnej situácii*. Tiež im umožňuje vyskúšať si zručnosti, ktoré s ich zamestnaním či prácou priamo nesúvisia, avšak výkon ich práce môžu v budúcnosti zlepšiť či podporiť. Metóda simulácie je veľmi vhodná pre zvyšovanie komunikačných zručností, interpersonálnych zručností a zručností rýchleho a efektívneho rozhodovania.

Hranie rolí je najčastejšou technikou simulácie. Zameriava sa na podporovanie žiaduceho správania zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Účastníkom dovoľuje prezentovať (hrať) situácie, ktorým budú pravdepodobne čeliť v budúcnosti alebo s ktorými sa v práci stretávajú zvyčajne. Účastníci preberajú na seba určitú rolu a v nej môžu poznávať a rozvíjať si svoje kompetencie. Ak sú účastníkmi riadiaci pracovníci, dokážu si povšimnúť zvyčajné dôsledky svojho správania na nadriadených i podriadených spolupracovníkov a môžu sa naučiť rýchlejšie porozumieť správaniu iných.

Zážitkový tréning v prírode

Charakteristickou črtou tejto formy rozvoja riadiacich pracovníkov je možnosť *otestovať a rozvíjať svoj osobný potenciál v náročných podmienkach voľnej prírody cestou zážitkového učenia*. Zážitkový tréning je vhodný najmä pre osvojenie si takých komplexných zručností a kompetencií, ako je motivovanie, zvládanie záťažových situácií, riadenie zmien, vedenie či budovanie a rozvoj tímov.

Tréningy tohto typu narušajú klasickú predstavu vzdelávania riadiacich pracovníkov. Uplatňujú v praxi nasledujúcu myšlienku: „Ak chcete ľudí niečo naučiť, a ak nové poznatky majú preniknúť *hlboko do ich osobnosti a správania, musia byť postavení pred úlohu, ktorej riešenie je pre nich výzvou*“. Prírodné prostredie vytvára ideálne podmienky pre realizáciu scenára simulovaných úloh a cvičení v oblasti fyzickej, psychickej a emocionálnej. Hra a plnenie úloh sa stávajú realitou, ktorá testuje riadiaci a osobnostný potenciál človeka počas celého dňa. Účastníci majú príležitosť nielen rozpoznať, v čom spočívajú bariéry ich riadiacej a osobnej efektívnosti, ale tiež nájsť spôsoby ich prekonania. Môžu spoznať svoje hranice, ale

na druhej strane môžu objaviť svoje doposiaľ netušené schopnosti. Tie môžu byť nápomocné pri výkone ich ďalšej práce.

Hoci úlohy v tréningoch zážitkového učenia vo voľnej prírode nie sú zhodné s úlohami, ktoré musia riadiaci pracovníci a pracovné tímy riešiť na pôde podniku, môžu byť veľmi podobné. Počas realizácie sa totiž objavuje *množstvo nepredvídateľných udalostí a neočakávaného správania ľudí*. Čas, ľudia i ostatné zdroje sú limitované, a cieľ je potrebné i napriek všetkým bariéram splniť. Účastníci tu v podstatne rýchlejšom časovom slede (neraz i bolestivo) pocítia dôsledky svojej činnosti a prijatých rozhodnutí. Atmosféra vzájomnej dôvery medzi členmi tímu a profesionálne vedenie trénermi v oblasti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu povzbudzujú účastníkov k skúšaniu *nových zručností*.

Naviac, zážitky z riešenia netradičných úloh oslovujú i *spochybňujú niektoré dovtedajšie schémy uvažovania a postojov účastníkov*. Takáto práca na úlohách môže odhaliť obmedzenia tímovej práce, akými sú nejasne formulované ciele, nízka úroveň informovanosti, nedostatočné plánovanie, neprimeraný štýl vedenia, nízka úroveň dôvery členov tímu a pod. Ak sa tieto bariéry podarí úspešne prekonať, dochádza k synergickému efektu, keď prínos kompaktného tímu je oveľa vyšší než prostý súčet individuálnych výkonov a výsledkov práce jednotlivcov.

12.4. Učiaci sa podnik

Rýchlo sa mení situácia na trhoch a nové požiadavky zákazníkov zvyšujú tlak na takmer všetky podniky, aby sa stali pružnejšie, vnímavejšie a dynamickejšie vo vývoji a zavádzaní nových alebo kvalitnejších výrobkov a služieb. Z tohto dôvodu by sa v súčasnosti mal každý podnik usilovať získať možnosť oprávnené sa považovať za *učiace sa systém*. V učiacom sa systéme sa jednotlivci učia z činností, ktoré sa v podniku vykonávajú, a podnik sa ako celok učí z aktívnej súčinnosti jednotlivcov (Senge, 2007, s. 24). Ide tak o *systém, ktorý plynulo a uvážlivo pretvára sám seba*.

Učiaci sa podnik je podnik, ktorý pohotovo reaguje na meniace sa trhové podmienky, prenáša zodpovednosť za rozhodovanie na svojich zamestnancov a je pripravený na zmenu. Je to podnik, ktorý uľahčuje sebazvedľávanie všetkých svojich zamestnancov a riadiacich pracovníkov a priebežne sa sám dynamizuje, zefektívňuje a pretvára.

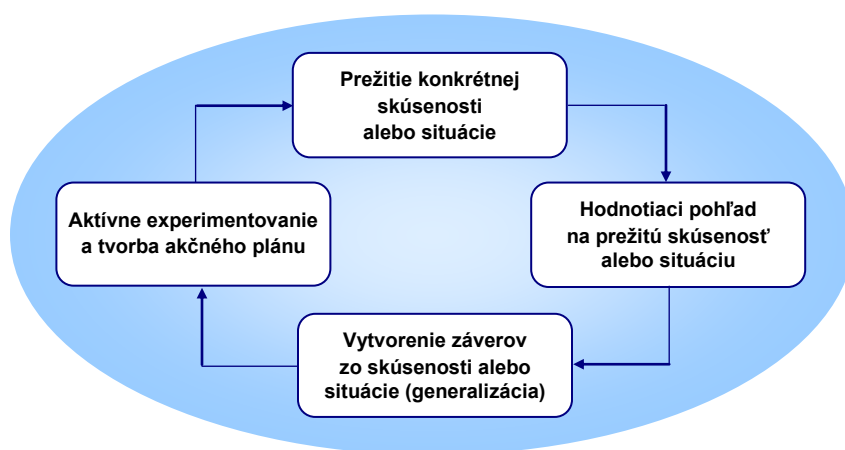
Podstatou učiaceho sa podniku je *aktívne a neustále učenie sa z vlastnej práce, práce svojich spolupracovníkov, z činností, ktoré sa v podniku vykonávajú, zo skúseností partnerských podnikov, dodávateľov i konkurentov*. Vzdelávanie nie je v učiacom sa podniku vnímané vo zvyčajnom zmysle. Ide skôr o rozvoj a sebazvedľávanie tak jednotlivcov, ako i celého podniku.

V učiacom sa podniku je kladený dôraz na dva aspekty: na učenie jednotlivcov a na učenie podniku.¹ Podnik sa učí objavovaním a napravovaním nedostatkov vo svojich činnostiach a procesoch. Tento proces sa *dotýka prijímania informácií a následného rozhodnutia o zmene existujúcich praktík*, ktoré prispievajú k zvýšeniu konkurencieschopnosti a efektívnosti podniku.

Podnik sa učí tým, že koriguje svoje konanie, založené na informáciách zo svojho vnútorného a vonkajšieho prostredia. Príkladom učenia z *vnútorného prostredia* je inovácia nových výrobkov, využívanie výsledkov analýzy podnikovej klímy pre jej zlepšenie, realizovanie návrhov alebo námetov zamestnancov na pracovných poradách, využívanie výsledkov procesu hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov či riadiacich pracovníkov a pod. Podniky sa môžu tiež učiť zo svojho *vonkajšieho prostredia*, napríklad z informácií týkajúcich sa sťažností zákazníkov, otvárania nových trhov, výskytu novej technológie, správania konkurencie, problémov, omylov i úspechov iných podnikov, zmien preferencií zákazníka a pod.

Pretože je v ponímaní učiaceho sa podniku veľmi dôležité najmä učenie sa z vlastnej práce a zo situácií, ktoré prežili zamestnanci či riadiaci pracovníci sami na sebe, možno za veľmi zaujímavý a prínosný považovať práve **cyklus učenia**.

Autormi modelu cyklu učenia sú Kolb a jeho spolupracovníci, pričom tento cyklus pozostáva zo štyroch fáz, ako to ilustruje nasledujúci obrázok:²



Obr. č. 12.2 Schéma cyklu učenia

¹ Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol.: Vzdelávání a rozvoj manažerů. Praha. Grada. 1996, 409 s.

² Upravené podľa: Kolb, D. A. – Rubin, I. M. – McIntyre, J. M.: Organizational Psychology: An Experimental Approach. New Jersey. Prentice Hall. 1974

Prvou fázou cyklu učenia je **prežitie konkrétnej skúsenosti alebo situácie**. Táto skúsenosť môže byť plánovaná (vopred starostlivo pripravená) alebo náhodná. Aby sa zamestnanci a riadiaci pracovníci učili skutočne efektívne, je potrebné, aby sa presunuli z roly pozorovateľov do roly účastníkov a do danej situácie boli priamo vtiahnutí.

Druhú fázu tvorí **uplatnenie hodnotiaceho pohľadu na prežitú situáciu**. Zmyslom by mala byť reflexia zážitku, t. j. vypracovanie určitého (myšlienkového) „opisu“ situácie zo strany účastníkov a uplatnenie objektívnejšieho analytického nadhľadu. Ten umožní nezaujatý prístup a odfiltrovanie nepodstatných momentov prežitej situácie od kľúčových momentov a väzieb.

Tretiu fázu cyklu učenia predstavuje **vytvorenie záverov zo situácie (zovšeobecnenie)**. Zovšeobecnenie na základe prežitej skúsenosti umožní účastníkom vytvoriť si rôzne nové poznatky a závery. Tie budú môcť účastníci následne aplikovať v prípade podobných situácií, s ktorými sa stretnú v budúcnosti.

Poslednou fázou je **aktívne experimentovanie a vypracovanie akčného plánu**. V tejto završujúcej etape učenia by si mali zamestnanci alebo riadiaci pracovníci nenásilnou formou skúmať a overovať platnosť a využiteľnosť nových poznatkov v praxi. Ak uznajú nové skutočnosti za prínosné a vhodné pre ich budúcu prácu, mali by si vypracovať tzv. **akčný plán**, t. j. stanoviť plán a postup, ako, kde a kedy nové vedomosti a zručnosti budú uplatňovať.

Ďalším prínosom týchto autorov je názor (potvrdený praxou), že každý človek má svoj **vlastný štýl učenia**. Preto by mali školitelia či lektori prispôbovať formu a spôsob podávania nových skutočností práve **konkrétnym štýlom učenia skupiny účastníkov**. Mali by ich rešpektovať a v prípade potreby ustúpiť od preferovania ich zvyčajných a zaužívaných prístupov.

12.5. Možnosti vzdelávania a rozvoja pri nižších nákladoch

Pretože sa v súčasnosti veľmi mnoho podnikov (malých, stredne veľkých i veľkých) potýka s ťaživým problémom zlej finančnej situácie, je často obtiažne presvedčiť vedenie podniku o nevyhnutnosti neustáleho vzdelávania a rozvoja kompetencií zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Avšak *práve tvoriví a pružní zamestnanci sú aktívnym dynamickým potenciálom, ktorý nielen v dnešných, ale i v budúcich ostrých konkurenčných podmienkach, dokáže alebo nedokáže odvrátiť hrozbu neúspechu či bankrotu podniku.*

Preto **pri nedostatku finančných prostriedkov**, a tým i nedostatku finančného pokrytia rozvoja ľudského potenciálu, by mohli podniky uplatňovať niektoré z menej nákladných metód vzdelávania a rozvoja, napríklad podporovanie sebazvdelávania a sprostredkúvanie nových zručností medzi zamestnancami navzájom, využívanie účasti na verejných prednáškach prebiehajúcich na univerzitách v danom meste či regióne, zapojenie študentov praxujúcich v podniku do vzdelávania zamestnancov a pod.:

Jednou z možností, ako lacnejšie vzdelávať svojich zamestnancov, je podporovať a iniciovať **sebavzdelávanie a sebarozvoj** zamestnancov. Táto forma rozvoja je skutočne finančne nenáročná a možno predpokladať, že v budúcnosti sa bude práve touto cestou uberať veľa podnikov. Predpokladom využívania tejto možnosti je skutočnosť, aby vedenie podniku podporovalo a vytváralo predpoklady pre **dobrovoľné učenie sa členov tímu navzájom**.

Znamená to, že sa vybraný člen pracovného tímu či skupiny pripraví a naštuduje si potrebnú tematiku, s ktorou na pracovnej porade alebo neformálnom stretnutí oboznámi ostatných členov tímu. Táto možnosť predstavuje finančne nenáročné, presne cielené vzdelávanie „šité na mieru z radov vlastných zamestnancov“. V prípade, že takéto odovzdávanie vedomostí, skúseností a zručností nebude v plnej miere erudované, teoreticky a vedecky úplne dokonale zvládnuté, isté nové poznanie sa určite dosiahne. Doplniť ju však môže spoločný entuziazmus, nadšenie a úsilie členov o zmysluplné smerovanie tímu. Takáto kombinácia nových vedomostí a spoločného zápalu sa s veľkou pravdepodobnosťou odrazí vo zvýšení produktivity práce členov tímu, vo zvýšení kvality realizovaných procesov, v náraste nových podnetov pre zlepšenie buď chodu tímu, útvaru alebo celého podniku, v pevnejšom sotožnení zamestnancov s cieľmi podniku a pod.

Ďalším variantom rozvoja zamestnancov i v podmienkach nepriaznivej finančnej situácie je kontaktovanie sa s dekanmi blízkych fakúlt (blízkych odborným zameraním, prípadne geografickým umiestnením) a pedagógmi vyučujúcimi vybrané predmety so žiadosťou (prosbou) o podanie pomocnej ruky v tom zmysle, aby sa ich vybraní zamestnanci mohli **zúčastniť prednášok** venovaných pre podnik zaujímavým a potrebným témam. Pravdepodobne pre každého takto osloveného pedagóga bude určitým zadost'učinením a ocenením, že o jeho prednášky je záujem i zo strany reálnej praxe. Vďaka protíváhou zo strany podniku bude ponuka zadávať a konzultovať diplomové práce študentov fakulty a podeliť sa o praktické skúsenosti a postrehy zamestnancov a riadiacich pracovníkov podniku so študentmi i pedagógmi.

Určitou možnosťou, ako rozvíjať svojich zamestnancov pri nižších nákladoch, je zaplatiť školenie alebo tréning jednému kreatívnemu zamestnancovi či riadiacemu pracovníkovi, ktorý môže následne **nové vedomosti a zručnosti** (v najhoršom prípade aspoň základné) **odovzdať svojim spolupracovníkom**.

Inou navrhovanou formou lacnejšieho získavania nových vedomostí a prístupov k odborným problémom je **zapojiť do vzdelávania aj študentov**, ktorí v podniku absolvujú odborné praxe, v podmienkach podniku vypracúvajú odborné projekty zadané pedagógmi univerzít alebo diplomové práce. Na jednej strane študentom poskytujú zamestnanci praktické pohľady, skúsenosti, osvedčené či neosvedčené postupy. Na druhej strane môžu títo praxujúci študenti sprostredkované poskytovať zamestnancom najnovšie trendy či vedomosti získané na akademickej pôde.

Významnou možnosťou môže byť tiež **zapájanie riadiacich pracovníkov** do procesu vzdelávania podriadených spolupracovníkov – riadiaci pracovníkmi sú zväčša vysoko kvalifikovanými odborníkmi v danej problematike a často pôsobia ako učitelia, radcovia, a konzultanti svojich zamestnancov. Zároveň sa môžu riadiaci pracovníci mnoho naučiť a získavať nové poznatky a zručnosti od svojich podriadených spolupracovníkov. Je preto vhodné, ak sú riadiaci pracovníci zároveň „učiteľmi“ aj „študentmi“ svojich spolupracovníkov.

Všetky tieto navrhované finančne nenáročné formy rozvoja kompetencií zamestnancov a riadiacich pracovníkov si vyžadujú zo strany predstaviteľov podniku veľmi málo, čo je, žiaľ, zároveň niekedy veľmi veľa – odvahu, entuziazmus, nebáť sa opustiť zabehané konvenčné stereotypy a rutinné postupy (v záujme preklenutia súčasných problémov aktivity nasmerované k formovaniu a rozvoju budúceho tvorivého a flexibilného potenciálu najväčšieho kapitálu podniku) ľudí.

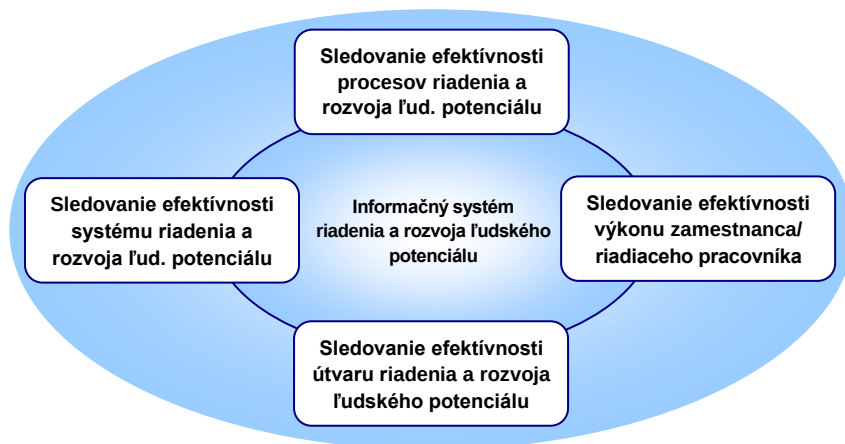
13. EFEKTÍVNOSŤ PRÁCE S ĽUDSKÝM POTENCIÁLOM

V súčasnosti je veľmi diskutovanou problematikou teórie i praxe riadenia a rozvoja ľudského potenciálu problematika efektívnosti, teda sledovania a vyhodnocovania hospodárnosti, účinnosti a účelnosti komplexného systému i čiastkových procesov práce s ľuďmi.

Funkčný systém riadenia a rozvoja ľudského potenciálu tak musí nevyhnutne umožňovať skúmanie finančnej i nefinančnej náročnosti a návratnosti jednotlivých procesov v tejto oblasti. Je potrebné *sledovať a vyhodnocovať výšku nákladov aj výnosov celého systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu v podniku a rozloženie týchto veličín v čase aj podľa čiastkových oblastí* (obrázok č. 13.1).

13.1. Podstata a prístupy k sledovaniu efektívnosti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Všetky možnosti sledovania nákladov, čiastkové i komplexné kritériá merania efektívnosti jednotlivých procesov práce s ľuďmi, je potrebné priebežne skúmať a vyhodnocovať s ohľadom na správanie týchto parametrov vo vývoji. To znamená *porovnávať minulé výsledky so súčasnými* a tým zabezpečiť neustále zvyšovanie efektívnosti týchto procesov a odstraňovanie identifikovaných nedostatkov.



Obr. č. 13.1 Schéma oblastí sledovania efektívnosti práce s ľuďmi

Tiež je potrebné sledovať správanie týchto ukazovateľov v *reálnom čase*, to znamená vyhodnocovať *porovnanie plánovaných ukazovateľov so skutočne dosiahnutými*. Výsledné

hodnoty všetkých navrhovaných ukazovateľov je nevyhnutné **prepojiť na systém plánovania Ľudského potenciálu**, a tiež na **plánovanie ostatných odborných činností podniku**. Aby sa zvýšila konkurencieschopnosť podniku, je potreba všetky tieto aspekty zosúladiť s víziou, poslaním, strategickými cieľmi, stratégiami, filozofiou, kultúrou a pod.

Je však potrebné uviesť, že sledovanie efektívnosti jednotlivých procesov práce s ľudským potenciálom je veľmi náročné, pretože pre skúmanie a vyhodnocovanie nie sú v podniku často k „dispozícii“ potrebné podklady. Preto je možné niektoré činnosti sledovať pomocou kvantitatívnych ukazovateľov, niektoré iba pomocou časového porovnávania daných trendov, niektoré je možné posudzovať iba intuitívne pomocou vyjadrenia expertného odhadu, názorov a spokojnosti riadiacich pracovníkov, personálnych odborníkov a zamestnancov podniku. Niektoré sa sledovať z hľadiska efektívnosti vôbec nedajú.

13.2. Sledovanie efektívnosti procesov riadenia a rozvoja Ľudského potenciálu

Hodnotenie jednotlivých aspektov efektívnosti je možné realizovať iba pomocou aktívnej spolupráce riadiacich pracovníkov všetkých úrovní, personálnych odborníkov a zamestnancov podniku, a to na základe práce s podnikovým informačným systémom a jeho subsystémom – informačným systémom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.

Efektívnosť plánovania Ľudského potenciálu v užšom zmysle

Sledovanie efektívnosti plánovania ľudského potenciálu v užšom zmysle môžu zabezpečovať personálni odborníci a riadiaci pracovníci všetkých úrovní na základe vyhodnotenia výsledkov **analýzy práce a analýzy zručností**. Podklady pre analýzu práce, potvrdenie optimálneho počtu a štruktúry pracovných miest, zistenie vyťaženia a potenciálu či rezerv zamestnancov môžu poskytovať riadiaci pracovníci písomnými hláseniami alebo priamym zanesením údajov do informačného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu (výsledky hodnotenia výkonu, analýza zručností, odpracovaný čas na úlohách a pod.).

Náklady plánovania Ľudského potenciálu predstavujú **interné náklady**, t. j. náklady výkonu príslušných riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov podniku. v informačnom systéme riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, ktorý je sčasti dostupný iba personálnym odborníkom a vybraným riadiacim pracovníkom, sú aj **informácie o finančnom ohodnotení** (mzde, osobných príplatkoch) riadiacich pracovníkov aj personalistov. Preto by nemal byť problém vyčísľovať interné náklady práce s ľuďmi pri poznaní času, ktorý plánovaniu účastníci venovali.

Výnosy (prínos) plánovania ľudského potenciálu sa dajú zistiť sprostredkovaným **negovaním nákladov**, napríklad výškou zbytočne vynaložených nákladov, ktoré by podnik vynaložil pri pokrytí nesprávne stanovenej potreby prijať nového zamestnanca.

Efektívnosť plánovania ľudského potenciálu v širšom zmysle

Sledovanie efektívnosti plánovania ľudského potenciálu v širšom zmysle vychádza opäť zo spolupráce riadiacich pracovníkov a personálnych odborníkov a možno ju merať prostredníctvom **efektívnosti priebehu všetkých procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a komplexných výsledkov podniku**. To znamená, efektívnosťou získavania, výberu a profilovania zamestnancov, orientácie nových či preradených zamestnancov, na základe priebehu a realizácie opatrení vyplývajúcich z výsledkov hodnotenia komplexného pracovného výkonu, skúmaním úspešnosti motivovania zamestnancov, skúmaním hospodárnosti, účinnosti a účelnosti vzdelávacích aktivít a programov, skúmaním naplňovania plánov kariéry, prehodnocovaním spravodlivosti a účinnosti systému odmeňovania, vhodnosťou uplatňovanej podnikovej kultúry, funkčnosťou komunikačného systému podniku a pod.

Efektívnosť plánovania je možné posudzovať aj na základe zmien v objeme realizovaných produktov, zmien v trhovom podiele podniku, zvýšením informovanosti zákazníkov, zvýšením spokojnosti zákazníkov (interných aj externých). Napríklad pri sledovaní efektívnosti plánovania *hodnotenia komplexného pracovného výkonu* ide opäť o sledovanie **interných nákladov** (čas a úsilie hodnotiteľov venované príprave a realizácii hodnotenia, čas a úsilie personálnych odborníkov venované metodologickej príprave, inštrukciám, riešeniu sporných prípadov).

Prínos plánovania procesu hodnotenia pracovného výkonu by sa mal odraziť v poklese sťažností hodnotiteľov na formu či priebeh hodnotenia, rýchlejšim a menej problémovým priebehom hodnotenia, nižším výskytom chýb v hodnotení, vyššou kvalitou a objektívnosťou a sprostredkovane vo vyššej motivácii k rozvoju pracovno-osobnostného potenciálu, vyššom pracovnom výkone a pod.

Efektívnosť profilovania potenciálnych zamestnancov

Hodnotenie efektívnosti profilovania potenciálnych zamestnancov vyžaduje potrebu sledovať náklady a úsilie venované **profilovaniu budúcich zamestnancov** (študentov či zamestnancov iných podnikov zaujímajúcich sa o prácu v podniku v budúcnosti) a overiť vplyv návratnosti týchto nákladov v efektívnejšom fungovaní podniku.

Tieto **náklady** zahŕňajú napríklad prostriedky vložené do **udržiavania kontaktov** so strednými školami a univerzitami, t. j. cestovné spojené s prezentáciami podniku na pôde škôl,

náklady na prípravu a vypracovanie informačných materiálov pre študentov, prostriedky vynaložené na poskytovanie podnikových štipendií, na sponzorstvo študijnej literatúry, pomôcok a projektov riešených na školách a pod. Patria tu aj náklady spojené **s monitorovaním trhu práce a neustáleho podporovania mena podniku** na tomto trhu cestou príspevkov v tlači, vystúpení v iných médiách i osobných prezentácií na rozličných podujatiach, náklady usporiadania „Dní otvorených dverí“ a pod. Môže ísť o externé aj interné náklady.

V prípade úspešného profilovania potenciálnych zamestnancov sa všetky tieto náklady vrátia. Možno nie presne vyčísliteľné, ale ich **návratnosť** sa odrazí v nižšej finančnej i časovej náročnosti procesu orientácie, v lepšej kvalifikačnej skladbe zamestnancov, lepšej pripravenosti profilovaných uchádzačov pre zábery podniku. Prínos profilovania sa môže sledovať **prostredníctvom informačného systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu**, napríklad čas potrebný na orientáciu profilovaných zamestnancov v porovnaní s dĺžkou orientácie zamestnancov, ktorí sa nezúčastnili profilovania. Vhodný softvér by mal vypočítat priemernú dĺžku doby orientácie profilovaných i neprofilovaných zamestnancov, a vypočítat časový rozdiel nepodávania plného výkonu podľa skupín pracovných miest.

Efektívnosť profilovania stabilizovaných zamestnancov

Zameriava sa na sledovanie finančnej *náročnosti profilovania súčasných zamestnancov v podmienkach podniku, a tiež na sledovanie efektívnosti procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku i mimo podniku.*

Je neprehľadnejšie vyhodnocovať **náklady každodenného pracovného života v podniku**, kde možno priradiť množstvo rozhovorov, pracovných porád, podnikových stretnutí, neformálnych i formálnych diskusií potrebných pre podporu podnikovej kultúry, vysokej informovanosti a želaného pracovno-osobnostného smerovania zamestnancov. Okrem **materiálnej náročnosti** (papier, toner a pod.) je možné finančnú náročnosť v tejto oblasti sledovať asi iba sprostredkované pomocou „**stratových hodín**“ riadiacich pracovníkov, personálnych odborníkov a zamestnancov, ktoré profilovaniu venovali. Avšak tieto stratové hodiny nie sú v skutočnosti stratou. Komunikácia a žiaduce smerovanie zamestnancov do podniku určite patrí.

Určenie výšky **nákladov na vzdelávanie** a rozvoj zručností je ovplyvnené tým, či ide o vzdelávanie realizované externými alebo podnikovými lektormi. Náklady externého vzdelávania a jeho prípravy obsahujú externé a interné náklady. **Externé náklady** zahŕňajú odmeny lektorov, cestovné v prípade vzdelávania mimo podnik, stravné účastníkov a pod. **Interné náklady** predstavujú náklady výkonu personálnych odborníkov a riadiacich pracovníkov pri určovaní oblastí, účastníkov, časového harmonogramu vzdelávania, pri identifikovaní špecifických požiadaviek adresovaných externej agentúre, pri „dolaďovaní“

obsahu kurzov atď. V prípade profilovania zamestnancov internými lektormi ide o rovnaké náklady, avšak lektormi sú zamestnanci podniku, ktorí dostávajú fixný plat. Je vhodné sledovať rozsah času, ktorý venovali príprave a realizácii daného vzdelávacieho programu.

Prínos profilovania stabilizovaných zamestnancov *sa dá kvantifikovať aj ako úspora súvisiacich rôznych iných podnikových nákladov.*

Výnosy (prínos) vzdelávania by sa mali sledovať v troch časových obdobiach a zároveň troch logických úrovniach. Podrobnejšie informácie sú obsahom predchádzajúcej kapitoly.

Efektívnosť akvizície (získavania a výberu) zamestnancov

Aj celý proces *získavania a výberu nových zamestnancov* by sa v podniku mal starostlivo sledovať po stránke hospodárnosti, účinnosti a účelnosti.

V podniku je možné priebežne vyhodnocovať **výšku nákladov** podľa konkrétnej metódy oslovenia záujemcov o prácu, napríklad metódy inzercie v tlači alebo na internete, metódy vývesiek, metódy komerčného sprostredkovania práce a pod. Možno sledovať **priemernú výšku nákladov** pre jednotlivé skupiny obsadzovaných pozícií v členení na robotnícke, referentské, výskumno-vývojové, riadiace atď.

Sledovať možno aj **náklady realizácie akvizičného procesu**. Môže ísť o sledovanie nákladov spojených s uskutočnením predbežného výberu, teda nákladov vynaložených na skúmanie a posudzovanie životopisov, overovanie odporúčaní a hodnotení uchádzačov z predchádzajúcich zamestnaní (v prípade čerstvých absolventov náklady kontaktov na vedúcich diplomových prác alebo triednych učiteľov), nákladov písomnej korešpondencie a telefonického spojenia s uchádzačom, priemerných nákladov jedného prijímacieho rozhovoru, ročnej výšky nákladov na všetky predbežné i prijímacie rozhovory, počet uskutočnených prijímacích rozhovorov pre úspešný výber na jedno obsadzované miesto.

V podniku možno sledovať i **účinnosť častkových fáz akvizície**, napríklad celkový počet uchádzačov reagujúcich na konkrétnu ponuku práce, počet vhodných uchádzačov a ročné hodnoty týchto ukazovateľov pre všetky ponúkané príležitosti. Ďalšími ukazovateľmi sú miera odozvy uchádzačov na inzerované ponuky v jednotlivých médiách, priemerná doba odozvy uchádzačov na jednotlivé metódy oslovenia trhu práce a pod. Je vhodné skúmať aj celkovú **úspešnosť** procesov získavania a výberu z hľadiska prijímaných zamestnancov, ktorí v podniku zostali *pracovať nastálo*, priemernú dĺžku času odpracovaného novoprijatými zamestnancami, pomer nových a stabilizovaných zamestnancov v časovom vývoji, spokojnosť nových zamestnancov, vnímanie akvizičných procedúr očami uchádzačov, spokojnosť riadiacich pracovníkov s novými zamestnancami, vhodnosť kritérií akvizície z hľadiska ich validity a spoľahlivosti a pod.

Prínos akvizície realizovanej zamestnancami podniku je možné zistiť napríklad **rozdielom nákladov**, ktoré podnik priamo vynaložil na získavanie a výber, a nákladov, ktoré by musel za výber vhodného nového zamestnanca zaplatiť komerčnej sprostredkovateľskej agentúre.

Efektívnosť motivovania zamestnancov a riadiacich pracovníkov

Pri sledovaní finančnej náročnosti a účinnosti **systematického motivovania zamestnancov a riadiacich pracovníkov** sa možno stretnúť s obdobnými problémami. Je veľmi ťažké vyčíslieť náklady tohoto úsilia. Jednoduchšie sa vyčísluje výška poskytnutých odmien, príplatkov alebo poskytnutých sociálnych výhod, ku ktorým patria napríklad zľavy pre zamestnancov pri nákupe podnikových výrobkov, úhrady vzdelávacích programov a kurzov, finančný podiel zamestnancov na výsledkoch, zamestnanecké akcie a pod. Komplikovanejšie je vyčísliť náklady vložené do osobného úsilia riadiacich pracovníkov pri ich neustálej komunikácii (a to verbálnej i neverbálnej) so zamestnancami, pri neprestajnom usmerňovaní zamestnancov, pri vytváraní podmienok pre tvorivú prácu a iniciatívu všetkých podriadených spolupracovníkov, pri podporovaní nových prístupov a kreatívneho myslenia i žiaduceho správania zamestnancov atď.

Náklady môže sledovať útvar riadenia a rozvoja ľudského potenciálu na základe informácií z účtovníctva. Ide o **finančnú motiváciu zamestnancov**, vrátane **finančnej motivácie riadiacich pracovníkov**, pretože aj riadiacich pracovníkov je vhodné a potrebné motivovať k výkonu práce s ľuďmi (odmeny, príplatky, prémie, podiely, vzdelávacie aktivity). Patria tu aj **d'alšie náklady motivácie** riadiacich pracovníkov, ako napríklad náklady za nákup výkonnej počítačovej techniky, softvéru pre zjednodušenie postupov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu a pod. Do nákladov motivovania je potrebné zahrnúť aj **interné náklady**, t. j. *čas a úsilie personálnych odborníkov* venované aktualizácii motivačného programu podniku, tvorbe individuálnych motivačných programov, konzultovaniu s riadiacimi pracovníkmi pre zvyšovanie efektívnosti personálnej práce, riešenie prípadných problémov. Patrí tu tiež *čas a úsilie riadiacich pracovníkov venované tvorivému vedeniu podriadených spolupracovníkov, komunikácii s nimi, identifikovaniu vhodných motivačných nástrojov, hodnotiacim rozhovorom* atď.

Výnosy (prínos) motivovania by mali sledovať riadiaci pracovníci aj personálni odborníci, ktorí môžu vyjadriť **kvantitatívny alebo kvalitatívny prínos** motivovania v jednotlivých oblastiach a dokázať prisúdiť mieru či rozsah prínosu v sledovaných oblastiach. Je to realizovateľné opäť sprostredkované, a to pomocou porovnania výsledkov hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov s výsledkami v minulých obdobiach, porovnávaním rozdielov vo výkonnosti a skutočne odvedených výkonoch, porovnávaním výkonov zamestnancov v rámci skupiny atď.

Ďalej sa dá **účinnosť** motivácie sledovať prostredníctvom zvýšenej kvality práce, znížením počtu nepodarkov, lepším dodržiavaním termínov, zvýšenou spokojnosťou zákazníkov alebo nadväzujúcich pracovísk, zvýšenou inovatívnosťou a kreativitou, zlepšením komunikácie medzi riadiacim pracovníkom a zamestnancami a medzi nimi navzájom, dobrovoľným odhaľovaním rezerv a nedostatkov.

Pomocným ukazovateľom môže byť **úspora či už živej alebo zhmotnenej práce v podniku**, zvýšená spokojnosť samotných zamestnancov, väčšia ochota zamestnancov zapájať sa do nových aktivít a zmien, zníženie fluktuácie, zvýšenie počtu odpracovaných rokov stabilizovanými zamestnancami a pod. Je možné písomnou alebo elektronickou formou zisťovať názory a spokojnosť zamestnancov, je možné zisťovať aj zmenu počtu interných a externých sťažností zákazníkov, zvýšenie úrovne zručností.

Prínos motivácie je možné zisťovať aj z **podnikového informačného systému**, je to napríklad trend rozličných podnikových výsledkov, zlepšenie imidžu podniku, získanie nových zákazníkov, spokojnosť dodávateľov či pracovníkov štátnej správy v komunikácii so zamestnancami a pod.

Efektívnosť ukončovania pracovného pomeru a fluktuácie

Posudzovanie efektívnosti procesu ukončovania pracovného pomeru je veľmi významné najmä v súvislosti s udrzaním si zamestnancov, ktorých potenciál podnik potrebuje. Aj tu je vhodné uvažovať nielen so súčasnými potrebami na požadovanú kvalitatívnu i kvantitatívnu štruktúru zamestnancov, ale aj s budúcimi potrebami pracovného potenciálu, ktoré dokážu zabezpečiť plnenie vytýčených cieľov.

Zodpovední personálni odborníci by mali sledovať celkové počty dobrovoľných i nútených **odchodov zamestnancov** z podniku. Medziročný vývoj tohoto počtu je spätnou väzbou toho, či sa darí v podniku zabezpečiť efektívne fungovanie procesov riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Je potrebné sledovať aj **priemerný čas**, po ktorý odchádzajúci zamestnanci pracovali v podniku. Nárast dĺžky odpracovaného času je dôležitým indikátorom efektívnosti práce s ľudským potenciálom. V období bez drastickejších výkyvov v činnosti podniku je zvyšovanie tejto priemernej doby ukazovateľom vhodnosti opatrení v oblasti práce s ľuďmi. Sledovanie týchto základných ukazovateľov a zlepšovanie ich **trendov** je dôležité aj z hľadiska zadost'učinenia personálnych odborníkov, ale najmä z hľadiska ekonomického.

Náklady spojené s odchodom zamestnancov sú obvyčajne vysoké. Zahŕňajú nielen úsilie a finančné prostriedky spojené priamo s **odchodom zamestnanca**. Tu možno priradiť napríklad náklady na vypracovanie hodnotenia a referencií pri odchode zamestnanca, náklady spojené s vyplatením odstupného, odhlásením z predpísaných poistení a odvodov atď. Zahŕňajú tiež vysoké **náklady získavania a výberu nových zamestnancov** (ktorí ich nahradia), náklady orientácie nových zamestnancov. Vysokou položkou sú však i straty spojené

s úvodnou **nižšou produktivitou práce**, ktoré súvisia s fázou zapracovania ešte neorientovaných nováčikov. Patria tu aj náklady spojené s *realizáciou výstupných rozhovorov* s odchádzajúcimi zamestnancami.

Výstupné rozhovory sú napriek svojej finančnej i vecnej náročnosti cenným prostriedkom pre získanie informácií, námetov, názorov a postojov týchto zamestnancov. Môžu byť nápomocné personálnym odborníkom i riadiacim pracovníkom v rovine systematického **zlepšovania a dynamizovania práce s ľuďmi v podniku**, a tým i zlepšovania produktivity práce a celkových výsledkov podniku.

Prínos vhodne zvolených nástrojov a opatrení pre zníženie úrovne fluktuácie sa často odrazí v zníženom počte odchádzajúcich zamestnancov, a teda následne v úspore všetkých vyššie spomenutých nákladov.

13.3. Sledovanie efektívnosti výkonu zamestnanca/riadiaceho pracovníka

Toto posudzovanie by malo umožniť sledovať výšku nákladov vynaložených na získanie a zabezpečenie všetkých podmienok pre úspešný výkon požadovaného pracovného správania zamestnancov alebo riadiacich pracovníkov, a tiež sledovať ich prínos z hľadiska naplňovania zámerov a cieľov podniku.

Náklady výkonu zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka obsahujú mzdy, príplatky, odmeny, prémie, podiely na hospodárskom výsledku, náklady na pracovné pomôcky, náklady profilovania ešte pred zamestnaním sa v podniku a náklady profilovania prijatého zamestnanca (orientácia, vzdelávanie a rozvoj zručností), náklady získavania a výberu, interné náklady tvorivého vedenia, udržiavania a motivovania zamestnanca a riadiaceho pracovníka (podiel nákladov výkonu príslušného nadriadeného pracovníka), náklady starostlivosti o zamestnanca, náklady na ochranu zdravia a bezpečnosť pri práci, náklady zlepšovania pracovného prostredia, náklady vytvorenia pracovného miesta a zabezpečenie jeho potrebnej charakteristiky v danom časovom období z hľadiska cieľov podniku. Z týchto ukazovateľov sa ľahko zistí priemerný podiel nákladov práce s ľuďmi na jedného zamestnanca či riadiaceho pracovníka.

Prínosom zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka môže byť plnenie zadaných úloh a cieľov v požadovaných termínoch a parametroch, úsilie o rozličné podnikové úspory, vyvíjanie nových produktov a služieb, zabezpečenie zotrvania podniku na dosiahnutej trhovej pozícii alebo dokonca jej zlepšenie, pocit uspokojenia zamestnancov z vykonávanej práce, zvyšovanie spokojnosti ostatných zamestnancov, riadiacich pracovníkov a zákazníkov podniku, uplatňovanie vhodných prístupov a metód práce, pocit hrdosti zamestnancov na podnik atď. Niektoré z naznačených prínosov je možné určiť iba na základe subjektívneho názoru zamestnanca a príslušného riadiaceho pracovníka, iné prínosy je možné identifikovať z podnikovej informačnej sústavy.

13.4. Sledovanie efektívnosti činnosti útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Veľmi dôležité a prínosné pre strategické úvahy v oblasti práce s ľuďmi je skúmanie prínosu samotného *útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu*. Okrem už vyššie spomenutých kritérií tu možno priradiť aj ***kvantitatívne celopodnikové kritériá***, napríklad pridanú hodnotu pripadajúcu na jedného zamestnanca, zisk pripadajúci na jedného zamestnanca, hodnotu predaja pripadajúce na zamestnanca a pod.

Taktiež tu možno začleniť i ďalšie kritériá posudzujúce ***úroveň služieb poskytovaných útvarom riadenia a rozvoja ľudského potenciálu***. Napríklad čas potrebný pre obsadenie pracovného miesta, počet hodín vzdelávania a rozvoja na jedného zamestnanca, čas vybavenia sťažnosti, pomer nákladov tohoto útvaru k zisku, obratu z predaja alebo k pridanej hodnote, skutočné personálne náklady v pomere k rozpočtu nákladov, pomer počtu pracovníkov daného útvaru k celkovému počtu zamestnancov, kvalita či úspech poskytovaných rád a služieb atď.

Veľmi vhodnou pomôckou je i ***benchmarking*** (pomerovanie) vybraných informácií a názorov s informáciami či priebehom procesov práce s ľuďmi v iných podnikoch. S tým súvisí získavanie informácií o výsledkoch v „najlepšom“ podniku, ktoré je potrebné pre porovnanie priebehu jednotlivých procesov, ich výsledkov, efektívnosti, oblastí možného zlepšovania atď.

13.5. Sledovanie celkovej efektívnosti systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu

Výsledky sledovania celkovej efektívnosti systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu môžu byť pre podnik mimoriadne významné. Vyjadrenie prínosu tohto systému je náročné, pretože na zlepšenie pracovných výsledkov zamestnancov a podniku vplýva ***veľké množstvo faktorov***. Napríklad zlepšenie produktivity práce môže byť dôsledkom kvalitnejšieho výkonu riadiacej práce a práce s ľuďmi. Môže však byť tiež dôsledkom zavedenia kvalitnejšej technológie a techniky v danom čase, pričom investície do ich nákupu boli vyvolané nutnosťou prispôsobiť sa želaniam zákazníkov. V takomto prípade existujú dve možnosti:

- a) Ak sa ***investičné náklady započítajú do nákladov priamo súvisiacich s prácou*** a výkonom zamestnancov, odrazí sa to vo vyčíslení prínosu práce s ľuďmi. Veľmi často to môže zapríčiniť neprimeraný nárast nákladov pracovného výkonu. Prínos sa môže odzrkadliť až neskôr, prípadne náklady budú vždy vyššie než prínos riadenia a rozvoja ľudského potenciálu.
- b) Ak sa ***náklady novej technológie a techniky nezahrnú do nákladov práce s ľuďmi***, môže byť prínos riadenia a rozvoja ľudského potenciálu vyšší, ale z väčšej či menšej časti je vyvolaný týmito investíciami a nie iba zvýšenou kvalitou personálnej práce.

Preto je mimoriadne dôležité, pre akú z týchto možností sa podnik rozhodne. Vhodnejší sa však určite javí využívanie druhej možnosti, ktorá uvažuje s reálnymi nákladmi.

Napriek uvedeným ťažkostiam vyčíslenia efektívnosti celkového systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je možné zisťovať náročnosť a prínos v tejto oblasti prostredníctvom *sledovania efektívnosti činnosti útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu*, prípadne prostredníctvom *benchmarkingu* jednotlivých procesov a činnosti i služieb útvaru pre zamestnancov i riadiacich pracovníkov.

Hodnotenie efektívnosti systému riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je možné *porovnaním nákladov a výnosov* vo všetkých oblastiach práce s ľuďmi. Musí sa však *zabrániť* *duplicitnému započítavaniu čiastkových nákladov i výnosov*.

Hodnotiť celkovú efektívnosť práce s ľuďmi je možné prostredníctvom *zlepšujúcich sa výsledkov a ukazovateľov* v jednotlivých oblastiach z hľadiska časového vývoja. Dosiahnuté výsledky by sa mali v porovnaní s minulými obdobiami zlepšovať. Ak sa zlepšujú, efektívnosť riadenia a rozvoja ľudského potenciálu sa tiež zvyšuje. Ak rastie efektívnosť určitého subsystému práce s ľuďmi (napríklad motivovania), potom na základe vzájomných systémových väzieb rastie tlak na zvyšovanie efektívnosti ostatných subsystémov.

Napriek tomu, že sledovanie efektívnosti riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je v praxi pomerne náročné a zdĺhavé, je do budúcnosti jednou z ciest, ktorými sa bude môcť dynamizovať práca s ľuďmi. Je tiež jednou z ciest úspory nákladov, a to ako personálnych, tak i nákladov v iných oblastiach podnikového života a fungovania. Rozhodnutie o sledovaní efektívnosti práce s ľuďmi predstavuje aj keď nie príliš časté, ale určite efektívne rozhodnutie zainteresovaných ľudí v podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ADAMS, J. S.: Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L.: Advances in Experimental Social Psychology 2. New York. 1965
- ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha. Grada. 1999
- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada. 2002
- BARDIN, R. D. – OREŠNIKOVA, G. D.: Molodež i social'noje planirovanije. Moskva. 1975
- BERNARDIN, H. J. – BEATTY, R. W.: Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work. Boston. Kent Publishing. 1984
- BLAKE, R. – MOUTON, J.: A New Managerial Grid. Houston. Gulf Publishing. 1978
- BLAŠKOVÁ, M.: The Importance and Present Problems of Communication inside the Slovak Organizations. In: Zborník 10. medzinárodnej vedeckej konferencie „Communications of the edge of the millenniums“, 1998, Žilinská univerzita, Žilina. EDIS. 1998
- BLAŠKOVÁ, M.: Manažment ľudských zdrojov. Skriptá pre študentov 5. ročníka Fakulty riadenia a informatiky. Žilina. EDIS. 1998
- BLAŠKOVÁ, M.: Dôležitosť analýzy práce pre úspešné riadenie ľudských zdrojov. Poradca č. 10/1999.
- BLAŠKOVÁ, M.: Ľudské zdroje – jedinečná strategická konkurenčná výhoda. In: Zborník seminára s medzinárodnou účasťou Manažment v železničnej doprave 1999, Žilinská univerzita. Žilina. EDIS. 1999
- BLAŠKOVÁ, M.: Systémový prístup k efektívnosti rozvoja ľudských zdrojov. In: Zborník seminára Riadenie ľudských zdrojov a informačné technológie 2000. Žilina. EDIS. 2000
- BLAŠKOVÁ, M.: Hodnotenie výkonu zamestnancov. Poradca č. 10/2000
- BLAŠKOVÁ, M.: Zodpovednosť za rozvoj ľudských zdrojov. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Riadenie a informatika v novom tisícročí – MI 2000, Žilinská univerzita. EDIS. Žilina. 2000
- BLAŠKOVÁ, M.: Efektivnost práce s ľudským potenciálem. Moderní řízení č. 3/2002. ČR. Praha. 2002
- BLAŠKOVÁ, M.: Motivácia a motivovanie z hľadiska vnútornej zložitosti a rozpornosti. In: Zborník medzinárodnej konferencie Systémové řízení, 2002. ČR. Brno. 2002.

- BLAŠKOVÁ, M.: Personálny marketing – prienik riadenia ľudských zdrojov a marketingu. In: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Marketingový manažment a manažerský marketing, 2002. ČR. Zlín. 2002
- BLAŠKOVÁ, M.: Efektivnost rozvoje lidského potenciálu. Internetový měsíčník Personalistika, práce a mzda č. 11/2002. ČR. Praha, 2002.
<http://ppam.elanor.cz>
- M. BLAŠKOVÁ: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu ako ekonomický nástroj riadenia podniku. In: Zborník odborného seminára s medzinárodnou účasťou Manažment v železničnej doprave 2002. Žilina. EDIS. 2002
- BROCKERT, S. – BRAUNOVÁ, G.: Testy emocionálnej inteligencie. Bratislava. Ikar. 1997
- BUDA, B.: Empatia. Psychológia vcítania a vžitia sa do druhého. Psychoprof. Nové Zámky. 1994
- CAPPONI, V. – NOVÁK, T.: Asertivně do života. Praha. Grada Publishing. 1992
- CAUDRON, S.: Growing Charizma. Industry week, 4. 5. 1998
- ČSTK, Institut řízení: Dilema delegování. Moderní řízení č. 10/1991
- DEVITO, J. A.: Základy mezilidské komunikace. Praha. Grada Publishing. 2001
- DONNELLY J. – GIBSON, J. – IVANCEVICH, M.: Management. Praha. Grada. 1994
- DRUCKER, P. F.: Cestou k zítřku. Management pro 21. století. Praha. Management Press. 1993
- DYER, L. – HOLDER, G.: A Strategic Perspective of Human Resource Management. Washington. Bureau of Nationals Affairs. 1988
- FOOT, M. – HOOK, C.: Personalistika. Praha. Computer Press. 2002
- FRACARO, K.: Empathy: a Potent Management Tool. Supervision 3/2001
- GARDNER, H.: Frames of Mind. USA. 1983
- GOLEMAN, D.: Emoční inteligence. Proč může být EQ důležitější než IQ. Praha. Columbus. 1997
- GOLEMAN, D.: Práce s emoční inteligencí. Jak odstartovat úspěšnou kariéru. Praha. Columbus. 1999
- GRÁC, J.: Persuázia – ovplyvňovanie človeka človekom. Martin. Osveta. 1985
- HERSEY, P. – BLANCHARD, K. H.: Management of Organisational Behavior: Utilising Human Resources. Prentice Hall. 1982

- HITKA, M. – SEDMÁK, R.: Analýza motivačných faktorov pracovníkov vrcholového manažmentu v Doprastave, a. s. Bratislava. Bratislava. Ekonomické rozhlady. 2002
- KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov – ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava. Sprint. 2001
- KHOL, J.: Člověk v systému řízení. Praha. 1976
- KHOL, J.: Psychologie řízení. Praha. Státní pedagogické nakladatelství. 1982
- KOLB, D. A. – RUBIN, I. M. – MCINTYRE, J. M.: Organizational Psychology: An Experimental Approach. New Jersey. Prentice Hall. 1974
- KOLLÁRIK T.: Človek v sociálnom systéme práce. Práca. Bratislava. 1983
- KOONTZ, H. – WEIHRICH, H.: Management. Praha. Victoria Publishing. 1993
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Management Press. 1998
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha. Management Press. 2002
- KOUBEK, J. – HŮTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E.: Personální řízení, vybrané kapitoly. 1. vyd. Praha. VŠE. 1996
- KOVAČIČ, V.: Psychológia pre vedúceho. Bratislava. Obzor. 1985
- KUZMIN J. S. – SVENCICKIJ A. L.: Sociálna psychológia v podniku. Bratislava . Práca. 1985
- LEWIS, C.: Employee Selection. London. Hutchinson. 1985
- LIGHT, D. A.: Recruiting Generation 2001. Harvard Business Review 7/8 1998
- MÄRTINOVÁ, D. – BOECKOVÁ, K.: Emocionálna inteligencia. Bratislava. Slovenský spisovateľ. 1998
- MCCLELLAND, D. C. – Winter, D. C.: Motivating Economic Achievement. New York. 1969
- MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada. 1993
- MORHEAD, G. - GRIFFIN, R. W.: Organizational Behavior. Managing People and Organizations. Houghton Mifflin Company. 1992
- NAKACHE, P.: Cisco's Recruiting Edge. Fortune 29. 9. 1997
- NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha. Management Press. 1992

- PORTER, L. W. – LAWLER, E. E.: Managerial Attitudes and Performance. Homewood. 1968
- PROKOPENKO, J. – KUBR, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha. Grada. 1996
- SAHM, A.: Motivation. In: Management Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit. Zv. 7. München. 1975
- SEDLÁK, M. a kol.: Základy manažmentu. Bratislava. Edičné stredisko VŠE. 1991
- SCHWERTFEGER: Exzellente Auslese. Wirtschaftswoche 26. 6. 1997
- SIEWERT, H. H.: Testy osobnosti 2. Bratislava. Ikar. 1999
- SKINNER, B. F.: Science and Human Behavior. 4. ed. New York. 1958
- SMITH, M.: When I Say No. USA. 1980
- SMITH, M.: Survey Item Blank. Bratford. MCB Publications. 1984.
- STACEY, R.: Strategic Thinking and The Management of Change. International Perspectives on Organizational Dynamics. London. Kogan page. 1993
- STÝBLO, J.: Personální management. Praha. Grada. 1993
- STÝBLO, J.: Tvorba obsahu personálních strategií. Moderní řízení č. 4/2002
- SZARKOVÁ, M. a kol.: Komunikácia v manažmente. Vybrané problémy. Ekonóm. Bratislava. 1996
- URBAN, J.: Manažerské vzdělávání v 21. století. Moderní řízení č. 4/2002
- WERTHER, W. B. – DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management. Praha. Victoria Publishing. 1992
- WROOM, V. H.: Work and Motivation. New York. 1967