

Bohuslava Mihalčová a kol.

Riadenie ľudských zdrojov

Učebnica

Bratislava 2007

Control Human Resources Bohuslava Mihalčová

© Copyright by the Ekonom Publishing Company in Bratislava 2007

Autori

- doc. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD. – vedúca autorského kolektívu – kapitoly: 1 – 6; 10.1 – 10.2; 11.1 – 11.5; 12 a 14
- prof. Ing. Michal Pružinský, CSc. – kapitoly: úvod; záver; resume; 7.1 – 7.2; 11.6 – 11.8
- Ing. Jana Janíčková, PhD. – kapitola: 9
- Ing. Cecília Olexová, PhD. – kapitola: 15
- PhDr. Jana Pružinská – kapitola: 13
- Ing. Beáta Gavurová – podkapitoly: 7.3 – 7.4

Recenzenti

- doc. Ing. Eleonora Fendeková, PhD.
- doc. Ing. Iveta Ubrežiová, PhD.
- Ing. Jozefína Hvastová, PhD.

ISBN 978-80-225-2448-3

Za jazykovú úpravu zodpovedajú autori

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Podnikovohospodárskej fakulty v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom pláne na rok 2007 ako učebnica

ÚVOD.....	7
1 POSTAVENIE PERSONALISTIKY V ORGANIZÁCIÍ A SÚBORE PRÍBUZNÝCH DISCIPLÍN.....	9
1.1 Disciplíny teoretické.....	9
1.2 Disciplíny aplikované.....	10
1.2.1 Podniková personalistika.....	10
1.2.2 Organizačná architektúra.....	10
2 P ODSŤATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	11
2.1 Personalistika a riadenie ľudských zdrojov.....	11
2.2 Definície riadenia ľudských zdrojov.....	11
2.3 Personálna stratégia a personálna politika.....	12
2.4 Modely riadenia ľudských zdrojov.....	13
2.4.1 Americké modely RLZ.....	13
2.4.2 Britské modely RLZ.....	14
2.4.3 Hlavné úlohy RLZ.....	14
2.5 Charakteristické rysy riadenia ľudských zdrojov.....	14
2.6 Funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	15
2.7 Personálny manažér.....	16
3 VNÚTORNÉ A VONKAJŠIE PROSTREDIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	18
3.1 Skúmanie vonkajšieho prostredia riadenia ľudských zdrojov.....	18
3.1.1 Sociálno-demografické zmeny.....	19
3.1.2 Ekonomické podmienky.....	20
3.1.3 Technologické zmeny.....	21
3.1.4 Medzinárodné podmienky.....	22
3.1.5 Vplyv štátu – zákony, nariadenia, hospodárska politika.....	23
3.1.6 Ako odstraňovať neistoty z vývoja vonkajšieho prostredia vplyvajúce na riadenie ľudských zdrojov?.....	23
3.2 Skúmanie vnútorného prostredia riadenia ľudských zdrojov.....	24
3.2.1 Finančné podmienky.....	24
3.2.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	24
3.2.3 Technologické zmeny a ich dopad na ľudské zdroje.....	26
3.2.4 Kultúra organizácie.....	26
4 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	28
4.1 Plánovanie potreby pracovníkov – plán dopytu po pracovných silách.....	28
4.1.1 Intuitívne metódy.....	29
4.1.2 Kvantitatívne metódy.....	30
4.2 Plánovanie pokrytia potreby pracovníkov – plán ponuky pracovných síl.....	31
4.3 Postup pri plánovaní pracovníkov.....	32
5 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA.....	34
5.1 Podstata.....	34
5.2 Pramene informácií pre analýzu práce.....	37
5.3 Prístupy k vytváraniu pracovných miest.....	38
5.3.1 Mechanistický prístup.....	38
5.3.2 Motivačný prístup.....	38
5.3.3 Biologický (ergonomický) prístup.....	39
5.3.4 Percepčný prístup.....	39

5.4 Metódy získavania a analýzy informácií o pracovných miestach.....	40
5.4.1 Pozorovanie	41
5.4.1.1 Jednotka pozorovania.....	41
5.4.1.2 Organizácia pozorovania.....	41
5.4.2 Rozhovor.....	42
5.4.3 Dotazníková metóda	42
6 VYHLADÁVANIE, NÁBOR A VÝBER ZAMESTNANCOV	43
6.1 Získavanie pracovníkov.....	44
6.2 Výber zamestnancov.....	45
6.2.1 Úloha výberu	45
6.2.2 Kritériá výberu, validita a reliabilita faktorov používaných k predvídaní úspešného výkonu práce	46
6.2.3 Výberový postup.....	47
6.2.4 Metódy získavania informácií a poznávania pracovníkov v procese výberu.....	49
6.2.5 Assessment Centre v prípade výberu manažéra	52
6.2.6 Výber pracovníkov pre prácu v zahraničí	53
7 MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV	57
7.1 Vymedzenie pojmu a podstaty motivácie	57
7.1.1 Motivácia ako výsledok určitého procesu.....	58
7.1.2 Všeobecná a špecifická motivácia	59
7.2 Motivácia a zvyšovanie výkonnosti pracovníkov	59
7.2.1 Vymedzenie podstaty pracovnej motivácie.....	60
7.2.2 Všeobecné teórie pracovnej motivácie	61
7.2.3 Motivačné programy a ich tvorba v nadväznosti na teórie pracovnej motivácie	62
7.2.3.1 Typy motivačných programov.....	62
7.2.4 Základné zásady tvorby motivačných programov.....	64
7.2.5 Použitie motivačných programov	65
7.3 Motivácia a jej zameranie na človeka.....	66
7.3.1 Štruktúra motivačného poľa človeka	66
7.3.2 Základné motivačné typy ľudí.....	69
7.3.3 Využívanie silných stránok svojej osobnosti	70
7.4 Motivačný systém organizácie	71
7.4.1 Význam motivačného systému v organizácii.....	73
7.4.2 Odmena ako motivačný prvok zamestnanca	73
7.4.3 Charakteristiky motivovaných zamestnancov.....	75
7.4.4 Základné prekážky, ktoré bránia zamestnancom v motivácii	77
7.4.5 Úloha vedúceho pracovníka pri motivácii svojich zamestnancov.....	78
8 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV VO VŠEOBECNEJ ROVINE.....	84
8.1 Definícia, podoby a účel hodnotenia	84
8.2 Pracovný výkon a jeho determinanty	86
8.3 Proces hodnotenia pracovníkov.....	86
8.4 Hodnotiteľ	87
8.5 Metódy hodnotenia pracovníkov.....	88
9 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	90
9.1 Podnik a personálne činnosti v súvislosti s odmeňovaním.....	90
9.2 Práca, pracovné miesto, zamestnanie, zamestnanec a zamestnávateľ.....	91
9.3 Hodnotenie práce a hodnota pracovného miesta ako podklad pre tvorbu mzdového systému	95

9.4 Právna úprava problematiky odmeňovania zamestnancov	98
9.5 Mzdový systém podniku	103
10 ROZMIESTŇOVANIE, PREPÚŠŤANIE A PENZIONOVANIE PRACOVNÍKOV	108
10.1 Podstata	108
10.2 Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci mobility vo vnútri organizácie	109
10.3 Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci vonkajšej mobility	109
10.3.1 Prepúšťanie pracovníkov podľa platných zákonov	110
10.4 Nadbytočnosť, znižovanie počtu pracovníkov a jeho metódy	114
11 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV	115
11.1 Podstata, charakteristiky a ciele vzdelávania	115
11.2 Motivácia k vzdelávaniu	118
11.3 Prístupy k vzdelávaniu	118
11.4 Metódy vzdelávania	119
11.5 Realizácia vzdelávania, vzdelávací proces a jeho hodnotenie	121
11.6 Potreba celoživotného vzdelávania	123
11.7 Bariéry vzdelávania	124
11.8 Synergický efekt záujmového a podnikového vzdelávania	125
12 PLÁNOVANIE A RIADENIE KARIÉRY	129
12.1 Definícia a rozvoj kariéry	129
12.2 Kariérové fázy	130
12.3 Kariérové typy	132
12.4 Kariérový pohyb	133
12.5 Plánovanie a riadenie kariéry	134
12.5.1 Plánovanie kariéry	134
12.5.2 Riadenie kariéry	135
13 KONFLIKT V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	137
13.1 Čo je konflikt?	137
13.1.1 Konflikty a ich pôvod	139
13.1.2 Druhy konfliktov	142
13.1.3 Riadiaci pracovník a konflikty na pracovisku	144
13.1.4 Konflikty v súčasnosti a minulosti	145
13.1.5 Príznaky konfliktov na pracovisku	146
13.1.6 Postoj ku konfliktom	147
13.1.7 Príčiny konfliktov na pracovisku	149
13.1.8 Prečo konflikty riešiť?	150
13.1.9 Prístup k riešeniu konfliktov a jeho výsledky	151
13.1.10 Čo rozhodne o tom aký výsledok sa nám podarí dosiahnuť?	153
13.1.11 Možnosti riešenia konfliktov	153
13.1.12 Voľba vhodného postupu riešenia konfliktu	158
13.2 Mediácia	158
13.2.1 Mediácia ako umenie komunikovať	160
13.3 Modely mediácie	161
13.3.1 Čo robí mediátor:	162
13.3.2 Čo mediátor nerobí:	163
13.3.3 Právne aspekty mediácie	163
13.4 Oblasti využitia mediácie	164
13.4.1 Prečo uprednostniť mediáciu pred rozhodovaním treťou stranou?	165
13.4.2 Riešenie konfliktov na pracovisku	166

13.4.3 Konflikty a komunikácia	166
13.4.4 Špecifiká mediácie na pracovisku.....	167
13.4.5 Čo je dôvera?	170
13.5. Stav mediácie na Slovensku	173
13.5.1 Prínos zákona o mediácii.....	175
13.5.2 Efektivita mediácie	176
13.5.3 V akých sporoch je mediácia odmietaná.....	177
13.5.4 V akých sporoch je mediácia účinná?.....	178
13.5.5 V čom vidia mediátori priaznivé podmienky pre mediáciu na Slovensku?.....	178
13.5.6 Prekážky mediácie	178
14 PODNIKANIE V KONTEXTE NÁRODNÝCH KULTÚRNYCH ROZDIELOV.....	181
14.1 Kultúra a podniková kultúra – podstata.....	181
14.2 Prístup a výsledky výskumu Geerta Hofstedeho k sledovaniu národných kultúrnych rozdielov	184
14.2.1 Rozpätie moci	184
14.2.2 Individualizmus versus kolektivismus	185
14.2.3 Maskulinita versus feminita	185
14.2.4 Miera vyhýbania sa neistote	186
14.3 Kultúrne klastre S. Ronena a O. Shenkara.....	187
15 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE, OTÁZKY NA DISKUSIU A MODELOVÉ SITUÁCIE.....	188
15.1 Prípadové štúdie	188
15.1.1 Prípadová štúdia: Funkcie riadenia ľudských zdrojov	188
15.1.2 Prípadová štúdia: Vysoká fluktuácia zamestnancov	189
15.1.3 Prípadová štúdia: Motivačný program v maloobchodných predajniach.....	191
15.1.4 Prípadová štúdia: Nezáujem o novú prácu	192
15.1.5 Prípadová štúdia: Motivačný systém vo Worthington Industries.....	193
15.1.6 Prípadová štúdia: Kontrola dochádzky	196
15.1.7 Prípadová štúdia: Mzdová politika a mzdový systém podniku	197
15.1.8 Prípadová štúdia: Preťažený generálny riaditeľ	197
15.1.9 Prípadová štúdia: Vedúci projekcie	199
15.1.10 Prípadová štúdia: Mýtus o jednej organizácii – traja manažéri a pracovný plán	200
15.1.11 Prípadová štúdia: Rozvoj kariéry ako osobná zodpovednosť	204
15.1.12 Prípadová štúdia: Slovenské cukrovary	206
15.1.13 Prípadová štúdia: Úskalia povýšenia	209
15.2 Otázky na diskusiu a modelové situácie	210
15.2.1 Analýza pracovného miesta.....	210
15.2.2 Plánovanie ľudských zdrojov	210
15.2.3 Získavanie a výber zamestnancov	210
15.2.4 Cvičenie o pracovných preferenciách	211
15.2.5 Motivácia a odmeňovanie	212
15.2.6 Hodnotenie zamestnancov.....	214
15.2.7 Organizácia práce a pracovnej doby	214
15.2.8 Vzdelávanie zamestnancov	215
ZÁVER.....	216
RESUME.....	217
LITERATÚRA	218

ÚVOD

Obdobie hyperglobalizácie a hyperkonkurencie vnáša do spoločenského i osobného života nemálo zvrátov a situácií, ktoré na nás doliehajú v pracovnom i súkromnom prostredí. Keďže plnenie pracovných povinností zaberá významný časový priestor a determinuje nám aj formu a obsah osobných aktivít, vnáša medzi nás vzťahy podriadenosti a nadriadenosti, zodpovednosť a závislosť, ale aj závisť a prekážky. Popri nemnohých úspechoch sme vystavení stresu, konfliktom, prepínaniu svojich síl, z čoho vznikajú vážne problémy, ktoré opäť môžu byť následne vnesené do zamestnania.

Predkladaná učebnica je nielen súhrnom vedomostí a poznatkov o tak naliehavej oblasti, akou sú ľudské zdroje, ale aj pohľadov a prístupov autorov k vybraným oblastiam ich riadenia. Má sprístupniť študentom i riadiacim pracovníkom – manažérom všeobecné vymedzenie pojmov spojených s personalistikou i manažovaním ľudských zdrojov, vymedziť význam a úlohy v tejto oblasti. Pozornosť autorov je venovaná vnútornému i vonkajšiemu prostrediu s vybranými aspektmi interkulturálneho prostredia a plánovaniu ľudských zdrojov. Významnú oblasť pokrýva aj analýza pracovného miesta, vyhľadávaniu, náboru a výberu zamestnancov. Motivovaniu je venovaná významná časť publikácie, nakoľko sa potvrdzuje rast významu ľudských zdrojov na efektívnosti hospodárstva. Hodnotenie je jednou z kontroverzných oblastí, nakoľko nie je možné plne eliminovať vplyv subjektu hodnotiaceho. Autori z tohto dôvodu prikladajú niekoľko dobrých rád pre hodnotiaci proces. V odmeňovaní, ktoré v mnohom súvisí s motivovaním a hodnotením sme sa zamerali na všeobecné, ale aj podrobnejšie rozpracovanie pohľadov v nadväznosti na relevantné dokumenty Európskeho hospodárskeho spoločenstva a naše domáce všeobecne platné predpisy. Rozmiestňovanie pracovníkov, premiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie sú v súčasnosti frekventované pojmy. Ich častejšia frekvencia v našom živote je vyvolaná zmenami v hospodárstve, pohybom v odvetviach a kapitálovými aktivitami. Sprevádzajú nás počas dochádzania za prácou, nášho vyslania na prácu v zahraničí alebo napr. inom regióne. Búrlivé technologické zmeny vo výrobe si vynucujú oparenia s uvoľňovanými pracovnými silami. pracovnými úlohami a miestami s cieľom optimalizovať pracovný výkon. Vzdelávanie má napomôcť socializácii obyvateľstva a zvýšeniu jeho spôsobilosti zamestnať sa, prípadne podnikat'. Úspešnejší i menej úspešní zamestnanci túžia po iste, akej – takej kariére. Tá ale nepadá do naručia nikomu len tak. O vlastnú kariéru je potrebné starať sa a vlastnú aktivitu zosúladiť so zamestnávateľským zámerom. Významný priestor je venovaný konfliktu, ktorý nás sprevádza po celý život. Našou snahou nebolo len verbálne konflikt popísať, ale ho na konkrétnych príkladoch aj hlbšie analyzovať. Riešenie konfliktov mediáciou je na Slovensku už niekoľko

rokov známe, ale je na škodu veci, že málo využívané. Riešenia pre mediáciu v tejto oblasti sú ponúkané pre viacero situácií. Záver učebnice približuje niekoľko pohľadov a názorov na podnikanie v kontexte národných kultúrnych rozdielov. Globalizácia nám prináša globalizáciu práce, surovín, pracovného miesta, ale aj ľudských zdrojov. Požaduje sa od nich flexibilita, pohyblivosť, vytrvalosť, výnimočnosť, teda všetko, čo môže byť potenciálne zdrojom konkurenčnej výhody.

Prajeme Vám príjemné čítanie a učenie sa. Autori privítajú Vaše pripomienky, ktoré sa vám bude žiadať vyjadriť počas práce s touto publikáciou.

Internal Use Only

1 POSTAVENIE PERSONALISTIKY V ORGANIZÁCII A SÚBORE PRÍBUZNÝCH DISCIPLÍN

Vymedziť pojem ORGANIZÁCIA je dôležité ako pre:¹ manažérov, ktorí sú pre organizáciu zodpovední, tak i pre tých, ktorí organizáciu skúmajú a popisujú. Vzhľadom na dlhoročnú absenciu materiálov v disciplínach organizačného správania, systematický pohľad na organizáciu ako celok je vo vývoji aj dnes. Medzi základné organizačné komponenty patria:

ĽUDIA,

PRÁCA,

INFORMÁCIE,

TECHNOLÓGIA.

Uvedené komponenty neexistujú chaoticky v uzavretom priestore, ktorý sa nazýva organizácia, ale majú svoj systém a procedúry.

V organizácii existujú minimálne tri základné systémy:

- Ø Systém produkcie (produktov, resp. služieb),
- Ø Systém hodnotových tokov,
- Ø Systém informačných tokov (vrátane systému kolobehu dokumentov).

Každá organizácia musí byť **ŠTRUKTUROVANÁ** (tzn. vytváranie rôznych pracovných skupín a tímov a definovanie vzťahov a väzieb medzi nimi). Vo vnútri organizácie sa vytvárajú **ALIANCIE**, teda spojené väzby a celky. Architektúru organizácie vytvárajú **VLASTNÍCKE VZŤAHY**. No a z vonkajšieho prostredia je „podoba“ organizácie vytváraná tlakmi, ktoré nazývame **OKOLIE** (napr. banky, miestne úrady, zákazníci, dodávatelia a pod.).

Organizáciou tak, ako sme ju popísali sa zaoberá súbor systematicky usporiadaných príbuzných disciplín, ktoré možno rozdeliť na:

- q **Disciplíny teoretické** (organizačné správanie, organizačné teórie);
- q **Disciplíny aplikované** (podniková personalistika, organizačná architektúra).

1.1 Disciplíny teoretické

Každá organizácia musí zaistiť súlad dvoch základných systémov, a to:

¹ DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. – Praha : Grada Publishing, 2005, s. 26. ISBN 80-247-1300-4

systemu technického – t.j. pohľad systémového analytika, ktorého zaujímajú väzby, procesy, organizačné usporiadanie; systému sociálneho, tzn. bez ľudí nemôže existovať žiadna organizácia. Organizácia je teda sociotechnickým systémom.

Organizačné správanie (organizational behaviour): kumuluje poznatky týkajúce sa ľudí v organizáciách, podstaty ich správania sa, pracovné postoje, motiváciu, konflikty, organizačnú politiku, etiku, atď.

Organizačné teórie: Organizácie majú mnoho spoločných rysov, ktoré je možné teoreticky skúmať, zovšeobecňovať, systematizovať. Toto je práve úlohou organizačných teórií. Využíva sa tu najmä hľadisko právne (právne formy), odvetvové, veľkostné, či štrukturálne (holding, divízia a pod.).

1.2 Disciplíny aplikované

Medzi disciplíny aplikované, ako už bolo spomenuté, patria podniková personalistika a organizačná architektúra.

1.2.1 Podniková personalistika

Každá organizácia musí riadiť ľudské zdroje. Zjednodušene povedané: musí svojim ľuďom definovať prácu, za prácu ich odmeňovať, prijímať či prepúšťať, rozmiestňovať, vytvárať motivačné a sociálne programy, dbať o ich kariéru. **Podniková personalistika teda podáva návod, ako majú organizácie vykonávať tieto personálne funkcie.** Teoretickou základňou personalistiky je *organizačné správanie*.

1.2.2 Organizačná architektúra

Je to pojem blízky pojmu organizačný dizajn, teda ako sa organizácia javí, ako ju pozorujeme a popisujeme, ako je prispôbená svojmu fungovaniu. Pojem architektúra však umožňuje zachytiť aj proces zmien, tzn. jej východisko, samotnú zmenu a stav po zmene.

2 P ODSATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Podnik môže fungovať len vtedy, ak sa mu podarí zhromaždiť štyri základné zdroje:

- materiálne,
- finančné,
- informačné,
- **Ľudské**, ktoré:
 - stoja nad materiálnymi a finančnými,
 - sú motorom, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie,
 - rozhodujú o prosperite a konkurencie schopnosti podniku,
 - tvoria jadro riadenia každého podniku.

2.1 Personalistika a riadenie ľudských zdrojov

V podnikateľskej praxi sa zaužívali v oblasti ľudských zdrojov dva pojmy, a to **personalistika** (resp. personálne riadenie) a **riadenie ľudských zdrojov**. Často sa uvádzajú ako synonymá. Z teoretického hľadiska sú však odlišné a rozlišujú sa ako dve rôzne vývojové fázy a koncepcie personálnej práce. RLZ sa chápe ako najrozvinutejšia forma personálnej práce, tzn., že vzhľadom na väzby podniku na vonkajšie prostredie podniku je potrebné zvýrazniť jeho širší kontext, než u personalistiky. Personalistika má užší význam a spája sa zvyčajne s rutinnými činnosťami bežnej personálnej práce.

2.2 Definície riadenia ľudských zdrojov

Počas posledných rokov sa ukázalo, že základným a prvotným zdrojom konkurenčnej výhody podniku sú jeho ľudské zdroje. Závisí od nich stanovenie cieľov podniku, formulovanie stratégie a jej úspešná implementácia. K tomuto poznaniu sa došlo analýzou obdobia po transformácii ekonomiky v roku 1989. Manažment viacerých podnikov sa v uvedenom období rozhodol vydať cestou posilňovania marketingu a finančného riadenia podniku. V oblasti riadenia ľudských zdrojov však nepozoroval problémy, až kým sa postupne nezvyšovalo percento nezamestnanosti. Výzvou posledného desaťročia bolo zamerať sa na „kľúč“ úspešného napredovania – na kvalitu riadenia ľudských zdrojov. Účelom nového pohľadu je spojiť úsilie oboch strán (zamestnanec – podnik) do jedného

celku, vedúceho k obojstrannej spokojnosti, tzn., kde by bola organizácia miestom uspokojenia potrieb zamestnanca a prínosom jeho efektu pre danú organizáciu.

Vzhľadom na to, možno riadenie ľudských zdrojov (ďalej len „RLZ“) definovať nasledovne:

- RLZ je podnikateľsky orientovaná filozofia, ktorá sa týka riadenia ľudských zdrojov líniovými manažérmi a s cieľom dosiahnuť prosperitu a konkurenčnú výhodu podniku.
- RLZ zahŕňa všetky manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré priamo ovplyvňujú ľudí².
- RLZ je súhrn postupov, ktorých cieľom je riadiť a rozvíjať ľudský potenciál vo výrobných a ostatných podnikoch.
- RLZ je proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácií³.
- RLZ je tá časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese.
- RLZ je súhrn programov, funkcií a činností, ktoré sú navrhnuté, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie⁴.

RLZ pritom kladie dôraz na:

- záujmy manažmentu,
- uplatnenie strategického prístupu. Stratégia RLZ pritom vychádza z celkovej stratégie podniku,
- na chápanie ľudského potenciálu ako podnikového aktíva,
- na rozvoj ľudského potenciálu.

2.3 Personálna stratégia a personálna politika

Každá zmysluplná činnosť vychádza zo stratégie, ktorá odpovedá na otázku, Čo má podnik robiť, aby bol úspešný. Predstavuje teda sústavu cieľov a ciest, ktorými naformulované ciele naplní. Z nej potom vyplýva podniková politika, ktorú možno chápať dvojako:

1. Ako systém relatívne stabilných zásad, ktorými sa podnikateľský subjekt riadi pri rozhodovaniach, ktoré sa priamo či nepriamo dotýkajú ľudského činiteľa.

² FISHER, C. D. – SCHOENFELDT, L. F. – SHAW, J. B.: *Human Resoure Management 2nd edition*. – Boston, 1995, s. 5

³ MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Grada, 1993 s. 67

⁴ CARREL, M. N. – KUZMITS, F. E. – ELBERT, N. F.: *Human Rresource Management 4th*. – New York 1992, s. 2

2. Ako súbor opatrení, ktorými podnikateľský subjekt ovplyvňuje ľudské zdroje, usmerňuje chovanie a jednanie ľudí v žiadanom smere.

Obidve majú spoločné to, že existuje cieľ, je ním **strategický zámer**, z ktorého musí podniková politika vychádzať. Jednou zo základných úloh podnikovej práce je takúto podnikovú politiku formulovať, presadzovať a informovať o nej všetkých zamestnancov. Celková podniková politika podniku je realizovaná v dielčích podnikových politikách. Tak možno hovoriť o politike výberu, náboru, zamestnanosti a pod.

Personálna stratégia a z nej odvodená personálna politika vychádza vždy zo stratégie celopodnikovej, pritom:

- týka sa stanovenia cieľov v oblasti potreby pracovných síl, zdrojov krytia tejto potreby, využívania a hospodárenia s pracovnou silou a pod.
- musí obsahovať rámcovo aj predstavy o metódach a cestách ako strategické ciele dosahovať.

2.4 Modely riadenia ľudských zdrojov

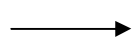
Pojem RLZ zaviedli do praxe Američania, v Európe – Angličania. Britská verzia je skeptickejšia a neprikladá až taký význam RLZ ako americká. V nasledujúcom texte vyberáme jedny z dôležitých modelov RLZ.

2.4.1 Americké modely RLZ

RLZ sa prvýkrát ako pojem objavil v polovici 80-tych rokov minulého storočia, keď boli americkými univerzitnými profesormi vypracované dva modely:

- model súladu,
- harvardský model.

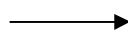
MODEL SÚLADU



FOMBRUN (1984)

- tvrdí, že systémy ľudských zdrojov a organizačná štruktúra by mali byť riadené spôsobom, ktorý je v súlade so stratégiou organizácie.

HARVARDSKÝ MODEL



BEER (1984)

- ako prvý zdôrazňuje princíp RLZ cez líniových manažérov. Harvardský systém mal výrazný vplyv na teóriu a prax RLZ, nakoľko tvrdil, že RLZ je záležitosťou všetkých manažérov, nielen záležitosťou personálneho útvaru a personalistov.

2.4.2 Britské modely RLZ

David GUEST – rozpracoval harvardský model a doplnil ho o kritériá RLZ:

1. **Strategická integrácia** – schopnosť organizácie integrovať záležitosti RLZ do strategického plánu.
2. **Vysoká miera oddanosti** – pocit zodpovednosti za stanovené a dohodnuté ciele, ktorá sa odráža v silnej identifikácii s podnikom.
3. **Vysoká kvalita** – kvalitné manažérske správanie sa, ktoré sa odrazí aj na všetkých výstupoch podniku materiálnej či nemateriálnej povahy a investovanie do vysoko kvalitných zamestnancov.
4. **Flexibilita** – schopnosť zvládať inovácie v podniku týkajúce najmä zmien v OŠ a v personálnom riadení.

Známym predstaviteľom britskej verzie RLZ je **John STOREY**, ktorý zostavil štyri aspekty, ako obsah RLZ:

1. RLZ je konštatácia predpokladov a presvedčenia riadiť ľudí.
2. RLZ predstavuje strategický tlak na informovanie o rozhodnutiach týkajúcich sa riadenia ľudí.
3. V RLZ majú ústrednú úlohu línioví manažéri.
4. RLZ predstavuje sústavu pák na formovanie zamestnaneckých vzťahov.

Tento prístup potvrdzuje, že charakteristickým rysom RLZ je vnútorne súdržný a logický prístup.

2.4.3 Hlavné úlohy RLZ

Za hlavné úlohy RLZ sa považujú:

- Súlad medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov tak, aby požiadavkám každého pracovného miesta zodpovedali pracovné schopnosti zamestnanca;
- Presadzovanie vhodného štýlu vedenia ľudí;
- Optimálne využívanie kvalifikácie a pracovných schopností pracovníkov;
- Optimálne využívanie pracovnej doby;
- Rešpektovanie medziľudských vzťahov na pracovisku;
- Manažment kariéry.

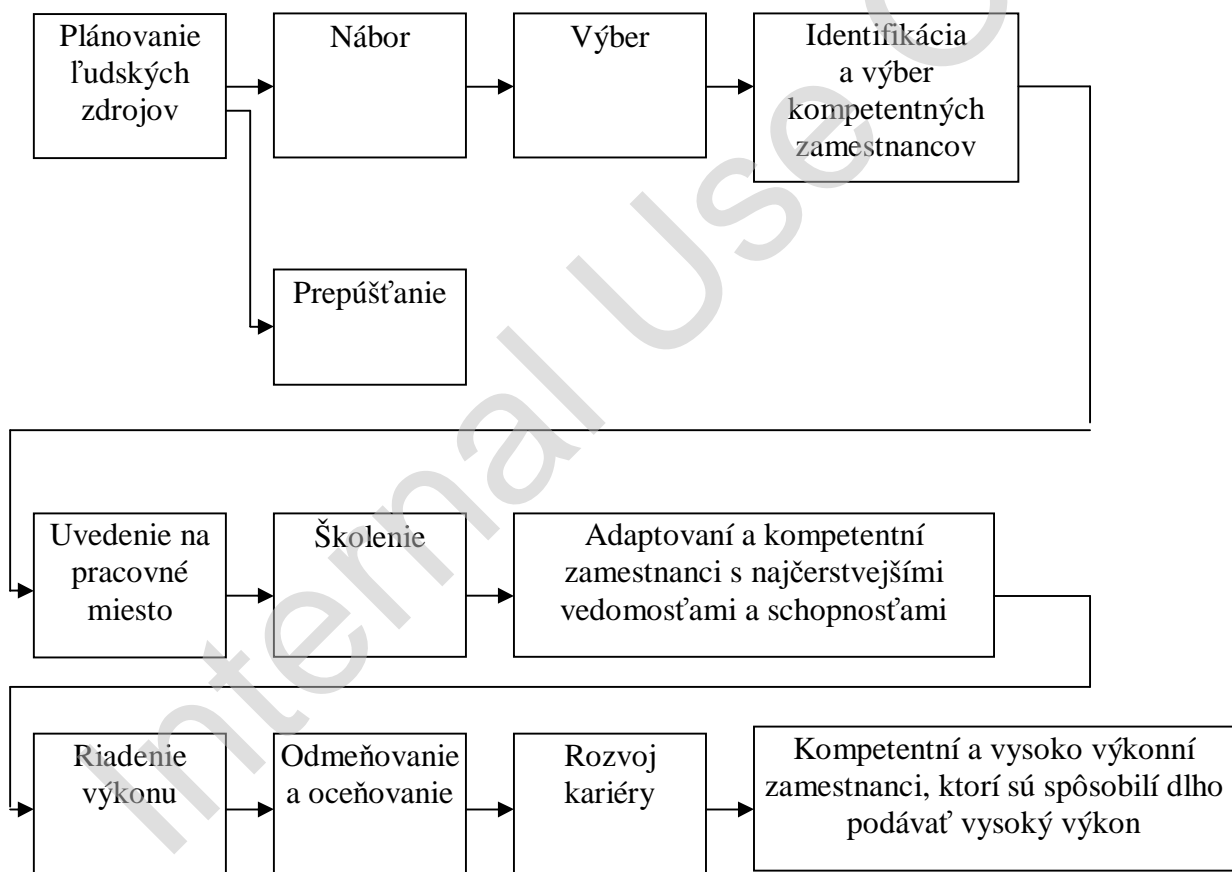
2.5 Charakteristické rysy riadenia ľudských zdrojov

Z kombinácie prístupov rôznych autorov vyplývajú nasledovné charakteristiky RLZ:

- Je to manažmentom riadená a manažérsky orientovaná činnosť;
- Vyžaduje súlad medzi podnikovou stratégiou a stratégiou ľudských zdrojov;
- Za riadenie ľudských zdrojov sú zodpovední všetci línioví manažéri;
- Organizačné princípy sú decentralizované s väčším dôrazom na tímovú prácu;
- Odmeny sú diferencované podľa kvalifikácie, schopností a výkonu;
- Zamestnanecká prax a politika sa vzájomne podporujú.

2.6 Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Personálny manažment je teda tá časť manažmentu podniku, ktorá sa orientuje na problematiku ľudských zdrojov. Jeho základnou úlohou je naplánovať potrebu personálu v požadovanej kvalite a kvantite a vytvoriť podmienky pre efektívne pôsobenie ľudí vo firme.



Obr. 2.1 Proces riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: ROBBINS, Stephen P. – COULTER, Mary: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 2004, s. 287. ISBN 80-247-0495-1

Tieto úlohy sa realizujú prostredníctvom funkcií riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú v nadväznej súvislosti zobrazené na obr. 2.1. Vymenujme si ich ešte raz:

- § plánovanie ľudských zdrojov (ďalej len „LZ“),
- § strategické riadenie LZ,
- § analýza práce a špecifikácia požiadaviek na pracovníka,
- § získavanie a výber pracovníkov,
- § rozvoj zamestnancov a riadenie ich kariéry,
- § hodnotenie pracovného výkonu,
- § motivovanie a odmeňovanie pracovníkov,
- § riadenie pracovných vzťahov.

Úspešné zvládnutie celého procesu vyžaduje aj správnu skladbu personálnych metód, čo nie je vzhľadom na odlišnosť podnikov vôbec jednoduché. Vyžaduje si to spravidla čas, schopnosti a investície. Na obr. 2.1 je zachytený proces riadenia LZ. Prvé tri súčasti tohto procesu zaisťujú identifikovanie a výber kompetentných zamestnancov; ďalšie dve sú zamerané na to, aby zamestnanci trvalo zvyšovali svoje vedomosti a zručnosti. Posledné tri aktivity pomáhajú organizácii udržiavať kompetentných a vysoko výkonných pracovníkov.⁵

2.7 Personálny manažér

Priamym vykonávateľom mnohých činností riadenia ľudských zdrojov sú manažéri všetkých úrovní riadenia. Táto ich činnosť vyplýva z toho, že riadia a vedú ľudí, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele. Riadenie, vedenie a ovplyvňovanie ľudí sa zakladá na systémoch, metódach a nástrojoch riadenia ľudských zdrojov. Manažéri vykonávajú tieto činnosti riadenia ľudských zdrojov (v rámci nimi riadených útvarov a organizačných jednotiek):

1. plánujú potrebu ľudských zdrojov,
2. podieľajú sa na analýze a návrhu pracovných miest,
3. stanovujú kritériá pre nábor a výber zamestnancov, uskutočňujú výber a prijímajú konečné rozhodnutie, ktorých uchádzačov prijať, a ktorých neprijať,
4. uskutočňujú orientáciu a socializáciu nových zamestnancov,

⁵ ROBBINS, P. S. – COULTER, M.: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 2004, s. 287. ISBN 80-247-0495-1

5. podieľajú sa na vypracovaní kritérií pre hodnotenie pracovného výkonu, vedú záznamy o skutočnom výkone zamestnancov, hodnotia pracovný výkon zamestnancov,
6. odmeňujú zamestnancov a rozhodujú o ich ďalšom vzdelávaní a rozvoji ich zručností,
7. poskytujú rady,
8. spracovávajú návrhy na povýšenie a prepustenie zamestnancov,
9. útvaru ľudských zdrojov poskytujú informácie o problémoch s používaním systémov riadenia ľudí a navrhujú zlepšenia, ďalej poskytujú informácie napríklad pre spracovanie podkladov pre kolektívne vyjednávanie.

Tieto činnosti možno zhrnúť do niekoľkých rolí:

A. PARTNER

Podieľa sa na zosúladovaní cieľov podnikateľskej stratégie s cieľmi stratégie personálnej. Aby bol toho schopný, musí poznať obchodnú a finančnú situáciu podniku.

B. PORADCA

Personálny manažér je povinný sledovať personálnu situáciu vo vonkajšom okolí, ako aj vo vnútri podniku a vyvodzovať z nej dôsledky vývoja pre RLZ. O tejto situácii informuje vedúcich pracovníkov, pritom je zároveň zdrojom informácií pre zamestnancov.

C. ZMIEROVATEĽ

Má sa snažiť, aby so všetkými zamestnancami bolo konané spravodlivo. Zastupuje zamestnancov pred zamestnávateľmi. Pocit nerovnoprávnosti vedie totiž k absenciám, k nedostatočnej motivácii a k nízkej pracovnej morálke. Naopak, očakávania zamestnancov sa sústreďujú na spravodlivosť, dobré pracovné prostredie, dobré vzťahy na pracovisku, profesionálny rast a hlavne na istotu pracovného miesta.

Konečná efektívnosť riadenia ľudských zdrojov závisí od previazanosti strategických cieľov a stratégií organizácie s cieľmi a stratégiami riadenia ľudských zdrojov, navrhnutých politík a systémov riadenia ľudí a úspešnosti ich používania v rámci celej organizácie.

3 VNÚTORNÉ A VONKAJŠIE PROSTREDIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov sa uskutočňuje v konkrétnom vonkajšom a vnútornom prostredí organizácie, pritom dôležitú úlohu zohrávajú informácie o charakteristikách zamestnancov.

3.1 Skúmanie vonkajšieho prostredia riadenia ľudských zdrojov

Aj napriek tomu, že pri skúmaní vonkajšieho prostredia je možné zistiť všeobecné tendencie vývoja, personalisti sa zameriavajú na tie z nich, ktoré sa týkajú ľudských zdrojov, t.j. na **sociálno-demografické a technologické zmeny, ekonomické tlaky, medzinárodnú konkurenciu a štátnu reguláciu.**

Na monitorovanie prostredia sa využívajú informácie získavané z rôznych zdrojov, ako napr. špecializované časopisy, publikácie, noviny, správy, štatistické údaje a iné, ktoré postupne postupujú napr. od materskej k dcérskym spoločnostiam, alebo z podnikov závodom, oddeleniam a pod.

Analýza údajov

1. DEFINOVANIE TENDENCIE

- prehľad údajov
- štatistická analýza
- grafické vyjadrenie

2. MODELOVANIE BUDÚCEHO VÝVOJA

- extrapolácia údajov
- limitujúce faktory
- najpravdepodobnejší najmenej pravdepodobný prípad

3. PREDIKCIA NÁSLEDKOV

- analýza dopadu

4. ZORADENIE MOŽNÝCH NÁSLEDKOV PODĽA PRIORÍT

- pravdepodobnosť uskutočnenia
- rozsah účinkov

5. URČENIE VÝSTUPOV

- vstupné rozhodnutia
- uvedenie príkladov
- nastolenie problémov formou otázok

6. STANOVENIE PORADIA

7. DOKUMENTÁCIA ROZHODNUTÍ

Obr. 3.1 Systém výskumu vonkajších tendencií

Zdroj: MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů.* – Praha: Grada, 1993 s. 67

3.1.1 Sociálno-demografické zmeny

Demografické zmeny ovplyvňujú celkový stav pracovnej sily, ktorý má ďalej vplyv na úroveň ponuky a dopytu na trhu práce. Preto je potrebné vykonávať **odhad demografického vývoja v tej ktorej krajine**.

3.1.1.1 Populácia, pracovná sila, práceschopné obyvateľstvo

Pracovná sila je časť populácie, ktorá pracuje, resp. hľadá prácu. Podiel práceschopného obyvateľstva (štatistický termín) je percento obyvateľov (z celkovej populácie) schopných práce (starších ako 15 rokov, ktorí nie sú vo väzení, v nemocnici alebo iných zariadeniach). Teda v skutočnosti sú pracovnou silou. Vzhľadom k plánovaniu zamestnanosti je rozlišovanie medzi týmito kategóriami významné. Odhady demografického vývoja nám ukazujú, ako **pokračuje rast populácie a ako obyvateľstvo starne**.

Poznámka:

Či už v Amerike alebo v Európe v posledných rokoch zaznamenávame rapídny pokles **pôrodnosti**. Príčinou sú najmä sociálne záležitosti, migrácia obyvateľstva, interkulturálne vplyvy a pod.

V **amerických** podmienkach sa predpokladá zvýšenie podielu žien a menšín na celkovej pracovnej sile.

V **európskych** podmienkach je to v tej ktorej krajine rozdielne. Pracovná sila sa prerozdeľuje v závislosti od dopytu po nej, a to aj v medzinárodnom meradle (napr. migrácia lekárov ...).

3.1.1.1.1 Čo prinášajú populačné zmeny?

POPULAČNÉ ZMENY prinášajú → ZMENY VEKOVEJ ŠTRUKTÚRY

Nízka pôrodnosť spôsobuje, že populácia je čoraz staršia. Tento nedostatok mladých ľudí znamená, že **tempo rastu pracovnej sily** (ďalej len „PS“) bude nižšie, než bolo v minulosti. Niektoré krajiny sa preto snažia stabilizovať pracovníkov poskytovaním:

- Ø vyšších miezd,
- Ø rôznych zamestnaneckých výhod,
- Ø možnosť zvýšiť kvalifikáciu,
- Ø zabezpečením vyššieho funkčného postupu.

POPULAČNÉ ZMENY prinášajú → MIGRÁCIU

Nedostatok pracovných síl v niektorých povolaniach, napr. zdravotníci, pedagogickí pracovníci, vojaci atď., vedie k rozsiahlym náborovým kampaniam, a teda k migrácii pracovníkov.

POPULAČNÉ ZMENY prinášajú → FEMINIZÁCIU PRACOVNÝCH SÍL

Najvýznamnejšou demografickou zmenou za posledných 50 rokov je výrazne *stúpajúci podiel žien na celkovej pracovnej sile*. Stratégia ľudských zdrojov, odvodená od podnikovej stratégie musí dbať o to, aby podniky negatívne neovplyvňovali tvorbu pracovných príležitostí pre ženy.

3.1.1.2 Vplyvy sociálno-demografických zmien na ľudské zdroje

Sledovanie sociálno-demografických zmien samé o sebe nie je rozhodujúce. Rozhodujúca je otázka: „Čo z toho vyplýva pre oblasť ľudských zdrojov?“ Zamestnávateľia zamestnávajú rôzne vekové kategórie, ktoré im prinášajú do podniku výhody, ale aj nevýhody. Poukážme na niektoré z nich.

Vekovo starší zamestnanci:

- majú viac skúseností, ale:
- sú drahší pre firmu vzhľadom k veku,
- rastú u nich náklady spojené so zdravotným a sociálnym poistením,
- starších zamestnancov je potrebné dostatočne školiť, aby nezastarávala ich kvalifikácia,
- je potrebné u nich meniť obsah pracovných úloh aj v závislosti od meniacich sa fyzických schopností.

Vekovo mladší zamestnanci:

- sú pružní,
- sú kreatívni,
- majú lepšie skúsenosti a vedomosti v oblasti informačných technológií, ale
- často fluktuujú a migrujú.

3.1.2 Ekonomické podmienky

3.1.2.1 Podmienky na trhu práce

Trh práce je v podstate tvorený zamestnávateľmi a potenciálnymi zamestnancami. Vymieňajú sa tu informácie:

- pracovných príležitostiach,

- o schopnostiach,
- o požiadavkách.

Keďže zamestnávateľia nemôžu obsiahnuť všetky zmeny na trhu práce, používame pojem **relevantný trh práce**, ktorý je tvorený troma faktormi:

1. **Povolanie** (kvalifikácia, požadované schopnosti).

Hranice povolania na trhu práce sú vymedzované živnostenským oprávnením, preukazmi o špeciálnych schopnostiach, absolvovaním školení, stupňom dosiahnutého vzdelania a pod.

2. **Zemepisné hľadisko** predstavuje ochotu zamestnancov dochádzať do práce alebo sa presťahovať.

Kvalifikovaní odborníci (inžinieri, fyzici, biológovia, lekári...) sa najímajú náborom na národnej a medzinárodnej úrovni. Technici, remeselníci, mechanici a pod. sú najímaní na oblastnej úrovni. Administratívni pracovníci sú obyčajne najímaní na miestnej úrovni.

3. **Konkurujúci si zamestnávateľia** (zamestnávateľia produkujúci podobné výrobky alebo služby).

Presnú podstatu týchto troch vplyvov nemožno určiť bez dodatočných informácií o organizácii, jej zamestnancoch, stratégii a cieľoch podnikov.

3.1.2.2 Podmienky na trhu výrobkov a služieb

Podmienky na trhu práce určujú minimálnu mzdovú úroveň. Zamestnávateľ si však musí uvedomiť, že je nevyhnutné vyplácať také mzdy, aby zamestnanca získal. Hornú hranicu miezd určujú podmienky na trhu výrobkov a služieb, pretože hovoria o solventnosti zamestnávateľa. Rozhodovanie o veľkosti a štruktúre pracovnej sily ovplyvňuje tiež dopyt po výrobkoch a službách, napr. zvýšené požiadavky na bezpečnosť budú mať vplyv na počet, štruktúru a kvalifikáciu bezpečnostného personálu.

3.1.2.3 Inflačné tlaky

Inflácia sa spravidla prejavuje zmenou cien, ktoré sa platia za tovar a služby. Bezprostredným následkom pôsobenia inflácie v rozhodovaní o ľudských zdrojoch je nutnosť zahrnúť zvýšenie životných nákladov do mzdových a dôchodkových programov.

3.1.3 Technologické zmeny

Ich hlavnými následkami sú:

- zmena obsahu práce,

- vytváranie nových zručností,
- zastarávanie niektorých povolání a určovanie nových.

Z makroekonomického hľadiska prebiehajú technické a technologické zmeny neustále, hoci ich rýchlosť kolíše. Ich nárazovosť môže pre podnik spôsobiť vážne problémy, preto sa lepšie zvládajú, ak sa určí približný časový harmonogram ich priebehu.

Na počiatku minulého storočia väčšia časť populácie pracovala v poľnohospodárskom sektore. Od roku 1910 sa vďaka priemyselnej revolúcii stále zvyšoval počet manuálne pracujúcich. V 90-tych rokoch minulého storočia robotnícke povolania ustúpili odborným, technickým a riadiacim pracovníkom tak, ako si to vyžiadala doba. Na strane druhej si však musíme uvedomiť, že niektoré moderné technológie spôsobujú izoláciu pracovníkov a ich pracovňa sa sťahuje do vlastnej obývačky! Je preto potrebné veľmi citlivo upravovať a kombinovať pružnú a pevnú pracovnú dobu zamestnancov.

3.1.4 Medzinárodné podmienky

Aby bolo možné efektívne riadiť zamestnancov aj na medzinárodnej úrovni, je potrebné poznať rozdiely tej, ktorej krajiny. V súčasnej dobe väčšina spoločností obsadzuje vedúce pozície vo svojich zahraničných pobočkách skôr zamestnancami zo svojej materskej krajiny, než pracovníkmi z krajiny, v ktorej sa pobočka nachádza, či dokonca ľuďmi z nejakej tretej zeme. To znamená, že ľudské zdroje pôsobiace v zahraničných pobočkách musia byť riadené tak, aby to zodpovedalo kultúrnym, sociálnym a právnym podmienkam tej krajiny, v ktorej sa nachádzajú.

Nasledujúca tabuľka zachytáva niektoré problémy v komunikácii, ktoré môžu vzniknúť na základe kultúrnych rozdielov napr. v USA a Japonsku.

Tab. 3.1 Príklady kultúrnych odlišností

USA	Japonsko
Osobné priority	
Voľný čas pred prácou	Hlavná priorita je oddanosť firme
Osobné vzťahy	
Dôraz kladený na nezávislosť	Členstvo v skupine je prvoradé
Štýl komunikácie	
Jednoznačnosť je nutná	Podstatná je viac objemnosť a neurčitnosť

Vzťahy na pracovisku	
Snaha presadiť sa talentom a skúsenosťami	Znášanlivosť a prispôsobivosť
Rozhodovanie	
Rýchly proces, prebiehajúci zhora nadol	Pomalý proces založený na dohode vzniknutej zdola nahor
Konfliktné situácie	
Konflikty sú považované za nevyhnutné	Konfliktu je potrebné vyhnúť sa za každú cenu
Časová orientácia	
Prvoradý je zisk	Do úvahy sa berie minulosť, prítomnosť i budúcnosť

Zdroj: Spracované podľa: ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management*. – Praha : VŠE Oeconomica, 2004, s. 167

3.1.5 Vplyv štátu – zákony, nariadenia, hospodárska politika

Na riadenie ľudských zdrojov má veľký vplyv vláda, ktorej zákony a nariadenia majú priame účinky. Odhadovanie vývojových tendencií je v tejto oblasti veľmi ťažké. Problematika zahŕňa totiž štátnu a miestnu jurisdikciu a tie sa častokrát vyvíjajú odlišne. Dôležitou úlohou zamestnávateľov v tejto oblasti je prispôbovať zamestnaneckú politiku daným zákonom a nariadeniam a snažiť sa stierať rozdiely medzi národnou a regionálnou úrovňou.

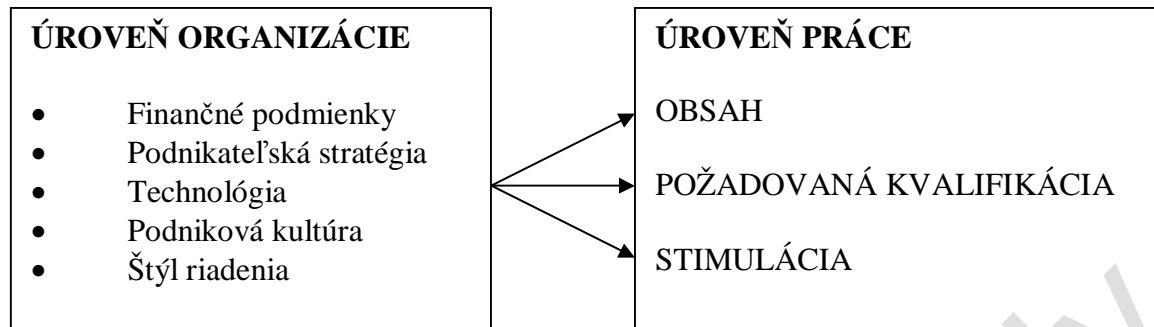
Nezanedbateľnú úlohu pri riadení ľudských zdrojov zohrávajú odbory, ktorých prítomnosť znamená, že mnoho rozhodnutí v personálnej oblasti musí byť prejednávaných ešte treťou stranou.

3.1.6 Ako odstraňovať neistoty z vývoja vonkajšieho prostredia vplývajúce na riadenie ľudských zdrojov?

Personalisti majú k dispozícii tri možné spôsoby ako pristupovať k vonkajším neistotám:

1. zmenšiť tieto neistoty zavedením prognostických a plánovacích mechanizmov.
2. pri RLZ uplatňovať takú politiku, na základe ktorej sa vytvorí pružná pracovná sila a taká organizačná štruktúra, ktorá umožní prispôbiť sa kedykoľvek to bude v dôsledku zmeny nutné.
3. snažiť sa pôsobiť na vonkajšie podmienky (napr. ovplyvňovaním zákonov).

3.2 Skúmanie vnútorného prostredia riadenia ľudských zdrojov



Obr. 3.2 Hodnotenie vnútorných podmienok organizácie

Zdroj: MILKOVICH, G.T. – BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Grada, 1993

3.2.1 Finančné podmienky

Pokiaľ si organizácia „nevyrobí“ dostatok peňazí, nemôže vyplácať svojich zamestnancov, financovať rekvalifikačné programy, ani pomáhať prepusteným zamestnancom pri hľadaní novej práce.

Rozhodnutie o personálnych otázkach sa do značnej miery podieľa na celkových nákladoch podniku. Ide predovšetkým o rozhodnutia:

- koľko ľudí zamestnávať,
- akou formou, spôsobom ich odmeňovať,
- či ich preškolovať alebo nie,
- dokonca, či redukovať stavy alebo nie.

Prirodzene, že má na to množstvo nástrojov a postupov, vždy však v závislosti od svojej finančnej situácie.

3.2.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Účelom stratégie v oblasti ľudských zdrojov je pomáhať manažérom pri ich rozhodovaní o zamestnancoch. Existuje mnoho spôsobov, ako načrtnúť vzťah medzi rozhodnutiami v oblasti ľudských zdrojov a konkrétnou stratégiou spoločnosti. Napríklad **Miles a Snow** vychádzajúc z podnikateľskej stratégie rozdelili organizácie nasledujúco:

„**OPATRŇÍ**“ – organizácie pôsobiace na malom počte stabilných trhov.

„**ODVÁŽNI**“ – organizácie, ktoré pravidelne podstupujú riziko a stále hľadajú nové výrobky a nové príležitosti na trhu.

„**ROZVÁŽNI**“ – organizácie, ktoré pôsobia na väčšom počte trhov, pritom niektoré z nich sú relatívne stabilné, iné sa menia.

V nadväznosti na to navrhli činnosti v oblasti ľudských zdrojov, ktoré by doplnili každú z týchto podnikateľských stratégií.

Napríklad stabilita trhu, ktorú môžu využívať „**opatrní**“, poskytuje čas k rozsiahlemu metodickému plánovaniu a k rozvoju pracovníkov v rámci organizácie na základe očakávaných personálnych potrieb. Naopak, „**odvážni**“ musia byť prispôsobivejší a tak je pravdepodobné, že pracovníkov s požadovanými schopnosťami budú získavať mimo vlastnej organizácie a v organizácii nebude vládnuť politika stálej zamestnanosti. Stačí, ak budú v organizácii ľudia, ktorí dokážu dostatočne pružne zareagovať na podnety v okamihu, keď sa objavia. „**Rozvážni**“ sú nútení skĺbiť politiku opatrných i odvážnych.

DYER A HOLDER⁶ charakterizujú tri hlavné smery v oblasti ľudských zdrojov:

- stimulovanie,
- investovanie,
- spoluúčasť.

STIMULOVANIE

Organizácie s touto stratégiou sa presadzujú na trhu výrobkov na základe ceny alebo kvality. Je pre nich charakteristická centralizovaná organizačná štruktúra a pomalé zavádzanie technologických zmien. Najviac oceňovanými vlastnosťami zamestnancov sú:

- spoľahlivosť,
- dôveryhodnosť.

Obsah práce je **presne vymedzený**, práca prísne **kontrolovaná**. Ako úspešní „stimulátori“ sú napr. UPS, spoločnosti Lincoln Electric. Miles a Snow ich označujú ako „opatrných“.

INVESTOVANIE

Spoliehajú sa na jedinečnosť svojich produktov, čím sa zvyšuje ich citlivosť voči zmenám na trhu. Investori sa zvyčajne chránia tým, že držia viac pracovníkov, než práve potrebujú, čo im síce zaisťuje pružnosť, ak je to nákladné. Medzi ich personálnu politiku patrí

⁶ MILKOVICH, G.T. – BOUDREAU, J.W.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Grada, 1993 s. 67

uskutočňovanie školení, rozvoj a dôraz na zamestnanecké vzťahy. Spoločnosti dávajú najavo, že si svojich zamestnancov vážia. Klasickým investorom je IBM.

SPOLUÚČASŤ

V organizáciách, ktoré sa snažia využiť spoluúčasť zamestnancov, sa rozhodovanie presúva na najnižšiu možnú úroveň. Zamestnanci sa cítia zviazaní rozhodnutiami firiem - z týchto záväzkov vyplýva aj ich iniciatíva. Túto stratégiu používa napríklad Motorola, Colgate, Palmolive, atď. Existuje mnoho ďalších prístupov ku klasifikácii stratégií v oblasti ľudských zdrojov. Všetky majú však spoločný cieľ: snahu, aby rozhodnutie v personálnej oblasti zodpovedalo charakteru organizácie.

3.2.3 Technologické zmeny a ich dopad na ľudské zdroje

Môžeme ju definovať ako komplex postupov a metód, ktoré sa využívajú pri výrobe tovaru a poskytovaní služieb. **Výhodou** zavádzania novej technológie pre personálnu oblasť v podniku je napr.:

- eliminovanie negatívnych aspektov práce (špinavá, nebezpečná práca, nudná práca...),
- väčšia konkurenčná schopnosť firiem.

Podniky však musia veľmi citlivo zvažovať druh, náklady a časové hľadisko zavádzania, resp. zakúpenia novej technológie, aby sa pre podnik nestala **nevýhodnou** v podobe:

- ohrozenia pracovných istôt ľudí,
- zmeny štruktúry práce,
- zvýšených nákladov na rekvalifikácie pri zmene pracovnej náplne, atď.

3.2.4 Kultúra organizácie

Kultúra je predstavovaná tými hodnotami, normami, či vzormi, ktoré sme si behom života osvojili ako členovia určitej skupiny. Charakteristickými znakmi kultúry sú preto:

- **Učenie** – kultúra nie je vrodená, ale získaná v procese učenia a získavania skúseností.
- **Zdieľanie** – ľudia kultúru zdieľajú ako členovia skupín, spoločností, organizácií. Kultúra teda nie je špecifická pre jednotlivca.
- **Kumulatívnosť** – kultúra sa vytvára z generácie na generáciu v procese postupného kumulovania a predávania poznatkov.

- **Symbolickosť** – kultúra je založená na ľudskej schopnosti používať jednu vec k reprezentovaniu druhej, teda na schopnosti používať najrôznejšie symboly k vyjadreniu určitého skrytého významu.
- **Vrstevnatosť** – kultúra má svoju štruktúru, ktorá je vnútorne integrovaná. To znamená, že zmena v jednej oblasti (vrstve) môže spôsobiť zmeny v oblastiach iných
- **Adaptabilita** – kultúra je založená na ľudskej schopnosti prispôsobovať sa podmienkam, je teda menlivá v čase, hoci je tento proces veľmi pomalý.

Kultúra teda predstavuje vedomosti a zručnosti, ktoré ľudia používajú k interpretácii svojich skúseností a generovaniu svojho sociálneho správania sa. Kultúra organizácie sa do praxe presadzuje prostredníctvom činnosti manažérov, teda aj prostredníctvom **štýlu riadenia**.

4 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Poslaním personálneho plánu je zaistiť, aby bol v správnom čase k dispozícii správny počet a správne zloženie pracovníkov, ktorí budú na správnych miestach (pracoviskách) plniť požadované ciele.

Základným dokumentom personálneho plánovania je **plán počtu a štruktúry pracovníkov** (plánovanie potreby pracovníkov). Pred jeho vypracovaním je potrebné zohľadňovať niektoré skutočnosti:

1. **termín potreby** – rozlišujeme potrebu pracovníkov v krátkom, strednom a dlhom časovom horizonte;
2. **úroveň potreby** – hovoríme pritom:
 - Ø o *minimálnej potrebe* – pracovníci, ktorí sú nevyhnutní aby plán fungoval;
 - Ø ideálnym stavom je *existenčná potreba*, ktorá zabezpečuje rozvoj organizácie;
 - Ø maximálna potreba - niekedy hovorí aj o prezamestnanosti;
3. **trvanie potreby**
 - *fixná potreba* pracovníci, ktorí zabezpečujú stále sa opakujúce úkony;
 - *variabilná potreba* – jednorázové, alebo sezónne zamestnanie pracovníkov.

Proces plánovania pracovníkov sa realizuje v dvoch vzájomne súvisiacich fázach:

1. odhad a plánovanie potreby pracovníkov,
2. odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovníkov.

4.1 Plánovanie potreby pracovníkov – plán dopytu po pracovných silách

Na začiatku procesu plánovania potreby pracovníkov si personálny plánovač musí položiť tri základné otázky⁷:

- Akých pracovníkov bude podnik potrebovať?
- Koľko pracovníkov v potrebnej profesijno-kvalifikačnej štruktúre bude potrebovať?
- Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?

Predpokladom dobrého plánu potreby pracovníkov je realistické predvídanie budúcej potreby pracovníkov. Potreba pracovníkov závisí od mnohých faktorov, ktoré je nutné pri

⁷ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 20. ISBN 80-225-1413-6

zostavovaní plánu rešpektovať. V podstate ide o dve veľké skupiny faktorov, a to vnútorné a vonkajšie faktory.

Vnútorné faktory – podniková výrobná orientácia, materiálne a finančné zdroje podniku, využiteľný fond pracovného času, mobilita pracovníkov a jej vývojové tendencie, súčasná veková štruktúra pracovníkov, existujúca profesijno-kvalifikačná štruktúra, výkonnosť pracovníkov, ich potreby a pracovné správanie.

Vonkajšie faktory – pravdepodobné smery vývoja ekonomickej, sociálnej a medzinárodnej politiky štátu, možné zmeny na trhu, vývoj v oblasti techniky a technológie, právne normy.

Najnáročnejšou fázou plánovania pracovníkov v podniku je odhad ich potreby, t. j. stanovenie perspektívneho množstva a štruktúry pracovných miest nevyhnutných na ich splnenie.

Na odhad potreby pracovníkov sa používajú:

1. intuitívne metódy (najčastejšie používané sú delfská a kaskádová metóda),
2. kvantitatívne metódy (metóda založená na analýze vývojových trendov a metódy založené na pracovných normách),
3. kombinácia predchádzajúcich metód.

4.1.1 Intuitívne metódy

Tieto metódy sú založené na poznaní väzieb medzi výrobnými úlohami, technológiou a pracovnou silou. Odhad pracovnej sily pomocou týchto metód môžu robiť len skúsení pracovníci, ktorí poznajú stav, štruktúru a mobilitu pracovníkov, ako aj mimopodnikové okolie.

4.1.1.1 Delfská metóda

Jej cieľom je skupinou expertov (pracovníci zo všetkých úrovní riadenia a z rozličných odborov podniku) predpovedať budúci vývoj pracovníkov. Poskytuje predstavu o potrebe pracovníkov zhruba na 1-2 roky a je výhodná pri plánovaní robotníckych kategórií. Možno ju obohatiť o kvantitatívne metódy. Je časovo a finančne menej náročná. Oproti kvantitatívnym metódam má táto metóda výhodu v tom, že umožňuje pracovať s ťažko kvantifikovateľnými skutočnosťami a operovať s hypotézami.

4.1.1.2 Kaskádová metóda

Umožňuje urobiť nielen odhad potreby pracovníkov⁸, ale aj odhad pokrytia tejto potreby z vnútorných zdrojov. Jej podstata spočíva v tom, že podnikové úlohy sa postupne rozpisujú na stále nižšie organizačné jednotky. Celý proces sa končí na najnižšej organizačnej úrovni, čiže u vedúceho pracovníka, ktorý je v podnikovej hierarchii na najnižšej úrovni. Tento vedúci pracovník musí byť natoľko skúsený a kvalifikovaný, aby dokázal odhadnúť koľko, akých pracovníkov bude potrebovať a kedy, aby mohol plniť úlohy. Tento vedúci pracovník musí na základe vlastných skúseností urobiť odhad potreby pracovníkov a odhad pokrytia tejto potreby z vlastných zdrojov.

4.1.2 Kvantitatívne metódy

Používajú matematický a štatistický metodologický aparát a vyžadujú množstvo údajov. Patria sem napríklad metódy založené na analýze vývojových trendov, korelácii a regresii, modelovaní, simulácii a metódy, ktoré vychádzajú z poznatkov ekonomiky práce.

Na odhad potreby robotníkov sa používajú metódy založené na pracovných normách.

K nim radíme:

1. metódu normohodín,
2. metódu noriem obsluhy,
3. metódu obsluhovaných miest.

Metóda normohodín

Výpočet potreby robotníkov je možné uskutočniť podľa vzťahu

$$R = \frac{\text{Potreba normohodín (Nh)}}{F_e \cdot k}$$

kde:

R = potrebný počet robotníkov

Nh = potreba normohodín a plánovaný objem výroby

k = koeficient plnenia výkonových noriem

F_e = efektívny fond pracovného času 1 robotníka v hodinách.

⁸ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov* – Bratislava : EKONÓM, 2001, s. 22. ISBN 80-225-1413-6

Metóda noriem obsluhy = udáva počet robotníkov potrebných pre obsluhu výrobného zariadenia a používa sa najmä v aparátúrnych procesoch v chemickom a potravinárskom priemysle.

$$R = \frac{D \cdot Z \cdot H \cdot N_o}{F_e}$$

kde:

D = počet dní, počas ktorých bude zariadenie v činnosti

Z = počet zmien, počas pracovného dňa

H = dĺžka zmeny v hodinách

N_o = norma obsluhy zariadenia (počet pracovníkov obsluhy zariadenia)

F_e = efektívny fond 1 robotníka v hodinách

Metóda obsluhovaných miest - počet robotníkov závisí od počtu pracovných miest, ktorý má obslúžiť jeden robotník.

$$R = \frac{D \cdot Z \cdot H \cdot O_m}{F_e \cdot P_m}$$

kde:

R – počet robotníkov

D – počet dní, počas ktorých bude zariadenie v činnosti

Z – počet zmien

H – dĺžka zmeny [h]

O_m – počet obsluhovaných technologických miest

P_m – počet technologických miest obsluhovaných jedným robotníkom.

4.2 Plánovanie pokrytia potreby pracovníkov – plán ponuky pracovných síl

Zisťovanie zdrojov pracovných síl a vytýčenie ciest na zabezpečenie potrebných zdrojov pracovných síl vykonávame prostredníctvom plánu ponuky pracovných síl. Odhadom budúcej potreby pracovníkov sa proces plánovania pracovníkov nekončí. Je potrebné odhadnúť, koľko a akých pracovníkov z daného stavu v podniku zostane a či budú schopní zabezpečiť stanovené podnikové ciele. Na odhad budúcich vnútorných zdrojov zamestnancov sa v podniku používa **metóda bilancie reprodukcie pracovných síl**, reprezentovaná nasledovnými krokmi:

1. Odhad vnútorných zdrojov pracovných síl v podniku sa začína zistením, koľko a akých pracovníkov je zaradených do určitej pracovnej funkcie.
2. V druhom kroku sa snažíme odhadnúť straty pracovníkov, ku ktorým dôjde v priebehu plánovaného obdobia napríklad odchodom do dôchodku, odchodom do inej organizácie, prepustením.
3. V treťom kroku odhadujeme vnútro podnikovú mobilitu.
4. Záverečný krok predstavuje konfrontáciu výsledkov predchádzajúcich krokov s odhadom budúcej potreby pracovných síl.

Po konfrontácii môžu nastať tri skutočnosti:

1. podnik bude mať dostatok pracovníkov v potrebnej štruktúre,
2. podnik bude mať nedostatok pracovníkov,
3. podnik bude mať prebytok pracovníkov.

Prvá možnosť naznačuje, že podnik nemusí „hýbať“ s organizačnou štruktúrou. Tretia možnosť je naopak signálom k prepúšťaniu.

Druhá možnosť predstavuje pre podnik celý rad činností potrebných na vyhľadávanie, nábor a prijímanie pracovníkov na pokrytie ich zvýšenej potreby. Najprv bude podnik hľadať rezervy pracovníkov vhodným prerozdelením a využitím vlastných vnútorných zdrojov, napr. zvýšením pracovného výkonu, lepšou organizáciou práce, lepším technickým vybavením, vhodnejšou stimuláciou, zvyšovaním kvalifikácie pracovníkov, rozšírením obsahu práce.

V prípade, keď nemožno pokryť dodatočnú potrebu pracovníkov z vnútorných zdrojov, začnú sa vyhľadávať pracovné sily z vonkajších zdrojov. Zdrojom informácií o dostupných vonkajších zdrojoch môžu byť úrady práce, štatistiky, informácie o sčítaní ľudu, médiá, školy.

4.3 Postup pri plánovaní pracovníkov

Plánovanie pracovníkov prebieha v nasledujúcich krokoch⁹:

1. Definovanie podnikových cieľov.
2. Transformácia podnikových cieľov na potrebu pracovných síl a stanovenie celkovej potreby pracovníkov potrebných na plnenie cieľov.
3. Odhad budúcich vnútorných zdrojov (druh, počet).

⁹ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 26. ISBN 80-225-1413-6

4. Konfrontácia budúcej potreby pracovníkov s odhadom budúcich vnútorných zdrojov. Výsledok – rovnováha, nedostatok, prebytok.
5. Pokrytie potreby mobilizáciou vnútorných zdrojov. Vypracúvajú sa plány vzdelávania, rozmiestňovania, odmeňovania pracovníkov. Nadbytok pracovníkov sa rieši plánom ich prepúšťania.
6. V prípade, že nemožno zabezpečiť podnikové ciele vnútornými zdrojmi, je potrebné obrátiť sa na trh práce a vonkajšie zdroje. Zostaví sa plán získavania a výberu pracovníkov.
7. Opäť sa konfrontuje budúca potreba pracovníkov s možnosťami ich pokrytia z vnútorných a vonkajších zdrojov. Ak dopyt aj potom prevyšuje ponuku, je nutné zmeniť podnikové ciele alebo hľadať iné riešenie.

5 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

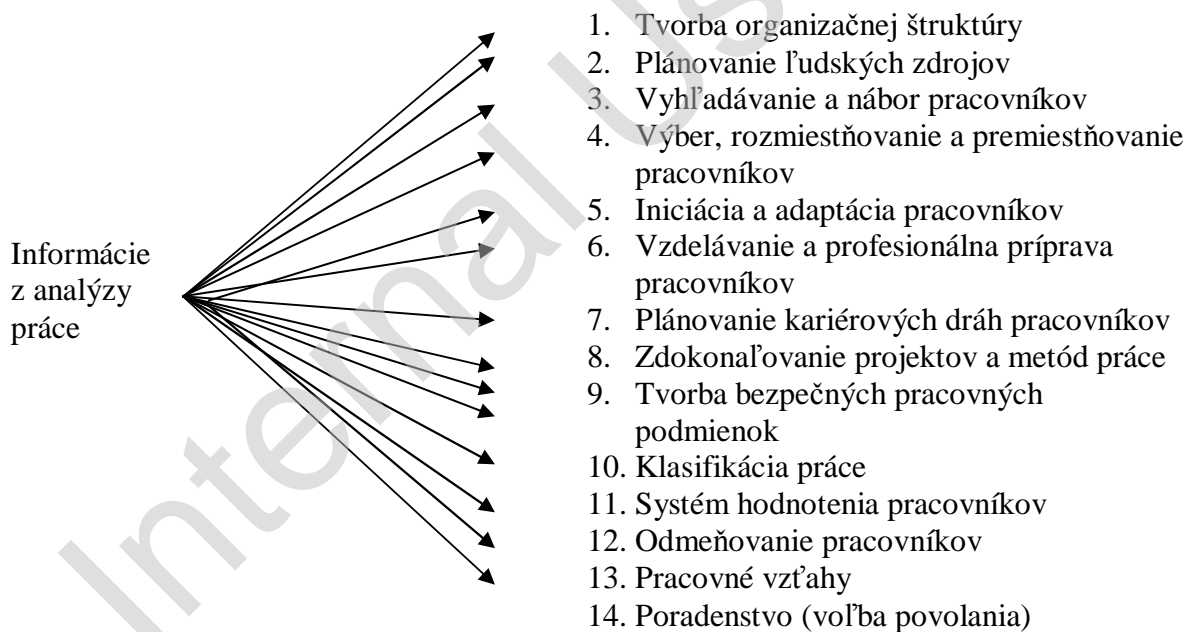
5.1 Podstata

Pracovné miesto je miesto jedinca - pracovníka v organizácii. Ide o najmenší prvok organizačnej štruktúry. Predstavuje zaradenie jedinca do organizačnej štruktúry, prideluje mu určitý okruh úloh a zodpovednosť za ne.

Proces vytvárania pracovných úloh a pracovných miest delíme do štyroch fáz:¹⁰

1. Špecifikácia jednotlivých úloh.
2. Špecifikácia metód (spôsobov) prevedenia každej úlohy.
3. Kombinácia jednotlivých úloh a ich priradenie konkrétnym pracovným miestam, ktoré budú potom pridelené jednotlivcom tak, aby sa vytvorilo pracovné miesto.
4. Stanovenie vzťahu pracovného miesta k iným pracovným miestam.

Prvá a tretia fáza determinujú obsah práce a povinnosti pracovného miesta. Druhá fáza ukazuje, ako sa má práca vykonávať. Štvrtá fáza určuje zodpovednosť na danom pracovnom mieste.



Obr. 5.1 Hlavné oblasti riadenia ľudských zdrojov, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce

Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 1996. ISBN 80-225-0666-4

¹⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press, 2005. s. 42. ISBN 80-7261-033-3

Analýzou pracovného miesta rozumieme systematické skúmanie vybraného pracovného miesta. Je to zhromažďovanie, vyhodnocovanie a usporiadanie informácií o jednotlivých druhoch prác. Jej cieľom je pochopiť dané pracovné miesto, a to, aké úlohy držiteľ pracovného miesta vykonáva, v akých podmienkach, akým spôsobom a aké nároky na pracovníka toto miesto kladie.

Analýza pracovného miesta obsahuje:

1. opis pracovného miesta a
2. špecifikáciu požiadaviek na pracovníka.

Analýza pracovného miesta je významným prvkom v riadení ľudských zdrojov, pretože poskytuje cenné informácie aj pre jeho ďalšie oblasti (pozri obr. 5.1).

Široko rozvetvený proces¹¹ skúmania práce vychádza zo získavania a zhromažďovania rôznorodých informácií o práci, jej zložkách i náležitostiach, ktoré sú potrebné alebo významné pre ďalšiu personálnu prax. Pred skúmaním jednotlivých prác sa sústreďujú aj poznatky o organizácii – jej zameraní vstupných jednotiek (ľudia, materiál, pracovné postupy) i výstupných jednotiek (tovar, služby) a preštudujú všetky materiály (zákony, vyhlášky, nariadenia), ktoré sa vzťahujú k danej pracovnej funkcii. Získané informácie a zozbierané poznatky je potrebné utriediť, analyzovať, kriticky posúdiť a usporiadať podľa súvislosti. Po takomto spracovaní ich možno zhrnúť do prehľadného popisu práce, ktorý poskytuje ucelený obraz o danej práci a je východiskom pre spracovanie špecifikácie požiadaviek na pracovníka.

Opis (deskripcia) pracovného miesta – písomná správa informuje o tom, čo je obsahom pracovného miesta. Táto informácia je vnútorne štruktúrovaná a predstavuje celý rad odpovedí na otázky týkajúce sa prinajmenej nasledujúcich oblastí:

- Aký je názov daného pracovného miesta?
- Aká je povaha pracovného miesta?
- Ktoré hlavné úlohy musí plniť držiteľ tohto pracovného miesta a za čo všetko nesie zodpovednosť? (Čo všetko má „v opise práce“ daný pracovník? Ktoré úlohy z toho sú permanentné a ktoré iné úlohy – a v akých intervaloch – má vykonávať?)
- Aká je väzba každej z úloh k inej úlohe a k celej práci?
- Aká je sekvencia pracovných úloh a povinností?

¹¹ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 1996, s. 35. ISBN 80-225-0666-4

- V akej lokalite a na ktorom pracovnom mieste sú úlohy vykonávané?
- Aké je hierarchické usporiadanie pracovných úloh?
- Komu je pracovník zodpovedný?
- Aké sú normy výkonu?
- Vykonáva sa pri práci výcvik?
- Aké sú pracovné podmienky súvisiace s prácou (fyzikálne prostredie, platové podmienky, sociálne prostredie)?

Po vypracovaní opisu pracovného miesta je potrebné určiť typ osoby vhodnej pre danú prácu, to znamená vypracovať **špecifikáciu požiadaviek na pracovníka** (osobnú špecifikáciu). Táto by mala byť vždy založená na popise práce a každý údaj odôvodnený na základe predchádzajúcej analýzy práce.

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka popisuje jednak nároky kladené na zamestnanca, ktorý prácu vykonáva, ako aj schopnosti, ktoré sú k tomu nevyhnutné. Ide vlastne o profil ľudských vlastností a schopností nevyhnutných k vykonávaniu práce.

Tieto požiadavky sa týkajú predovšetkým piatich nasledujúcich oblastí¹²:

- vzdelanie a formálna kvalifikácia, potrebná na výkon pracovného miesta
- skúsenosti a prax
- schopnosti (všeobecné a špecifické intelektové, interpersonálne, pohybové a pod.)
- nároky na osobnostné vlastnosti (napr. odolnosť proti stresu)
- nároky na fyzickú zdatnosť.

Takýto dvojdimenziálny obraz o pracovnom mieste je výsledným produktom analýzy pracovného miesta. Jeho detailnosť a prepracovanosť značne variuje. Opis a špecifikácia pracovného miesta môžu byť niekedy formulované na necelej strane, inokedy zas nebude stačiť ani päť husto popísaných strán.

Analýza pracovného miesta by mala zobrazovať prácu tak, ako vyzerá v momente jej skúmania a nie tak, ako vyzerala v minulosti, v iných podnikoch, či nebodaj v budúcnosti. Práve preto sa analýza práce neustále aktualizuje.

¹² FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 28. ISBN 80-225-1413-6

5.2 Pramene informácií pre analýzu práce

Úspešnosť analýzy práce a projektovania pracovných miest závisí od kvality informácií o pracovných miestach. Preto musíme venovať zvláštnu pozornosť výberu zdrojov informácií.

Najčastejším zdrojom informácií je **držiteľ pracovného miesta**, ktorý danú prácu pozná. Jeho subjektivismu pri hodnotení pracovného miesta sa dá vyhnúť, ak je ochotný spolupracovať na jeho účele a zdokonaľovaní. Ďalším zdrojom informácií o pracovnom mieste môže byť **bezprostredný nadriadený alebo špecialista na analýzu pracovných miest**.

Pri analýze práce sa uplatňujú rôzne informácie¹³, ktoré sa môžu získať predovšetkým z bežne dostupných podkladov v jednotlivých organizáciách, ako je operatívna a syntetická evidencia, **výkazy, rozbory, správy, pracovné postupy, technologické predpisy, sústava noriem, kalkulácií a pod.** Tieto informácie z priamych podkladov sa dopĺňajú z ďalších prameňov prostredníctvom súboru rôznych metód a techník v konkrétnych objektoch skúmania. Patria k nim najmä **dotazníkové metódy, riadené rozhovory, hodnotenie kritických prípadov, vykonanie práce samotným pozorovateľom a priame pozorovanie a meranie**, ktoré umožňuje skúmanie celého komplexu faktorov ovplyvňujúcich pracovnú činnosť, ako aj ich vzájomných vzťahov.

K tzv. klasickým najčastejšie uplatňovaným metódam štúdia práce patria¹⁴ **časové štúdie**, ktoré sa zameriavajú na zisťovanie a skúmanie veľkosti a štruktúry spotreby času určitej pracovnej činnosti, resp. jej jednotlivých zložiek. Najznámejšie z nich sú snímka pracovného dňa a snímka operácie. Ďalej sú to **priestorové štúdie** (zamerané na zobrazovanie priestorových vzťahov v pracovnom procese, najčastejšie priestorovej väzby medzi pracovníkom a jeho pracoviskom, resp. pracovnými prostriedkami), **pohybové štúdie** (umožňujúce získať informácie o štruktúre pracovných pohybov, spôsobe a účelnosti ich vykonávania, ako aj o faktoroch ovplyvňujúcich ich priebeh), **viacstranné pozorovanie** (slúžiace na skúmanie rôznych stránok a faktorov pracovného procesu na stacionárnych i nestacionárnych pracoviskách) a **štúdie fyziologických a psychologických aspektov pracovných činností** (zamerané na zisťovanie požiadaviek a podmienok práce, ako aj zdrojov a závažnosti fyzickej a psychickej záťaže pracovníka).

¹³ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 1996, s. 38. ISBN 80-225-0666-4

¹⁴ Tamtiež, s. 39

Napriek svojej rôznorodosti by mali informácie pre analýzu práce spĺňať určité všeobecne platné požiadavky. Sú to najmä dostupnosť a hospodárnosť pri ich získavaní, aktuálnosť, objektívnosť, presnosť a zrozumiteľnosť. V súlade s účelom ďalšieho použitia informácií by sa mala zabezpečiť možnosť ich medzinárodného porovnania. Znižovanie prácnosti získavania a spracovania informácií sa rieši uplatnením výpočtovej techniky.

5.3 Prístupy k vytváraniu pracovných miest

Pracovné miesta sa v praxi vo veľkej miere vytvárajú na základe intuície ich tvorcov, častokrát napodobňujúc iné organizácie v tvorbe, bez toho, aby sa skúmal optimálny obsah a metódy práce. Vyzerá to potom, ako metóda „pokusov a omylov“. Vytváranie pracovných miest a úloh by však nemalo byť len záležitosťou tých, ktorí ich tvoria, ale do úvahy je potrebné brať aj názory držiteľov týchto pracovných miest, pretože práve oni sa budú stretávať s podmienkami pracovného prostredia, problémami na danom mieste a kontaktovať ostatných spolupracovníkov.

Medzi najznámejšie prístupy k optimálnemu projektovaniu a vytváraniu pracovných miest patria:

- mechanistický prístup;
- motivačný prístup,
- biologický prístup a
- percepčný prístup.

Každý z nich si stanovuje uspokojiť iné ciele, má svoje výhody, ako aj nevýhody.

5.3.1 Mechanistický prístup

Predpokladá, že existuje len jeden najlepší spôsob, ako prácu vykonávať. Vychádza teda z Taylorových zásad vedeckého riadenia a využíva sa všade tam, kde sa práca opakuje a jej efekt možno dlhodobo prognózovať. Jeho hlavným nástrojom sú časové a pohybové štúdie.

5.3.2 Motivačný prístup

Predpokladá, že práca je najlepším motivátorom pracovníka. Tento prístup sa opiera o Hertzbergovu dvojfaktorovú teóriu motivácie¹⁵ a o teóriu sociotechnických systémov. Teória sociotechnických systémov vychádza, že prácu vykonávajú obyčajne skupiny

¹⁵ Poznámka: Hertzbergova dvojfaktorová teória motivácie – pozri kapitolu o motivácii pracovníkov

pracovníkov, ktoré sú vo vzájomnom pracovnom vzťahu. Pri vytváraní skupiny pracovných úloh a pracovných miest musia byť v rovnováhe tri subsystémy organizácie:

- sociálny subsystém (pracovníci);
- technický subsystém (technika, nástroje, vedomosti...);
- subsystém prostredia (prostredie organizácie).

Prístup teda kladie dôraz na sociálne potreby pracovníkov, ktoré zohrávajú vo výkonoch dôležitú úlohu.

5.3.3 Biologický (ergonomický) prístup

Snaží sa prekonať mechanistický prístup. Jeho teoretickým základom k vytváraniu pracovných úloh je ergonómia, ktorá skúma vzájomný vzťah medzi fyziológiou človeka, jeho prácou a pracovnými podmienkami. Zameriava sa na fyzické požiadavky práce. Ak vytvárame pracovné miesto za pomoci biologického prístupu, našou povinnosťou je sústrediť sa na eliminovanie faktorov, ktoré by spôsobovali bolesť a zdravotnú záťaž pri práci. Preto skúmame faktory, ako je fyzická sila, hmotnosť bremien, polohu pri práci, pracovné prestávky a pracovný režim, hluk, osvetlenie a pod. Všetky tieto faktory, ich správne ovplyvnenie má dôležitý význam pri motivovaní pracovníkov.

5.3.4 Percepčný prístup

Zameriava sa na duševné požiadavky práce.. Jeho cieľom je prácu zjednodušiť, pretože preťažovanie duševných schopností môže v niektorých povolaniach viesť k nepozornosti a chybám pri práci. Znižovanie duševných požiadaviek však predstavuje pomerne veľké riziko tohto prístupu, pretože jednoduchá práca sa môže pracovníkovi po istom čase zdať neprimeraná, degradujúca a nemotivujúca. Je potrebné ho preto uplatniť v rizikových povolaniach.

Berúc v úvahu jednotlivé prístupy, najlepším východiskom pre analýzu práce je racionálne ich skombinovať podľa potrieb a očakávaní tej, ktorej organizácie. V tabuľke 5.1 je prehľad pozitív a negatív vyššie spomenutých prístupov.

Tabuľka 5.1 Pozitíva a negatíva prístupov k vytváraniu pracovných miest a úloh

PRÍSTUP	POZITÍVA	NEGATÍVA
Mechanistický	Menej času a prostriedkov potrebných na vzdelávanie pracovníkov; Jednoduchšie získavanie pracovníkov; Vyššia miera využitia zdrojov; Menšia pravdepodobnosť chýb; Znižujú sa mzdové náklady.	Nižšia spokojnosť s prácou; Nižšia motivácia; Vyššia absencia a fluktuácia; Malá flexibilita pracovníkov; Zdravotné dopady.
Motivačný	Vyššia spokojnosť s prácou Vyššia motivácia Vyšší výkon Nižšia absencia a fluktuácia	Viac času a prostriedkov potrebných na vzdelávanie pracovníkov; Nižšia miera využitia zdrojov; Väčšia pravdepodobnosť chýb; Väčšia pravdepodobnosť duševného preťaženia a stresu.
Biologický	Menej fyzického úsilia; Menej fyzickej únavy; Menej zdravotných problémov; Vyššia spokojnosť s prácou.	Vyššie náklady na skvalitnenie pracovného prostredia.
Percepčný	Menšia pravdepodobnosť chýb Menšia pravdepodobnosť duševného preťaženia; Vyššie využitie zdrojov.	Nižšia spokojnosť s prácou; Nižšia motivácia.

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press, 2005. s. 63. ISBN 80-7261-033-3

5.4 Metódy získavania a analýzy informácií o pracovných miestach

Škála metód, ktoré uvedieme v nasledujúcom texte je prakticky využiteľná aj pre iné účely, ako pre účel získavania informácií o danom pracovnom mieste. Sú teda v oblasti riadenia ľudských zdrojov široko využiteľné. Spomeňme aspoň najpoužívanejšie z nich.

5.4.1 Pozorovanie

Je to metóda pomerne jednoduchá, aj keď veľmi náročná na čas. Oproti rozhovoru a dotazníkom sa radí medzi objektívnejšie metódy vzhľadom na to, že podáva bezprostredný odraz skutočného správania sa pracovníkov pri práci. Najdôležitejším elementom pri pozorovaní je **pozorovateľ**, ktorý pracovné miesto pozorovaním analyzuje a zaznamenáva si o ňom dôležité informácie typu: čo sa na danom mieste robí, ako sa to robí, aký je čas trvania jednotlivých operácií, aké sú pracovné prostriedky, podmienky a nástroje. Pozorovanie je vhodné v povolaniach manuálnych. Zložité a nemanuálne práce si vyžadujú také množstvo času na pozorovanie, že priame pozorovanie prakticky nie je možné použiť.

Keďže pozorovanie sa radí medzi vedecké metódy, je **organizované**. To znamená, že pozorovateľ si musí hneď na začiatku ujasniť¹⁶:

- a) čo bude tvoriť **jednotky** jeho pozorovania?
- b) ako často (**časové hľadisko**) bude organizovať pozorovanie?

5.4.1.1 Jednotka pozorovania

Najjednoduchšou jednotkou pozorovania je **mikropohyb**, teda pohyb elementárny, ďalej na menšie jednotky nedeliteľný. Viac súvisiacich mikropohybov tvorí **pracovný úkon**, ktorý sa následne na to združuje do **pracovných operácií**. Súvisiace pracovné operácie tvoria **pracovnú úlohu**. Pracovná úloha sa stáva základnou jednotkou pozorovania nemanuálnych pracovných miest.

5.4.1.2 Organizácia pozorovania

Pri organizácii pozorovania sa opierame o **kompletné snímky pracovného dňa**, resp o **vzorkové pozorovanie**¹⁷. Kompletný snímok pracovného dňa je takou organizáciou pozorovania, kedy sa vybraný pracovný výkon pozoruje nepretržite od začiatku do konca pracovnej doby. Vzhľadom na nároky na čas pozorovania, ako aj pozornosť pozorovateľa, v praxi sa uprednostňuje vzorkové pozorovanie. Pri vzorkovom pozorovaní sa dopredu vyberú časové úseky, v ktorých sa bude pozorovanie vykonávať, tzv. časové vzorky poskytujúce obraz o práci. Nie sú nahustené na začiatku práce, ani na jej konci. Časové vzorky však nemusia byť vybrané pre plný rozsah pozorovania pracovnej úlohy. Analytik sa môže zamerať napr. len na plnenie konkrétnej pracovnej úlohy, či operácie.

¹⁶ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 35. ISBN 80-225-1413-6

¹⁷ Tamtiež, s. 36

5.4.2 Rozhovor

Ďalšou z používaných metód získavania a analýzy informácií o pracovných miestach je rozhovor. Spravidla prebieha na pracovisku vo forme štruktúrovanej (vopred pripravené otázky) alebo neštruktúrovanej (voľnej). Jeho výhodou je pozorovanie mimiky a odhaľovanie psychiky držiteľa pracovného miesta. Na druhej strane, rozhovorom sa nemusí vždy podariť zachytiť úplný obraz práce, či už pre faktor času, alebo pre jeho zníženú mieru objektivity (inak totiž môže opísať pracovné miesto jeho držiteľ a inak napr. nadriadený pracovník). Rozhovor by sa teda nemal uskutočňovať iba s držiteľom pracovného miesta, ale aj s jeho nadriadeným. Pre čo najväčšiu vypovedaciu schopnosť sa opakuje v niekoľkých sériách.

5.4.3 Dotazníková metóda

Podobne ako rozhovor, ide o rozšírenú metódu v riadení ľudských zdrojov. Dotazník sa zostavuje v niekoľkých variantoch podľa účelu použitia. Môže mať rôzny rozsah a obsah v štruktúrovanej i neštruktúrovanej podobe. K dotazníkom s uzavretými otázkami väčšinou možno priradiť aj **posudzovacie škály**. Ide o tvrdenia, ku ktorým je priradená niekoľkobodová stupnica. Pracovník tam potom vyznačí mieru toho, ktorého tvrdenia. Výhodou tejto metódy je časová efektívnosť, pretože v pomerne krátkom čase je možno zozbierať veľké množstvo požadovaných dát. „Kameňom úrazu“ je však slabá návratnosť dotazníkov (pokiaľ sa údaje nezberajú osobne) a často krát aj ich menšia objektivita.

V praxi existuje niekoľko overených dotazníkov¹⁸, ktoré sa používajú na analýzu pracovného miesta. Najpoužívanejší je McCormickov dotazník analýzy pracovného miesta.

Obsahuje 194 položiek, ktoré sa nazývajú **elementy pracovného miesta**.

Podľa obsahu možno všetkých 194 položiek roztriediť do šiestich základných kategórií:

- informačný vstup (kde a ako získava zamestnanec informácie potrebné na výkon práce)
- mentálne procesy (aké procesy riešenia problémov, rozhodovania a uvažovania sa uplatňujú vo výkone pracovného miesta)
- telesné aktivity (aké telesné aktivity sa uplatňujú, aké osobné vzťahy sa vyžadujú na plnenie pracovných aktivít)
- pracovná situácia a kontext pracovného miesta (aké sú fyzikálne, sociálne a psychologické podmienky, v ktorých prebieha výkon práce)
- iné charakteristiky pracovného miesta (aký je režim práce, nároky na pracovný rytmus, aká je zodpovednosť a pod.).

¹⁸ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 41. ISBN 80-225-1413-6

6 VYHLADÁVANIE, NÁBOR A VÝBER ZAMESTNANCOV

Ak sa v podniku ukáže, že existujú voľné pracovné miesta, začína sa proces náboru a výberu pracovníkov. Pri prebytku pracovných síl, reorganizácii a zániku firmy dochádza k prepúšťaniu pracovníkov. Dôležitým predpokladom plnenia cieľov podniku sú dobre navrhnuté pracovné miesta a funkcie. Potom sa pristupuje k vyhľadávaniu a získavaniu spôsobilých zamestnancov pre určitý typ pracovnej činnosti. Funkciou vyhľadávania a náboru zamestnancov je¹⁹:

- **vyhľadať primeraný počet potenciálnych zamestnancov** schopných vykonávať nami vymedzené práce (obsluhovať voľné pracovné miesta)
- **vyvolať záujem** – motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v danej firme
- **sústrediť určité základné informácie** o potenciálnych záujemcoch o prácu v našej firme na voľných pracovných miestach. Tieto informácie nie sú úplné, ale možno ich využiť vo výbere a prijímaní zamestnancov a tým zhrubovať tento proces.

Počet vhodných záujemcov by mal niekoľkonásobne prevyšovať počet voľných pracovných miest aby bolo možné vybrať spomedzi záujemcov najvhodnejších. Východiskom pre vyhľadávanie a nábor pracovníkov je:

- plán počtu a štruktúry pracovníkov odvodený z plánu výkonov organizácie,
- charakteristika obsahu a náročnosti práce, jej špecifikácia a špecifikácia požiadaviek na pracovníka – potenciálneho vykonávateľa pracovnej úlohy.

Ide o informácie zahrnuté v projekte pracovného miesta. Nábor pracovníkov by **nemal** začať zháňaním žiadaných pracovníkov. Štartovacou základňou náborových aktivít je **signál o potrebe obsadenia pracovného miesta**. Potreba môže mať rôzne príčiny, napr:

- uvoľnenie pracovného miesta odchodom pracovníka do dôchodku, na iné pracovné miesto, alebo do inej organizácie,
- organizačné zmeny v podniku,
- zmeny vo výrobnom programe a pod..

Ďalším krokom je **verifikovanie a zhodnotenie reálnosti potreby**. Ak sme overili, že je naozaj potrebné vyhľadať nových pracovníkov – zvolíme **stratégiu náboru** a samotný **nábor zrealizujeme**. Výsledky náboru zaevidujeme vo forme získaných informácií o výsledkoch náboru s cieľom zdokonaľiť tento proces do budúcnosti a prirodzene pre potreby samotného výberu pracovníkov.

¹⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 1996, s. 64. ISBN 80-225-0666-4

6.1 Získavanie pracovníkov

Pracovníkov možno získavať jednak z **interných**, ako aj **externých** zdrojov. Výhodou zamestnancov, ktorí prichádzajú z vonkajšieho prostredia sú nové impulzy, ktoré prinášajú do firmy svojim príchodom. Proces náboru sa končí získaním dostatočného počtu uchádzačov o danú prácu. Vhodných kandidátov na pracovné miesto je možné nájsť pomocou rôznych zdrojov, vrátane internetu (pozri tabuľku 6.1).

Tabuľka 6.1 Hlavné zdroje potenciálnych kandidátov na nábor

Zdroj	Výhody	Nevýhody
interný prieskum	Nízke náklady, posilnenie morálky zamestnancov, kandidáti poznajú organizáciu.	Obmedzená ponuka, pričom je dôležité dbať na zastúpenie pracovníkov z chránených skupín.
Inzeráty	Významné pokrytie možností zamerania na špecifické skupiny.	Veľa nedostatočne kvalifikovaných odborníkov.
odporúčania súčasných zamestnancov	Vedomosť o organizácii vedie k odporúčaniam výrazných kandidátov.	Môže obmedziť diverzitu zamestnancov.
pracovné úrady	Nulové alebo nízke poplatky.	Kandidáti spravidla nemajú dostatočné schopnosti.
súkromné agentúry	Rozsiahle kontakty, starostlivé sledovanie a poskytnutie krátkodobých záruk.	Vysoké náklady.
Školy	Rozsiahly zdroj kandidátov.	Obmedzenie vstupu na niektoré pozície.
Dočasná výpomoc	Pokrývajú dočasné potreby.	Drahé a tiež môžu obmedziť podieľanie sa o ciele a aktivity organizácie.
inzercia na webových stránkach	Veľký dosah, okamžitá reakcia.	Veľa menej kvalifikovaných kandidátov.
leasing zamestnancov alebo nezávislých dodávateľov	Pokrýva dočasné potreby spravidla na špecifické, dlhodobšie projekty.	Záujem len o projekt.

Zdroj: Spracované a upravené podľa: ROBBINS, Stephen P. – COULTER, Mary: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 2004, s. 290. ISBN 80-247-0495-1

Po získaní skupiny kandidátov na pracovné miesto, dochádza k procesu výberu.

6.2 Výber zamestnancov

6.2.1 Úloha výberu

Úlohou výberu je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie z predošlých predvýberov, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám pracovného miesta a vytvárať dobrú medziľudskú atmosféru. **Pravdepodobne** preto, lebo neexistuje žiadna metóda výberu, ktorá by úplne spoľahlivo dokázala vybrať toho skutočne najlepšieho a zaručila by, že vybraný jedinec bude sto percentne plniť úlohy pracovného miesta a vykazovať pracovné správanie sa, aké pracovné miesto organizácia požaduje.

V procese výberu sa posudzuje **spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu na obsadzovanom pracovnom mieste**. Je teda nutné:

- špecifikovať kritériá, ktoré budú pri hodnotení použité,
- zvážiť a preveriť validitu (platnosť) a reliabilitu (spoľahlivosť) týchto kritérií pre predvídanie budúceho pracovného výkonu uchádzača,
- zvoliť vhodné metódy výberu.

Výber je obojstranná záležitosť: organizácia si vyberá pracovníka, ale pracovník si vyberá zamestnávateľa.

Skôr, než pristúpime k vlastnému výberu pracovníkov, musíme vyriešiť niekoľko problémov:

- **Stanoviť požiadavky obsadzovaného pracovného miesta na odbornú spôsobilosť pracovníka**, t.j. stupeň vzdelania, kvalifikačné stupne, dĺžku praxe a pod.
- **Stanoviť, na základe čoho sa bude odborná spôsobilosť posudzovať**, napr. výučný list, diplom, postgraduálne štúdium, doklady o kurzoch, pracovné posudky, atď.
- **Stanoviť prediktory úspešného výkonu**, napr. zjav, pohlavie, referencie, vek, flexibilita, doterajšia prax, a pod.
- **Stanoviť kritériá osobnostných vlastností človeka**, dedičné vlastnosti, sklony, kultúra, rodina, sociálna príslušnosť, príslušnosť k rase a pod.
- **Vyriešiť problém získania objektívnych a primeraných informácií**, ktoré môžu dať uspokojivú odpoveď na otázky:
 - **Môže uchádzač vykonávať danú prácu?**
 - **Chce uchádzač vykonávať danú prácu?**
 - **Zapadne uchádzač do pracovného kolektívu?**

Nakoniec si musíme uvedomiť, že ani seba lepšie stanovenie kritérií úspešnosti práce, či prediktorov ešte nezaistí úspešný výber. Môže mu však napomôcť. Je pochopiteľné, že

problém kvality informácií o uchádzačovi vystupuje naliehavo do popredia v prípade výberu uchádzačov získaných z vonkajších zdrojov, pretože o uchádzačoch z vnútorných zdrojov sú k dispozícii predsa len spoľahlivejšie informácie, nakoľko ich podnik pozná.

Pri posudzovaní spôsobilosti uchádzačov by mala byť snaha o verifikovanie všetkých informácií. K tomu slúži kombinácia metód výberu.

6.2.2 Kritériá výberu, validita a reliabilita faktorov používaných k predvídaní úspešného výkonu práce

Lewis²⁰ rozoznáva tri druhy kritérií výberu pracovníkov: celopodnikové kritériá, úsekové kritériá (tímové) a kritériá príslušného pracovného miesta.

1. **Celopodnikové kritériá** – schopnosť uchádzača prijať hodnoty firemnej kultúry a stotožniť sa s nimi.
2. **Úsekové (tímové) kritériá** – týkajú sa vlastností, ktoré by mal mať jedinec pracujúci v určitom konkrétnom útvere, resp. tíme. Nesmie sa stať cudzorodým prvkom tímu, či už po odbornej alebo osobnostnej stránke.
3. **Kritériá pracovného miesta** – opis a špecifikácia požiadaviek na pracovníka.

Jedným z najdiskutovanejších problémov súčasnej teórie a praxe RLZ je **problém validity** (platnosti, primeranosti) a **reliability** (spoľahlivosti) jednotlivých faktorov používaných k predvídaní úspešného výkonu práce. **VALIDITA** znamená **stupeň presnosti**, teda nakoľko faktor (test) meria to čo merať má. Napr. u uchádzača o miesto vodiča autobusu, ktorý má najazdených 300 tisíc km bez nehody, validným kritériom sú km bez nehody, ktoré sú predpokladom k bezpečnej jazde a ochrane cestujúcich. ALE! Zjav sekretárky riaditeľa nie je validným kritériom. **RELIABILITA (spoľahlivosť)** vyjadruje **pomernú stálosť výsledkov pri opakovaní pokusu** pomerne za rovnakých podmienok. Tzn. určuje, či napr. určitá metóda výberu vykazuje u tej istej osoby za rovnakých podmienok rôzne výsledky aj v rôznom čase, tzn. pri opakovaní.

Zopakujme si opäť ciele náboru a výberu. **Cieľom náboru je** získať záujem potenciálnych uchádzačov o uvoľnené pracovné miesto. **Cieľom výberu je** vybrať z daných uchádzačov tých, ktorí majú najlepšie predpoklady úspešne prácu na danom mieste vykonávať, pritom jeho východiskom je **predikcia**. To znamená: V určitom čase t_1 (pri výbere) máme k dispozícii n uchádzačov. Cieľom výberu je s maximálnou mierou pravdepodobnosti predpovedať ich pracovné správanie v čase t_2, t_3, t_4, \dots (tzn. za

²⁰ LEWIS, C.: *Employee Selection*. – London : Hutchinson, 1985

predpokladaný čas ich pôsobenia v organizácii). Možno to povedať ešte takto: na základe registrovania určitých znakov u uchádzačov, pozorovania a merania (ktoré nazývame prediktory) sa vyvodzujú závery (kritériá) ich neskoršej úspešnosti, či neúspešnosti na danom pracovnom mieste. Prirodzene, že vyberáme uchádzačov s najvyššou hodnotou kritérií.

Zopakujme, čo je prediktor? **Prediktor** je znak, ktorý hľadáme u uchádzača, na základe merania, pozorovania, ktorý súvisí s kritériom výberu, teda s očakávanou mierou úspešnosti pracovníka.

Najznámejší systém klasifikácie prediktorov²¹ vypracoval ALEC RODGER na základe špecifikácie požiadaviek na pracovníka. Prediktory rozdelil do siedmich oblastí:

- fyzický vzhľad (výzor, úprava, make-up);
- dosiahnuté výsledky (formálne vzdelanie, kvalifikácia, kurzy...);
- špecifické schopnosti a spôsobilosti;
- záujmy;
- sklony a dispozície (osobnostné a charakterové vlastnosti);
- iné okolnosti, ktoré súvisia s daným pracovným miestom.

Rodger ďalej uvádza, že prediktory by sa mali ďalej (v rámci kategórie) deliť na základné (nevyhnutné) a preferované (vítané).

6.2.3 Výberový postup

Výber pracovníkov je teda proces²², pri ktorom sa na základe informácií, ktoré sa nám podarilo získať o uchádzačoch rozhodujeme, ktorým z nich skutočne zamestnanie ponúkneme. Preferuje sa pritom stupňovitý systém výberu. Jednotlivé stupne procesu výberu pracovníkov pozostávajú z nasledujúcich aktivít a činností:

1. Vstupný informatívny orientačný rozhovor:
 - prvé stretnutie s uchádzačom,
 - získanie prvej informácie o uchádzačovi a podanie informácií o pracovnom mieste,
 - ide o „zdvorilostné prijatie“.
2. Podanie žiadosti o prijatie:
 - vyplnenie a zaslanie formulára žiadosti, kde je potrebné uviesť:
 - a. meno

²¹ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 72. ISBN 80-225-1413-6

²² MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *O manažmente a manažovaní*. – Ružomberok : Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2006, s.117. ISBN 80-8084-122-5

- b. adresu
 - c. telefón
 - d. rodné číslo
 - e. občianstvo
 - f. kvalifikáciu
 - g. prehľad o praxi
3. Zhromažďovanie dokumentácie – personálny útvar sústreďuje informácie, napr.: osvedčenia o kvalifikácii, záznamy o úrazoch, hodnotenia, osobné odporúčania, referencie a pod.
 4. Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti – je potrebné vtedy, ak sa kladú na pracovníka zvláštne nároky.
 5. Analýza získaných informácií – personálny útvar spracúva materiály o uchádzačoch, ktoré odovzdá výberovej komisii.
 6. Výberový rozhovor pred výberovou komisiou.
 7. Celkové vyhodnotenie výsledku a rozhodnutie o prijatí – rozhodnutie oznámi uchádzačovi pracovník, ktorý je oprávnený rozhodovať na základe odporúčania výberovej komisie.
 8. Spracovanie pracovnej zmluvy – administratívno-organizačné prijatie je v kompetencii personálneho útvaru.

Uchádzač sa postupne podrobuje niekoľkým stupňom prijímacieho konania. Graficky to znázorníme lichobežníkom, pričom stupeň „prísnosti“ výberových metód vzrastá úmerne k zošíkmeniu jeho strán (pozri obr. 7.1)

8. stupeň	Uzavretie zmluvy
7. stupeň	Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie
6. stupeň	Výberový rozhovor
5. stupeň	A ... informácií
4. stupeň	Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
3. stupeň	Zhromažďovanie dokumentácie ako údajov
2. stupeň	Podanie žiadosti o prijatie
1. stupeň	Vstupný informatívny rozhovor

Obr. 7.1 Výberový postup – výberové konanie

Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava: EKONÓM, 1996, s.

74. ISBN 80-225-0666-4

Manažéri podniku sú povinní začleniť nových zamestnancov do pracovného procesu a vhodnými metódami a postupmi snažiť sa o ich výcvik, rozvoj a pracovnú kariéru.

6.2.4 Metódy získavania informácií a poznávania pracovníkov v procese výberu

Hneď úvodom je možné skonštatovať, že neexistuje metóda, pomocou ktorej by sme mohli okamžite, presne a objektívne poznať pracovníka. Každá z metód má svoje prednosti i nedostatky, preto je vhodné ich vzájomne kombinovať. Pri práci s nižšie uvedenými metódami je dôležité²³:

- § kombinovať metódy, aby sa navzájom dopĺňali a vylučovali možnosť skresleného obrazu o pracovníkovi;
- § zhromažďovať o posudzovanom pracovníkovi čo najviac relevantných informácií;
- § osvojiť si postupy a spôsoby práce s používanými metódami.

V súčasnej praxi sa vo výberovom procese sa najčastejšie používajú nasledovné prostriedky a metódy.

Dotazníky, životopisy a ďalšia potrebná dokumentácia

Ide najmä o skupinu metód využívanú už v procese náboru, resp. v prvopočiatoch výberového konania. K základným druhom dotazníkov patrí **osobný dotazník**, ktorý sa spracúva na formálnej – oficiálnej tlačovine, dostupnej v papiernictvách, resp. obchodoch špecializovaných na predaj tlačovín.

Okrem osobného dotazníka môžu organizácie používať **firemné dotazníky**, teda vlastné formuláre, ktoré umožňujú diferencovane pristupovať k rôznym kategóriám pracovných miest. Prostredníctvom nich sa získavajú základné informácie o uchádzačoch, pretože v priebehu krátkeho času umožňujú rozoberať veľké množstvo informácií.

Ďalšou žiadanou dokumentáciou pre prijatie sú **profesijné** (inde nazývané odborné) **životopisy**. Uprednostňuje sa ich štruktúrovaná podoba (pozri nasledujúci príklad základných okruhov štruktúrovaného životopisu).

ŽIVOTOPIS (CURRICULUM VITAE)

Meno a priezvisko:

Dátum narodenia:

Miesto narodenia:

Stav:

Adresa bydliska:

²³ KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: EKONÓM, 1996, s.76. ISBN 80-225-0666-4

Ukončené vzdelanie**Doterajšie zamestnanie****Vedecko-výskumná činnosť****Riešené vedecko-výskumné úlohy****Najvýznamnejšie publikácie****Iné profesionálne skutočnosti****Členstvo vo vedeckých radách, v orgánoch Slovenskej akadémie vied a iných vedeckých a odborných ustanovizniach****Jazykové vedomosti.**

Dotazníku a životopisu by mal uchádzač venovať náležitú pozornosť, pretože hoci ide len o pomocnú metódu poznávania a výberu pracovníka, jej vypovedacia hodnota je veľká²⁴.

K štandardne požadovanej dokumentácii patria aj **overené kópie dokladov o vzdelaní**, rôzne druhy **certifikátov** a **dokladov o doplnkovom vzdelaní a kvalifikácii**. Organizácie sa pri analýze dokumentácie môžu opierať aj o **lekárske posudky** a **referencie**.

Pri tejto analýze je potrebné dbať na určité zásady: Najprv je potrebné dokumentáciu utriediť. Tieto materiály obsahujú totiž špecifické informácie o uchádzačoch, napr.:

- častá zmena zamestnania môže signalizovať problematický vzťah k povolaniu, ale aj vysoké ambície, resp. sústavnú nespokojnosť a nestabilitu v živote,
- záznamy o PN sú dôležité pre posudzovanie spoľahlivosti pracovného výkonu pracovníka a pod..

Pri analýze odporúčaní a referenciách je potrebné si uvedomiť, že každý výrazný fakt v týchto odporúčaníach je potrebné overovať, aby nevznikol haló-efekt, pretože aj tá najmenšia informácia môže byť závažná pre posúdenie pracovníka.

²⁴ Poznámka: Na niektorých svetových univerzitách sa dokonca vyučuje predmet umenie písať životopisy.

V prípade potreby môže organizácia vykonať **podnikové skúšky spôsobilosti**, ktorými sa overujú pracovné zručnosti a vedomosti o pracovných postupoch. – napr. vodič autobusu predvedie spôsob jazdy a starostlivosť o zverený dopravný prostriedok.

Doplňkovou metódou v procese výberu sú **testy pracovnej spôsobilosti**. Pojem test, znamená „skúšku“, a to nielen typu „ceruza-papier“, ale využíva sa tu aj iný podnetný materiál, ako sú prístroje, obrázky a nástroje. Najčastejšie sa vyskytujú v týchto podobách:

- § **Inteligentné testy** – ich úlohou je posúdiť najmä schopnosť myslieť (pamäť, schopnosť úsudku, priestorové videnie a pod.);
- § **Testy zručností** (napr. rýchlosť a presnosť manuálnych výkonov, obratnosť v jednaní s ľuďmi a pod.)
- § **Testy schopností** – prekrývajú sa s testmi inteligencie, ako aj s testmi zručností. Používajú sa k hodnoteniu existujúcich a latentných schopností jedinca.
- § **Testy osobnosti** – poukazujú na hodnoty a preferencie uchádzača, jeho charakter, odolnosť voči stresu a pod.

Aby bola táto metóda účinná, musí byť validná, reliabilná a objektívna. Uplatňuje sa najmä pri výbere vedúcich pracovníkov, vysoko kvalifikovaných špecialistov a pod.

Medzi okrajové formy testov patrí²⁵ **grafológia** (rozbor písma), používaná najmä vo Francúzsku, **polygraf** (detektor lži), využívaný v USA, **testy integrity** (čestnosti) a **testy drogové**.

Po analýze dokumentácie vykonáva organizácia spravidla **rozhovor**, ktorý má v riadení ľudských zdrojov široké uplatnenie. Jeho úlohou je získať podrobnejšie informácie o uchádzačovi, poskytnúť uchádzačovi informácie o pracovnom mieste, prípadne organizácii a posúdiť jeho osobnosť. Rozhovor môže mať rôzne podoby. Väčšinou sa vyskytuje v týchto formách:

- § **neštruktúrovaný** – štruktúra otázok nie je vopred pripravená a kladú sa v nadväznosti na predchádzajúcu odpoveď.
- § **štruktúrovaný** – súbor vopred pripravených cielených otázok. Každá z týchto otázok má tzv. preferovanú odpoveď.
- § **polo štruktúrovaný** – najčastejšie sa v prvej časti vyskytuje ako neštruktúrovaný, vyvolávajúci atmosféru dôvery, potom prechádza do rozhovoru štruktúrovaného, cieleného.

²⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press, 2005, s. 165. ISBN 80-7261-033-3

Každý rozhovor musí byť vopred kvalitne a kvalifikovane pripravený, čím sa eliminujú najčastejšie chyby pri rozhovoroch typu²⁶:

- predčasný úsudok;
- neznalosť problematiky pracovníkom, ktorý rozhovor uskutočňuje;
- časová tieseň;
- úsudok ovplyvnený rozhovorom z predchádzajúcim uchádzačom;
- neverbálne správanie – náš úsudok často ovplyvňuje nie to, čo uchádzač hovorí, ale ako to hovorí a pod.

6.2.5 Assessment Centre v prípade výberu manažéra

V poslednom čase výrazne narastá používanie tzv. **assessment centre**, a to v prípade výberu zamestnancov do manažérskych funkcií, tak aj pri výcviku manažérov. Stále častejšie sa používa aj pri hodnotení manažérov. Ide teda o dosť univerzálnu metódu tzv. výcvikovo-diagnostický program, u nás však ešte veľmi málo používaný nástroj.

Podstata výberu

Vytvorí sa skupina, ktorá bude diagnostikovaná v určitom zariadení po dobu 2-4 dní (skupina uchádzačov prechádzajúca týmto programom má byť malá kvôli dobrej diagnostike). Assessment centre je spravidla tvorené 6-8 posudzovateľmi, z ktorých je niekoľko skúsených psychológov. Je vhodné využiť aj externých odborníkov. Počas 2-4 dní absolvujú uchádzači nasledovné kroky:

- a) pohovory,
- b) úlohy – simulované každodenné situácie vyskytujúce sa na obsadzovanom pracovnom mieste, napr. telefonické rozhovory, návštevy, komunikáciu s využitím počítača, vybavovanie korešpondencie a pod.,
- c) riešenie prípadových štúdií,
- d) neriadená skupinová diskusia, ktorá má odhaľovať schopnosti diskutovať, argumentovať a presviedčať iných.
- e) manažérske hry
- f) testy osobnosti a schopností.

Posudzovatelia, spravidla vo dvojiciach pozorujú a zaznamenávajú správanie sa uchádzačov pri riešení individuálnych a skupinových úloh. Psychológovia zároveň

²⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 1996, s. 78. ISBN 80-225-0666-4

vyhodnocujú testy osobnosti. U každého uchádzača sa spravidla posudzuje 20-25 charakteristík, napr. organizačné a komunikačné schopnosti, flexibilita, spôsob vedenia, vystupovanie, autorita, atď. Na záver je niekoľkodňové vyhodnotenie uchádzačov, ktoré je v pôsobnosti posudzovateľov a odporúčanie k prijatiu. Aj keď je táto metóda náročná na odbornú prípravu a náklady, zaručuje však väčšiu efektívnosť výberu pracovníkov.

6.2.6 Výber pracovníkov pre prácu v zahraničí

Úspešnosť pracovníkov vysielaných do iných krajín²⁷ je možné do značnej miery ovplyvniť ich vhodným výberom a prípravou. Pri výbere pracovníkov pre zahraničné zastupovanie sú brané do úvahy jednak všeobecné kritériá, ktoré sú rovnako dôležité pre prácu doma i v zahraničí, jednak špecifické kritériá výberu, ktoré majú vzťah k dlhodobému pobytu v cudzej krajine a odlišnej kultúre. V nasledujúcej podkapitole predstavíme predovšetkým kritériá významné pre úspešnosť vrcholových manažérov, ktorí sa pohybujú vo svete globalizovaného podnikania.

6.2.6.1 Všeobecné kritériá výberu

a) Vzdelanie

Vzdelanie by malo zodpovedať riadiacej úrovni, na ktorej sa manažér pohybuje. Na vrcholovej úrovni je výhodnejšie, keď je vzdelanie univerzálne a manažér ovláda viac špecializácií. Nevzniká tak nebezpečenstvo jednostranného pohľadu. Iné je to prirodzene v prípade špecialistov, kde sa naopak predpokladá hlboká znalosť špecifickej problematiky.

b) Priebeh doterajšej praxe

Zvyčajne platí, že ten, kto nebol príliš úspešným manažérom v domácich podmienkach, nebude úspešný ani v zahraničí. Tvrdenie však neplatí všeobecne.

c) Schopnosť stanovovať strategické ciele

Vrcholový manažér sa musí orientovať v budúcich trendoch vývoja, mať skúsenosť a istú intuíciu, viesť ľudí správnym smerom.

d) Schopnosť koordinovať činnosť organizačných útvarov, vybrať si správnych spolupracovníkov a podporovať ich

Realizácia strategických cieľov je dlhodobá záležitosť, spojená s riešením určitých problémov. Úlohou vrcholového manažéra je zladíť činnosti jednotlivých spolupracovníkov či organizačných útvarov, zabezpečiť dobrú informovanosť a taktiež osobnú podporu

²⁷ ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management*. – Praha : Nakladatelství VŠE 2004, s. 126. ISBN 80-245-0683-1

spolupracovníkov v ťažkých situáciách. Pokiaľ sa veci nedaria, v ľuďoch môžu narastať pochybnosti, či sú ich zámery vôbec realizovateľné, či úsilie, ktoré musia vynakladať ne je príliš veľké alebo dokonca zbytočné. V takýchto chvíľach môže osobná odhodlanosť vrcholového manažéra zohrať významnú motivačnú úlohu.

e) **Komunikačné schopnosti**

Niektoré snímky pracovného dňa poukazujú na fakt, že vrcholoví manažéri trávajú až 80% svojho času stretnutiami s rôznymi partnermi. Verbálne schopnosti, taktika jednania, schopnosť ovplyvňovať partnera sú preto často kľúčovými kritériami úspešnosti a dobrej reprezentácie podniku.

f) **Psychologická zrelosť a osobná morálka**

Psychologická zrelosť znamená, že človek predstavuje zrelú osobnosť – má jednoznačnú životnú filozofiu, jasný konzistentný a systematický spôsob videnia sveta. Má hodnotový systém, ktorý mu pomáha formulovať dominantné ciele., ktoré robia život zmyslupľnejší. Takýto človek vie odlíšiť, čo je v živote skutočne dôležité (pozri postkonvenčné štádium zrelosti).²⁸

g) **Ochota učiť sa novému**

Človek ochotný učiť sa novému chápe všetky zážitky ako potenciálnu možnosť učiť sa. Má stály kontakt s realitou a berie svet taký, aký je. Nedelí ich na správne a zlé. Rešpektuje rovnosť ľudských práv a verí, že učenie, zmena a vývoj sú neoddeliteľnou súčasťou života. Väčšina úspešných globálnych manažérov je zameraná na budúcnosť. Ak hovoria o súčasných veciach, majú tendenciu debatovať o ich budúcnosti.

h) **Orientácia v čase**

Znakom zdravej osobnosti je schopnosť učiť sa z minulosti, dostatočne uvažovať o budúcnosti a vedieť plánovať svoje budúce kroky. Žiadna z týchto aktivít ale nenarušuje súčasnú prácu.

²⁸ Kohlberg rozlišuje tri štádia ľudskej zrelosti:

- „predkonvenčné“ štádium, ktoré je charakteristické morálnou stimuláciou založenou na strachu z trestu a bezprostredných osobných záujmoch,
- „konvenčné“ štádium, ktoré sa vyznačuje lojalitou k uznávaným sociálnym pravidlám a túžbou byť rešpektovaný druhými ľuďmi,
- „postkonvenčné“ štádium, kedy sa prejavuje schopnosť autonómneho usudzovania založeného buď na vlastných univerzálnych princípoch a úsudkoch, alebo vlastných pravidlách, ktoré zdôrazňujú rovnosť ľudských práv a rešpektujú ľudskú dôstojnosť.

Pozri WILLS, S. – BARHAM, K.: *Being an International Manager*. – In: *European Management Journal*, 1/1994

i) Emocionálna energia

Emocionálna energia zahŕňa emocionálne sebavedomie, emocionálnu pružnosť a ochotu akceptovať riziko. Emocionálne sebavedomie je dôležité, pretože ak človek jedná vedome na emocionálnej úrovni, rastie pravdepodobnosť vzniku dôvery medzi nim a druhými ľuďmi.²⁹ Emocionálna pružnosť predstavuje schopnosť otvoriť sa emocionálne a chovať sa v nepríjemných stresových situáciách bez prehnaných reakcií, ktoré obmedzujú ľudskú schopnosť jednať a prekonať existujúce problémy. O človeku, ktorý potláča všetky emócie, neprejavuje ich, nemožno povedať, že je emocionálne pružný. Manažéri, ktorí nemajú emocionálnu pružnosť, majú často tendenciu cúvnuť v situáciách, v ktorých rastie stres spojený s emóciami, alebo impulzívne „vsadia všetko na jednu kartu“ a prehnanie riskujú, aby sa zbavili stresu. Emocionálne prispôsobivý človek vie prijať i určité nepohodlie spojené s rizikom, sa poučiť z minulosti, uvedomuje si, že riziko je neoddeliteľnou súčasťou riadenia.

j) Ochota počúvať druhých

Počúvať druhého neznamena povrchné pritakávanie. Počúvať znamená nechať sa ovplyvniť, naučiť sa naraz prijímať rôzne správy, ktoré partner „vysiela“. Aby sme mohli ovplyvňovať druhých, je potrebné nechať sa najprv ovplyvniť, pochopiť motiváciu druhej strany.

k) Zmysel pre pokoru

Mať zmysel pre pokoru znamená nebyť arogantným, ale pochopiť spôsob uvažovania druhého, jeho potreby. Ľudia, ktorí majú zmysel pre pokoru, kľudne požiadajú o pomoc iných. Nie sú zbytočne namyslení a hrdí. Vďaka spolupráci s druhými je možné vyvarovať sa chýb a vždy sa naučiť niečo nového.

6.2.6.2 Špecifické kritériá

Vedľa všeobecných kritérií je potrebné pri výbere pracovníka pre prácu v zahraničí zobrať do úvahy i ďalšie špecifické hľadiská³⁰, ktoré sú často pre úspešného pracovníka v cudzej krajine rozhodujúce:

a) Kultúrna empatia

Veľký význam pre schopnosť adaptovať sa v novom prostredí môže mať predchádzajúca skúsenosť z pobytu v inej krajine, znalosť jazyka a histórie, schopnosť prijať iné kultúrne

²⁹ „V dôsledku elitárstva západných organizácií majú mnohí tendenciu stotožňovať sa s rolou manažéra a veria od detstva, že rozumieť vlastným emóciám nie je dôležité. Výsledkom toho je vytvorenie „samčích organizácií“ ktorých kultúra odzrkadľuje vplyv typického mužského detstva pod heslom „nesmieš plakať“. Dotknúť sa niekoho citov je chápané, ako ženské chovanie, ktoré nemá čo robiť v západnej kultúre.“ Pozri WILLS, S., BARHAM, K.: *Being an International Manager*. European Management Journal, 1/1994, s. 49

³⁰ Tamtiež, s. 128

normy a akceptovať ich, bez toho aby sa človek pokúšal o ich hodnotenie a posudzovanie. Pracovať efektívne vyžaduje schopnosť spájať jeden poznatok s druhým tak, aby sa človeku otvorila cesta k novému poznaniu. Hovoriť efektívne s ľuďmi inej kultúry znamená pochopiť, ako myslia a akí sú. Človek sa musí vcítiť do pozície druhého a stále sa pýtať sám seba – čo by som robil, keby som bol ním? Kultúrna empatia, kultúrna vnímavosť, znamená identifikovať, pochopiť a akceptovať pozície a stanovisko druhej strany.

b) Schopnosť pracovať a rozhodovať sa aj za nedostatku informácií

Človek v cudzine musí robiť často rozhodnutia s oveľa menším množstvom informácií ako doma. Chýbajú analytici, ktorí by boli v domácom prostredí k dispozícii. Svoju úlohu preto zohráva schopnosť manažéra vziať na seba osobné riziko za rozhodnutie.

c) Jazykové kompetencie

Jednoznačne veľkou výhodou manažéra je, pokiaľ ovláda jazyk krajiny, v ktorej jeho firma a on sám pôsobí. Anglický jazyk sa postupne stal univerzálnym medzinárodným jazykom a je často označovaný za úradný jazyk transnacionálnych firiem.³¹ Mnoho dôležitých jednaní a rozhodnutí však prebieha práve v materskom jazyku príslušnej zeme. Ak je človek schopný komunikovať v jazyku partnera, môže si vytvoriť lepší osobný vzťah a navodiť dôvernejšiu atmosféru pri rokovaníach.

d) Adaptabilita rodiny

Určité zázemie a spokojnosť rodiny v cudzine môže celkom zásadným spôsobom ovplyvniť pracovné výsledky manažéra. Mnoho ľudí muselo opustiť zahraničné zastupovanie práve pre neschopnosť rodiny prispôbiť sa novým podmienkam. Preto mnoho transnacionálnych firiem pri výbere uskutočňuje interview i s partnerom pracovníka a zisťuje, aké potenciálne problémy by tu mohli nastať, ako reálne sú predstavy partnera o cudzine, atď. I pre rodinných príslušníkov sú často pripravované špeciálne tréningové programy, ktoré by im mali uľahčiť budúcu akceptáciu. Úspešní medzinárodní manažéri väčšinou svoj život chápu celostne ako komplex práce, rodiny a sociálneho života.

e) Motivácia pracovníka pre prácu v zahraničí

Špeciálna pozornosť by mala byť venovaná dôvodom, prečo sa pracovník uchádza o zahraničné zastupovanie.

³¹ FENDEKOVÁ, Eleonora - FENDEK, Michal: Microeconomic Analysis of Equilibrium in Network Industries in Context of Influence of Regulated Prices. In: Mathematical methods in economics. Proceedings of the 23rd International Conference. Hradec Králové 2005 IBSN 80-213-1046-4 September 2005, Hradec Králové, s. 98 - 104.

7 MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

7.1 Vymedzenie pojmu a podstaty motivácie

Pojem **motivácie** môžeme vysvetliť ako vnútorný proces, ktorý spolupôsobí na to, že sa v určitej situácii zachováme spôsobom, vedúcim k dosiahnutiu cieľov.³² Pokiaľ sa pýtame na motiváciu (resp. motívy), ktoré viedli k určitému činu, musíme hľadať odpoveď na otázku PREČO. Prečo sa určitý človek zachoval práve tak, ako sa zachoval, čo ho k tomu viedlo? To znamená, že pýtame sa na jeho **pohnútky (motívy)**.

Motivovanie predstavuje spôsob, ako zvonku vyvolať proces motivácie. Na to, aby bol takýto vonkajší podnet účinný, musí vedúci pracovník správne pochopiť štruktúru trvalých alebo vyvolaných motívov. Podstatou účinného motivovania je úprimný záujem o ľudí a rešpektovanie ich osobnosti.

Motivovať znamená nielen brať, ale aj dávať. Je to proces, pri ktorom ponúkate človeku, od ktorého niečo potrebujete, uspokojenie jeho záujmov.³³

Sila motivácie je vyjadrená v ochote vynaložiť úsilie potrebné k dosiahnutiu cieľov a vo vplyve na jednanie človeka. Jej hlavnými premennými sú motívy, situácie (objektívne a subjektívne podmienky), predchádzajúce skúsenosti, budúce očakávania, hodnota cieľov, ako aj možnosti ich dosiahnutia. Človek nadobúda kladný vzťah k určitej úlohe z dvoch príčin: buď je jej splnenie spojené s prichádzajúcimi hodnotami (finančná odmena), alebo je jej splnenie v súlade s vnútorným presvedčením človeka, pre ktorého je úloha určená. Na splnenie úlohy teda vplývajú **vnútorné pohnútky (motívy) a vonkajšie podnety (stimuly)**, pričom nevylučuje sa ich vzájomné pôsobenie.

Základné črty stimulácie

Jej prednosťou je jednoduchosť – pokiaľ vyplácame odmenu, resp. kompenzujeme nepohodlie spojené s výkonom atraktívnymi hodnotami, môžeme očakávať, že práca bude prebiehať. V momente zastavenia poskytovania vonkajších stimulov sa práca zrejme zastaví – nevýhoda stimulácie.

Základné črty motivácie:

Pokiaľ sa dobre odhadnú motívy, ktoré človek má, môže práca za priaznivých podmienok pokračovať aj bez prísunu vonkajších stimulov. Oproti tejto veľkej výhode stojí

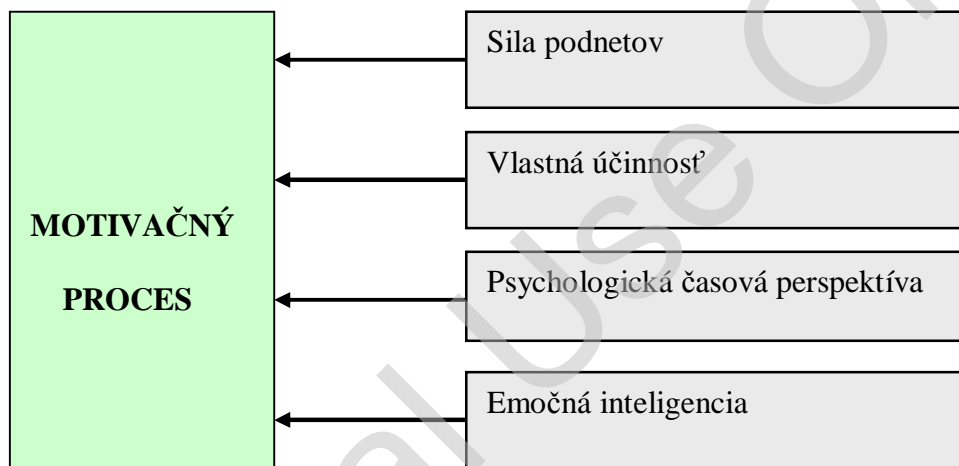
³² TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 37. ISBN 978-80-247-0882-9

³³ PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 11. ISBN 978-80-247-1991-7

veľká nevýhoda: je to veľmi zložitá cesta, pretože je potrebné veľa vedieť o človeku, ktorého chceme motivovať, ako aj o procese motivácie.

7.1.1 Motivácia ako výsledok určitého procesu

Motivácia nepatrí medzi vrodene ľudské vlastnosti, ale je výsledkom určitého procesu. V opačnom prípade by daný motivačný stav zostával nemenný po celý náš život. Na motiváciu pôsobia rôzne faktory, s rôznou intenzitou a navzájom prepojené sieťou špecifických vzťahov. Nezanedbateľný je však aj faktor času, pretože súčasná skúsenosť nám ovplyvňuje budúcu ochotu podávať vysoké výkony.³⁴ Faktory ovplyvňujúce motivačný proces znázorňuje obrázok 7.1.



Obr. 7.1 Motivácia ako výsledok určitého procesu

Zdroj: Spracované podľa NIERMEYER, R. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha: Grada Publishing, 2005, s. 21. ISBN 80-247-1223-7

Komentár jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich motivačný proces:

Sila podnetov: ide o vnútorné pohnútky, inštinkty, ich intenzita závisí od nášho vnútorného napätia, resp. uvoľnenia.

Vlastná účinnosť: jedná sa o silne sformované vnútorné presvedčenia, ovplyvňovanie svojho života na základe vlastných úvah a presvedčenia.

³⁴ NIERMEYER, R. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha : Grada Publishing, 2005, s. 21. ISBN 80-247-1223-7

Psychologická časová perspektíva: v závislosti od životnej fázy, v ktorej sa človek nachádza, dosiahnutého vzdelania, skúseností umožňuje diferencovať osobné ciele podľa ich významu pre jednotlivca.

Emočná inteligencia: Naše emócie nám môžu pomáhať aj ako určití „vnútorní poradcovia“. Z posledných výskumov vyplýva, že medzi úspechom a emočnou inteligenciou existuje súvislosť. Emócie sú pokladané pri rozhodovaní za významné podporné faktory.

7.1.2 Všeobecná a špecifická motivácia

Vo vlastnej vnútornej motivácii (resp. sebamotivácii) existujú značné rozdiely. Každý z nás má inú mieru motivácie, iné prania, ciele, ktoré pôsobia motivačne. Pojmom **všeobecná motivácia** označujeme pranie niečo vytvárať, niečo dosahovať a niečo ovplyvňovať. Tieto prania, pôsobiace s rôznou silou nachádzame u každého človeka.

Skutočnosť, že sa človek angažuje pre určitý cieľ, vyplýva zo špecifickej motivácie. Táto forma motivácie pramení zo subjektívneho významu cieľa danej osoby a rozhoduje o vytrvalosti a energii, ktorú vynakladá na jeho sledovanie.³⁵

To znamená, že to, ako silno sa pre niečo angažujeme, závisí od našej špecifickej motivácie, ktorú uplatníme pre dosiahnutie nejakého cieľa a od aktuálnej úrovne energie (fyzickej a psychickej), ktorú dokážeme vynaložiť pri sledovaní tohto cieľa.

7.2 Motivácia a zvyšovanie výkonnosti pracovníkov

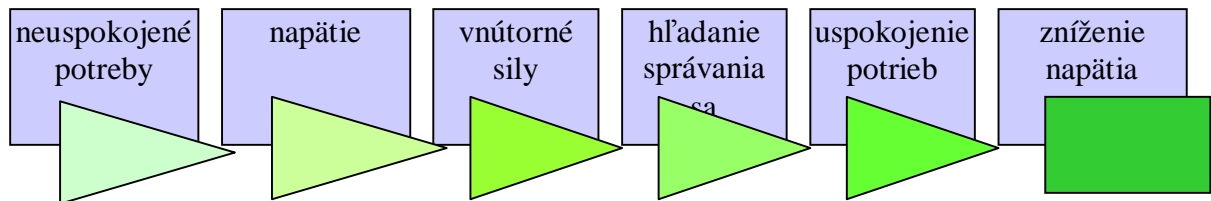
Motivácia patrí medzi základné predpoklady úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese.³⁶ Tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu. Schopnosť motivovať pracovníkov sa považuje v manažmente za jednu zo základných zručností manažéra. Pokiaľ sa uskutočňuje kvalitne, priamo ovplyvňuje profit firmy.

Motivácia je ochota vynaložiť značné úsilie na dosahovanie cieľov organizácie, podmienená tým, že jednotlivec súčasne uspokojí svoje potreby, čo je zrejmé z obrázku 8.2. Úsilie predstavuje mieru intenzity alebo vnútornej sily. Hoci sa motivovaný človek usiluje veľmi silno, jeho vysoká usilovnosť pravdepodobne nepovedie k vysokej výkonnosti, ak je zameraná iným smerom, než na smery organizácie.³⁷ Kvalita úsilia je pritom rovnako dôležitá ako jeho intenzita.

³⁵ NIERMEYER, R. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha: Grada Publishing, 2005, s. 21. ISBN 80-247-1223-7

³⁶ MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *O manažmente a manažovaní*. – Ružomberok : Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2006, s. 117. ISBN 80-8084-122-5

³⁷ KATERBERG, R. – BLAU, G. J.: *An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance*. Academy of Management Journal, June 1983, p. 249–257



Obr. 7.2 Proces motivácie

7.2.1 Vymedzenie podstaty pracovnej motivácie

Psychológia definuje motiváciu ako určitý psychický pohyb, ktorý sa dá všeobecne označiť ako odpoveď na otázku: prečo?³⁸ Motivácia je, podľa viacerých autorov z oblasti pracovnej psychológie, príčinou hnacej sily, ktorá uvádza do pohybu schopnosti a psychické zručnosti jednotlivca, čoho výsledkom je pracovný výkon. Títo autori zároveň vymedzujú základné kategórie motivujúcich faktorov:

1. Potreby.
2. Návyky.
3. Zájmy.
4. Postoje.
5. Ašpirácie.

V pracovnom procese sa motivácia komplexne prejavuje vo vzťahu človeka k práci. Psychológia práce analyzuje pracovnú motiváciu z dvoch základných aspektov:

- a) **motivácia jednotlivca v pracovnom procese** – individuálna motivácia, pričom sa dôraz kladie na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny, ktorú vedie a riadi. Východiskom pre uplatňovanie individuálnej motivácie pracovníka manažérom je dôkladné poznanie jeho hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb a spôsobu života, resp. základov jeho životného štýlu,
- b) **motivácia pracovnej skupiny** – skupinová motivácia, pričom sa preferuje kolektívny prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov, odvodených od hierarchie skupinových hodnôt a potrieb.

V praxi často dochádza ku kombinácii individuálnej a skupinovej motivácie, výsledkom čoho sú prepracované motivačné programy firmy, zohľadňujúce jednotlivé špecifiká tak

³⁸ LEA, E. G. S. – TARPY, M. – WEBLEY, P.: *Psychologie ekonomického chování*. – Praha : Grada, 1994

obsahu a charakteru pracovnej činnosti, ako aj špecifické odborné a psychické predpoklady jednotlivcov a pracovných skupín, ktoré ju vykonávajú.

7.2.2 Všeobecné teórie pracovnej motivácie

Motivácia sa skúma v súvislosti s pracovným správaním a konaním ľudí. Autori pri odkrývaní podstaty motivácie pristupujú k jej skúmaniu prostredníctvom formulovania odpovede na otázku “prečo ľudia pracujú“. Na základe tohto prístupu sa postupne vyprofilovali štyri druhy teórií:

1. **Ekonomická teória pracovnej motivácie** vysvetľuje problematiku motivácie ako voľbu medzi prácou, resp. pracovnou činnosťou a voľným časom (nečinnosťou). Chápe motiváciu ako uspokojenie potrieb, ktoré môže byť anticipované, alebo z nej odvodené. Jej zdrojom je klasická ekonomická teória, ktorá predpokladá, že činnosti všetkých ľudí možno rozdeliť do dvoch základných skupín: leňošenie a spotreba. Pritom spotreba súvisí s peniazmi, ktoré je možné v zásade získať prácou. Vzniká vzťah, že čím dlhšie človek pracuje, tým má menej voľného času. Racionálny človek preto bude, podľa odborníkov, voliť takú kombináciu spotreby a voľného času, aby dosiahol rovnováhu medzi uspokojením svojich potrieb, aspirácií, záujmov, a to podľa svojho hodnotového systému. Z toho je zrejmé, že zvyšovanie mzdy nie je vždy motivačným faktorom v pracovnom procese.

2. **Maslowova teória potrieb** je široko aplikovaná na problém pracovnej motivácie. Podľa Maslowa správanie človeka je úplne zamerané na uspokojovanie potrieb, ktoré hierarchicky rozčlenil do piatich úrovní. Jeho hierarchickú teóriu ľudských potrieb rozpracovali Murray, Herzberg, Snyderman a v súčasnosti tvorí jeden z najvýznamnejších systémových psychologických prístupov k pracovnej motivácii.

3. **Teória posilňovania** vidia zdroj pracovnej motivácie v budúcich pozitívnych, ktoré pracovná činnosť prinesie. Zároveň analyzujú, ako história minulých pozitívov alebo posilnenia zmení správanie tak, že zabezpečí budúce pozitívky. Časť týchto teórií vychádza z aplikácie princípu behaviorálnej zmeny na pracovné situácie, t. j. ide tu o poskytnutie metód, pomocou ktorých možno ľudské správanie a konanie formovať a meniť.

4. **Kognitívne teórie** preferujú kognitívny prístup k pracovnej motivácii. Znamená to, že vychádzajú z predpokladu, že ľudia jednáajú prevažne v rámci vedomého procesu myslenia. Uvažujú a berú na vedomie dôsledky vlastného správania a usilujú sa dôjsť k najlepším možným výsledkom. Najvplyvnejšou teóriou je *teória valencie a očakávania* (expectancy –

valence theory), ktorej autorom je americký psychológ a aktívny manažér Peak (1955). Pre potreby praxe bola rozvinutá Vroomom (1964). Základným pojmom tejto teórie je pojem „instrumentality“, čo znamená nástroj, ktorý je potrebné použiť na dosiahnutie stanovených pracovných cieľov.

Teórie pracovnej motivácie majú význam pre tvorbu motivačných programov.

7.2.3 Motivačné programy a ich tvorba v nadväznosti na teórie pracovnej motivácie

Proces riadenia a vedenia pracovníkov, ak má byť efektívny a priniesť podniku zisk, vyžaduje v súčasnosti komplexný a systematický vedecký prístup, súčasťou ktorého je aj problematika motivácie. Tá v podnikovej a podnikateľskej praxi vystupuje skôr ako relatívne samostatná oblasť a je prezentovaná v motivačných programoch firmy.

Motivačné programy patria k interným materiálom firmy a nezriedka sú chápané ako súčasť podnikového tajomstva. Sú v nich zapracované základné východiská a ciele pracovnej motivácie, ktoré sa zvyčajne opierajú o poznanie potrieb a záujmov vlastných pracovníkov, o ich hodnotový systém, aspirácie, ambície a predstavy o kariére v danom podniku. Motivačné programy majú dva aspekty: *psychologický a ekonomický*.

7.2.3.1 Typy motivačných programov

- A. Individuálne motivačné programy (ďalej len „IMP“) predurčené konkrétnemu pracovníkovi.
- B. Skupinové motivačné programy, resp. podnikové/firemné (ďalej len „SMP“) predurčené konkrétnym pracovným skupinám alebo celému podniku.

Podľa vyššie uvedeného typu zostavuje tento program buď manažér, bezprostredný nadriadený alebo útvar podniku, ktorého náplňou je tvorba takýchto programov alebo personálny útvar. V praxi sa pri zostavovaní individuálnych, alebo skupinových motivačných programov osvedčili tri typy motivačných teórií:

- a) teórie potrieb,
- b) teórie posilnenia,
- c) teórie očakávania.

Ad a) Teórie potrieb

Vychádzajú z analýzy základných, sekundárnych a luxusných potrieb človeka. Motivácia je v týchto teóriách vnímaná ako cielený pohyb nasmerovaný na uspokojovanie potrieb človeka pracovnou činnosťou. Patria sem:

1. Maslowova teória hierarchie potrieb

Vzniká začiatkom 40-tych rokov minulého storočia. Podľa Maslowa, snaha ľudí uspokojovať svoje potreby má určitú postupnosť: najprv sa uprednostňuje uspokojovanie základných potrieb (fyziologické, potreby bezpečia a istoty, sociálne potreby) a až potom prechádza jedinec k uspokojovaniu nadstavbových potrieb (nazývané potreby rastu).

2. Herzbergova dvojfaktorová teória

Herzberg ju koncipoval na prelome 50-tych a 60-tych rokov. Sledoval pri práci amerických účtovníkov a inžinierov a sledoval, čo ich v práci motivovalo, povzbudzovalo a uspokojovalo a naopak čo viedlo k pracovnej nespokojnosti a frustrácii.

Dospel k zaujímavým záverom: pracovná spokojnosť a nespokojnosť neboli dva protipóly, ale dva kvalitatívne odlišné faktory. (napr. ak nízky plat znamenal nespokojnosť pracovníkov, to vôbec neznamenalo, že vysoký plat viedol k pracovnej spokojnosti. Teda identifikoval dve skupiny faktorov:

1. skupina faktorov: vedie k pracovnej nespokojnosti a nazval ich faktory hygieny:
 - nízky plat
 - zlé vzťahy k podriadeným
 - nízka prestíž pracovného miesta atď.
2. skupina faktorov – motivátory
 - zodpovednosť
 - samostatnosť
 - vlastné tempo v práci
 - možnosť seberealizácie a pod.

Na implementovanie tejto teórie do praxe navrhol Herzberg dva kroky:

Prvý krok: aby vedúci pracovníci identifikovali a eliminovali tie faktory, ktoré spôsobujú nespokojnosť a tak dosiahli približne nulovú úroveň nespokojnosti (napr. zlepšenie komunikácie v organizáciách, zlepšenia platových podmienok)

Druhý krok: Dosiachnutie nulového stavu nespokojnosti je podnetom pre realizovanie motivačných faktorov. (napr. prepracujeme pracovné miesto, aby bolo zaujímavejšie a autonómnejšie a pod.)

Kritika na jeho adresu spočívala v tom, že pracovná spokojnosť ešte sama o sebe nemusí viesť k zvýšenému pracovnému úsiliu, resp. k zvýšenej produktivite práce.

3. McClellandova teória klasifikácie potrieb podľa efektu.

McClelland v súvislosti s motiváciou pracovného výkonu hovorí o troch kvalitatívne odlišných motívoch:

- § potrebe výkonu
- § potrebe afiliácie (potreba prináležať, mať kontakty)
- § potrebe moci

Za najdôležitejšie považoval potrebu výkonu charakterizovanú ako potrebu „dokázať si svoje sily a schopnosti“, teda konfrontovať človeka s jeho úlohami.

Ad b) Teórie posilnenia – odmeny (reinforcement theories)

majú svoje teoretické korene v behaviorálnej psychológii. Človek sa vo svojej činnosti orientuje len na to, čo mu prinesie úžitok a bezprostredný efekt. Činnosti, ktoré nie sú odmenené, človek spravidla nezopakuje. Manažéri, ktorí zakomponovali do motivačných programov prvky spätnej väzby, odmeny, sankcií vo vzťahu k výkonu pracovníkov, dosahovali nepomerne lepšie výsledky, ako tí, u ktorých pravidelné pozitívne hodnotenie pracovníkov v motivačných programoch chýbalo.³⁹ Nasledujúce teórie boli prepracované do určitých ucelených metodických systémov:

1. teória bodového hodnotenia,
2. teória hodnotenia cieľov,
3. teória priebežného hodnotenia.

Ad c) Teórie očakávania

Orientujú na vytypovanie toho, čo človek očakáva. Tieto teórie odporúčajú do motivačných programov zapracovať nasledujúce faktory: pracovný postup, pracovná kariéra, sociálna stabilita a sociálna istota, spoločensko-pracovné postavenie a sociálna pozícia.

7.2.4 Základné zásady tvorby motivačných programov

Najskôr je potrebné spracovať dotazník, na základe ktorého sa dá zostaviť hierarchia potrieb pracovníka a na ňu nadväzujúci hodnotový rebríček. Základné zásady tvorby motivačných programov sa dajú zhrnúť do troch okruhov:

- identifikovanie pracovno-hodnotovej orientácie pracovníka alebo pracovnej skupiny,
- identifikovanie zacielenia pracovníka alebo pracovnej skupiny,

³⁹ SZARKOVÁ, Miroslava: *Manažérska psychológia*. – Bratislava : KARTPRINT, 1996. s. 67. ISBN80-88870-01-1

- identifikovanie pracovno-psychologickej orientácie pracovníka alebo pracovnej skupiny.

V **prvom okruhu** je nevyhnutné, aby sa personalista alebo manažér, ktorý motivačný program zostavuje, zamerlal na programové rozvíjanie vnútorných ľudských zdrojov, a to posilňovaním tvorivého charakteru práce, ktorú pracovník vykonáva.

V **druhom okruhu** je nevyhnutné, aby sa zostavovateľ motivačného programu zamerlal na kritériá hodnotenia, ktoré sa v motivačnom programe použijú ako vnútorné a vonkajšie motivátory pracovníka alebo pracovnej skupiny. Prejavuje sa to napr. v tom, či je daný pracovník na správnom mieste, či mu práca vyhovuje po odbornej a psychickej stránke, či pracuje s radosťou alebo z donútenia, či je v práci úspešný a pod.

V **treťom okruhu** sú sústredené otázky okolo pracovnej atmosféry, sociálnej pozície pracovníka v pracovnej skupine, ale aj pozitívneho myslenia na pracovisku. Tento okruh by mal byť v motivačných programoch najvýznamnejšie zakomponovaný, pretože pracovné prostredie a podmienky v ňom majú najsilnejší motivačný efekt (ľudia pre dobre vzťahy na pracovisku častokrát ozelejú i možnosť vyššieho platu na inom pracovisku, výhodnejšie funkčné zaradenie a pod).

Pri zostavovaní dotazníkov predurčených na identifikáciu jednotlivých okruhov uprednostňujeme otvorené otázky s jednoznačnou odpoveďou napr.:

1. Uveďte svoj hlavný dôvod, prečo pracujete?
2. Keby ste boli finančne zabezpečený, pracovali by ste?
3. Pocítili ste už niekedy radosť z dobre vykonanej práce?
4. S akými ľuďmi najradšej pracujete?
5. Čo očakávate od svojho zamestnávateľa?

7.2.5 Použitie motivačných programov

Motivačné programy sa vo firme najčastejšie používajú v nasledujúcich situáciách:

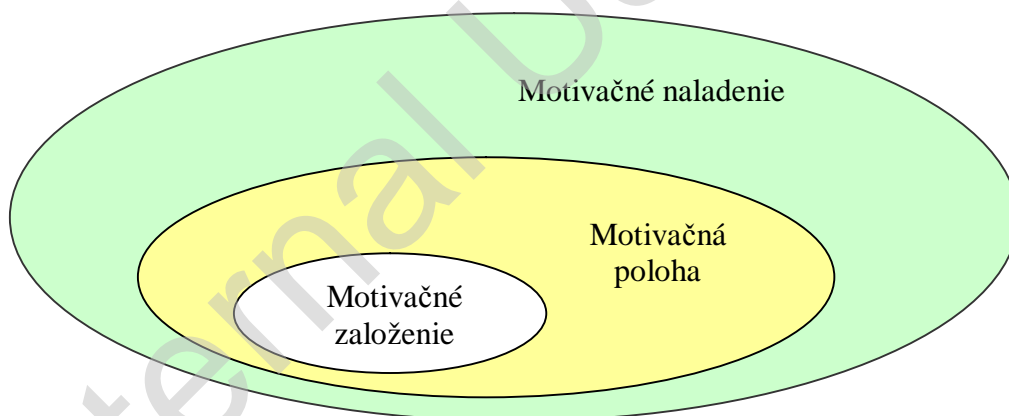
- ako súčasť adaptačných programov v prípade, že ide o inovačné zásahy alebo zmeny v pracovnom procese,
- ako súčasť stabilizačných personálnych programov podniku,
- ako súčasť programov personálneho zoštieňovania podniku,
- ako demotivačné programy zamerané na postupnú elimináciu ambícií pracovníka alebo pracovnej skupiny, s cieľom jej postupnej prípravy na odchod z pracovného miesta, resp. pri organizačných zmenách.

7.3 Motivácia a jej zameranie na človeka

Rozdiel medzi motiváciou a manipuláciou je v praxi veľmi ľahké prehliadnuť. Ide však o dva rozdielne prístupy. Pri motivácii je podstatné zosúladiť záujmy človeka a záujmy jeho okolia, to znamená, že sú uspokojené záujmy motivujúceho aj motivovaného. Manipulácia sa zameriava len na záujmy manipulujúceho, a pokiaľ je uspokojená nejaká potreba manipulovaného, je to len ako vedľajší dôsledok, alebo aj dočasná taktika. V tomto prípade je ľudský prístup oveľa cennejší, než rôzne motivačné programy. Zvlášť dôležitá je otázka vierohodnosti motivačného úsilia.

7.3.1 Štruktúra motivačného poľa človeka

Znalosť aktuálneho motivačného poľa človeka je veľmi dôležitá pri riešení štandardných komunikačných situácií.⁴⁰ Motivačné pole každého človeka tvoria tri významné zložky vo vzájomnej súčinnosti, neustále meniace sa a vzájomne ovplyvňujúce. Je to: **motivačné založenie, motivačná poloha a motivačné naladenie** znázornené aj na obrázku 7.3.



Obr. 7.3 Štruktúra motivačného poľa

Zdroj: PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. – Praha : Grada Publishing, 2007, s. 24. ISBN 978-80-247-1991-7

Motivačné založenie

Tvorí základ motivačného poľa a rámec pre zostávajúce obidve zložky. Súvisí s našou osobnosťou, takže je to osobná vlastnosť, s vysokou pravdepodobnosťou zdedená

⁴⁰ PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 24. ISBN 978-80-247-1991-7

a v priebehu života sa len málo mení. V našom správaní dominuje motivačné založenie vtedy, ak sa dostaneme do záťažovej, stresovej situácie, vyžadujúcej určité vzorce správania.

Motivačná poloha

Ide o takú zložku, ktorú sme si osvojili v reakciách na podmienky, v ktorých žijeme a pracujeme, čiže priamo súvisia s platnými podmienkami nášho života. Vyjadruje, do akej miery sú naplnené naše životné potreby a koľko pozornosti ich napĺňanie vyžaduje.

Motivačné naladenie

V závislosti na meniacich sa podmienkach života je premenlivé a je dobre viditeľné. Človek môže často meniť náladu v priebehu pracovného dňa v závislosti od konkrétnych meniacich sa podmienok, v ktorých sa nachádza. Pozornosť si vyžaduje predovšetkým motivačná poloha a motivačné založenie.

Vedomosti o štruktúre motivačného poľa nám umožňuje stanoviť nasledujúcich sedem motivačných pravidiel.⁴¹

1. Neprisťahujte ľudí úlohám, ale úlohy ľuďom.
2. Ľudia musia byť spokojní aspoň s niečím.
3. Iní ľudia môžu byť citliví na iné podnety, než vy.
4. Obava z nepríjemného môže motivovať rovnako, ako túžba po príjemnom.
5. Niekedy stačí prácu dobre definovať a vysvetliť.
6. Pri motivácii myslite na druhého, nie na seba.
7. Aktuálne motívy sú súhrou vplyvu osobnosti, prostredia a situácie.

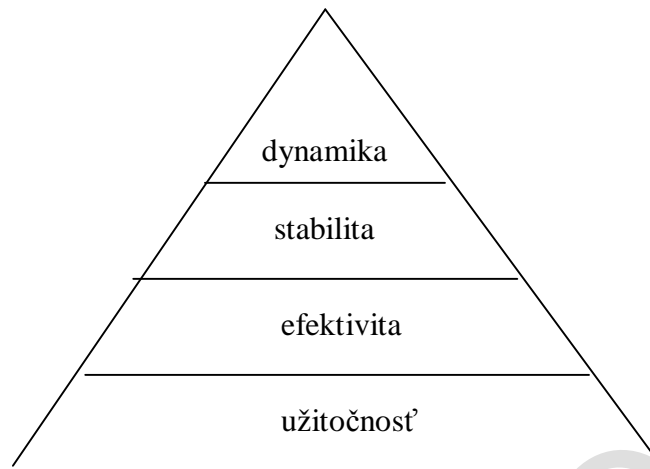
Teória vitality

Na to, aby sme mohli vyčleniť a charakterizovať jednotlivé motivačné typy ľudí, je potrebné poznať teóriu vitality⁴². Jedným z pilierov teórie vitality je **pyramída vitality** (obrázok 7.4). Vychádza z toho, že strategickým zámerom spoločnosti je budovať svoju vitalitu v postupnosti **od užitočnosti** (čo budeme robiť, pre koho a prečo), **cez efektívnosť** (ako to budeme robiť) a **stabilitu** (ako budeme reagovať na zmeny podmienok) **k dynamike** (ako budeme zmeny sami vyvolávať a riadiť). Na túto postupnosť by sme mali dať veľký

⁴¹ PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 25. ISBN 978-80-247-1991-7

⁴² PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1991-7

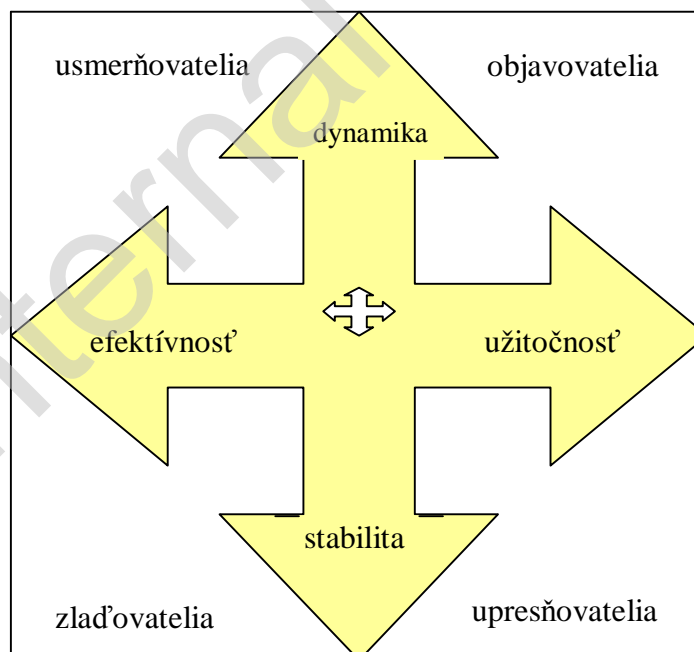
dôraz, pretože nemá zmysel zvyšovať efektívnosť neužitočných procesov, alebo naopak vyvolávať zmeny, na ktoré firma nevie reagovať.



Obr. 7.4 Pyramída vitality

Zdroj: PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 29. ISBN 978-80-247-1991-7

Teória vitality analyzuje problémy, ktoré v systémoch, ako sú firmy, vznikajú, a umožňuje lokalizovať príčiny v takých postupnostiach, ako je to znázornené na obrázku 7.4.



Obr. 7.5 Motivačné typy ľudí

Zdroj: PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. – Praha : Grada Publishing, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1991-7

Čiže sa hľadá také miesto resp. obmedzenie, ktoré najviac bráni rozvoju firmy a umožňuje ho odstrániť. Ak sa pozrieme na pyramídu vitality vidíme, že sú v nej obsiahnuté dve škály:

- v prvej škále prechádza užitočnosť (**čo**) do efektivity (**ako**),
- v druhej škále prechádza stabilita (tendencia tmiť zmeny) do dynamiky (tendencia zmeny vytvárať).

Tieto škály nám hovoria o tom, na aké podnety sú ľudia citliví a bližšie popisujú motivačné založenie. Keďže jednotliví ľudia nepristupujú k budovaniu vitálnych znakov znázornených v pyramíde vitality rovnakým spôsobom, môžeme vyselektovať štyri základné skupiny motivačných typov ľudí (pozri obrázok 7.5).

7.3.2 Základné motivačné typy ľudí

Skrížením škál efektivita – užitočnosť a dynamika – stabilita dostávame štyri kvadranty s odlišnými typmi ľudí. V strede majú miesto **univerzálne osobnosti**.

	D Y N A M I K A		
E F E K T I V I T A	U s m e r ň o v a t e l i a - seba presadzovanie - vôľa viesť ľudí - vôľa koordinovať činnosti - testovanie schopnosti druhých ľudí - snaha byť stredobodom pozornosti - porovnávanie a triedenie ľudí	O b j a v o v a t e l i a - samostatnosť jednania - aktivita pri riešení problémov, - netrpezlivosť, hlad po informáciách - nezávislosť a zlá zvládnuteľnosť - racionálna inteligencia	U Ž I T O Č N O S Ť
	Z l a d ť o v a t e l i a - vôľa načúvať a chápať - empatia a sociálna inteligencia - ochota uznať odlišný názor - potreba sociálneho kontaktu - preferencia spoločnej práce - tolerancia odlišností	U p r e s ň o v a t e l i a - vyžadovanie poriadku - skrývanie emócií - presné vyjadrovanie - sklony analyzovať - tendencie nepodceňovať detaily - sklony doťahovať činnosti	
	S T A B I L I T A		

Obr. 7.6 Základné črty štyroch základných motivačných typov ľudí

Zdroj: PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. – Praha : Grada Publishing, 2007, s. 35. ISBN 978-80-247-1991-7

Tie sú charakteristické tým, že rozumejú všetkým podnetom a sú všetkými podnetmi primerane oslovované. Typické je pre nich univerzálne chápanie druhých a preto sa z nich za

určitých okolností môžu stať charizmatickí lídrovia – vodcovia. Čím ďalej je konkrétny človek od stredu diagramu, znázorneného na obrázku 7.5, tým je jeho osobnosť vyhranená z hľadiska podnetov. Základné črty jednotlivých motivačných typov ľudí zobrazuje obrázok 7.6. Aj keď poznáme jednotlivé motivačné typy, k samotnému pôsobeniu na ľudí okolo nás to nestačí. Všetky objekty, na ktoré má vplyv naše motivačné pozorovanie, musíme stále aktívne poznávať, a na základe získaných poznatkov ich umiestňovať do diagramu, znázorneného na obrázku 7.6. Aktívne poznávať ľudí znamená predovšetkým ich testovanie, čiže dostávať ich do takých situácií, kedy sa môže motivačné zameranie jednoznačne prejavíť. Testovaním tak získame diagnostickú istotu, ako aj návod na motivovanie konkrétnej osoby. Potrebné je ešte brať ohľad na tieto skutočnosti: netreba sa nechať unášať prvým dojmom, našimi predstavami a človeka otestovať tak, že ho necháme skutočne reagovať. Pri zaradzovaní seba samých (najťažšia disciplína motivačnej diagnostiky) je určitá slepota priamo pravidlom. Preto získavame informácie o sebe priamo od človeka, ktorý motivačnej diagnostike rozumie, alebo využijeme dostupné testy.

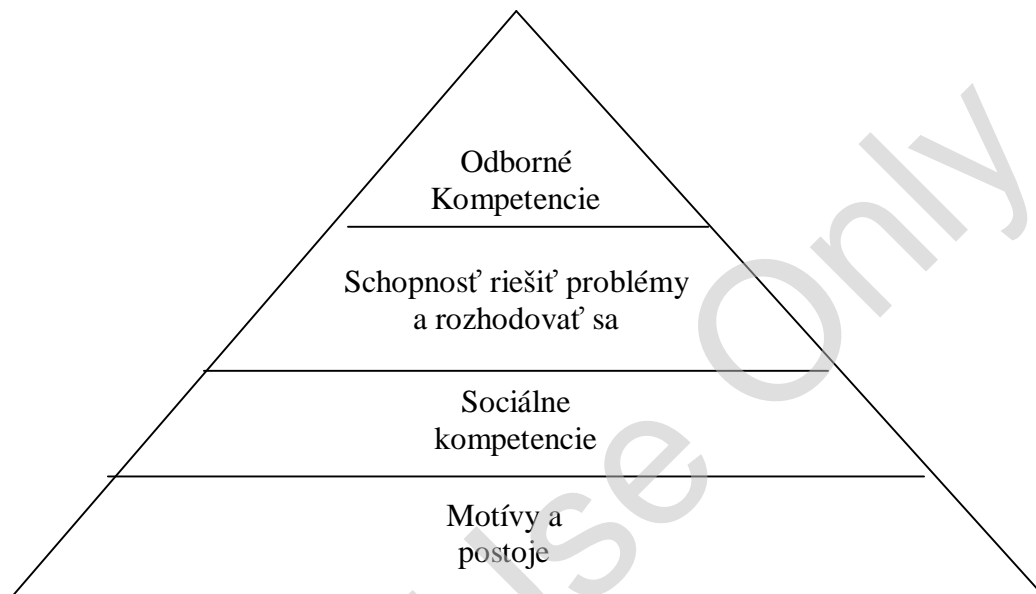
7.3.3 Využívanie silných stránok svojej osobnosti

Na dosiahnutie stanovených svojich cieľov nestačí len silná motivácia. Dôležité je aj využívanie svojich **schopnosti, znalosti a kompetencií**. Ľudia majú rôzne schopnosti a kompetencie. Tie sa mnohokrát aj prelínajú (napr. schopnosť pracovať v tíme s komunikačnými schopnosťami). Na to, aby sme mohli poznať svoj **osobnostný profil**, mali by sme presne vymedziť a popísať jednotlivé schopnosti a kompetencie. V praxi sa využíva aj Kienbaumov kompetenčný model obsahujúci štyri kompetenčné oblasti⁴³ (pozri obrázok 7.7):

- 1. odborné kompetencie:** patria tu schopnosti a znalosti, nevyhnutné pre bezprostredné odborné zvládnutie úloh,
- 2. riešiteľské a rozhodovacie kompetencie:** sú tvorené schopnosťami vypracovať, prípadne dospieť v nejasných a zložitých rozhodovacích situáciách k riešeniam, úspešne vedúcich k cieľom,
- 3. sociálne kompetencie:** tvoria ich schopnosti úspešne jednať v tzv. sociálnych situáciách (vyjednávanie a rozhovory, vedenie a riadenie sociálnych skupín, nadväzovanie kontaktov a pod.).

⁴³ NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha : Grada Publishing, 2005. s. 49. ISBN 80-247-1223-7

4. **motívy a postoje:** patria tu špecifické osobnostné predpoklady, umožňujúce celkovo pozitívne ovplyvňovať úspech (napríklad schopnosť znášať záťaž, presvedčenie o vlastných osobných schopnostiach, zmysel pre zodpovednosť, predstavivosť a pod.).



Obr. 7.7 Oblasti kompetencií človeka navrhnuté v Kienbaumovom kompetenčnom modeli

Zdroj: NIERMEYER, R.. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* – Praha : Grada Publishing, 2005, s. 49. ISBN 80-247-1223-7

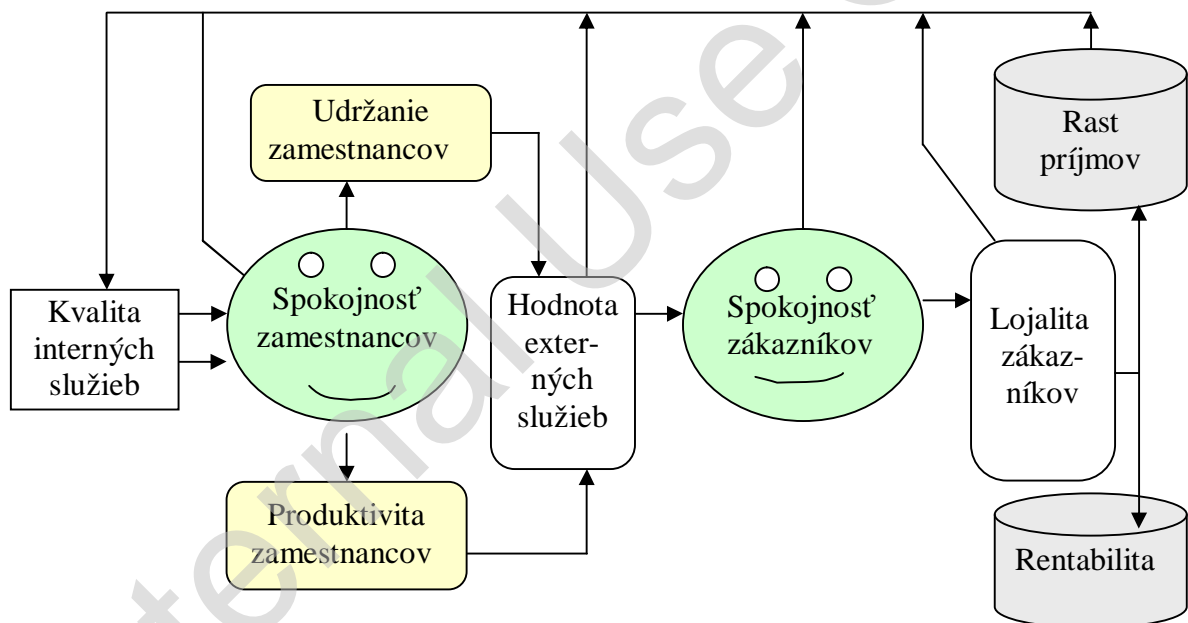
Čím nižšie sa určitá špecifická schopnosť nachádza v uvedenej kompetenčnej pyramíde, tým dlhšie a aj náročnejšie je jej získanie a zdokonaľovanie. Príkladom môžu byť rôzne odborné znalosti, ktoré sa dajú pomerne rýchlo zvládnuť aj štúdiom odbornej literatúry. Ale budovanie našich sociálnych kompetencií nám bude trvať určite dlhšiu dobu.

7.4 Motivačný systém organizácie

Cieľom podnikového vedenia je dosiahnuť stanovené ciele, čo je bez motivovaných zamestnancov nemožné. Motivovanie ľudí je zo všetkých podnikových činností najťažšia úloha. Je to aj preto, že motivačný prvok nemotivuje ľudí neustále (napríklad pri vysokých platoch už peniaze prestávajú byť motivujúcim prvkom). Motivácia umožňuje **zvyšovať výkonnosť** pracovníkov. Výkonnosť pracovníkov závisí od ich schopností a motivácie. Schopnosti pracovníka závisia od jeho vzdelania, skúseností, absolvovaných školení a pod.

Pokiaľ je pracovník dostatočne motivovaný, môže dôjsť k rýchlemu zvyšovaniu výkonnosti. Vedúci pracovník má podporovať, inšpirovať a byť príkladom pre svojich podriadených, snažiť sa im pomôcť v prípade potreby a pomôcť im nájsť spôsob pri využívaní svojich silných stránok a schopností.

V súčasnosti málokto vedúci pracovníci systematicky odmeňujú dobre vykonanú prácu a správanie zamestnanca. Odvolávajú sa síce na nedostatok času, ale chýba im predovšetkým kreativita a schopnosť **implementovať efektívne spôsoby motivácie**. Správne vytvorený **motivačný program musí byť predovšetkým pružný a modifikovateľný**. To umožní výrazne zvýšiť výkonnosť pracovníkov, posilní ich spokojnosť a lojalitu k podniku. Len vtedy, ak zamestnanci budú spokojní, môže si byť organizácia istá, že i jej zákazníci budú spokojní, čo umožní nárast príjmov. Vzťah medzi spokojnosťou zamestnancov a zákazníkov znázorňuje nasledujúci obrázok 7.8.



Obr. 7.8 Vzťah medzi spokojnosťou zamestnancov a zákazníkov

Zdroj: MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. – Praha : Grada

Publishing, 2007. s. 172. ISBN 978-80-247-1911-5

7.4.1 Význam motivačného systému v organizácii

V súčasných pracovných podmienkach výrazne vzrastá význam odmen a uznania. Dôvodov je viacero:⁴⁴

- Od zamestnancov sa vyžaduje **vyššia výkonnosť a samostatnosť**. Vedenie organizácie je nútené vytvoriť také pracovné prostredie, ktoré pozitívne pôsobí na zamestnancov a podporuje ich.
- Vedenie organizácie má málo spôsobov na ovplyvňovanie správania zamestnancov. Nátlaky alebo donucovanie nie je vhodné využívať. Dôležité je aspoň **nepriamo ovplyvňovať správanie zamestnancov**, ako len požadovať určitý spôsob správania.
- V čase, keď väčšina firiem nemá dostatok finančných prostriedkov, **odmeny a uznanie** predstavujú **efektívny nenákladný spôsob** pri podporovaní vysokej miery výkonnosti zamestnancov.

Najťažšou úlohou vedúceho je **naučiť sa efektívne motivovať** a udržať si svojich podriadených. Na motivovanie sa musia zvoliť také metódy, ktoré by boli v súlade s očakávaním každého jednotlivca. Musí sa mu ponúknuť niečo, čo považuje za cenné, stimulujúce k pracovnému výkonu, k dosahovaniu ešte lepších výsledkov a v konečnom dôsledku k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Nutné je mať na pamäti to, že „nie všetko sedí všetkým“. Aj keď sa práca stáva neatraktívnou, prevažne rutinnou záležitosťou, aj vtedy sa musí snažiť vedenie efektívne motivovať zamestnancov, aby vykonávali svoju prácu tak, ako majú.

7.4.2 Odmena ako motivačný prvok zamestnanca

Pracovníci v organizácii pracujú za primeraný plat. Odpoveď na otázku, aký vysoký by mal byť účinok čisto peňažného faktora je zložitá. Názory sa rôznia. Niektorí tvrdia, že peniaze ich nemotivujú, iní zase, že príliš málo peňazí ich robia nespokojnými. Peniaze samé určite nemôžu normálneho človeka plne uspokojovať. Skôr či neskôr, určitá suma peňazí stratí svoj krátkodobý stimulujúci účinok. Ale na druhej strane príliš malý plat demotivuje človeka. Pokiaľ pracovníci zistia, že rovnaké výkony sú v iných podmienkach honorované vyššie, budú pracovať s nevôľou a budú nespokojní.

⁴⁴ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 171. ISBN 978-80-247-1911-5

Peniaze uspokojujú predovšetkým tieto potreby:

- potreby určitej kvalitatívnej úrovne života a bývania,
- potreby istoty a bezpečia – pocit istoty a bezpečia prináša materiálne zabezpečenie,
- spoločenská vážnosť a uznanie – vysoké výkony sú honorované zodpovedajúcou protihodnotou,
- možnosti sebarealizácie – obsahujú ich predovšetkým inovatívne systémy odmeňovania.

Pojmy **odmeňovanie** a **plat** nemôžeme považovať za identické. „Platom“ sa hovorovo označuje základný plat. „Odmeňovanie“ zahŕňa všetky komponenty finančných a materiálnych hodnôt, ktoré sú poskytované ako protihodnota za vykonanú prácu.⁴⁵ Patria Tabuľka 7.1 Zjednodušená forma štruktúry motivačného komplexu.

Komponenty odmeňovania	Pôsobenie
Pevný plat	Umožňuje existenciu osoby zodpovedajúcu danému životnému štandardu.
Sociálne a iné výkony a služby (životné poistenie)	Ide o záujem podniku na osobnom blahu zamestnancov a ich rodín. Predstavuje osobné ocenenie a spoločenskú vážnosť pracovníkov.
Pridelenie služobného auta	Symbol sociálneho statusu. Býva pridelené tým, ktorí často cestujú a pracujú mimo podnik. Od určitej príjmovej skupiny predstavuje podnikové auto viac ako „pracovný prostriedok.“ Čiže nerieši sa otázka „či auto áno, alebo nie, ale aký typ.“
Krátkodobé účasti (krátkodobý bonus)	Ocenenie prínosov pracovníkov k dosiahnutiu cieľov. Mali by byť spojené s dohodami o cieľoch.
Dlhodobé účasti	Pracovník vie, že sa podieľa na dlhodobom úspechu podniku. Tým sa mu otvára aj dlhobehjšia perspektíva a je viazaný na podnik aj emocionálne.
Samostatné rozhodovanie o pridelených rozpočtových zdrojoch	Pracovník je zodpovedný za vymedzenú sumu prostriedkov a má určitý priestor pre samostatné jednanie a rozhodovanie.
Nadstavba	Najčastejšie formy sú: bezplatné súkromné používanie služobného auta, služobný mobil, e-mail, internet. Tým, že ho podnik priamo nekontroluje v súkromí, dáva najavo, že mu dôveruje.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha : Grada Publishing, 2005. s. 87. ISBN 80-247-1223-7

⁴⁵ NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha : Grada Publishing, 2005, s. 86. ISBN 80-247-1223-7

sem prémie, dlhodobé a krátkodobé podiely na hospodárskom výsledku, služobné autá, pripoistenia a pod. Mohli by sme to aj súhrne nazvať ako celková odmena. Súhrnná (celková) odmena predstavuje sumu všetkých hotovostných aj bezhotovostných zložiek odmeňovania. Z vývoja systému odmeňovania jasne vyplýva trend k ich flexibilitě. Táto flexibilita je zreteľná aj z doteraz uplatňovaných nepravidelných zložiek odmien: podnikový hospodársky výsledok, individuálne zložky platu, nadstavby... (problematike odmeňovania je venovaná 9. kapitola). V tabuľke 7.1 je uvedená v zjednodušenej forme štruktúra motivačného komplexu.

7.4.3 Charakteristiky motivovaných zamestnancov

Motivovanie zamestnancov patrí k úlohám každého vedúceho pracovníka. Najhodnotnejším zdrojom organizácie sú ľudia. Všetci majú určité potreby a snažia sa ich uspokojiť. Takže vedúci pracovník sa stáva zdrojom energie, vedie a motivuje ľudí. Ukazuje zamestnancom, ako majú uspokojiť svoje potreby a očakávania, aby sa zároveň dosiahli stanovené ciele organizácie. Motivovaní a rastovo orientovaní pracovníci sú šťastní, oddaní a produktívni. Keďže každý človek je iný, každý musí byť aj iným spôsobom motivovaný.

Základné črty motivovaných zamestnancov:

- sú lojálni voči organizácii,
- sú iniciatívni a plní energie,
- oceňujú uznanie svojej práce,
- neustále hľadajú príležitosti na zlepšovanie svojich schopností,
- stanovujú si dosiahnuteľné pracovné ciele,
- zastávajú aktívny postoj pri riešení problémov,
- aktívne by sa podieľali aj na zmenách v organizácii a pod.

Čo motivuje zamestnancov?

Peniaze nevyriešia motiváciu zamestnancov. Existujú aj ďalšie efektívne nástroje motivácie zamestnancov. Sú to napríklad:

- pokiaľ zamestnanci dostanú zložitú úlohu, dáva im to pocit zodpovednosti, že niečo dokázali a môžu rásť v kariére,
- ak si všimne a uzná snahu zamestnanca verejnosť, resp. vedenie organizácie,
- ak zamestnanci majú dôveru a plnú podporu vedúceho, resp. vedenia organizácie,
- ak zamestnanci môžu pracovať samostatne a dosiahnuť stanovené ciele,
- ak zamestnanci pracujú v harmonickom prostredí, správajú sa k sebe seriózne a tímovo.

Motivácia zamestnancov v podniku je založená aj na ich **vzájomnej komunikácii**, na tom, ako nadšene pracujú a dokážu vytvárať spoločné ciele, pomáhajú si navzájom, aby svoju

prácu vykonávali dobre a v záujme splnenia cieľov organizácie. Motivácia spočíva aj vo vytvorení **pracovného prostredia**, v ktorom sa zamestnanci dobre cítia, radi pracujú, a ktoré im dáva zmysel, smer a príležitosť sa rozvíjať. Medzi najväčšie dôvody, prečo zamestnanci zostávajú v súčasnom zamestnaní podľa Kaye a Jordan-Evansa patrí:⁴⁶

- kariérový rast, nové znalosti a osobný rozvoj,
- súčasná práca – zmysluplná a zaujímavá práca,
- dobrý pracovný kolektív,
- pocit spolupatričnosti k pracovnému tímu,
- dobrý vedúci,
- uznanie, ak dobre vykoná svoju prácu,
- autonómia a pocit, že kontrolujú svoju prácu sami,
- flexibilita, pracovná doba, kódex obliekania na pracovisku,
- spravodlivý plat a iné výhody,
- inšpiratívne vedenie,
- pocit hrdosti a pýchy v organizácii, jej misia a kvalita výrobkov alebo služieb,
- dobré pracovné prostredie,
- lokalita pracoviska,
- pracovná istota,
- priateľský zamestnávateľ,
- špičková technológia.

Medzi dôležité prvky motivácie okrem platu patrí aj komunikácia medzi zamestnancami, ich ochota vzdelávať sa, flexibilita, pocit uznania, pozitívna spätná väzba a pod. Pre podnik je lojálny pracovník veľmi dôležitý, a preto je potrebné neustále **zvyšovať kvalitu interných služieb** svojich zamestnancov. K tomu výrazne dopomáhajú:

- dobré pracovné podmienky,
- pracovník musí mať pocit zmysluplnosti práce, pocit užitočnosti,
- pocit pochvaly a ocenenia, dobrého ohodnotenia,
- pocit spoluúčasti na rozhodovaní o spôsoboch vykonávania práce,
- do práv a súkromia zamestnancov nezasahuje vedúci pracovník a pod.

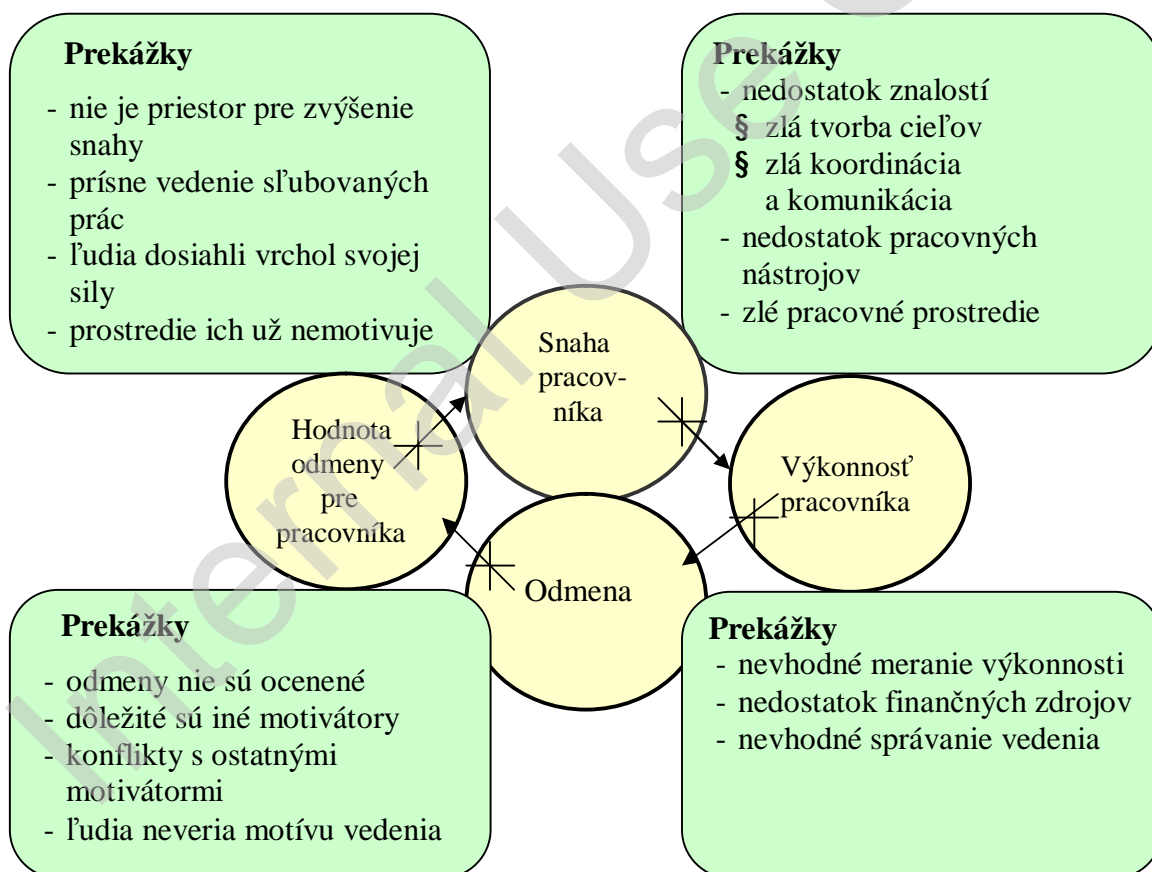
⁴⁶ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 170. ISBN 978-80-247-1911-5. Zdroj: KAYE, B.L. – JORDAN-EVANS, S.: *Love It, Don't Leave It: 26 Ways to Get What You Want at Work*. Berrett-Koehler Publishers, 2003

7.4.4 Základné prekážky, ktoré bránia zamestnancom v motivácii

Motiváciu zamestnancov obmedzujú predovšetkým tieto faktory:⁴⁷

- každodenné jednoduché a opakované úlohy,
- nejasné pokyny, navzájom si odporujúce,
- problémy v nejasnej komunikácii vízie, misie a hodnoty vo vnútri organizácie,
- zbytočné pravidlá a nariadenia, neproduktívne porady,
- nepoctivosť,
- nedostatok informácií,
- nemotivujúca spätná väzba od vedúceho pracovníka, neuznanie výsledkov práce,
- prevládajúca tolerancia k nízkej výkonnosti,
- zbytočné kontroly a pod.

Prekážky fungovania motivačného systému sú znázornené na obrázku 7.9



Obr. 7.9 Prekážky fungovania motivačného systému

Zdroj: MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. – Praha : Grada

Publishing, 2007. s. 175. ISBN 978-80-247-1911-5

⁴⁷ MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 175. ISBN 97

7.4.5 Úloha vedúceho pracovníka pri motivácii svojich zamestnancov

Motivácia pracovníkov sa prisudzuje ako hlavná úloha vedúcich pracovníkov. V praxi často stáva, že pokiaľ nie je zamestnanec zdanlivo dostatočne dobre motivovaný, prisudzuje sa to ako **problém vedenia, či riadenia**. Toto tvrdenie nemožno považovať za celkom pravdivé. V skutočnosti vedúci pracovník nezodpovedá za podávanie požadovaných pracovných výkonov svojich podriadených pracovníkov.

Ako už bolo uvedené, od osobnosti človeka sa odvíja **všeobecná výkonová motivácia**, ako aj **špecifická motivácia** pre určitú oblasť úloh. Osobnosť človeka je inými osobami len málo ovplyvniteľná. Každý pracovník sám zodpovedá za to, ako dáva svoju výkonnosť k dispozícii, ako uplatňuje svoju vlastnú motiváciu.

Oblasť kompetencií možno meniť a ovplyvňovať oveľa ľahšie ako osobnosť. Na jej cieľavedomé rozvíjanie je potrebná súčinnosť vedúcich pracovníkov spolu so svojimi spolupracovníkmi. Takže vytváranie priaznivých podmienok pre rozvoj spolupracovníkov je z časti úlohou podniku, ale aj úlohou samotných pracovníkov, ktorí by sa mali starať o svoj rozvoj.

7.4.5.1 Vytváranie priaznivých pracovných podmienok

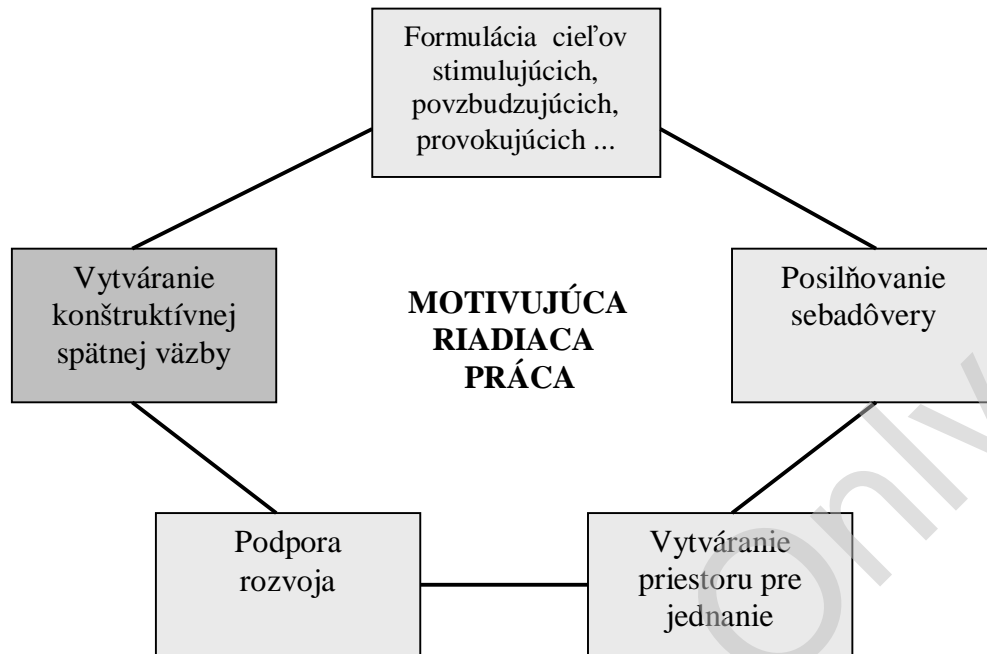
Vytváranie priaznivých pracovných podmienok patrí predovšetkým do kompetencií vedúcich pracovníkov podniku. Ich cieľom musí byť také vytvorenie pracovných podmienok, ktoré by umožnili v plnej miere uplatniť a rozvíjať ich výkonové kapacity, kompetencie a schopnosti – čiže **vytvorenie motivujúcich podmienok, podporujúcich výkonnosť pracovníkov**.

Vedúci pracovník má pri motivovaní svojich spolupracovníkov predovšetkým tieto úlohy:⁴⁸

- podporovať ich pri ďalšom rozvíjaní ich kompetencií,
- nachádzať spoločne s nimi ciele, ktorých dosahovanie je pre obe strany atraktívne,
- dávať svojim spolupracovníkom príležitosť, resp. možnosť vyskúšať, či sa im vynaložená energia vyplatí,
- starať sa o zabezpečenie optimálnych pracovných podmienok.

Na obrázku 7.10 sú znázornené komponenty motivujúce riadiacu prácu.

⁴⁸ NIERMEYER, R. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha : Grada Publishing, 2005. s. 63. ISBN 80-247-1223-7



Obr. 7.10 Päť komponentov motivujúcich riadiacu prácu

Zdroj: NIERMEYER, R.. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* – Praha : Grada Publishing, 2005, s. 63. ISBN 80-247-1223-7

Motivácia je prítomná v každom pracovníkovi, ale v rôznej miere. Neustále sa obnovuje, sama od seba. To, akou intenzitou sa pracovník angažuje pre svoje úlohy, závisí predovšetkým od jeho osobnosti. A meniť túto osobnosť nemá v kompetencii žiadny vedúci pracovník.

7.4.5.2 Formulovanie podnikových cieľov

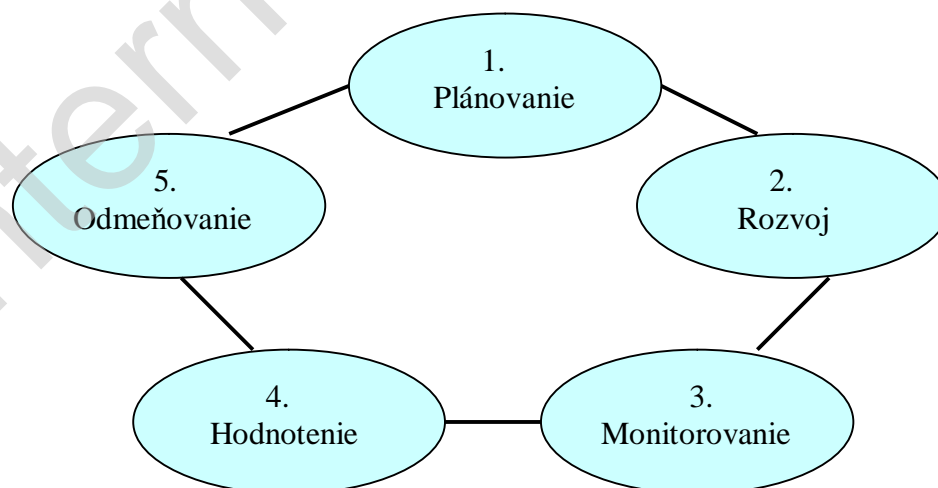
Pokiaľ ide o formulovanie podnikových cieľov, vedúci pracovník sa musí snažiť formulovať ich pre svojich spolupracovníkov tak, aby pôsobili **motivačne**. Z toho vyplýva, že tieto ciele sa musia vyznačovať určitými črtami, a to: schopnosťou **stimulácie**, **relevantnosťou**, **dosiahnuteľnosťou**, **merateľnosťou** a **atraktivitou**. Na dosiahnutie určitej motivačnej sily týchto cieľov sa odporúča v praxi zvoliť postup spoločného vypracovania, napríklad aj formou dialógu medzi vedúcim a jeho spolupracovníkmi. Takýto dialóg by mohol spoľahlivo prispieť k tomu, aby sa stanovilo, kto a akou mierou prispeje k tomu, aby ciele boli dosiahnuté v daných oblastiach, aby niekto nebol nadmerne zaťažovaný, resp. nedostatočne vyťažovaný, umožní spravodlivé rozdelenie všetkých úloh pri zohľadnení osobných záujmov spolupracovníkov.

Formulované ciele pre jednotlivých spolupracovníkov musia vychádzať z celopodnikových cieľov. Výkony pracovníkov sú sledované a posudzované podľa jednotlivých organizačných útvarov. Preto by mala **konštrukcia podnikových cieľov** postupovať smerom zhora dole podľa organizačnej hierarchie podniku – **metódou Top-Down**. Tento spôsob umožňuje jednoduchšie vysvetliť spolupracovníkom, akým spôsobom budú prispievať k plneniu pridelených cieľov k celopodnikovým výsledkom, resp. k pozitívnemu hospodárskemu výsledku. V prípade, ak sa nepodarí sformulovať špecifické ciele pre jednotlivých spolupracovníkov tak, aby prispievali k výsledkom nadradeného organizačného útvaru, je na zváženie, či má vôbec zmysel pre vedúceho pracovníka takýto cieľ stanoviť.

Dlhodobá úspešnosť podniku je totiž závislá nielen od najvyššieho hospodárskeho výsledku, ale aj od stupňa kreativity, inovačných schopností podniku, schopnosti vedenia podniku zabezpečiť spokojnosť zamestnancov, spokojnosť zákazníkov, ich lojalitu, starostlivosť o zákazníkov, zamestnancov a iné kvalitatívne hľadiská.

7.4.5.3 Vplyv systému riadenia výkonnosti na odmeny

So stanovením podnikových cieľov súvisí aj **systém riadenia výkonnosti**. Jeho význam spočíva v tom, že umožňuje vedeniu organizácie stanoviť, kto má dostať **odmenu za vykonanú prácu**. Systém riadenia výkonnosti obsahuje elementy, znázornené na obrázku 7.11.



Obr. 7.11 Systém riadenia výkonnosti organizácie

Zdroj: MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 175. ISBN 978-80-247-1911-5

Ako uvádza Mallya, systém riadenia výkonnosti tvoria predovšetkým tieto elementy:

- **Plánovanie** – úsilie je zamerané na dosiahnutie tímového a organizačného cieľa, na spoločnú tvorbu cieľov výkonnosti. Zapojenie zamestnancov do tohto procesu umožní pochopiť podnikové ciele a podporiť ich dosiahnutie.
- **Rozvoj** - na dosiahnutie efektívnej výkonnosti musia mať zamestnanci potrebné znalosti a schopnosti, ktoré sa taktiež v meniacom prostredí neustále menia.
- **Monitorovanie** – ide o proces spolupráce vedenia so zamestnancami, spoločne diskutujú o priebehu prác, potenciálnych bariérach, resp. problémoch a návrhoch vedenia na ich odstránenie. Tento proces má v sebe zaimplementovanú aj neustálu spätnú väzbu. Pri nájdených problémoch s výkonnosťou je možné aj vrátenie k procesom plánovania a rozvoja.
- **Hodnotenie** – zvyčajne sa uskutočňuje každoročné stretnutie vedenia a zamestnancov, aby sa zhodnotila výkonnosť organizácie a diskutovali o ďalšom rozvoji, ako aj o kariérnom raste zamestnancov.
- **Odmeňovanie** – ide o uznanie jednotlivcov, príp. tímov za ich správanie pri dosahovaní cieľov organizácie a špecifických plánov výkonnosti.

7.4.5.4 Princíp spätnej väzby medzi vedúcim pracovníkom a zamestnancom

Každé stretnutie medzi pracovníkom a jeho vedúcim predstavuje určitú formu kontroly. Kontrolné situácie môžu vzniknúť napríklad aj pravidelnými pohovormi vedúcich pracovníkov so spolupracovníkmi, pri dôležitých prejednávaniach úloh, dohovoroch o cieľoch a pod. Podriadení podávajú správy o aktuálnom stave plnenia úloh, o dosiahnutí stanovených cieľov.

Pre všetkých vedúcich pracovníkov platí: **Každodenná, ale aj ritualizovaná spätná väzba predstavuje pre riadiacich pracovníkov účinnú možnosť ako udržiavať, prípadne ďalej posilňovať potrebnú hladinu motivácie podriadených spolupracovníkov.**⁴⁹

Kontrolné informácie sa musia vyznačovať aktuálnosťou. Predovšetkým pozitívna spätná väzba vyvolá najväčší motivujúci účinok, pokiaľ nasleduje bezprostredne po uskutočnených výkonoch. Platí to aj v prípade kritických kontrolných hlásení a správ, ktoré sú účinnejšie, ak prichádzajú k nadriadeným včas.

Medzi najdôležitejšie komponenty spätnej väzby patria:

⁴⁹ NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha: Grada Publishing, 2005, s. 63. ISBN 80-247-1223-7

- *hodnotenie a ocenenie* – môže sa uskutočniť verbálnym aj neverbálnym spôsobom. Berie sa do úvahy zásadné a celkové hodnotenie nezávisle od silných alebo slabých stránok hodnoteného.
- *uznanie a pochvala* – dáva sa na vedomie zreteľne, a to za určité výkony, resp. za schopnosti a znalosti. Uznanie spočíva v pozorovaní určitého správania a má byť zrozumiteľné. Je potrebné náležite vyzdvihnúť určité momenty v jednaniach.
- *kritika pri odchýlkach od stanoveného cieľa* – na základe posúdenia konkrétnej situácie sa rozoberú určité jednania alebo spôsoby správania, ktoré je potrebné zlepšiť. Tu je dôležité nepoužívať výrazy vyvolávajúce dojem neschopnosti (vy nie ste schopný sa presadiť a pod.).

Pozitívne myslenie a jeho význam v každodennej realite

Téma pozitívneho myslenia je známa takmer každému z nás. Predovšetkým v priebehu posledných 40-tich rokov sa táto téma stala obľúbenou v rôznych diskusiách a veľa sa o nej aj píše. Zakladateľ tejto myšlienky Norman Vincent Peale napísal v úvode najnovšieho vydania svojej klasickej knihy „Sila pozitívneho myslenia“, že nikdy neočakával, aby sa jeho kniha mohla predávať v miliónových nákladoch. Pozitívne myslenie však samotné nič nedokáže... bez neho však nemôžete ani začať.⁵⁰

Pozitívne myslenie vo svojej podstate neznamená vidieť všetko „cez ružové okuliare,“ pretože pri stretnutí s tvrdou realitou by došlo len k rozčarovaniu, frustrácii. V živote sa stávajú aj veľmi nepríjemné, neočakávané situácie. **Pozitívne myslenie** chápeme ako určitý pohľad na svet, a to otvorený, realistický a previazaný aktívnym prístupom. Myslieť pozitívne pre nás znamená posilňovať pozitívne predstavy o veciach a tie negatívne oslabovať. Predstavy sú určité perspektívy, ktoré si vytvárame pri pozorovaní sveta. Tie môžu ovplyvňovať naše vnímanie a chápanie, a tým aj našu schopnosť jednat' – ako pozitívne, tak aj negatívne.⁵¹ Medzi pozitívne predstavy a predsavzatia, ktoré nás motivujú patrí zmysluplnosť, energia a zmysel pre realitu. Na posilňovanie našich predstáv sa využívajú aj rôzne posilňovacie techniky. Pozitívne, či negatívne postoje sú v nás posilňované aj jednaním zo strany ostatných ľudí.

⁵⁰ BURNETT, K.: *Klíčoví zákazníci a péče o ně.* – Praha : CP Books, 2005. s. 272, ISBN 80-7226-655-1

⁵¹ NIERMEYER, R.: – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* – Praha: Grada Publishing, 2005, s. 52. ISBN 80-247-1223-7

Pozitívnym impulzom môže byť aj pochvalná poznámka, pozdrav „dobrý deň,“ čím dáme človeku najavo, že vnímame jeho prítomnosť, priateľské gesto a pod.

Negatívnymi impulzmi môže byť nedostatok uznania a kritika, čím sa človeku výrazne podlomí sebadôvera. Keďže človek má tendenciu prenášať tieto negatívne impulzy ďalej na iné osoby, predstavujú preto aj dvojnásobné nebezpečenstvo. Napríklad aj možnosťou rýchleho narušenia morálky celej organizácie. Preto je potrebné navodzovať pozitívny postoj, prirodzeným spôsobom a tak, aby odrážal tendenciu človeka k negatívnym postojom.

Internal Use Only

8 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV VO VŠEOBECNEJ ROVINE

8.1 Definícia, podoby a účel hodnotenia

Hodnotenie pracovníkov je personálna činnosť, ktorá sa zaoberá:⁵²

- a) zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie sa
- b) oboznamovaním pracovníkov s výsledkami hodnôt a prejednávaním týchto výsledkov s nimi,
- c) hľadaním ciest nápravy a realizácia opatrení k náprave.

Existujú dve podoby hodnotenia:

- A. **Neformálne hodnotenie** je priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadených v priebehu vykonávania práce. Ide vlastne o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly. Spravidla toto hodnotenie nebyva zaznamenávané a len výnimočne je príčinou nejakého personálneho rozhodnutia.
- B. **Formálne (systematické) hodnotenie** je štandardizované, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Zadovažujú sa z neho dokumenty, ktoré sa zakladajú do osobných spisov pracovníkov. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je tzv. Príležitostne hodnotenie vyvolané okamžitou potrebou spracovania pracovného posudku pri:
 - ukončovaní pracovného pomeru,
 - v momentoch pracovnej kariéry pracovníka.

Kľúčovú úlohu zohráva bezprostredný nadriadený. Ďalej sa budeme zaoberať len formálnym hodnotením. Hodnotenie sa môže zamerať na:

- Výsledky práce.
- Sociálne správanie sa pracovníka (väčšinou ide o doplnkové kritériá hodnotenia).

Hodnotenie zamerané na výsledky práce bude operovať charakteristikami:

- množstvo,
- kvalita,
- práca načas,
- náklady a pod.

⁵² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press 2005, s. 195. ISBN 80-7261-033-3

Jedná sa o charakteristiky väčšinou dobre merateľné a objektívne zisťiteľné. Hodnotenie zamerané na správanie sa pracovníka berie do úvahy nasledujúce charakteristiky:

- iniciatívu,
- rozvážnosť,
- kritickosť,
- otvorenosť,
- schopnosť viesť,
- schopnosť rozhodovať,
- disciplinovanosť,
- odbornosť,
- kvalitu práce,
- ochotu,
- vystupovanie na verejnosti
- snahu šetriť materiál,
- umenie viesť a pod.

Pri tomto spôsobe hodnotenia je ťažšia merateľnosť kritérií, preto je ľahšie napadnuteľné. V praxi sa výsledky hodnotenia využívajú najmä pre účely:

- a) odmeňovania
- b) rozmiestňovania pracovníkov (povyšovanie, preradenie a pod.)
- c) vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- d) stimulácia k zlepšeniu pracovného výkonu a motivácie.

Ako často hodnotenie organizovať?

Odborná literatúra odporúča raz za rok. Prax sa od toho veľmi nelíši. Záleží však:

- od konkrétnej povahy práce,
- od konkrétnej organizácie,
- od konkrétnej potreby organizácie.

Vedľa formálneho hodnotenia je vhodné 2-3 krát počas roka vykonať aj hodnotenie neformálne v podobe diskusií a porád o pracovných úlohách a ich problémoch. Tak sa dosiahne dôležitá spätná väzba.

8.2 Pracovný výkon a jeho determinanty

Pracovný výkon je výsledok spojenia a vzájomného pomeru:

- úsilia,
- schopností,
- vnímania svojej role (úlohy).

Úsilie je množstvo energie vynaloženej pracovníkom pri plnení úlohy. Pracovný výkon nemusí byť úmerný vynaloženému úsiliu, a to napr. vtedy ak pracovník danú úlohu nepochopí, ale nemá dostatočné schopnosti.

Schopnosti sú osobitné charakteristiky pracovníka používané pri vykonávaní práce. Vnímanie role (úloh) je miera pochopenia pracovnej role (úlohy). Všetky tri zložky musia byť v určitom vzájomnom pomere. Základnými a univerzálnymi kritériami hodnotenia pracovného výkonu sú:

- kvantita,
- kvalita,
- plnenie úloh načas.

8.3 Proces hodnotenia pracovníkov

V tomto procese sa jedná o 9 fáz v 3 časových obdobiach.⁵³

a) Prípravné obdobie (4 fázy):

1. Stanovenie predmetu hodnotenia, zásad, pravidiel, postupu, vytvorenie formulárov hodnotenia.
2. Analýza pracovných miest – ich revízia.
3. Formulovanie kritérií výkonu, voľba metód hodnotenia, určenie obdobia pre zber informácií o pracovnom výkone.
4. Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení.

⁵³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press 2005. s. 202. ISBN 80-7261-033-3

b) Obdobie získavania podkladov (dve fázy):

1. Zisťovanie informácií napr. pozorovaním pracovníkov. Určenie osoby, ktorá bude hodnotenie prevádzať.
2. Zdokumentovanie hodnotenia.

c) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovných výkonoch (tri fázy)

1. Vyhodnocovanie hodnotenia je porovnávanie skutočných výsledkov s pracovnými normami. Písomný záznam.
2. Rozhovor s hodnoteným pracovníkom (riešenie problémov)
3. Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pre jeho zlepšenie, skúmanie efektívnosti hodnotenia.

8.4 Hodnotiteľ

Hodnotiacimi sú nadriadení – vedúci zamestnanci prípadne odborní personálni pracovníci. Rešpektujeme niekoľko zásad, ktoré si na tomto mieste pripomeňme:

1. Najčastejšie hodnotí: **nadriadený pracovník.**
2. Hodnotí pracovník personálneho útvaru. Používa sa vtedy, keď v podstate neexistuje najbližší nadriadený (napr. v maticovej organizačnej štruktúre) napr. v právnických firmách, vo výskumných ústavoch a pod.
3. Hodnotenie zákazníkmi – spravidla vtedy, ak sa pracovník priamo so zákazníkom stýka. Nebezpečenstvo: zákazník má skôr tendenciu byť nespokojný ako spokojný. Preto o toto hodnotenie by sa nemalo opierať personálne rozhodnutie.
4. Hodnotenie spolupracovníkmi – býva prijateľne spoľahlivé, pretože spolupracovníci poznajú hodnoteného, aj jeho pracovný výkon. Len zriedkavo sú však ochotní hodnotiť.
5. Hodnotenie podriadeným – málo používané. Skôr je zamerané na pracovné správanie sa nadriadeného. Nebezpečenstvo: silná tendencia „úctovaniu sa“ medzi nadriadenými a podriadenými.
6. Sebahodnotenie.
Nevýhoda – tendencia preceňovania sa.
7. Tímové hodnotenie.
8. Assessment centre – pokus o minimalizáciu vplyvu ľudského faktora na hodnotenie.

8.5 Metódy hodnotenia pracovníkov

Medzi najčastejšie používané metódy hodnotenia patria:

- a) **Hodnotenie podľa stanovených cieľov** (podľa výsledkov) - používa sa na hodnotenie manažérskeho kategórií pracovníkov.
- b) **Hodnotenie na základe plnenia noriem** - používa sa pre hodnotenie výrobných robotníkov.

Výhoda: výkon je posudzovaný pomocou objektívnych meradiel.

Nevýhoda: neumožňuje porovnávanie výkonu medzi rôznymi kategóriami pracovných miest

- c) **Voľný popis**

Metóda je univerzálna. Považuje sa však za najvhodnejšiu metódu hodnotenia manažérov a tvorivých pracovníkov⁵⁴. Vyžaduje, aby hodnotiteľ písomne opísal pracovný výkon hodnoteného, spravidla podľa dopredu zostaveného zoznamu položiek hodnotenia.

Nevýhoda: Hodnotenie môže byť ovplyvnené vzťahom hodnotiteľa a hodnoteného (kladný, záporný)

- d) **Hodnotenie na základe kritickej udalosti**

vyžaduje sa tu však dôsledné vedenie písomných záznamov o udalostiach, ktoré sa udiali počas pracovnej činnosti a majú bezprostredný vzťah k hodnotenému.

- e) **Hodnotenie pomocou stupnice**

Jednotlivé aspekty práce sa hodnotia zvlášť (napr. kvalita práce, prítomnosť v práci, presnosť, samostatnosť, ochota ...).

Používajú sa pritom tri typy hodnotiacej stupnice a ich kombinácia: číselná, grafická a slovná.

⁵⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press 2005, s. 207. ISBN 80-7261-033-3

Iné triedenie metód hodnotenia pracovného výkonu, ako aj ich výhody a nevýhody sú uvedené v tabuľke 8.1.

Tabuľka 8.1 Výhody a nevýhody metód hodnotenia pracovného výkonu

Metóda	Výhoda	Nevýhoda
Písomná správa	Jednoduché využitie.	Meria skôr písomné vyjadrovacie spôsobilosti hodnotiaceho ako výkon hodnoteného.
Hodnotenie kritických udalostí	Veľa príkladov odvodených zo správania.	Časová náročnosť, nízka kvalifikovanosť.
Grafická stupnica hodnotenia	Poskytuje kvantitatívne údaje, ktoré sú najmenej náročné na čas.	Nejde do hĺbky v hodnotení správania sa pracovníkov.
Stupnica zameraná na správanie sa (behaviorally anchored rating scales „BARS“)	Umožňuje meranie konkrétneho správania sa počas práce.	Náročné na čas i na prípravu.
Porovnanie výkonu osôb	Vzájomné porovnanie sa pracovníkmi.	Ťažkopádnosť pri vyššom počte pracovníkov.
splnenie stanovených cieľov (Management by Objectives „MBO“)	Zameranie sa na ciele a dosiahnuté výsledky	Časová náročnosť.
360 stupňová spätná väzba (feedback)	Dôkladnosť.	Časová náročnosť.

Zdroj: Spracované a upravené podľa: ROBBINS, Stephen P. – COULTER, Mary: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 2004, s. 299. ISBN 80-247-0495-1

9 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Cieľom kapitoly je charakterizovať odmeňovanie zamestnancov v podniku ako jednu z personálnych činností podniku. Súčasne aj ako proces nadväzujúci na iné personálne činnosti. Popri tom tiež charakterizovať systém odmeňovania a mzdový systém. Súčasťou kapitoly je stručný prehľad všeobecne platných predpisov upravujúcich problematiku odmeňovania v súkromnom i verejnom sektore platných v Slovenskej republike. Objektom skúmania sú zamestnanci podniku a mzdy, predmetom skúmania je proces odmeňovania zamestnancov. Pojmy organizácia a podnik, hodnotenie zamestnancov a hodnotenie pracovného výkonu, pokladáme za významovo totožné.

Riešenie problematiky odmeňovania zamestnancov je aktuálne najmä z dôvodu predpokladaného pomalého tempa zavádzania koncepcie riadenia ľudských zdrojov do praxe podnikov. Koncepcia riadenia ľudských zdrojov zdôrazňuje strategický význam ľudí pre podnik, oceňuje ich schopnosti, tvorivosť a flexibilitu. Ľudské zdroje sa priamo podieľajú na výsledkoch činnosti – produkcii tovarov a služieb, na prosperite a pozícii podniku v konkurenčnom trhovom prostredí. Tento prístup sa v súčasnosti uplatňuje najmä v riadení veľkých nadnárodných spoločností a v malých a stredných podnikoch pôsobiach v podmienkach vyspelých trhových ekonomík. Predstavuje snahu o zosúladenie spoločenských potrieb praxe so záujmami podniku a zamestnancov.

9.1 Podnik a personálne činnosti v súvislosti s odmeňovaním

Klasifikácia je proces, v ktorom na základe vybraných triediacich znakov a kritérií členíme objekty alebo javy do skupín alebo kategórií. Každý podnikateľský i nepodnikateľský subjekt je najmä podľa kritérií: príslušnosti k určitému odvetviu hospodárstva, podľa charakteru svojej činnosti a jej výsledkov, podľa veľkosti a právnej formy podnikania zatriedený do určitej kategórie. Napríklad, počet zamestnancov podniku je jedným z dôležitých kritérií vymedzenia podnikov podľa veľkosti. Z hľadiska veľkosti podľa počtu zamestnancov rozlišujeme mikropodniky, malé, stredné a veľké podniky. Avšak, v dôsledku zavádzania rozličných foriem pružného pracovného času do pracovných činností v praxi a najmä v dôsledku aproximácie legislatívnych predpisov s Európskou úniou, sa zavádza aj v podmienkach Slovenskej republiky náročnejšie, viac kritériálne členenie podnikov z hľadiska veľkosti:

Tabuľka 9.1 Členenie podnikov podľa veľkosti – platné v Európskej únii

Kategória	Počet zamestnancov	Ročný obrat v mil. EUR	Bilančná suma v mil. EUR
Mikropodnik	0-9	do 2	do 2
Malý podnik	10-49	do 10	do 10
Stredný podnik	50-249	do 50	do 43

Zdroj: Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC

K novým kritériám, ktoré sprehl'adňujú a umožňujú vzájomné porovnanie podnikov podľa veľkosti, patria ročný obrat a bilančná suma v miliónoch EUR.

Podnikateľský subjekt predstavuje organizáciu, teda účelné a ucelené usporiadanie ľudských, majetkových a finančných zdrojov. „Podnik je taká forma podnikateľskej činnosti, v rámci ktorej dochádza k cieľavedomému spájaniu hmotných, finančných a ľudských zdrojov v jednej podnikateľskej jednotke s uzatvoreným obratom hodnoty s cieľom produkovať úžitkové hodnoty pre potreby zákazníkov a pre vlastné uspokojenie potrieb“.⁵⁵

Druh organizácie, počet zamestnancov, charakter pracovných činností a typ pracovných miest predurčuje aj rozsah a úroveň kvality vykonávanej personálnej práce a spôsob odmeňovania v nej. K základným personálnym činnostiam nadväzujúcim na odmeňovanie zamestnancov patria najmä: analýza a tvorba pracovných miest, rozmiestňovanie zamestnancov, motivovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, hodnotenie práce a pracovného výkonu a vytváranie sociálneho programu.

9.2 Práca, pracovné miesto, zamestnanie, zamestnanec a zamestnávateľ

Jednou z podmienok efektívneho riadenia ľudských zdrojov v podniku a súčasného naplnenia cieľov podnikania je dobrá organizácia práce, ktorá vychádza z poznania obsahu práce na pracovných miestach. Práca ako činnosť človeka vytvára úžitkové hodnoty a vzťahy medzi ľuďmi. Vykonávanie ľudskej práce predpokladá jej cieľavedomosť, účelnosť, nevyhnutnosť a užitočnosť. Podľa spôsobu vykonávania činností rozlišujeme duševnú a fyzickú prácu. Osobitosťou práce na pracovných miestach v podnikoch je jej rôznorodosť,

⁵⁵ MARKOVÁ, V.: *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. – Banská Bystrica : Bratia Sabovci, 2003. 164 s. ISBN 80-8055-816-7.

ktorá sa prejavuje najmä v zložitosti a namáhavosti práce, v potrebe jej využívania, v diferencovaných požiadavkách na kvalifikáciu a praktické skúsenosti zamestnancov.

Pracovné miesto je miesto jednotlivca v organizačnej štruktúre podniku, ktoré je vymedzené súhrnom informácií o jeho obsahu a o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta. Držiteľ pracovného miesta je zamestnanec, ktorý ponúka svoju pracovnú silu, vykonáva prácu na pracovnom mieste (zamestnanie) a je v pracovno-právnom vzťahu k svojmu zamestnávateľovi.

V našich podmienkach je zamestnanec „fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch a v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu. Spôsobilosť fyzickej osoby mať v pracovnoprávných vzťahoch práva a povinnosti ako zamestnanec a spôsobilosť vlastnými právnymi úkonmi nadobúdať tieto práva a brať na seba tieto povinnosti vzniká dňom, keď fyzická osoba dovŕši 15 rokov veku; zamestnávateľ však nesmie dohodnúť ako deň nástupu do práce deň, ktorý by predchádzal dňu, keď fyzická osoba skončí povinnú školskú dochádzku“ (Zákonník práce).

Zamestnávateľ má dopyt po pracovnej sile, vedie svojich funkčne podriadených zamestnancov, určuje im podmienky splnenia pracovných úloh a poskytuje im za vykonanú prácu náležitú odmenu. „Zamestnávateľ je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá zamestnáva aspoň jednu fyzickú osobu v pracovnoprávnom, alebo obdobnom pracovnom vzťahu. Zamestnávateľ vystupuje v pracovnoprávných vzťahoch vo svojom mene a má zodpovednosť vyplývajúcu z týchto vzťahov. Ak je účastníkom pracovnoprávneho vzťahu zamestnávateľ, nemôže ním byť súčasne jeho organizačná jednotka a naopak“.⁵⁶

Na vymedzenie pracovných miest podľa pracovných činností v určitom type podniku môžeme použiť Porterov hodnotový reťazec založený na členení aktivít podniku na primárne a sekundárne:

Tabuľka 9.2 Porterov model tvorby hodnoty

Primárne aktivity - základné	Logistika	Vybavenie	Technológia	Kultúra	Marketing
Sekundárne aktivity - podporné	Podniková infraštruktúra Riadenie ľudských zdrojov Informačné systémy Riadenie podniku/prevádzky				

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: PAPULA, J. a kol.: *Strategický manažment podniku*. 1. vyd. – Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1992. s. 100.

⁵⁶ zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

Výsledkom primárnych aktivít je tvorba tovarov a služieb. Sekundárne aktivity majú podporiť realizáciu primárnych aktivít. K podporným aktivitám patrí podniková infraštruktúra podniku, riadenie ľudských zdrojov, informačné systémy a riadenie podniku. K základným aktivitám patrí logistika, jej obsahom je najmä obstarávanie tovarov a služieb. Vybavenie predstavuje pracovné podmienky a technické vybavenie podniku. Technológie sú postupy, ktoré sú podmienené vybavením a garantujú určitú kvalitu služieb. Rozlišujeme technologické postupy výroby a služieb. Kultúra zahŕňa starostlivosť o zákazníka a zamestnanca a je vyjadrená prvkami a úrovňou podnikovej kultúry. Marketing predstavujú najmä aktivity spojené s propagáciou a predajom produktu podniku.

Pri triedení a štruktúrovaní pracovných miest do organizačnej schémy a pri odmeňovaní zamestnancov je v našich podmienkach vhodné využívať zásady a pravidlá z klasifikácie zamestnaní a jednotného katalógu prác a povolání. Na štatistické účely sa na triedenie a kódovanie zamestnaní v podmienkach SR využíva opatrenie štatistického úradu, ktorým sa vyhlasuje klasifikácia zamestnaní. Predmetom klasifikácie je činnosť, ktorú zamestnanec vykonáva, a ktorá je zdrojom jeho hlavných príjmov. Obsahuje systém kódovania klasifikácie.

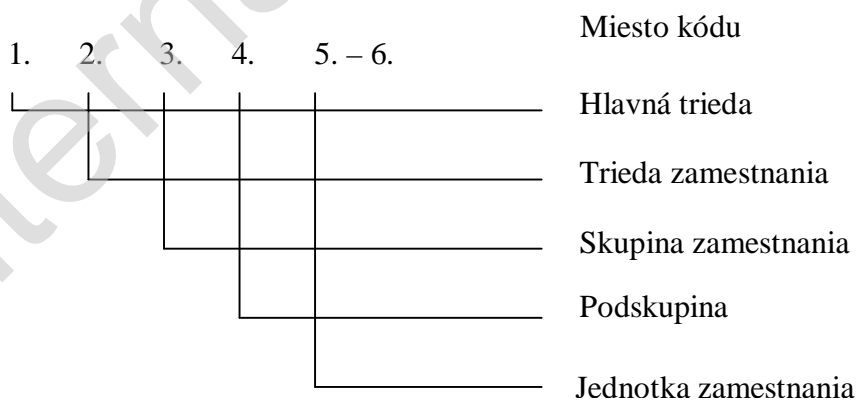
Prvá zásada ustanovuje, že pri zatriedovaní zamestnaní sa pri definovaní hlavných tried použijú dve úrovne - stupeň a špecializácia vzdelania. Stupeň vzdelania je funkciou zložitosti a rozsahu zahrnutých úloh, pričom zložitosť má prioritu. Špecializácia vzdelania odzrkadľuje typ vedomosti, používané nástroje a zariadenie, spracovaný materiál a charakter produkovaného tovaru a služieb. Dôraz sa kladie na požadovanú kvalifikáciu na vykonávanie úloh, nie na to, či zamestnanec, ktorý má konkrétne zamestnanie, je viac alebo menej kvalifikovaný ako iný zamestnanec v rovnakom zamestnaní.

Druhá zásada ustanovuje v klasifikácii desať hlavných tried, ktoré sú zostavené s prihliadnutím na štyri stupne vzdelania. Do hlavnej triedy 0 sa zatriedujú príslušníci armády. Všetky zamestnania, kde zamestnanci plnia najmä legislatívne úlohy, riadiace úlohy a povinnosti, sa klasifikujú a zatriedujú do hlavnej triedy 1. V hlavnej triede 0 a 1 sa stupeň vzdelania neustanovuje. V hlavnej triede 2 sú zatriedené zamestnania vyžadujúce vedomosti a schopnosti zodpovedajúce vysokoškolskému vzdelaniu, bakalárskemu vzdelaniu alebo vedeckej kvalifikácii. V hlavnej triede 3 sú zatriedené zamestnania vyžadujúce vedomosti a schopnosti zodpovedajúce úplnému strednému, prípadne bakalárskemu vzdelaniu. Do hlavnej triedy 4, 5, 6, 7 a 8 patria zamestnania vyžadujúce rovnaký stupeň vzdelania (stredné vzdelanie, úplné stredné vzdelanie) a sú rozlíšené vzhľadom k širokým skupinám špecializácie

vzdelania. Do hlavnej triedy 9 sú zatriedené zamestnania vyžadujúce vedomosti na úrovni základného vzdelania. Systém kódovania klasifikácie sa skladá z piatich úrovní. Číselný kód je šesťmiestny, tak ako to znázorňuje obrázok 9.1.

Hlavné triedy klasifikácie a ich charakteristika (KZAM):

Hlavná trieda 1	Zákonodarcovia, vedúci a riadiaci zamestnanci
Hlavná trieda 2	Vedeckí a odborní duševní zamestnanci
Hlavná trieda 3	Technickí, zdravotnícki, pedagogickí zamestnanci a zamestnanci v príbuzných odboroch
Hlavná trieda 4	Administratívni zamestnanci (úradníci)
Hlavná trieda 5	Prevádzkoví zamestnanci v službách a obchode
Hlavná trieda 6	Kvalifikovaní robotníci v poľnohospodárstve, lesníctve a v príbuzných odboroch (okrem obsluhy strojov a zariadení)
Hlavná trieda 7	Remeselníci a kvalifikovaní výrobcovia, spracovávatelia, opravári (okrem obsluhy strojov a zariadení)
Hlavná trieda 8	Obsluha strojov a zariadení
Hlavná trieda 9	Pomocní a nekvalifikovaní zamestnanci
Hlavná trieda 0	Príslušníci armády (profesionálni vojaci)



Obr. 9.1 Číselný kód klasifikácie zamestnaní

Zdroj: Opatrenie Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 16/2001 Z. z. zo dňa 30. decembra 2000, ktorým sa vyhlasuje klasifikácia zamestnaní

Päť úrovní zoskupení klasifikácie tvorí 10 hlavných tried, 28 tried, 120 skupín, 504 podskupín a 3 674 jednotiek. Jednotka zamestnania je dvojmiestny číselný kód z intervalu 01

až 99, ktorý podrobnejšie člení zamestnanie v rámci príslušnej podskupiny zamestnania. Uvedená klasifikácia zamestnaní platná v Slovenskej republike je kompatibilná s Medzinárodnou klasifikáciou zamestnaní (International Standard Classification of Occupations) do úrovne troch miest číselného kódu a je kompatibilná s klasifikáciou platnou v Európskej únii. Podobná klasifikácia zamestnaní je platná v USA (pozri www.eeoc.gov), obsahuje klasifikáciu zamestnaní v súkromnom sektore a člení ich do deviatich kategórií – vedúci a manažéri, profesionáli, technici, predajcovia, administratíva, vyučení remeselníci, zaučení remeselníci, pomocný personál, služby. Každá kategória zamestnania obsahuje a uvádza príklady zamestnaní, ktoré zahŕňa. Klasifikácia obsahuje trojmiestne kódy jednotlivých názvov zamestnaní.

9.3 Hodnotenie práce a hodnota pracovného miesta ako podklad pre tvorbu mzdového systému

Účelom hodnotenia práce je najmä usmerňovať vzťahy medzi vykonávanými prácami a jeho výsledky využívať v odmeňovaní zamestnancov – pri tvorbe mzdového systému podniku. Hodnotenie je porovnávaním vstupov a výstupov, ktoré sú vopred štandardizované so skutočnými výsledkami. Hodnotenie práce je akákoľvek aktivita založená na systematickom porovnávaní pracovných miest, hodnotení podobnosti pracovných úloh. Hodnotením práce sa kategorizujú práce rôzneho významu a zložitosti. Hodnotenie práce na pracovnom mieste je proces,⁵⁷ ktorým organizácia hodnotí vykonanú prácu, ktorá pri správnej realizácii hodnotenia, prináša úžitok ako zamestnancom, tak aj ich nadriadeným a celému podniku a je súčasťou systému riadenia. Účinné pracovné hodnotenie musí rešpektovať niektoré odporúčania a zásady. Pracovné hodnotenie sa zameriava na pracovné miesta, nie na ľudí. Štandardy pracovného hodnotenia sa pokladajú za relatívne, nie za absolútne. Základné informácie sa získavajú z pracovnej analýzy; hodnotenie sa robí skupinovo, nie individuálne. Využívajú sa kategórie dôslednosť, logika, spravodlivosť. Eliminuje sa subjektívny úsudok. Podľa výsledkov hodnotenia sa neurčuje rozpätie miezd, ale sa vytvárajú podklady na tvorbu mzdového systému. Hodnotenie práce na pracovných miestach zabezpečuje, že sa požiadavky na zložitosť práce a pracovné podmienky prejavujú v diferenciacii hodnotenia vykonávanej práce. Podľa M. Armstronga hodnotenie práce na pracovných miestach je:

⁵⁷ Podľa WERTHER, W. – DAVIS, K.: *Ľudský faktor a personálny management*. – Praha : Victoria Publishing, 1992. s. 348

- komparatívny proces, pretože sa zaoberá vzájomnými vzťahmi, nie absolútnymi hodnotami,
- posudzovací proces, pretože vyžaduje uplatňovanie úsudku pri interpretácii údajov o práci, pri porovnávaní práce a pri vypracovaní tarifných stupňov (tried, skupín),
- analytický proces, pretože je založený na zhromažďovaní údajov o práci, teda analýze práce,
- štruktúrovaný proces, keďže je vytvorená schéma, ktorej cieľom je pomôcť hodnotiteľom dospieť k logickým a odôvodneným úsudkom.

Hodnotenie pracovných miest sa vykonáva vždy za určité časové obdobie a je výhodou, ak sú výsledky navzájom porovnateľné. Obsah a poslanie pracovného hodnotenia vyplýva z celkovej koncepcie systému práce s ľuďmi v podniku.⁵⁸

Systém hodnotenia pracovných miest tvorí súhrn prvkov – pracovné miesta (objekt hodnotenia), hodnotiteľ (subjekt hodnotenia), metódy a kritériá hodnotenia. V pracovnom hodnotení sa využívajú štyri základné spôsoby hodnotenia práce na pracovných miestach: odstupňovanie, klasifikácia, porovnávanie a bodovacia metóda. Voľba metódy závisí od toho, či sa práca hodnotí ako celok alebo jej časti, porovnávaním s určitými štandardmi alebo normami, alebo sa práce porovnávajú navzájom, rozhodujúci je tiež účel alebo zameranie hodnotenia na kvantitatívne alebo kvalitatívne znaky práce.

Podľa toho, či je zámerom hodnotiť prácu ako celok alebo jej komponenty (vybrané kritériá), rozlišujeme neanalytické a analytické metódy pracovného hodnotenia. Neanalytické metódy hodnotenia pracovných miest vychádzajú z analýzy práce, sú nástrojom rozdeľovania pracovných miest podľa ich významu a zložitosti práce. Z neanalytických metód sa najčastejšie v praxi využíva metóda klasifikácie práce a metóda pracovných hodností. Metóda klasifikácie práce rozdeľuje pracovné miesta podľa požadovanej kvalifikácie, zručností a zložitosti vykonávaných úloh do stupňov, od najjednoduchších prác po vysoko náročné. Je jednoduchá a preto nie je vhodná pre komplexné zložité práce s charakteristikami, ktoré jednoznačne nezodpovedajú jednému, ale viacerým stupňom. Úlohou metódy pracovných hodností je vybrať reprezentatívne príklady pracovných miest a podľa zistených informácií posúdiť ich význam, to znamená postavenie v organizačnej štruktúre. Základným východiskom je párové porovnávanie pracovných miest. Výsledkom vzájomného

⁵⁸ MAYEROVÁ, A. a kol.: *Personální management*. – Plzeň : Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická, 1998, s. 61

porovnávania je skupina pracovných miest menej dôležitých, rovnako dôležitých alebo dôležitejších pre potreby podniku. Neanalytický prístup sa uplatňuje aj vo vnútornom porovnávaní (benchmarking). Vnútorné porovnávanie znamená porovnanie sledovanej práce s akoukoľvek prácou v podniku, ktorá sa pokladá za vzor, to znamená za správne zaradenú a odmeňovanú prácu. Výsledky vnútorného porovnávania sú prijateľné, ak sa využijú presné opisy pracovných miest.⁵⁹

Analytické metódy sú náročnejšie, členia prácu do komponentov a následne ich porovnávajú. Najviac využívanou metódou je bodové hodnotenie. Pri hodnotení pracovných miest analytickým spôsobom je vhodné rozdeliť pracovné miesta podľa príbuznosti vykonávaných úloh do základných skupín (napríklad robotnícke, administratívne, prevádzkové). Pre jednotlivé skupiny pracovných miest sa určia kritériá hodnotenia, ktoré sú rozhodujúce pre daný podnik. Kritérium hodnotenia práce je charakteristický znak práce, ktorý je základom porovnávania rôznych typov prác. Kritériá na hodnotenie práce vykonávanej na pracovných miestach môžeme rozdeliť do troch skupín: na vstupy (zvyčajne sú to zručnosti, odborné vedomosti a iné osobné vlastnosti), na procesy (charakteristiky práce, ktoré určujú požiadavky na zamestnanca – zložitosť a pracovné podmienky) a na výstupy (prínos zamestnanca na pracovnom mieste ku konečným výsledkom, najmä rozsah zodpovednosti pri vykonávaní práce).⁶⁰

Hodnotiace kritériá označujeme ako faktory, ktoré môžeme podľa potreby podrobnejšie členiť. Každý faktor sa člení na subfaktory, ktorým sa priradujú hodnotiace stupne zložitosti práce, od najnižších po najvyššie požiadavky na pracovný výkon. Takto možno do stupňov rozdeliť faktor požiadavky na vzdelanie, kde diferencujeme napríklad stupne vzdelania od základného až po vysokoškolské. Faktory hodnotenia sa opierajú o výsledky analýzy práce, ich počet a druh je voľbou hodnotiteľa.

V praxi môže zo strany zamestnancov dochádzať k spochybňovaniu výsledkov hodnotenia a návrhu mzdového systému najmä v dôsledku obmedzenej objektívnosti procesu hodnotenia pracovných miest. Je účelné, ak na tvorbe a príprave návrhu mzdového systému participujú aj zamestnanci. Súčasťou hodnotenia pracovných miest je sledovanie a evidencia

⁵⁹ VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. – Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001. s. 115. ISBN 80-8055-581-8.

⁶⁰ HITKA, M.: Zhluková analýza ako nástroj tvorby motivačných programov pre pracovníkov drevospracujúceho priemyslu [Cluster analysis as a tool of producing motivation programmes for woodworking industry employees] In: *Ekonomika a riadenie podnikov drevospracujúceho priemyslu v treťom tisícročí = Economics and management of wood industry companies in the third millennium : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen, október 2002.* - Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2002. s. 48. ISBN 80-228-1189-0

ceny práce a ostatných nákladov spojených s pracovným miestom. Hodnotenie pracovných miest plní informačnú, poznávaciu a motivačnú funkciu. Informuje zamestnávateľa i zamestnanca o obsahu práce a hodnote pracovného miesta, motivuje ich k zmenám a racionalizácii práce.

K hlavným dôvodom neuplatňovania metód hodnotenia práce v praxi patrí odmietanie formálneho hodnotenia práce manažérmi. Manažéri často o mzdových sadzbách rozhodujú intuitívne, alebo na základe porovnania s trhovými sadzbami. Problémom môže byť nepresnosť, neschopnosť predvídať správne výšku mzdy pre konkrétne pracovné miesta a nespravodlivé hodnotenie vykonávaných prác. Hodnotenie pracovných miest je nástrojom na spravodlivé ohodnotenie práce na pracovných miestach.

Jedným z výsledkov pracovného hodnotenia je určenie hodnoty pracovného miesta. Hodnotu pracovného miesta môžeme vyjadriť ako výsledok hodnotenia vykonávanej práce a využiť ju pri tvorbe mzdového systému, alebo z hľadiska prínosu pre zamestnávateľa, zamestnanca alebo pre spoločnosť. Zamestnávateľ posudzuje hodnotu pracovného miesta z ekonomického hľadiska ako súhrn nákladov spojených s tvorbou, udrжанím, rozvojom pracovného miesta, s premiestňovaním a uvoľňovaním zamestnanca. Cieľom zamestnávateľa je maximalizovať úžitok z využívania ľudských zdrojov a minimalizovať mzdové náklady. Pri komplexnom hodnotení pracovného miesta je účelné určovať hodnotu práce na pracovnom mieste súčasne podľa faktorov hodnotenia a previesť hodnotu do mzdového systému spolu so sledovaním nákladov spojených s pracovným miestom.

9.4 Právna úprava problematiky odmeňovania zamestnancov

Princípy odmeňovania v súkromných, verejných a neziskových organizáciách majú v zásade spoločné znaky, ale i niekoľko odlišností. Pracovno-právne vzťahy v týchto organizáciách sú upravené všeobecne platnými predpismi najvyššej právnej sily: Ústavou Slovenskej republiky (ústavný zákon č. 460/1992 Zb., čl. 35 – 36) a Listinou základných práv a slobôd (ústavný zákon č. 23/1991 Zb., čl. 26, 28), podľa ktorých sa každému občanovi zaručuje právo na slobodnú voľbu povolania, prípravu naň, ako aj právo podnikat' a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť. Zamestnanci majú právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky a na odmenu za vykonanú prácu.

Ďalej pracovno-právne vzťahy upravuje zákon č. 348/2007 Z. z.. Zákonník práce. V čl. 3 upravuje právo zamestnancov na mzdu za vykonanú prácu a povinnosť zamestnávateľa poskytovať zamestnancom mzdu a utvárať pracovné podmienky, ktoré zamestnancom

umožňujú čo najlepší výkon práce podľa ich schopností a vedomostí, rozvoj tvorivej iniciatívy a prehlbovanie kvalifikácie. Na právne vzťahy pri výkone štátnej služby a na právne vzťahy vyplývajúce z výkonu verejnej funkcie sa vzťahuje tento zákon, len ak to ustanovuje osobitný predpis. V štvrtej časti Zákonníka práce je upravená „Mzda a priemerný zárobok“, ktorá vymedzuje povinnosť zamestnávateľa poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu. Mzdu definuje ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Zamestnancovi možno poskytovať časť mzdy, s výnimkou minimálnej mzdy, formou naturálnej mzdy, len so súhlasom zamestnanca. Naturálna mzda sa vyjadruje v peňažnej forme.

Za mzdu sa nepovažuje najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady, príspevky zo sociálneho fondu, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií, daňový bonus, náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca a náhrada za pracovnú pohotovosť. Za mzdu sa tiež nepovažuje ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení. Ako mzda sa posudzuje aj plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu pri príležitosti jeho pracovného výročia alebo životného výročia, ak sa neposkytuje zo zisku po zdanení alebo zo sociálneho fondu.

Mzda nesmie byť nižšia ako minimálna mzda. Mzdové podmienky zamestnávateľ dohodne s príslušným odborovým orgánom v kolektívnej zmluve alebo so zamestnancom v pracovnej zmluve. V mzdových podmienkach zamestnávateľ dohodne najmä formy odmeňovania zamestnancov, sumu základnej zložky mzdy a ďalšie zložky plnení poskytovaných za prácu a podmienky ich poskytovania. Základnou zložkou mzdy je zložka poskytovaná podľa odpracovaného času alebo dosiahnutého výkonu. Mzdové podmienky musia byť dohodnuté bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia. Ženy a muži majú právo na rovnakú mzdu za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty. Za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty sa považuje práca rovnakej alebo porovnateľnej zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti, ktorá je vykonávaná v rovnakých alebo porovnateľných pracovných podmienkach a pri dosahovaní rovnakej alebo porovnateľnej výkonnosti a výsledkov práce v pracovnom pomere u toho istého zamestnávateľa. Ak zamestnávateľ uplatňuje systém hodnotenia pracovných miest, hodnotenie musí vychádzať z rovnakých kritérií pre mužov a ženy bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia. Pri posudzovaní hodnoty práce ženy a muža môže zamestnávateľ uplatniť ďalšie objektívne merateľné kritériá, ktoré sa dajú uplatniť na všetkých zamestnancov bez rozdielu pohlavia.

Zamestnávateľ, u ktorého nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve, je povinný zamestnancovi poskytnúť mzdu najmenej v sume minimálneho mzdového nároku určeného pre stupeň náročnosti práce príslušného pracovného miesta. Ak mzda zamestnanca v kalendárnom mesiaci nedosiahne sumu minimálneho mzdového nároku, zamestnávateľ poskytne zamestnancovi doplatok v sume rozdielu medzi dosiahnutou mzdou a sumou minimálneho mzdového nároku ustanoveného pre stupeň náročnosti práce patriaci príslušnému pracovnému miestu.

Zamestnávateľ je povinný priradiť každému pracovnému miestu stupeň v súlade s charakteristikami stupňov náročnosti pracovných miest uvedenými v prílohe č. 1 Zákonníka práce podľa najnáročnejšej pracovnej činnosti, ktorej výkon od zamestnanca vyžaduje, v rámci druhu práce dohodnutého v pracovnej zmluve:

1. stupeň náročnosti práce: výkon pomocných, prípravných alebo manipulačných prác podľa presných postupov a pokynov;
2. stupeň náročnosti práce: výkon ucelených obslužných rutinných prác alebo odborných rutinných kontrolovateľných prác podľa daných postupov alebo prevádzkových režimov, alebo prác spojených s hmotnou zodpovednosťou; výkon jednoduchých remeselných prác;
výkon opakovaných kontrolovateľných prác administratívnych, hospodársko-správnych, prevádzkovo-technických alebo ekonomických podľa pokynov alebo ustanovených postupov;
3. stupeň náročnosti práce: výkon rôznorodých odborných alebo ucelených odborných prác alebo samostatné zabezpečovanie menej zložitých agend; samostatný výkon individuálnych tvorivých remeselných prác; riadenie alebo operatívne zabezpečovanie chodu zariadení alebo prevádzkových procesov spojené so zvýšenou duševnou námahou s prípadnou zodpovednosťou za zdravie a bezpečnosť iných osôb alebo za ťažko odstrániteľné škody;
4. stupeň náročnosti práce: samostatné zabezpečovanie odborných agend alebo výkon čiastkových koncepcných, systémových a metodických prác spojený so zvýšenou duševnou námahou; riadenie, organizácia alebo koordinácia zložitých procesov alebo rozsiahleho súboru veľmi zložitých zariadení s prípadnou zodpovednosťou za životy a zdravie iných osôb;
5. stupeň náročnosti práce: výkon špecializovaných systémových, koncepcných, tvorivých alebo metodických prác s vysokou duševnou námahou, komplexné zabezpečovanie najzložitejších úsekov a agend s určovaním nových postupov v rámci

systemu; riadenie, organizácia a koordinácia veľmi zložitých procesov a systémov vrátane voľba a optimalizácie postupov a spôsobov riešenia;

6. stupeň náročnosti práce: tvorivé riešenie úloh neobvyklým spôsobom s nešpecifikovanými výstupmi s vysokou mierou zodpovednosti za škody s najširšími spoločenskými dôsledkami. Riadenie, organizácia a koordinácia najzložitejších systémov so zodpovednosťou za neodstrániteľné hmotné a morálne škody so značnými nárokmi na schopnosť riešiť zložité a konfliktné situácie spojené spravidla so všeobecným ohrozením najširšej skupiny osôb.

Sadzba minimálneho mzdového nároku (pozri tabuľku 9.3) pre príslušný stupeň je násobkom hodinovej minimálnej mzdy pri ustanovenom týždennom pracovnom čase 40 hodín alebo minimálnej mzdy v Sk na mesiac, ak ide o zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, ustanovenej osobitným predpisom, a koeficienta minimálnej mzdy.

Tabuľka 9.3 Minimálne mzdové nároky zamestnancov

Stupeň	Koeficient minimálnej mzdy
1.	1,0
2.	1,2
3.	1,4
4.	1,6
5.	1,8
6.	2,0

Zdroj: Nariadenie vlády SR č. 400/2003 Z. z., ktorým sa ustanovila výška minimálnej mzdy.

Pri ustanovení týždenného pracovného času podľa § 85 na menej ako 40 hodín sa sadzby minimálnych mzdových nárokov ustanovené v Sk na hodinu úmerne zvýšia. U zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, ktorý v mesiaci neodpracoval všetky pracovné dni alebo má dohodnutý kratší týždenný pracovný čas, sa sadzba minimálneho mzdového nároku ustanoveného v Sk na mesiac zníži v pomere zodpovedajúcom odpracovanému času v mesiaci. Sadzba minimálneho mzdového nároku ustanoveného v Sk na hodinu sa zaokrúhľuje na celých desať halierov. Sadzba minimálneho mzdového nároku ustanoveného v Sk na mesiac sa zaokrúhľuje na celých 10 Sk.

Mzda sa zaokrúhľuje na celé koruny smerom nahor, vypláca sa v peniazoch a je splatná pozadu za mesačné obdobie. Celkovú cenu práce tvorí mzda vrátane náhrady mzdy a náhrady za pracovnú pohotovosť a osobitne v členení preddavok poistného na zdravotné

poistenie, poistné na nemocenské poistenie, poistné na starobné poistenie, poistné na invalidné poistenie, poistné na poistenie v nezamestnanosti, poistné na garančné poistenie, poistné na úrazové poistenie, poistné do rezervného fondu solidarity a príspevok na starobné dôchodkové sporenie, ktoré platí zamestnávateľ. Na žiadosť zamestnanca musí zamestnávateľ predložiť na nahliadnutie doklady, na základe ktorých bola mzda vypočítaná.

Pri odmeňovaní zamestnancov vo verejnom sektore vychádzame najmä zo zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme a zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Zákon o výkone práce vo verejnom záujme sa vzťahuje na zamestnancov, ktorí sú v pracovnoprávnom vzťahu k zamestnávateľom, ktorými sú vo všeobecnosti štátne orgány, obce, vyššie územné celky (a nimi vytvorené alebo spravované organizácie) a právnické osoby, ktorým zákon zveruje právomoc rozhodovať o právach a povinnostiach fyzických osôb alebo právnických osôb v oblasti verejnej správy. Verejný záujem podľa tohto zákona je záujem, ktorý prináša majetkový prospech alebo iný prospech všetkým občanom alebo väčšine občanov. Zamestnanec podľa tohto zákona musí spĺňať taxatívne vymenované predpoklady výkonu práce vo verejnom záujme po celý čas výkonu práce. Konkrétne podmienky odmeňovania zamestnancov sú upravené nadväzujúcim zákonom č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, v znení neskorších predpisov. Zamestnancovi podľa tohto zákona patrí plat, ktorým je:

- a) tarifný plat,
- b) príplatok za riadenie,
- c) príplatok za zastupovanie,
- d) osobný príplatok,
- e) príplatok za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí,
- f) príplatok za prácu v krízovej oblasti,
- g) príplatok za zmenu,
- h) príplatok za činnosť triedneho učiteľa,
- i) príplatok za praktickú prípravu,
- j) príplatok za prácu v noci,
- k) príplatok za prácu v sobotu alebo v nedeľu,
- l) príplatok za prácu vo sviatok,
- m) plat za prácu nadčas,
- n) odmena.

Plat je peňažné plnenie poskytované zamestnancovi za prácu. Za plat sa nepovažuje náhrada za pracovnú pohotovosť, náhrada za pohotovosť, odstupné, odchodné a cestovné náhrady. Funkčný plat je súčet tarifného platu, zvýšenia tarifného platu a príplatkov určených mesačnou sumou. Zamestnávateľ je povinný písomne oznámiť zamestnancovi výšku a zloženie funkčného platu pri uzatvorení pracovnej zmluvy, pri zmene druhu práce alebo pri úprave funkčného platu.

Zamestnávateľ zaradí zamestnanca do platovej triedy podľa najnáročnejšej pracovnej činnosti z hľadiska jej zložitosti, zodpovednosti, fyzickej a psychickej záťaže, ktorú má vykonávať podľa druhu práce dohodnutého v pracovnej zmluve, a podľa splnenia kvalifikačných predpokladov, ktoré sú potrebné na jej vykonávanie. Ak zamestnanec má vykonávať pracovné činnosti s prevahou duševnej práce, zaradí ho zamestnávateľ do niektorej z platových tried 3 až 14. Ak zamestnanec má vykonávať pracovné činnosti remeselné, manuálne alebo manipulačné s prevahou fyzickej práce, zaradí ho zamestnávateľ do niektorej z platových tried 1 až 7. Zaradenie zamestnanca do platovej triedy musí byť v súlade s charakteristikou platovej triedy a katalógom.

Súčasne zamestnávateľ určí dĺžku započítanej praxe zamestnanca a zaradí ho do jedného z 12 platových stupňov. Započítaná prax je odborná prax a prax pri vykonávaní pracovných činností, ktoré majú iný charakter ako pracovná činnosť, ktorú má zamestnanec vykonávať u zamestnávateľa (jej dĺžku zamestnávateľ započíta v závislosti od miery jej využitia na úspešné vykonávanie pracovnej činnosti, najviac v rozsahu dvoch tretín). Odborná prax je súhrn znalostí a skúseností získaných pri vykonávaní pracovných činností, ktoré majú rovnaký alebo obdobný charakter ako pracovná činnosť, ktorú má zamestnanec vykonávať u zamestnávateľa. Základná stupnica platových taríf zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, charakteristiky platových tried a zoznam činností, pre ktoré sú určené príplatky, sú uvedené v prílohách zákona.

K ďalším legislatívnym normám, ktoré sa týkajú odmeňovania zamestnancov patria najmä zákony a vyhlášky o zdravotnom a sociálnom poistení.

9.5 Mzdový systém podniku

V oblasti hodnotenia a odmeňovania práce je personálna politika rozpracovaná do mzdovej politiky. Mzdová politika predstavuje vyhlásený spôsob konania v oblasti odmeňovania zamestnancov v budúcnosti, upravuje zásady tvorby a čerpania mzdových prostriedkov v podniku. Jej súčasťou sú zámery spravodlivého hodnotenia a oceňovania

vykonávanej práce zamestnancov. Každý zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu primeranú mzdu.

Jedným z predpokladov určenia ceny práce a ostatných nákladov spojených s pracovným miestom je normovanie a štandardizácia pracovných výkonov. Normovanie vychádza z výsledkov skúmania vykonávanej práce, určuje nevyhnutné množstvo spotreby živej práce na uskutočnenie pracovných operácií jedným zamestnancom alebo skupinou zamestnancov. Normovanie práce je nepretržitý proces, ktorý sa musí prispôbovať meniacim sa technicko-organizačným podmienkam. Pomocou štandardov zamestnávateľ porovnáva skutočnú výkonnosť s vopred stanovenou, požadovanou úrovňou. Štandardy nie je nevyhnutné vypracúvať pre každé pracovné miesto. Normy a štandardy vyjadrujú len minimálny požadovaný výkon⁶¹ (Vetráková, 2000, s. 50 – 56). Všeobecná ekonomická teória definuje mzdu ako cenu práce, ktorá je výsledkom pôsobenia ponuky a dopytu na trhu práce. M. Kupkovič (2001, s. 200) vysvetľuje ekonomickú funkciu mzdy⁶² v dvoch rovinách - národohospodárskej a podnikovohospodárskej. Podnikovohospodárska ekonomická funkcia sa ďalej člení na nákladovú a stimulačnú (motivačnú) funkciu. Nákladová ekonomická funkcia mzdy vychádza z toho, že mzda ako cena práce ovplyvňuje výšku nákladov podniku, čo vedie k hľadaniu možností znižovania mzdových nákladov a efektívnemu vynakladaniu živej práce. Stimulačná funkcia mzdy súvisí s jej pôsobením na pracovný výkon.

„Tvorbou rozumieme myšlienkový návrh istého modelu, ako možno koncipovať inštitúciu tak, aby bola schopná vykonať činnosť“⁶³ (Kaspar, 1995 b, s. 18).

Mzdový systém predstavuje sústavu mzdových taríf a mzdových foriem. Štruktúra mzdových taríf je výsledkom hodnotenia práce vykonávanej na pracovných miestach. Hodnota práce je odlišná na každom pracovnom mieste, závisí od miery zložitosti a náročnosti práce v porovnaní s inou prácou. Východiskom zatriedenia prác do tarifných stupňov môže byť katalóg prác, ktorý obsahuje požiadavky na výkon práce na pracovných miestach. Tarifný systém je stupnica, ktorá podporuje spravodlivý spôsob rozdelenia miezd, stupňuje požiadavky pracovného miesta, ktoré sú individuálne ocenené. Každý tarifný stupeň je

⁶¹ VETRÁKOVÁ, M.: *Analýza pracovného miesta a jeho hodnotenie*. – Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2000. 92 s.

⁶² KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik*. – Bratislava : Sprint vbra, 2001, s. 200. ISBN 80-88848-77-6.

⁶³ KASPAR, C.: *Základy cestovného ruchu*. – B. Bystrica : TRIAN, 1995. s. 18

ocenený mzdovou tarifou (v peniazoch). Mzdové tarify sú stanovené pevne, spodnou hranicou alebo intervalom. Tarifná stupnica plní tieto funkcie (Dvořáková, 2001):⁶⁴

- demonštruje ciele personálnej a mzdovej stratégie,
- umožňuje porovnávať vnútorné a vonkajšie mzdové relácie, ISBN 80-8055-382-3.
- mzdou oceňuje štandardný výkon zamestnancov,
- dáva jasný signál o mzdovom postupe pri zmene kvalifikácie a postavení v podniku,
- umožňuje kontrolovať vývoj mzdových nákladov,
- vytvára základňu na informovanie zamestnancov o vývoji miezd a mzdovej diferenciacii.

Podľa J. Ferjenčíka (2001, s. 106)⁶⁵ najznámejšie metódy, ktoré umožňujú prevod hodnoty práce do mzdových taríf sú metóda poradia a klasifikačná metóda. Metóda poradia porovnáva poradie hodnotených prác s poradím existujúcich mzdových taríf na tieto práce. V prípade nesúladu sa upravuje mzdová tarifa príslušnej práce tak, aby jej poradie zodpovedalo poradiu hodnoty práce. Klasifikačná metóda, podobne ako predchádzajúca metóda, používa na stanovenie mzdových taríf vzorce založené na lineárnej a geometrickej progresii, pričom je stanovené rozpätie medzi najnižšou a najvyššou tarifou a počet tarifných stupňov. Určí sa základná mzdová tarifa určitej mzdovej skupiny (spravidla uprostred stupnice) a priradí sa na hodnotu 100 %. K tejto tarife sú stanovené relácie taríf ostatných tarifných stupňov. Voľba typu tarifnej stupnice je individuálna, závisí od veľkosti podniku, objemu mzdových prostriedkov a foriem odmeňovania.

Druhú časť mzdového systému tvoria mzdové formy, ktoré členíme na základné a doplnkové. K základným mzdovým formám patria časová mzda alebo plat, individuálne alebo skupinové odmeňovanie založené na výkone, úkolová mzda, akordná mzda, podielová mzda, zmiešaná mzda, zmluvná mzda. Najviac používané doplnkové formy mzdy sú osobné ohodnotenie, odmeny, prémie, podiely na výsledkoch hospodárenia. Ďalšou zložkou mzdového systému sú príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenie, ktoré spolu so

⁶⁴ DVOŘÁKOVÁ, M. – MIŠÁK, Z.: *Human resource development in the forestry in the Czech republic, Ways for improving woodworking industry for transitional economics - Proceeding of the international symposium. 2001: 101-106*

⁶⁵ FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M. : *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : Ekonóm, 2001 s. 106

základnými a doplnkovými mzdovými formami súhrnne označujeme ako pohyblivá zložka mzdy⁶⁶ (Kupkovič, 2001, s. 208).

Pohyblivá zložka mzdy sa uplatňuje v odmeňovaní najmä pri hodnotení niektorých druhov alebo výkonu práce. Pri hodnotení podľa pevne stanovených mzdových taríf do stupňov je ťažké odmeniť individuálne, nadpriemerné výkony. Na zvýšenie mzdy zamestnanca je potrebné previesť ho do vyššieho tarifného stupňa, alebo ho hodnotiť prostredníctvom doplnkových foriem miezd (prémie, odmeny, podiel na výsledku hospodárenia a iné). Zamestnávateľia vytvárajú vlastný mzdový systém s cieľom poskytnúť logický rámec pre riadenie základných peňažných odmien v podniku.

Pri analytickom, bodovom hodnotení pracovného miesta ako nástroja tvorby mzdového systému vychádzame z pravidla, že pracovné miesta sú na účely odmeňovania rozdelené podľa zákona do šiestich stupňov náročnosti práce. Najnižšia mzda pre jednotlivé stupne je podľa náročnosti prác vykonávaných na pracovných miestach určená minimálnym mzdovým nárokom. Každý stupeň náročnosti všeobecne určuje výšku mzdy podľa miery zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce na všetkých pracovných miestach v národnom hospodárstve. Mzda zamestnanca je zložená z dvoch častí, z pevnej základnej a pohyblivej zložky mzdy. Pevnú zložku mzdy predstavuje tarifná mzda, povinné a nepovinné príplatky, náhrady mzdy za dovolenku, sviatkov, pohotovosť a prekážky v práci a doplatok ku mzde. Pohyblivá zložka mzdy pozostáva z ostatných príplatkov, prémie, odmien, podielov na zisku alebo výnosov zamestnaneckých akcií.

Tabuľka 9.4 Zložky mzdy

Mzda zamestnanca	
1. základná/pevná zložka mzdy	2. pohyblivá zložka mzdy
Tarifná mzda	príplatky
+ ne-/povinné príplatky	+ prémie
+ zákonné náhrady mzdy	+ odmeny
+ doplatok ku mzde	+ podiely

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zákonníka práce.

Tarifná mzda spolu so zákonne vyplácanými príplatkami, náhradami a doplatkom ku mzde na jednotlivé pracovné miesta tvorí pevnú zložku mesačnej mzdy zamestnanca. Jej najnižšia úroveň pre jednotlivé stupne je určovaná zákonom.

⁶⁶ KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik*. – Bratislava : Sprint vŕa, 2001, s. 208. ISBN 80-88848-77-6.

V praxi pokladajú zamestnávateľa za dostatočné a spravodlivé hodnotiť zamestnancov podľa minimálneho mzdového nároku a prostredníctvom podielu na objeme dosiahnutých tržieb pohyblivou zložkou mzdy. Nezohľadňujú sa individuálne aspekty náročnosti vykonávanej práce na konkrétnom pracovnom mieste. Obsah niektorých prác je zložité zatriediť do konkrétneho stupňa náročnosti. Ak zamestnávateľa nezatriedia správne pracovné miesta do stupňov podľa náročnosti vykonávanej práce, zamestnanci nie sú správne odmeňovaní v pevnej zložke mzdy. Pohyblivú zložku mzdy určuje zamestnávateľ zamestnancovi podľa subjektívneho rozhodnutia. To pokladáme za jeden z najvýznamnejších dôvodov hodnotenia pracovných miest. Výsledky hodnotenia možno využiť pri tvorbe mzdového systému v podniku a spravodlivom odmeňovaní.

10 ROZMIESTŇOVANIE, PREPÚŠŤANIE A PENZIONOVANIE PRACOVNÍKOV

10.1 Podstata

Rozmiestňovanie pracovníkov je⁶⁷ kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie (resp. oddeľovanie pracovníkov) s pracovnými úlohami a miestami s cieľom optimalizovať pracovný výkon.

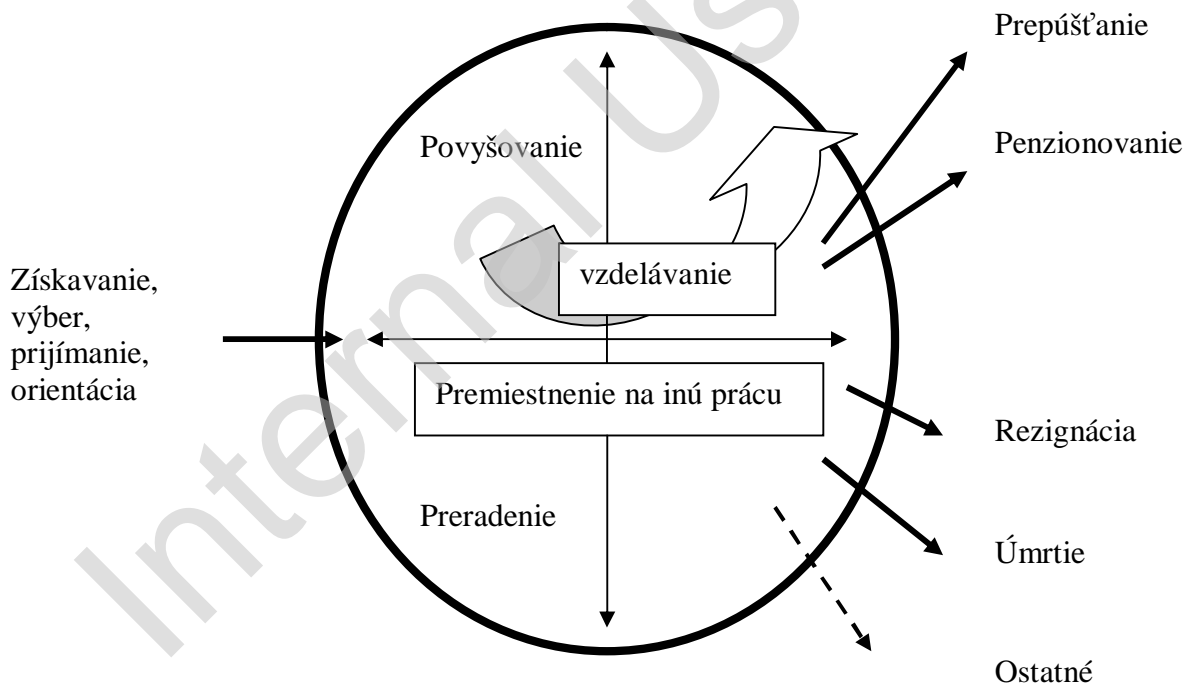
Pri rozmiestňovaní je potrebné zobrať do úvahy:

- profil pracovníka,
- profil pracovného miesta.

Ide o nepretržitý proces zladovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovníkov.

Staffing (formovanie pracovnej sily)

Je to pojem širší ako rozmiestňovanie pracovníkov, pretože okrem spájania pracovníkov s pracovným miestom (čo je úlohou rozmiestňovania) navyše zahŕňa aj prispôbovanie pracovníkov súčasným a perspektívnym požiadavkám pracovných miest. Je to akési plánovanie pracovnej sily.



Obr. 10. 1 Staffing

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press 2005. ISBN 80-7261-033-3

⁶⁷ KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik*. – Bratislava : Sprint vfra, 2001, s. 229. ISBN 80-88848-77-6

Rozmiestňovanie pracovníkov súvisí s:

- riadením pohybu pracovníkov do organizácie,
- z organizácie,
- vo vnútri organizácie.

10.2 Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci mobility vo vnútri organizácie

- povyšovanie pracovníkov;
- transfer pracovníkov na inú prácu (pracovisko) – väčšinou z organizačných dôvodov;
- preradenie pracovníka na nižšiu funkciu z dôvodu:
 - Ø pracovné miesto bolo zrušené, organizácia nemá plnohodnotné pracovné miesto k dispozícii pre daného pracovníka, preto mu ponúkne nižšiu funkciu, prirodzene aj nižší plat;
 - Ø zistí sa, že pracovník nie je schopný vykonávať doterajšiu prácu. Môže k tomu dôjsť na základe:
 - Ø zmeneného zdravotného stavu,
 - Ø hodnotenia pracovného výkonu.

10.3 Formy rozmiestňovania pracovníkov v rámci vonkajšej mobility

Vonkajšia mobilita pracovníkov má:

- aktívnu
 - pasívnu
- } stránku

Aktívna stránka je reťazec procesu získavania, výberu, prijímania a orientácie pracovníkov.

Pasívna stránka:

1. prepúšťanie pracovníkov – podľa platných zákonov – v kompetencii organizácie;
2. penzionovanie pracovníkov – organizácia časuje podľa platných predpisov po dohode s pracovníkom ako:
 - predčasné,
 - odložené penzionovanie,
3. rezignácia (rozhodnutie pracovníka odísť z organizácie),
4. ukončenie pracovného pomeru úmrtím;

5. dočasný odchod pracovníkov:

- odchod na materskú dovolenku,
- odchod do verejných funkcií,
- odchod na dlhodobú stáž.

10.3.1 Prepúšťanie pracovníkov podľa platných zákonov

Zákonník práce upravuje individuálne pracovnoprávne vzťahy v súvislosti s **výkonom závislej práce fyzických osôb pre právnické osoby alebo fyzické osoby** a kolektívne pracovnoprávne vzťahy.⁶⁸

Skončenie pracovného pomeru upravuje Zákonník práce v ustanoveniach § 59 - § 72. Podľa tohto zákona⁶⁹

(1) pracovný pomer možno skončiť:

- a) dohodou,
- b) výpoveďou,
- c) okamžitým skončením,
- d) skončením v skúšobnej dobe.

(2) Pracovný pomer dohodnutý na určitú dobu sa skončí uplynutím dohodnutej doby.

(3) Pracovný pomer cudzinca alebo osoby bez štátnej príslušnosti, ak k jeho skončeniu nedošlo už iným spôsobom, sa skončí dňom, ktorým

- a) sa má skončiť jeho pobyt na území Slovenskej republiky podľa vykonateľného rozhodnutia o odňatí povolenia na pobyt,
- b) nadobudne právoplatnosť rozsudok ukladajúci tejto osobe trest vyhostenia z územia Slovenskej republiky,
- c) uplynula doba, na ktorú bolo vydané povolenie na pobyt na území Slovenskej republiky.

(4) Pracovný pomer zaniká smrťou zamestnanca.

Pracovný pomer možno ukončiť len na základe právnych skutočností upravených v Zákonníku práce. Najčastejšie sa končí pracovný pomer na základe právneho úkonu (dohoda, výpoveď, okamžité skončenie, skončenie v skúšobnej dobe alebo na základe právnej udalosti).

⁶⁸ THURZOVÁ, M.: *Zákonník práce. Stručný komentár s účinnosťou od 1. septembra 2007*. Šamorín: Heuréka, 2007, s. 19. ISBN 978-80-89122-42-4

⁶⁹ Spracované podľa THURZOVÁ, M.: *Zákonník práce. Stručný komentár s účinnosťou od 1. septembra 2007*. Šamorín: Heuréka, 2007, s. 63 – 74. ISBN 978-80-89122-42-4

Skončenie pracovného pomeru dohodou – upravuje § 60 Zákonníka práce

- (1) Ak sa zamestnávateľ a zamestnanec dohodnú na skončení pracovného pomeru, pracovný pomer sa skončí dohodnutým dňom.
- (2) Dohodu o skončení pracovného pomeru zamestnávateľ a zamestnanec uzatvárajú písomne. V dohode musia byť uvedené dôvody skončenia pracovného pomeru, ak to zamestnanec požaduje alebo ak sa pracovný pomer skončil dohodou z dôvodov organizačných zmien.

Dohoda predstavuje najprirodzenejší spôsob skončenia pracovného pomeru a charakterizuje ju konsenzus obidvoch strán ukončiť pracovný pomer k určitému termínu. Aj keď by mala mať dohoda písomnú formu, za jej nedodržanie nie je stanovená sankcia neplatnosti. Ostatné upravené spôsoby ukončenia pracovného pomeru sú charakteristické ich jednostrannosťou, pretože vznikajú z vôle iba jednej strany pracovný pomer ukončiť.

Skončenie pracovného pomeru výpoveďou – upravuje § 61 Zákonníka práce

- (1) Výpoveďou môže skončiť pracovný pomer zamestnávateľ aj zamestnanec. Výpoveď musí byť písomná a doručená, inak je neplatná.
- (2) Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď iba z dôvodov ustanovených v tomto zákone. Dôvod výpovede sa musí vo výpovedi skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom, inak je výpoveď neplatná. Dôvod výpovede nemožno dodatočne meniť.

O výpovednej dobe pojednáva § 62 Zákonníka práce, podľa ktorého ak je daná výpoveď, pracovný pomer sa skončí uplynutím výpovednej doby. **Výpovedná doba** je rovnaká pre zamestnávateľa aj zamestnanca a je najmenej dva mesiace. Ak je daná výpoveď zamestnancovi, ktorý odpracoval u zamestnávateľa najmenej päť rokov, výpovedná doba je najmenej tri mesiace. Výpovedná doba začína plynúť od prvého dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po doručení výpovede a skončí sa uplynutím posledného dňa príslušného kalendárneho mesiaca, ak nie je ustanovené inak.

Výpoveď z pracovného pomeru môže dať zamestnávateľ aj zamestnanec.

Výpoveď daná zamestnávateľom - je platná vtedy, ak existuje niektorý z výpovedných dôvodov, uvedených v Zákonníku práce (bližšie o tom pojednáva § 63 Zákonníka práce). Zákon ustanovuje aj podmienky, na ktoré sa vzťahuje zákaz výpovede (§ 64 Zákonníka práce).

Výpoveď daná zamestnancom - zamestnanec môže dať zamestnávateľovi výpoveď z akéhokoľvek dôvodu, alebo bez uvedenia dôvodu.

Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď len z vymedzeného okruhu zákonných výpovedných dôvodov, čo predstavuje výraznú právnu garanciu ochrany zamestnanca pred svojvoľným prepustením zo zamestnania. Súčasná právna úprava rieši aj otázku porušenia pracovnej disciplíny. Pri menej závažnom porušení pracovnej disciplíny na výpoveď stačí predchádzajúce písomné upozornenie. Pri závažnom porušení pracovnej disciplíny môže zamestnávateľ dať výpoveď zamestnancovi aj bez upozornenia, výnimočne sa môže pracovný pomer ukončiť aj okamžite.

Okamžité skončenie pracovného pomeru – upravuje § 68 až 70 Zákonníka práce

Podľa § 68 Zákonníka práce

- (1) **Zamestnávateľ môže okamžite ukončiť pracovný pomer výnimočne a to iba vtedy, ak** zamestnanec
 - a) bol právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin,
 - b) porušil závažne pracovnú disciplínu.
- (2) Zamestnávateľ môže podľa odseku 1 okamžite skončiť pracovný pomer **iba v lehote dvoch mesiacov** odo dňa, keď sa o dôvode na okamžité skončenie dozvedel, najneskôr však do jedného roka odo dňa, keď tento dôvod vznikol.
- (3) Zamestnávateľ nemôže okamžite skončiť pracovný pomer s tehotnou zamestnankyňou, zamestnankyňou na materskej dovolenke, alebo so zamestnankyňou a zamestnancom na rodičovskej dovolenke, ako aj v ďalších prípadoch špecifikovaných v zákone.

Podľa § 69 Zákonníka práce

(1) zamestnanec môže pracovný pomer okamžite skončiť, ak

- a) podľa lekárskeho posudku nemôže ďalej vykonávať prácu bez vážneho ohrozenia svojho zdravia a zamestnávateľ ho nepreradil do 15 dní odo dňa predloženia tohto posudku na inú pre neho vhodnú prácu,
- b) zamestnávateľ mu nevyplatil mzdu, náhradu mzdy, cestovné náhrady, náhradu na pracovnú pohotovosť, náhradu príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca alebo ich časť do 15 dní po uplynutí ich splatnosti.
- c) je bezprostredne ohrozený jeho život alebo zdravie.

- (2) Mladistvý zamestnanec môže okamžite skončiť pracovný pomer aj vtedy, ak nemôže vykonávať prácu bez ohrozenia svojej morálky.
- (3) Zamestnanec môže okamžite skončiť pracovný pomer iba v lehote jedného mesiaca odo dňa, keď sa o dôvode na okamžité skončenie pracovného pomeru dozvedel.

Okamžité skončenie pracovného pomeru musí zamestnávateľ aj zamestnanec urobiť písomne a skutkovo v ňom vymedziť dôvod, a v ustanovenej lehote ho musia doručiť druhému účastníkovi, inak je neplatné.

Skončenie pracovného pomeru dohodnutého na určitú dobu – upravuje § 71 Zákonníka práce

- (1) Pracovný pomer uzatvorený na určitú dobu sa skončí uplynutím tejto doby.
- (2) Ak zamestnanec pokračuje po uplynutí dohodnutej doby s vedomím zamestnávateľa ďalej vo výkone práce, platí, že sa tento pracovný pomer zmenil na pracovný pomer na neurčitý čas, ak sa zamestnávateľ nedohodne so zamestnancom inak.

Skončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe – upravuje § 72 Zákonníka práce

- (1) V skúšobnej dobe môže tak zamestnávateľ, ako aj zamestnanec skončiť pracovný pomer písomne z akéhokoľvek dôvodu, alebo bez uvedenia dôvodu.
- (2) Písomné oznámenie o skončení pracovného pomeru sa má doručiť druhému účastníkovi spravidla aspoň tri dni pred dňom, keď sa má pracovný pomer skončiť.

Zákonník práce rieši aj **hromadné prepúšťanie zamestnancov**, a to konkrétne v § 73 - Hromadné prepúšťanie

Podľa tohto zákona o **hromadnom prepúšťaní zamestnancov** môžeme hovoriť vtedy, ak zamestnávateľ rozviaže pracovný pomer výpoveďou z dôvodov uvedených v § 63 ods. 1 písm. a) a b)⁷⁰ alebo **ak sa pracovný pomer skončil z iného dôvodu, ktorý nespočíva v osobe zamestnanca počas 90 dní najmenej s 20 zamestnancami.**

Súčasná právna úprava hromadného prepúšťania súvisí s požiadavkou harmonizácie nášho právneho poriadku s právom EÚ. V tomto kontexte ide o zabezpečenie aspoň

⁷⁰ Podľa § 63 ods. 1 Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď iba z dôvodov, ak

- a) sa zrušuje alebo premiestňuje zamestnávateľ alebo jeho časť,
- b) sa zamestnanec stane nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, tech. vybavenia, o znížení stavu zamestnancov s cieľom zvýšiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách (Thurzová, 2007)

minimálnej ochrany väčšieho počtu zamestnancov, ktorých sa chystá zamestnávateľ prepustiť z dôvodov nespočívajúcich v osobe zamestnanca. Pre zamestnávateľa tak vyplývajú určité základné povinnosti, ktoré musí splniť voči viacerým subjektom, inak je možné jeho sankcionovanie zo strany kontrolných orgánov.

10.4 Nadbytočnosť, znižovanie počtu pracovníkov a jeho metódy

V súčasnosti sa vo svetovom meradle pre účely prepúšťania pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti používajú dve metódy⁷¹:

1. Metóda LIFO (Last In First Out) – teda prednostné prepúšťanie pracovníkov, ktorí boli v organizácii zamestnaní najkratšie.
2. Metóda založená na výkone pracovníkov.

Metóda LIFO – vychádza z toho, že pracovníci, ktorí sú v organizácii dlhšie, majú väčšie morálne právo na prácu. Pre organizáciu je to dosť pohodlná a populárnejšia metóda, pretože prepúšťanie sa ľahšie zdôvodňuje a organizácia svojich dlhodobejších a skúsenejších pracovníkov ponecháva. Na stane druhej: pracovníci s kratšou dobou zamestnania v organizácii sú obyčajne mladšími pracovníkmi, takže táto metóda môže viesť k demografickému starnutiu personálu.

Metóda založená na výkone pracovníkov

Vychádza z toho, že väčšie morálne právo na prácu majú výkonní pracovníci. Metóda je založená na hodnotení pracovného výkonu a na jeho metódach, aby nedochádzalo k subjektivismu. Metódu možno uplatniť len v organizáciách, ktoré systematicky hodnotia pracovníkov a majú relatívne spoľahlivé podklady o pracovnom výkone pracovníkov.

Nebezpečenstvo: metóda je ľahko zneužitelná v tom zmysle, že umožňuje vedúcim pracovníkom zbavovať sa nepohodlných podriadených.

⁷¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press 2005, s. 233. ISBN 80-7261-033-3

11 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

11.1 Podstata, charakteristiky a ciele vzdelávania

Vzdelávanie je pojem široký a z hľadiska svojho obsahu aj premenlivý – vyvíja sa. Historicky sa postupne menili podmienky vzdelávania, jeho sociálny a osobnostný význam, ako aj cieľ a zmysel vzdelávania. Z toho vyplýva aj množstvo definícií tohto pojmu. Za všetky z nich spomeňme aspoň pár názorov.

Ferjenčík, Bosáková⁷² definujú vzdelávanie ako súhrn všeobecných, odborných, teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu v školskom systéme alebo iných vzdelávacích zariadeniach. Vzdelanie ako produkt vzdelávania nevystupuje nikdy samostatne, ale vždy v spojitosti s nositeľom vzdelávania – človekom.

Hájek a Vítek⁷³ chápu vzdelávanie ako doplnenie chýbajúceho základného vzdelania, ďalšie vzdelávanie, rozširujúce formy a rekvalifikačné kurzy.

Podľa Matulčíkovej, Srnu⁷⁴ sa v súčasnosti dostáva vzdelanie do popredia ako celoživotný proces.

Iná definícia⁷⁵ tvrdí, že vzdelávanie je citový, poznávací a vôľový informačno-komunikačný proces orientovaný na získavanie a rozvíjanie vlastností, vedomostí a zručností človeka, ktoré ovplyvňujú jeho aktivity, konanie, správanie sa a prežívanie v práci i osobnom živote.

Vzdelávanie teda nie je „nákup informačného tovaru“, ale proces, ktorý by mal byť systematický, kontrolovateľný a trvalý⁷⁶.

Manažérska prax úspešných a konkurencieschopných podnikov ukazuje⁷⁷, že je potrebné prijať a rozvíjať nový systémový prístup k strategickému riadeniu, dotýkajúci sa predovšetkým riadenia ľudských zdrojov v zmysle intelektuálneho kapitálu. Pojem intelektuálny kapitál je dnes definovaný ako organizované vedomosti, ktoré možno použiť pri vytváraní bohatstva v tzv. ekonomike znalostí. To znamená, že stúpa hodnota ľudského

⁷² FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, s.116

⁷³ HÁJEK, L. – VÍTEK, M.: *Moderní Personalistika, záruka prosperity podniku*. Praha: Fortuna, 1991, s.73

⁷⁴ MATULČÍKOVÁ, M. – SRNA, O.: *Krízový manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s.158

⁷⁵ PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. - Bratislava : Sprint,1999, s. 453. ISBN 80-88848-36-9

⁷⁶ PRUŽINSKÝ, M.: *Študijný program manažment a modelovanie manažérskych procesov*. In: Zborník z medzinárodného seminára katedier manažmentu k modelovaniu procesov manažmentu konaného v dňoch 14. a 15. apríla 2005 v Žiline. Žilina : Inštitút manažmentu pri Žilinskej univerzite v Žiline. 2005, 11 s. ISBN: 80-8070-447-3

⁷⁷ KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů pro ekonomiku znalostí*. Praha: Evida, MOMAN 03, 2003, s.115

faktora, ktorý disponuje vedomosťami. Koncepcia intelektuálneho kapitálu má častý prienik s koncepciou spoločnosti vedomostného kapitálu. Kým na počiatku 20.storočia bola základným činiteľom ekonomiky výroba, v polovici storočia sa stal týmto činiteľom kapitál a na prelome 20. a 21. storočia svet prechádza k ekonomike vedomostí. Ak majú byť pracovníci disponujúci vedomosťami produktívni, potom musia byť nutne považovaní za kapitálové aktívum. Východiskom adaptácie na globálny proces zmien je kvalifikovaná stratégia riadenia firmy, ktorá musí vychádzať z poznania uvedených tendencií. Formulácia stratégie sama o sebe v napredovaní podniku nestačí. Tá musí byť implementovaná prostredníctvom ľudských zdrojov, ktoré budú natoľko vzdelané, aby boli schopné podchytiť implementáciu a procesy zmien v spoločnostiach. Prítom je potrebné dbať o zosúladenie cieľov podniku a cieľov strategického riadenia ľudských zdrojov, a to aj v oblasti vzdelávania. V zahraničných firmách je vzdelávanie zvyčajne jedným zo strategických cieľov firiem. V mnohých slovenských firmách je vnímané skôr nárazovo a častokrát sa obmedzuje iba na cieľovú skupinu v závislosti od toho, kto je podľa vedenia firmy momentálne jej nosným činiteľom.

V súvislosti s pojmom vzdelanie je potrebné definovať pojem kvalifikácia. Kvalifikácia je daná profilom prípravy na povolanie, ktorá je potrebná pre dané pracovné miesto a dĺžkou praxe. Kvalifikácia existuje iba vo vzťahu k určitému zamestnaniu. Vzdelanie je dané stupňom dokončeného školského vzdelania a objemom všetkých vedomostí a schopností, ktoré pracovník počas života získal.

Vzdelávanie má niekoľko charakteristík:

- vzdelávanie je⁷⁸ citový (emočný) proces – proces utvárania a rozvoja fyzických, mentálnych, kognitívnych a charakterových vlastností človeka – v tomto prejave sa vzdelávanie chápe ako výchova.
- vzdelávanie je poznávací (kognitívny) proces – osvojovanie si poznatkov učením, tzn. tu sa vzdelávanie chápe ako výučba (učenie)
- vzdelávanie je vôľový proces – zručnosti človek získava a rozvíja výcvikom, tzn. vzdelávanie je tréning
- vzdelávanie je informačno-komunikačný proces Počúvanie, čítanie a písanie je informačný proces, ktorý je veľkým predpokladom pre osvojenie si poznatkov. Prezentovanie je komunikačný proces, ktorý je veľkým predpokladom pre osvojenie si

⁷⁸ PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. - Bratislava : Sprint, 1999, s. 453. ISBN 80-88848-36-9

poznatkov. Prezentovanie je komunikačný proces, ktorý vyjadruje mieru osvojenia si poznatkov.

V procese vzdelávania sa obyčajne naplňajú dva základné ciele:

- **spoločenský** – zameraný na rozvoj ľudského potenciálu,
- **individuálny** – zameraný na rozvoj osobnosti jednotlivca a jeho schopnosť adaptovať sa na meniace sa životné podmienky.

Všeobecne charakterizované ciele vzdelávania možno ďalej konkrétnejšie špecifikovať, napr. na ciele vzdelávania pre podnikovú oblasť:

- znížiť čas adaptácie pracovníkov začínajúcich pracovať na nových pracovných miestach;
- rozvinúť schopnosti a spôsobilosti pracovníkov;
- zvýšiť pracovný výkon pracovníkov;
- zabezpečiť vysokú profesionálnu úroveň každého pracovníka formovaním jeho pracovných schopností.

Ciele individuálneho vzdelávania:

- túžba byť inteligentnejším;
- túžba ovládať nové technológie a postupy;
- túžba skúmať niečo podrobnejšie;
- túžba zhodnotiť svoje záľuby.
- potreba vedieť viac;
- potreba viažuca sa k novému pracovnému miestu;
- potreba viažuca sa k postupu na vyššie funkčné miesto;
- potreba viažuca sa k rokovaní s partnerom zo zahraničia;
- túžba vyhovieť očakávaniam iných ľudí.

Ciele podnikového a záujmového vzdelávania musia byť neustále aktualizované s ohľadom na výsledky analýzy obsahu pracovného miesta a výsledky analýzy spôsobilosti úspešne vykonávať potrebné činnosti.

Pre vzdelávanie sú nesmierne dôležité dve skutočnosti:

1. motivácia k vzdelávaniu
2. správne zvolené prístupy a metódy vzdelávania

11.2 Motivácia k vzdelávaniu

Existujú pozitívne a negatívne motívy k vzdelávaniu.

Pozitívne motívy:

- existenčné;
- prestížne – snaha zlepšiť si životné a pracovné podmienky;
- záujmové – túžba osvojiť si nové poznatky.

Negatívne motívy:

- nedostatok ambícií,
- nedostatok času,
- sebauspokojenie,
- zlé medziľudské vzťahy,
- nedôvera v hodnotu vzdelávania.

Motivácia vzdelávania je založená na **troch zásadách**:

- ciele vzdelávacieho programu musia byť vopred známe;
- ciele musia byť dostatočne náročné, ale nie nedostupné;
- účinky vzdelávania musia byť pravidelne kontrolované testami.

Aby bola dostatočná motivácia k vzdelávaniu, musia byť rešpektované **skutočnosti**:

- účastník musí veriť, že práve daný program zlepší úroveň jeho vedomostí a zručností;
- vzdeláva sa za účelom dosiahnutia zmysluplného výsledku (napr. zvýšenie platu, povýšenie....);
- obsah vzdelávania má byť aplikovateľný v praxi.

11.3 Prístupy k vzdelávaniu

Historicky sa vyvinuli a využívajú tri prístupy k vzdelávaniu:

1. didaktický prístup
2. sokratovský prístup
3. facilitatívny (uľahčujúci), resp. brainstormingový prístup.

Ad1) Didaktický prístup

Subjektom vzdelávania je vychovávateľ, učiteľ. Pri využívaní tohto prístupu sa „namáha“ predovšetkým vychovávateľ. Od študentov sa nevyžaduje väčšia intelektuálna

námaha v procese vzdelávania. Sú v podstate pasívni. Tento prístup je účinný vtedy, ak tí, ktorí sa vzdelávajú, rozumejú podávanému učivu aj keď ho pasívne počúvajú.

Ad 2) Sokratovský prístup

Podľa tohto prístupu sa dopredu starostlivo pripraví otázky a kladú sa študentom s cieľom priniesť účastníkov vzdelávania k formulovaniu princípov k riešeniu nastoleného problému. Zložitosť a náročnosť formulovania otázok zo strany lektora spočíva v tom, že je potrebné presvedčiť a vyvolať záujem o riešenie problémov a učenie sa.

Ad 3) Facilitatívny – brainstormingový prístup

Je to perspektívny prístup k vzdelávaniu. Pri jeho využívaní je pozornosť sústredená na účastníka vzdelávania (žiaka, študenta, učiteľa.....), na jeho potreby a záujmy.

Vzdelávateľ – lektor, učiteľ, mentor, kouč vystupuje pri tomto prístupe ako poradca, konzultant, moderátor a vyjadruje ako jeden z účastníkov svoje názory na riešenie problémov.

11.4 Metódy vzdelávania

Kľúčovou otázkou z hľadiska úspešnosti vzdelávania je voľba metódy vzdelávania. Prirodzene, tá závisí od rôznych faktorov, ako sú ciele vzdelávania, obsah, naliehavosť, disponibilné zdroje na vzdelávanie atď. Medzi najčastejšie používané metódy vzdelávania patria⁷⁹:

- **demonštrovanie** – jedna z najpoužívanejších a najjednoduchších metód, keď školiteľ predvádza určitú aktivitu a školení majú možnosť si ju vyskúšať. Pri zložitejších činnostiach však nezabezpečuje vhodne štruktúrované osvojenie si nových poznatkov a zručností
- **coaching (koučovanie)** – metóda založená na vzťahu medzi manažérom/vedúcim tímu a pracovníkom. Uskutočňuje sa obvykle neformálne, ako súčasť bežného procesu riadenia. Skúsený vedúci kontinuálne usmerňuje školenú osobu, avšak ponecháva jej priestor na vlastné procesy poznávania a skúmania problémov
- **mentoring** – špeciálne zvolení mentori poskytujú na požiadanie rady zvereným osobám, pričom často ide o rady týkajúce sa tvorby plánu vlastného rozvoja, rôzne medziodborové usmernenia a podobne. Od koučingu sa často líši okrem iného aj tým, že školená osoba si svojho mentora volí sama, čo do procesu vnáša vyššiu mieru participácie

⁷⁹ CZIKK, P. – ČEPELOVÁ, A.: *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In: Manažment v teórii a praxi, roč. 2, 2006,

- **rotácia pracovných miest** – pri dobrom naplánovaní a zvládnutí dochádza k rozšíreniu zručností školenej osoby a tiež k pochopeniu širších súvislostí vlastnej práce. To môže viesť k vyššej zodpovednosti za kvalitu práce, ako aj k využívaniu nových prístupov k riešeniu starých problémov
- **poverenie úlohou** – školenej osobe je zadaná konkrétna úloha, ktorú má pod dohľadom skúseného pracovníka či školiteľa vyriešiť. Táto metóda podporuje prenesenie inak získaných poznatkov a zručností do reálnych situácií. Podobnú metódu predstavuje prípadová štúdia, kde však ide len o určitú simuláciu reality
- **samoštúdium** resp. usmerňované čítanie – školená osoba môže byť požiadaná či vedená k tomu, aby samostatne preštudovala určité podnikové či externé materiály a dokumenty. Je vhodné túto metódu používať v kombinácii s inými, interaktívnymi metódami
- **E-learning** – ide o relatívne novú, progresívnu formu vzdelávania, ktorá často využíva kombináciu iných vzdelávacích metód, s využitím vyspelej multimedialnej technológie
- **prednáška** – relatívne málo interaktívna metóda vzdelávania, ktorá sa používa najmä v prípade veľkého počtu školených osôb. Nedá sa však očakávať vysoká miera zmeny správania poslucháčov. Je vhodná napríklad na oboznámenie s určitými na pochopenie nenáročnými informáciami
- **tréning** – vysoko efektívna metóda vzdelávania, pri ktorej skúsení školitelia so skupinou maximálne 15-20 ľudí uskutočňujú rôzne cvičenia, simulácie, dopĺňané teoretickým výkladom. Vyznačuje sa vysokou interaktívnosťou, je vhodná pre rozvoj širokej škály zručností a postojov
- **outdoor learning** – v praxi moderného riadenia ľudských zdrojov veľmi populárna metóda, zameraná na budovanie tímovej súdržnosti, poznávanie seba a druhých, identifikovanie tímových rolí atď. Uskutočňuje sa kratšími alebo dlhšími (aj niekoľkodňovými) pohybovými a športovými aktivitami (najmä takými, kde úspech závisí od tímovej spolupráce), pod vedením skúsených lektorov. Vzhľadom na časovú aj finančnú náročnosť sa používa obvykle pre manažérov na vyšších pozíciách, prípadne vo veľkých organizáciách.

Okrem uvedených metód samozrejme existuje rad ďalších, viac či menej interaktívnych, náročných a vhodných pre konkrétne potreby a situácie. Rovnako podstatnou voľbou je rozhodnutie o školiteľoch pri organizovaných vzdelávacích aktivitách. Interní školitelia majú najmä tú výhodu, že dôverne poznajú prostredie a špecifické podmienky

organizácie. Externí školitelia sú obvykle profesionálni odborníci na vzdelávanie a je vhodné ich služby využívať pri vzdelávaní v oblastiach, ktoré nie sú špecifické pre danú organizáciu.

11.5 Realizácia vzdelávania, vzdelávací proces a jeho hodnotenie

Úspech realizácie vzdelávacích programov⁸⁰ závisí najmä od kvality uskutočnenia vzdelávacích krokov a tiež od dôsledného monitorovania a vyhodnocovania jednotlivých vzdelávacích aktivít. Je tiež dôležité vzdelávacie aktivity školeným osobám vhodne komunikovať, vyvolať u nich správnu motiváciu a očakávania od účasti na vzdelávaní.

Kľúčovým faktorom úspešnosti je, aby pracovníci chápali, že vzdelávacie aktivity nie sú len určitým kompenzátorom, či možnosťou oddýchnuť si od pracovných povinností, ale súčasťou pracovného pôsobenia v organizácii, ktoré sa uskutočňuje s jasnými cieľmi a očakávanými zmenami v správaní a výkonnosti pracovníkov i celej organizácie. Toto je zvlášť dôležité v podmienkach slovenských organizácií, kde mnohí (najmä tí skôr narodení) pracovníci zažili éru podnikových školení, ktoré skôr spadali pod skôr uvedený popis.⁸¹

Zároveň je však treba pracovníkom zrozumiteľne interpretovať, že získané vedomosti a zručnosti môžu a majú slúžiť aj na ich celkový osobnostný rozvoj a budúci rast, či už v organizácii alebo mimo nej.

Podľa Ferjenčíka a Bosákovéj⁸² vzdelávací proces pozostáva z nasledovných základných prvkov:

1. identifikácia potreby vzdelávania
2. plánovanie vzdelávania
3. realizácia vzdelávania
4. hodnotenie vzdelávania

Proces vzdelávania je systematický a uzavretý. Každá nasledujúca fáza nastupuje až po ukončení predchádzajúcej. Veľmi dôležitou fázou je práve hodnotenie vzdelávania. Samotné hodnotenie môže proces vzdelávania ukončiť, ale zároveň slúži ako východisko pre identifikáciu budúcich potrieb vzdelávania.

⁸⁰ CZIKK, P. – ČEPELOVÁ, A.: *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 2, 2006, č. 2, s.19-24

⁸¹ TVARDZÍKOVÁ, T.: *Synergický efekt podnikového a celoživotného vzdelávania* (diplomová práca). – Poprad – Detašované pracovisko PF Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2007

⁸² FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999

Proces hodnotenia vzdelávania je klasicky definovaný ako akýkoľvek pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a oceniť hodnotu tohto vzdelávania vo svetle tejto informácie⁸³.

Hodnotenie by malo byť integrálnou súčasťou systému vzdelávania, a jeho základy majú byť položené už vo fáze plánovania, v podobe stanovenia merateľných kritérií úspešnosti. Prax ukazuje, že meranie úspešnosti vzdelávania je náročná úloha. Hodnotenie sa môže uskutočňovať na piatich úrovniach:⁸⁴

- **reakcie školených osôb** – zisťuje sa, čo si školené osoby myslia o obsahu a forme vzdelávacej aktivity, o prínosoch, atď.,
- **hodnotenie poznatkov** – zisťovanie (napríklad formou testov či dotazníkov), čo sa školené osoby naučili, čo si zapamätali,
- **hodnotenie pracovného správania** – zisťovanie miery, v akej školené osoby uplatňujú získané poznatky a zručnosti pri výkone svojej práce,
- **hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky** – pokúša sa zistiť dopad zmien v správaní pracovníkov na výsledky tej organizačnej jednotky, kde školené osoby pracujú. Môže ísť o zlepšenia kvality, produktivity a podobne,
- **hodnotenie konečnej hodnoty** – zameriava sa na zisťovanie konečného prospechu organizácie z uskutočnenia sledovaných vzdelávacích aktivít,

Pochopiteľne, vyčíslenie takéhoto hodnotenia je nesmierne zložitú. K hodnoteniu vzdelávania je vhodné pristupovať komplexne. V prípade, že sa ukáže, že sa vzdelávanie minulo s plánovaným cieľom, je potrebné identifikovať zdroje tejto odchýlky a uskutočniť nápravné opatrenia pri plánovaní budúcich vzdelávacích aktivít a/alebo zabezpečiť efektívnejšie uplatňovanie zamestnancami získaných vedomostí či zručností v praxi. Hodnotenie vzdelávania je dôležité⁸⁵:

- Ø na identifikáciu silných a slabých stránok vzdelávacej aktivity,
- Ø na určenie nákladov na vzdelávaciu aktivitu,
- Ø pre určenie prínosov vzdelávania,
- Ø na zistenie, či program očakávané ciele splnil alebo nie,
- Ø na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel vzdelávania.

⁸³ HAMBLIN, A.C.: *Evaluation and Control of Training*. – Maidenhead: McGraw-Hill, 1974, str. 10

⁸⁴ CZIKK, P., ČEPELOVÁ, A.: *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 2, 2006, č. 2, s.19-24

⁸⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : SPRINT, 2001, s.129

Medzi najpoužívanejšie postupy na hodnotenie výsledkov vzdelávania patrí najmä:

- monitorovanie vzdelávacieho procesu a jeho zvolených metód,
- monitorovanie práce lektorov,
- porovnanie výsledkov účastníkov pred a po vzdelávaní (testovanie),
- prínos vzdelávacích aktivít prostredníctvom ekonomických ukazovateľov, napr. vyššia kvalita výstupov, vyššia produktivita práce, vyšší odbyt výrobkov alebo služieb a pod.

11.6 Potreba celoživotného vzdelávania

Vzdelávanie sa v súčasnosti považuje za najúčinnější prostriedok uchovávanie a rozvoja duchovných hodnôt človeka. Celoživotné vzdelávanie⁸⁶ a s tým súvisiaca príprava človeka dnes už prechádza za hranice tradičných formálnych štruktúr a stáva sa najväčším bohatstvom a prejavom kultúrnosti človeka. Cieľom pôsobenia takéhoto vzdelávania je vytvárať a zabezpečovať podmienky na vzdelávanie v každom veku a v každom smere, a tak podporovať rozvoj osobnosti človeka.

Rastúci význam a potrebu celoživotného vzdelávania nielen pre jednotlivcov, ale aj pre budúcnosť Európy potvrdili najvyšší predstavitelia Európskej únie. Európska únia považuje celoživotné vzdelávanie za spoločnú strechu, pod ktorú by sa zjednotili všetky druhy vzdelávacích aktivít. Účinná a komplexná stratégia celoživotného vzdelávania by sa mala zamerať na šesť kľúčových problémov⁸⁷:

- zabezpečiť stály prístup k vzdelávaniu,
- zvýšiť úroveň investícií do ľudských zdrojov,
- rozvíjať efektívne vyučovacie metódy,
- výrazne zlepšiť spôsoby ponímania a hodnotenia účasti na vzdelávaní a jeho výsledkov,
- zaistiť dostupnosť kvalitných informácií a poradenstvo o príležitostiach k vzdelávaniu pre každého a v priebehu celého života,
- priblížiť možnosti celoživotného vzdelávania všade tam, kde je to vhodné a dostupné.

Naliehavosť celoživotného vzdelávania neustále rastie a je odrazom rýchlo sa meniaceho morálneho zastarávania nadobudnutých vedomostí.

⁸⁶ PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. - Bratislava : Sprint, 1999, s. 454

⁸⁷ VESELÁ, J.: *Investice do vzdělávání*. Trenčín: Moderné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov. Zborník referátov z medzinárodnej konferencie. 2006, s. 343

11.7 Bariéry vzdelávania

Využitie pracovného potenciálu a rozvoj organizácie predstavuje dôležitú oblasť riadenia ľudských zdrojov z hľadiska stability organizácie. Pracovník, ktorý má pocit, že sa v organizácii nerozvíja a nevzdeláva, nemôže svoje schopnosti využiť a jeho práca sa stáva rutinnou.⁸⁸ Nepoznať a neodstraňovať bariéry, ktoré vzdelávanie brzdia je rovnako nebezpečné, ako nevykonávať dôkladné analýzy situácie v podniku.

Medzi základné bariéry vzdelávania patrí **nesystémovosť**, **jednorázovosť** a **kampaňovitosť**.

Psychologickou bariérou je **strach** ľudí, že daný proces vzdelávania nezvládnu. Ďalšou, ťažko zvládnuteľnou prekážkou⁸⁹ býva celková **atmosféra v podniku** degradujúca vzdelávanie, resp. povoľujúca ho len niektorým „vyvoleným“.

Bariérou vzdelávania sa stále viac stáva aj **nezáujem top manažmentu o vzdelávanie**. Ten musí byť skutočný a nesmie sa vzdelávania báť. Predovšetkým sa musí sám vzdelávať. Jednou zo skrytých prekážok je **určenie subjektu zodpovednosti** za vzdelávanie. Spoliehať sa na celopodnikový plán vzdelávania je scestné. Každý líniový vedúci pracovník predsa sám najlepšie pozná potreby a nedostatky vzdelávania v oblasti riadenia svojej pôsobnosti. Úlohy v tomto smere by mali vyplynúť z pravidelného hodnotenia svojich podriadených.

Silnou bariérou vzdelávania môže byť aj **necitlivý prístup** externého školiteľa k objektu vzdelávania. Necitlivosť sa môže prejavovať v podcenení objektu, vo výbere nevhodných metód či postupov, v neznalosti prostredia pre vzdelávanie a pod. S tým bezprostredne súvisí aj výber vzdelávateľa. Z pohľadu podniku je potrebné si uvedomiť, že na trhu je množstvo vynikajúcich vzdelávacích inštitúcií, ale zároveň aj tých tzv. „samozvaných“ špecialistov, ktorí sú presvedčení, že po niekoľkých vzdelávacích kurzoch sú schopní poučovať a učiť ostatných.

Snáď najmenej ospravedlniteľnou bariérou pre vzdelávanie je **nedostatok času**. Nevzdeláva sa totiž len ten, ktorý nechce. Čas je síce vzácnou devízou v živote jedinca, nie je však prekážkou pre vzdelávanie. Uvedených pár bariér vzdelávania by možno niekto uviedol pod spoločného menovateľa: **slabá motivácia k vzdelávaniu**. Ako ju odstrániť?

⁸⁸ PRUŽINSKÝ, Michal - PRUŽINSKÁ, Petra: *Zamestnávateľia, školy a manažment vzdelávania ľudských zdrojov*. – Žilina : Katedra manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky a Inštitút manažmentu Žilinskej univerzity v Žiline, Sympóziu MANAŽMENT'06. 20. a 21. apríla 2006. s. 155-166. ISBN 80-8070-572-0

⁸⁹ BREJCHA, M.: *Transfery manažérskych znalostí do podniku*. Praha: Evida, MOMAN 03, 2003, s.26

Uvedomením si, že:

- kto chce mať perspektívu, musí sa vzdelávať,
- vzdelávanie je dlhodobá investícia,
- ak niečo nevieme, musíme sa to naučiť, teda sa v danej oblasti vzdelávať,
- vzdelávanie je proces.

11.8 Synergický efekt záujmového a podnikového vzdelávania

Efektívnosť a úspech manažérskej práce nezávisí len od správneho a dobrého výkonu jednotlivých manažérskych činností, ale aj od harmonickej integrácie týchto častí do jedného celku a efektu z toho vyplývajúceho – synergie, teda synergického efektu. Pojem *synergia* vznikol spojením dvoch starogréckych slov, a to *syn*, čo znamená spolu a *ergein*, čo znamená pracovať. **Synergický efekt teda môžeme definovať ako efekt spoločného pôsobenia, súčinnosti viacerých prvkov, ktorý je obvykle väčší alebo kvalitatívne lepší ako jednoduchý súčet efektov zo samostatného pôsobenia jednotlivých prvkov.**⁹⁰

Na skúmanie synergického efektu potrebujeme aj niečo iné, ako len analýzu. To prirodzene neznamená, že ekonomická analýza, ako taká, je prekonaná. Práve naopak. Je stále vhodná všade tam, kde môžeme dané javy kvantifikovať. Pri procesnom manažmente však využívame aj metódy, ktoré umožňujú emergenciu charakterizovať a pracovať s ňou. S ich pomocou môžeme odhaliť bariéry brániace integračným väzbám a vytvárať tak synergický efekt. Ten sa nachádza v:

- integrovanom riadení,
- procesnom manažmente,
- tvorivom vedení ľudí,
- učiacej sa organizácii.

Súčasný trendy v manažmente potvrdzujú, že integračné väzby vnútro podnikovej organizácie, kedy sa princípy podnikania uplatňujú i vo vnútri podniku, sú podmienkou pre vznik synergického efektu. Integráciou v tomto prípade rozumieme väzbové prepojenie jednotlivých častí do jedného celku a znamená to informačné a hmotne - energetické prepojenie jednotlivých častí organizácie do jedného celku, ktoré označujeme integračné procesy a ich riadenie potom integrované riadenie⁹¹.

⁹⁰ www.bussiness.center.cz/business/pojmy/pojem.asp?id=891

⁹¹ www.svrz.zcu.cz/uvoddomanagementu.doc

V teórii manažmentu sa o synergickom efekte hovorí najmä v súvislosti s procesným manažmentom, kedy sa tento princíp stáva základnou metódou pre zlepšovanie jednotlivých procesov prebiehajúcich v podniku. Ekonomická analýza sa zameriava na výsledky, čo v podstate znamená orientáciu na dôsledky a nie na príčiny. Predpokladá, že príčinou nepriaznivých výsledkov sú nesprávne projektované procesy vo vnútri podniku, ktoré je nutné preprojektovať. Priama nadväznosť na zákazníka (jeho integrácia do procesu výroby) a vzájomná integrácia činnosti vo vnútri procesov, predstavujú hlavnú zásadu procesného manažmentu, ktorá vytvára synergický efekt.⁹²

Na synergickom efekte je v podstate založené tiež tvorivé vedenie ľudí (vodcovstvo - leadership). Úlohou manažéra - lídra je optimálne zosúladiť jednotlivé aktivity a vytvoriť také prostredie, ktoré zjednocuje a uvoľňuje najvyššie schopnosti človeka. Harmonická integrácia jednotlivých častí do jedného celku tak, aby sa vytvoril a znásobil efekt, závisí nielen od vrcholového vedenie podniku, ale tiež od ďalších faktorov.

Kľúčovým konceptom súčasného manažmentu, kde sa využíva synergický efekt, je tzv. učiaci sa organizácia (learning organization), ktorá je dnes spájaná s meno P. M. Senge. Podľa neho sa podnik neučí len z vlastných chýb, ale aj od svojich konkurentov a najmä od tých úspešnejších. Senge ďalej tvrdí, že schopnosti učiacej sa organizácie sú podmienené predovšetkým zvládnutím piatich myšlienково založených postupov (Component Technologies):⁹³

- **osobné majstrovstvo** - súvisí najmä s umením zvládnuť problémy aplikáciou overených metód, účelnou motiváciou, koncentráciou a pod.,
- **modely chápania sveta** – predstavujú základ procesu učenia, teda ako tvorivým spôsobom myslieť, účelne jednať v podmienkach reálnych možností a potrieb organizácie,
- **umenie vytvárať stotožniteľné vízie** – je rozhodujúce pre tvorivé vedenie, manažéri nesmú diktovať, ale vízie musia byť zdieľané väčšinou pracovníkov organizácie,
- **tímové učenie** – tvorí základ pre tvorivú integráciu znalostí, schopností, vedomostí a má zmysel jedine vtedy, ak nie je učením vybraných jednotlivcov, ale vytvára sa im spoločný záujem,
- **systémové myslenie** – je tou piatou disciplínou, ktorá vytvára potrebný synergický efekt.

⁹² www.wandp.cz/popup.php?said=71 - 2k

⁹³ SENGE, P.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. – London : Random House Business Book. 1996.s. 46

Cieľom je teda vytvoriť také prostredie a vzájomné väzby, aby bol celok väčší ako súčet jednotlivých častí. V učiacej sa organizácii nárast záujmu o ďalšie vzdelávanie a zvyšovanie kompetencií ľudí bol a je spôsobený niekoľkými faktormi⁹⁴:

- Ø štrhľejšie organizácie vyžadujú, aby ľudia mali väčší rozsah zodpovedností;
- Ø vysokokvalifikovaní pracovníci sú konkurenčnou výhodou podniku;
- Ø turbulentné prostredie si vyžaduje mať správnych ľudí na správnych miestach, udržať si ich, motivovať a rozvíjať ich schopnosti.

Pre učiace sa organizácie je typická schopnosť reagovať na okolie a učiť sa na vlastných chybách, ako aj chybách konkurencie. Proces učenia sa neprebíha ako tréning jedincov, ale ako synchronizované vzdelávanie na všetkých úrovniach organizácie. Z pohľadu motivácie učiacej sa organizácie možno jedincov učiaceho sa procesu rozdeliť na:

- Ø proaktívnych,
- Ø retroaktívnych.

Proaktívne vzdelávajúci sa, učia sa cieľavedome a prejavuje sa u nich tendencia uchovávať a využívať získané poznatky čo najdlhšie. Naopak, retroaktívni jedinci očakávajú pasívne učenie a prejavuje sa u nich menšia miera motivácie. Autor knihy *Managing Talent*, **Philip Sadler** tvrdí, že k udržaniu náskoku pred konkurenciou už nestačí iba nájsť si trhovú niku, či vyrábať niečo lacnejšie ako konkurencia. Dlhodobý úspech podnikov je viazaný na hľadanie talentovaných jedincov v danom odbore. Sú to retroaktívni jedinci. Talentovaného jedinca⁹⁵ definuje literatúra ako človeka, ktorý:

- vyzná sa v danom odbore,
- pozná výrobky a trhy organizácie,
- má výborné komunikačné schopnosti,
- je energický,
- je kompetentný,
- dokáže preberať iniciatívu,
- podstupuje rozumné riziká.

Úspešná firma nemôže talentovaných jedincov iba hľadať, ale riadiť ich rozvoj. Pritom musí:

- mať jasnú predstavu o zameraní podniku,
- vytvoriť vhodnú organizačnú štruktúru

⁹⁴ CRAINER, S.: *Moderní management*. – Praha : Management Press, 2000, s.195. ISBN 80-7261-019-8

⁹⁵ Tamtiež, s. 209

- vyhraniť firemnú kultúru,
- vedieť rozpoznať talentovaný potenciál,
- udržať talentovaných jedincov,
- motivovať jedincov,
- sledovať a hodnotiť výsledky talentovaných jedincov.

Ak hovoríme o vzdelávaní, väčšina z nás si pod tým predstaví niektorý z druhov profesionálneho vzdelávania. Rovnako veľkú hodnotu má však aj záujmové vzdelávanie, ktoré akoby stálo v úzadí. Pritom si neuvedomujeme, že naše povolanie je kryté záujmom a stáva sa nám koníčkom. Záujmové vzdelávanie začína práve tam, kde určitá činnosť prestáva byť pre nás existenčnou nutnosťou a stáva sa predmetom nášho záujmu. Kým podnikové vzdelávanie predstavuje najmä permanentnú starostlivosť o ľudské zdroje, ako špecifickú formu kapitálu, záujmové vzdelávanie kultivuje osobnosť a dotvára hodnotovú orientáciu. Je to nevyhnutný doplnok profesionálneho vzdelávania a naopak je priam žiaduce. Akákoľvek kultivácia samotnej osobnosti skvalitňuje ľudské zdroje v podniku, čím dochádza k synergickému efektu a posilňovanie konkurenčnej výhody podniku navonok.

12 PLÁNOVANIE A RIADENIE KARIÉRY

V nedávnej minulosti bol zamestnanec „riadený“ firmou, v ktorej bol zamestnaný. Za prácu mu spoločnosť platila mzdu, vysielala ho na školenia, preradovála, povyšovala, premiestňovala z miesta na miesto, a tak riadila jeho kariéru. Samostatné podnikanie, reinžiniering a reštrukturalizácia firiem v súčasnej dobe je dôvodom preto, aby si človek začal sám budovať svoju kariéru. Jeho úlohou je počas produktívneho obdobia života dokázať včas zmeniť druh práce, ktorý mu nevyhovuje a dostať sa na takú pozíciu, kde bude produkovať čo najhodnotnejší efekt pre spoločnosť. Kariéra má uspokojovať nielen jeho ale tiež jeho rodinu a spolupracovníkov. Je totiž žiaduce, aby ho jeho prostredie akceptovalo⁹⁶.

12.1 Definícia a rozvoj kariéry

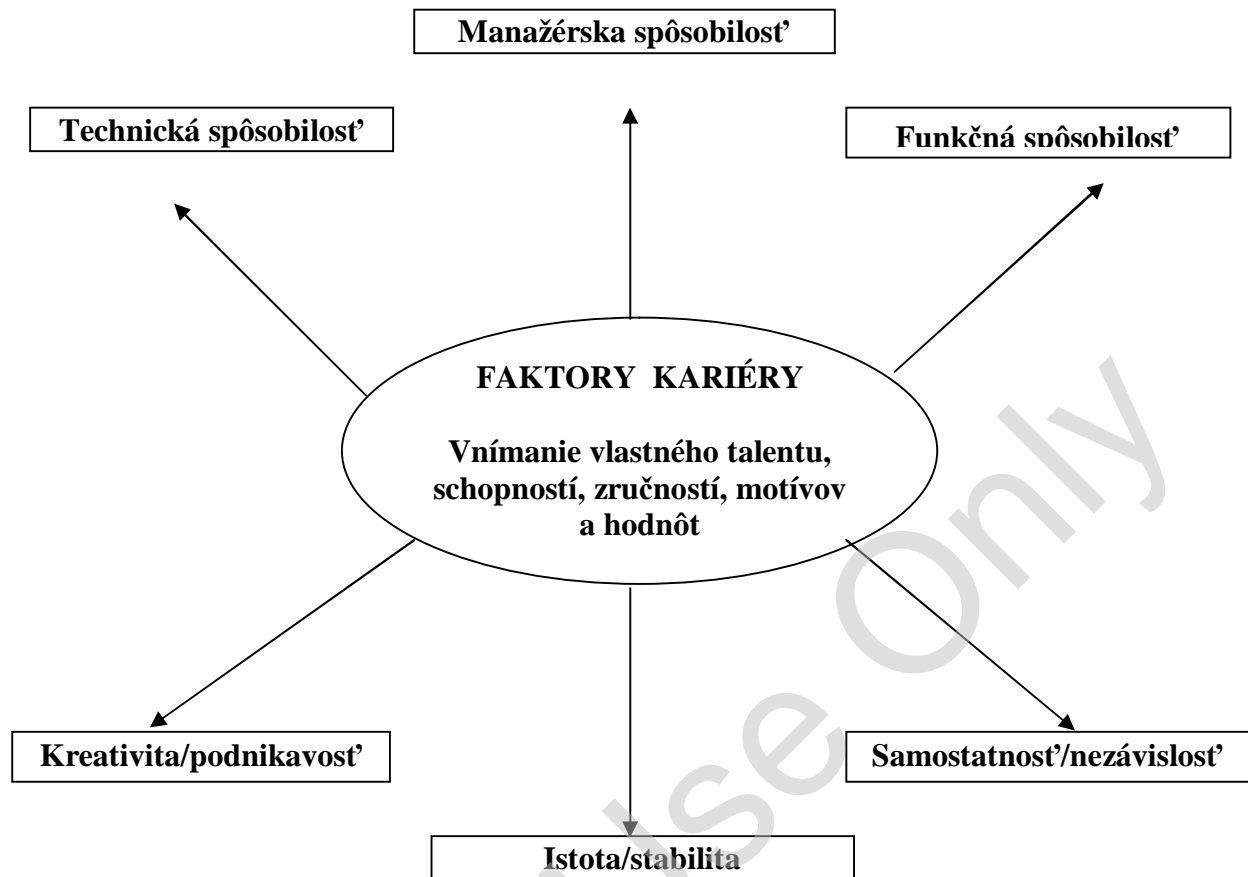
Kariéru možno definovať ako cestu životom (predovšetkým profesionálnu), na ktorej človek získava nové vedomosti, zručnosti a skúsenosti, rozvíja a realizuje svoj osobný potenciál. Odborníci pre túto oblasť manažmentu identifikovali:

1. **vonkajšiu kariéru** – sledujeme ju v osobných materiáloch uchádzačov o zamestnania a zamestnancov na personálnom oddelení. Ide väčšinou len o výpočet absolvovaných škôl, kurzov a predchádzajúcich zamestnaní, preto sa tu len málokedy dozvieme ako sa jedinec vyrovnával s problémami a ťažkosťami, ako aj cieľmi, ktoré si počas profesionálnej dráhy kládol.
2. **vnútornú kariéru** – skúmame ju z hľadiska prežívania jednotlivca. Vyjadruje postoje, názory, skúsenosti a osobný rast pracovníka. Je pružnejšia ako vonkajšia kariéra, preto aj menej ohroziteľná.

Pri plánovaní osobnej kariéry⁹⁷ zamestnanca je dôležité vychádzať z hierarchie individuálnych kritérií, podľa ktorých možno sledovať ich časové a hodnotové plnenie. Medzi najčastejšie kritériá kvality patria pozícia a status vo firme, dosahovanie odborných vedomostí a skúseností, materiálne hodnoty, finančný stupeň ohodnotenia, rozhodovacia právomoc, ako aj osobné uspokojenie. Na obrázku 12.1 sú zachytené faktory voľby profesionálnej kariéry.

⁹⁶ JELEŇ, Dušan – MIHALČOVÁ, Bohuslava: *Vzdelávať sa pán manažér? Ďakujem, nemám čas...* – Žilina : Katedra manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky a Inštitút manažmentu Žilinskej univerzity v Žiline, Sympóziu MANAŽMENT'06. 20. a 21. apríla 2006. s. 187-192. ISBN 80-8070-572-0

⁹⁷ ADAMKOVÁ, H.: *Organizačné správanie*. Bratislava: EKONÓM 2006, s.32.ISBN 80-225-2140-X



Obr. 12.1 Faktory voľby profesionálnej kariéry

Zdroj: DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. – Praha : Grada Publishing 2005, s. 127. ISBN 80-247-1300-4

12. 2 Kariérové fázy

Kariéru človeka na základe jeho potrieb, postojov či záujmov možno prirovnať k biologickému a psychologickému modelu narodenia, rastu, produktívneho života a starnutia. Prostredníctvom toho možno vymedziť fázy kariéry nasledovne:

- a) príprava
- b) rozvoj
- c) vrchol
- d) útlm

PRÍPRAVA

Táto fáza je charakteristická ujasňovaním si záujmov a schopností mladého človeka pre budúce povolanie. Výber a úspech kariéry môžu ovplyvniť také faktory, ako napr.

- *úroveň vzdelania,*
- *typ vzdelania,*
- *predošlé pracovné skúsenosti, resp. prax,*
- *povolanie rodičov*
- *predpoklady mladého človeka a pod.*

Hľadanie stáleho zamestnania potom vedie k ďalšej fáze - štádiu rozvoja.

ROZVOJ

V tejto fáze prechádza mladý aspirant najčastejšie výberovým konaním, aby získal zamestnanie v ktorom sa realizuje. Tu testuje svoje schopnosti, formujú sa jeho názory na kolektív, na prácu a jeho aspirácie byť v danej organizácii výkonným. Tu zároveň môže získať aj negatívne skúsenosti v pracovnom procese, ktoré sa potom prejavia v ďalšej fáze.

VRCHOL

Je to fáza najvyššieho výkonu, kedy sú pracovníkovi zverované najdôležitejšie úlohy. V tejto fáze môže začať jednotlivec pracovať ako kouč alebo mentor. Ide taktiež o obdobie najväčších zmien a finančných nárokov v rodine, ktoré môžu viesť pracovníka k prehodnoteniu zamerania jeho kariéry. Ak je človek spokojný, zostáva v rozmedzí daného stupňa, ak nie môže svoju súčasnú kariéru skončiť a vracia sa naspäť na začiatok cyklu – k stupňu rozvoja.

ÚTLM

Ide o neskoršie roky kariéry, keď pracovníkovi postupne klesá pracovný výkon a pripravuje sa na odchod do dôchodku.

V súvislosti s kariérovými fázami je potrebné pozastaviť sa nad generačným hľadiskom kariéry. Musíme si uvedomiť, že jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré ovplyvňujú tvorbu kariéry je práve vek človeka. Vekové medzníky aspirácií človeka je vhodné zaradiť do kategórií 25 rokov, 40 a 50 rokov.

U 25-ročného človeka sa predpokladá, že dosiahol určitú kvalifikáciu (odborné vzdelanie, maturita, VŠ). Túto kvalifikáciu bude potrebné dopĺňať skúsenosťami a ujasňovať si životné ciele, a to v pracovnej ako aj rodinnej oblasti, tzn. materiálne sa zabezpečovať, vytvoriť si rodinu a zároveň získavať pracovnú reputáciu. Je vhodné, aby si v tomto veku stanovoval ciele na obdobie 5-tich rokov dopredu a rozdelil priority. Dlhodobé ciele bez skúseností môžu „rozbiť“ predstavy človeka o budúcnosti. Isteže ide o obdobie riskovania, ale ani prehnany risk a ani prehnaná „pokora“ cestou zneužívania inými nie je vhodnou metódou

budovania kariéry. Základom budovania vlastnej kariéry tejto vekovej kategórie je teda budovať si vlastný hodnotový profil, doplnený striednosťou.

40-ročný človek má potrebnú kvalifikáciu, obohatenú skúsenosťami. Buduje rodinné zázemie a svoju reputáciu. Ciele si stanovuje dlhodobejšie. Je to však aj obdobie najväčších finančných nárokov a zmien, preto by mal doterajší rast kariéry prehodnotiť, prípadne meniť smery aktivity a pracovať ďalej jednak na svojom osobnom raste, ale zároveň udržiavať dobrú fyzickú aj psychickú kondíciu.

Vek 50-ročných je vekom profesijnej zručnosti, ale niekedy aj stereotypu, ktorý je potrebné odstrániť striedaním pracovných aktivít. Namiesto „riskovania“ a „dravosti mladosti“, človek je obohatený múdrosťou a životnými skúsenosťami. Svoj kariérový rast by mal upriamiť na dva ciele. Jeden sa týka predstavy o živote a práci do dôchodku a ten druhý: čomu sa bude venovať v dôchodkovom veku. Zamerať by sa mal najmä na udržanie dobrého zdravotného stavu a pri postupne klesajúcom pracovnom výkone dôkladne sa pripraviť na plnohodnotný život v dôchodku.

Modely kariéry človeka formujú kariérovú inšpiráciu spolu s ich záujmami. Orientácia ľudí na určité druhy schopností a skúseností odráža metódy vytvorenia kariéry ešte predtým než začne človek svoju profesionálnu dráhu. Vytvárajú sa kariérové typy.

12.3 Kariérové typy

Pracovná dráha ľudí napriek náhodným udalostiam smeruje k dosiahnutiu pozície, ktorá uspokojuje jeho základné potreby. Podľa základného zamerania človeka možno identifikovať tzv. kariérový typ. Autorom uznávaného modelu kariérového typu je *JOHN HOLLAND*, ktorý vychádza z predpokladu, že ľudia majú od začiatku svojej kariéry sklon vyhľadávať určité povolanie, pretože ich niečím zaujalo. Určil šesť typov osobnosti podľa profesionálneho prostredia:

- **Typ *realistický*** – vyznačuje sa schopnosťami a zručnosťami spojenými s fyzickou aktivitou (remeslá). Má averziu ku vzdelávacím, alebo terapeutickým činnostiam.
- **Typ *skúmový*** – dáva prednosť poznávacím aktivitám pred emocionálnymi (matematika, kybernetika, geológia...). Má averziu voči opakovaným úhrnom a k činnostiam vyžadujúcim presvedčanie a sociálne kontakty..
- **Typ *sociálny*** – zameriava sa na činnosti vyžadujúce interpersonálnu komunikáciu, manipuláciu s inými v zmysle ich vzdelávania, rozvíjania, výcviku atď. Majú averziu voči činnostiam zahŕňajúcim materiály, nástroje či prístroje.

- **Typ umelecký** - usiluje sa o vyjadrenie svojich pocitov v tvorivej práci, najmä v slobodných povolaniach. Averziu má voči systematickým a organizovaným činnostiam.
- **Typ podnikavý** - preferuje činnosti presvedčajúce iných za účelom dosiahnuť podnikateľské ciele alebo ekonomické prínosy (manažment, právo, obchod). Má averziu voči symbolickým a systematickým činnostiam.
- **Typ konvenčný** – vyhľadáva organizované a pravidlami jasne vymedzené činnosti (účtovníctvo, finančníctvo). Má averziu voči slobodným povolaniam a nesystematickým aktivitám.

12.4 Kariérový pohyb

V reálnom živote sa málokedy stáva, aby sa skutočná kariérová dráha kryla s ideálnou, ktorá by naplno uspokojila človeka. Často preto menia svoje pracovné miesto, oblasť, zamestnávateľa. Tieto zmeny v pracovnej oblasti možno nazvať **kariérový pohyb**.

Postup z nižšej na vyššiu pozíciu v organizácii označujeme ako **pohyb hierarchický**. V istých prípadoch sa stáva, že dôjde k regresnému posunu, teda posunu na nižšiu pracovnú pozíciu. Pohyb medzi rôznymi odbornými oblasťami⁹⁸, ktoré súvisia napr. s rekvalifikáciou zamestnanca, označujeme ako **funkcionálny pohyb**. Iným prístupom ku kariérovému pohybu je tzv. **mobilografia**, ktorá načrtáva niekoľko foriem pohybu:⁹⁹

- Ø Technický pohyb – pohyb na úrovni nemanadžérskych funkcií
- Ø Povýšenie – postup na vyššiu funkciu
- Ø Lateralita – pohyb medzi funkciami v rôznych odborných oblastiach, ale na rovnakom stupni právomocí
- Ø Zotrvanie – v určitej funkcii bez ďalšieho povýšenia
- Ø Degradácia – preradenie na miesto s nižšou právomocou
- Ø Odchod – opustenie organizácie z rôznych dôvodov.

Pri sledovaní rozvoja kariéry sa zameriavame na dve zložky:

1. **plánovanie kariéry** – predstavuje úsilie jednotlivca stanoviť si životný cieľ a cestu ako ho uskutočniť,
2. **manažment kariéry** – je to úsilie organizácie o umožnenie rastu pracovníkov v súlade s ich potenciálom.

⁹⁸ ADAMKOVÁ, H.: *Organizačné správanie*. – Bratislava : EKONÓM 2006, s. 34. ISBN 80-225-2140-X

⁹⁹ JENNINGS, E: Spracoval: BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*. – Praha : Grada 1994, s. 15

12.5 Plánovanie a riadenie kariéry

12.5.1 Plánovanie kariéry

Aktívny jedinec nepodlieha depresiám z neúspechov pri budovaní kariéry, ale starostlivo jej rozvoj **plánuje** vzhľadom na vytýčené dlhodobé ciele. Spojovacím článkom medzi ním a vedením organizácie je jeho priamy nadriadený, ktorý mu poskytuje pomoc pri plánovaní reálnych cieľov, podporuje a motivuje pracovníka. Úlohou organizácie pri plánovaní kariéry zamestnancov je reálne ich informovať o možnostiach uplatnenia sa v podniku a o vytvorení prostredia pre ich profesionálny rast. Plánovanie kariéry je však v prvom rade záležitosťou samotného pracovníka. Plánovanie **kariéry** je teda strategickým nástrojom budovania osobnej kariéry a pozostáva zo štyroch zložiek:

- *kariérová kotva,*
- *profesia,*
- *zamestnanie,*
- *pozícia.*

Na každej z týchto úrovní nachádzame riešenia a rozhodnutia pre aktuálne riešenia a rozhodnutia pre aktuálne kariérové problémy. Rozhodnutia musia vychádzať:

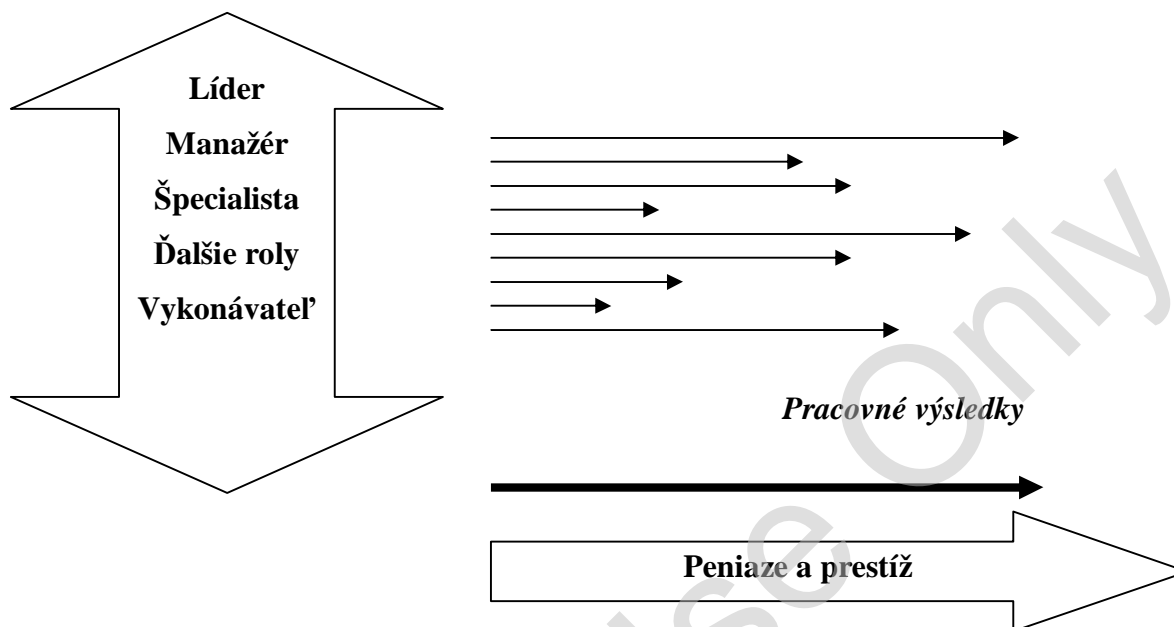
- *zo zadefinovania problému,*
- *z individuálnych predpokladov jedinca,*
- *z vnútorných možností organizácie.*

Na konkrétnu podobu uskutočňovania kariérovej dráhy slúžia potom tzv. individuálne intervencie, ktoré sú nástrojmi implementácie naplánovanej kariéry. Je to napr.

- *poznanie kariérovej kotvy,*
- *poznanie osobného potenciálu,*
- *zmena profesie,*
- *zlepšenie postavenia a zárobkových možností vo firme,*
- *zmena obsahu pracovnej aktivity,*
- *využitie skúseností a zručností,*
- *zmena pracovnej kultúry a pod.*

12.5.2 Riadenie kariéry

Druhou fázou v rozvoji kariéry zamestnanca je jej riadenie, čo predstavuje úsilie organizácie pomáhať zamestnancom v ich odbornom raste v súlade s potenciálom a potrebami organizácie.



Obr. 12.2 Princíp horizontálneho rastu kariéry

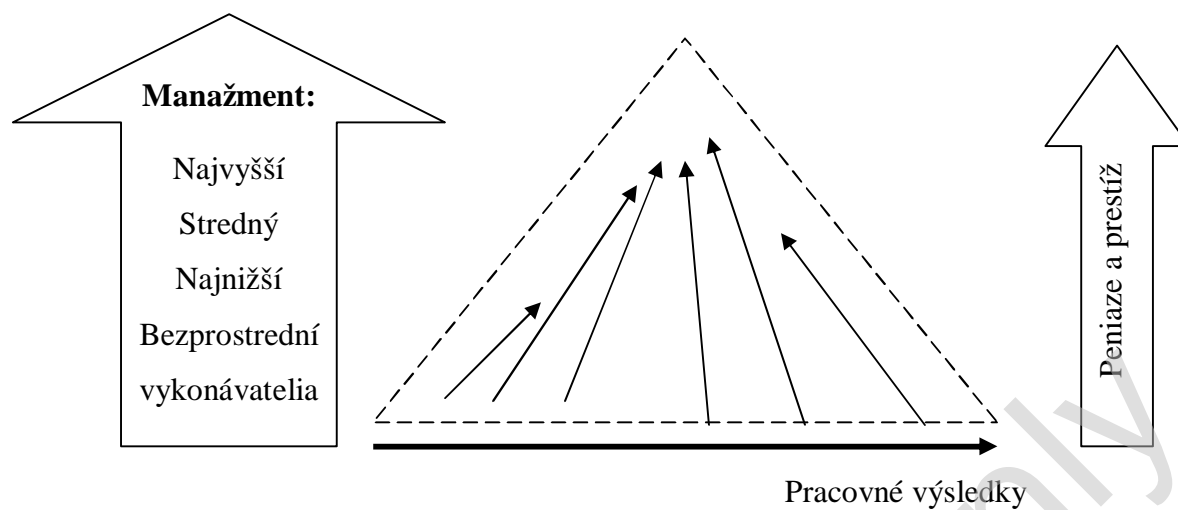
Zdroj: PLAMÍNEK, P.: *Vedení lidí, týmů a firem.* – Praha : Grada Publishing 2005, s. 97

Organizácia vzhľadom na možnosť kariérového rastu môže uplatňovať politiku horizontálneho alebo vertikálneho princípu rastu kariéry¹⁰⁰.

Horizontálny princíp rastu kariéry znamená, že organizácia umožní svojmu zamestnancovi rozširovať odbornosť, tzn. uplatňuje sa spôsob rozvoja kariéry zamestnanca „do strany“ (pozri obr. 12. 2).

Vertikálny princíp riadenia kariéry vyvoláva medzi zamestnancami súťaženie, pretože, ak zamestnanec dosahuje v práci permanentne výborné výsledky, môže stúpať po línii smerom nahor. Získava tak nielen prestíž, ale aj vyššie ohodnotenie (pozri obr. 12. 3).

¹⁰⁰ ADAMKOVÁ, H.: *Organizačné správanie.* Bratislava: EKONÓM 2006, s.41. ISBN 80-225-2140-X



Obr. 12.3 Princíp vertikálneho rastu kariéry

Zdroj: PLAMÍNEK, P.: *Vedení lidí, týmů a firem.* – Praha : Grada Publishing 2005, s. 98

13 KONFLIKT V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V tejto časti sa pojednáva o konfliktoch v živote ľudí, s dôrazom na konflikty na pracovisku, ako aj o možnostiach ich riešenia. Čitateľ sa oboznámi s rôznymi pohľadmi na konflikty, ktoré uvádzame ako základ pre hlbšie porozumenie konfliktu, dozvie sa čo všetko môže byť príčinou konfliktu, a najmä má príležitosť rozšíriť svoj pohľad na možnosti riešenia konfliktov. Posledné uvedené je hlavnou motiváciou k napísaniu tejto časti knihy. Častejšie ako si myslíme, sa cítime bezmocnými alebo podstupujeme psychickú nepohodu len preto, že nevidíme možnosti riešenia našich konfliktov.

13.1 Čo je konflikt?

Psychologický slovník¹⁰¹ stotožňuje konflikt s pojmom, ktorý označuje každú situáciu, v ktorej sa stretávajú vzájomne antagonistické motívy, ciele, správanie, atď. Známy český odborník v oblasti interpersonálnej komunikácie a konfliktov, J. Křivohlavý¹⁰², charakterizuje konflikt ako stret dvoch alebo viacerých navzájom sa vylučujúcich alebo protichodných snáh, síl alebo tendencií. Iný český autor M. Nákonečný na základe štúdia interpersonálnych vzťahov v organizácii konštatuje¹⁰³, že konflikt je viac alebo menej otvorené stretnutie dvoch subjektov, v ktorom je prítomné nasledovné:

nezlučiteľnosť rozporov

neschopnosť či nemožnosť dosiahnuť kompromis.

Môže ísť teda o situáciu, kedy sa dvaja ľudia nemôžu dohodnúť na tom, čo robí jeden z nich alebo kedy jeden z nich nechce, aby to robil.¹⁰⁴ Za konflikt môžeme považovať aj situáciu súťaženia, v ktorej si zúčastnené strany uvedomujú nezlučiteľnosť potenciálnych budúcich pozícií a v ktorých si každá strana praje zaujať pozíciu, ktorá je nezlučiteľná s prániami druhého.¹⁰⁵

Konflikt môže byť vnímaný aj ako nezlučiteľnosť cieľov: to, čo jedna strana chce, druhá vníma ako ohrozenie svojich záujmov. Bez ohľadu na to, či sa jedná o konflikt medzi dvomi podnikateľskými spoločnosťami, zamestnávateľom a zamestnancom alebo uchádzačmi

¹⁰¹ REBER, A. S.: *Dictionary of Psychology*. – London : Penguin Books, 1985.

¹⁰² KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. – Praha : Portál, 2002 a KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. – Praha : Svoboda, 1988

¹⁰³ NÁKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie.-2. rozšíř. vyd.* – Praha : Academie, 2003.-437 s.

¹⁰⁴ BURTON, J. – DUKES, F.: *Practices in Management, Settlement & Resolution*. – London : The MacMillan Press Ltd., 1990 a BURTON, J. – DUKES, F.: *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution*, (vol. 4 of the Conflict Series). – London : Macmillan Press Ltd., 1990 a BURTON, J. – DUKES, F. (eds.): *Conflict: Readings in Management & Resolution*, (Vol. 3 of the Conflict Series). – London: Macmillan, 1990.

¹⁰⁵ FOLBERG, J. – TAYLOR, A.: *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. – Publisher: Jossey-Bass Inc., Publishers 392 s. ISBN 0875895948

o pracovné miesto, jednotlivci a skupiny, ktoré sa ocitnú v konflikte sa snažia zmariť uspokojenie potrieb oponenta a ochrániť svoje záujmy. Konflikt v základe takýchto sporov sa zameriava na ovládnutie materiálnych zdrojov a sociálne odmeny.¹⁰⁶

Teda začiatok konfliktu je charakterizovaný nemožnosťou dosiahnuť zhodu v myslení, cítení, predstavách alebo vnímaní, ktorú musí takto pociťovať aspoň jedna strana. Situáciu takmer vždy komplikuje také správanie (interakčné) jednej strany, v ktorom bude druhá strana vidieť obmedzovanie vlastných cieľov, záujmov, pocitov alebo predstáv. Dochádza k tomu preto, lebo interpretácia každého správania človeka závisí na perspektíve pozorovateľa: „Urobil to preto, lebo ma chcel nahnevať“, hovorí pracovník, ktorý už hodinu čakal na svojho kolegu. V inej situácii, by mohol povedať na meškanie kolegu niečo v zmysle: „Nevadí, aspoň si veci dobre premyslím“.

Naša perspektíva, z ktorej vnímame vznikajúcu situáciu sa mení podľa pozície, ktorú si vyberieme. Nezávisí od objektu, ale od pozície toho kto si objekt prezerá. Nikdy vlastne nemáme do činenia so skutočnosťou, ale vždy len s obrazmi skutočnosti, teda s jej interpretáciami. Počet možných interpretácií je veľký. Dotknutá osoba však narába len s jediným, podľa nej možným, rozumným a prípustným vysvetlením skutočnosti. Na základe tohto jediného vysvetlenia potom existuje len jediné rozumné a prípustné riešenie. Neochota, či neschopnosť opustiť svoje videnie skutočnosti tak zablokuje cestu konštruktívneho riešenia problému.

Zdrojom konfliktov je teda odlišnosť:

- názorov (čo o danej veci vieme, myslíme si),
- predstáv (ako si predstavujeme výsledok),
- potrieb (čo potrebujeme my, čo potrebujú oni),
- prianí (chceme mať poriadok),
- hodnôt (dodržiavanie sviatkov),
- záujmov (ísť domov načas),
- postojov, jednoducho ľudí.

Konflikt je však viacej ako rozdiel v názoroch, predstavách, postojoch atď. Konflikt vytvára napätie vo vzťahoch medzi ľuďmi a ohrozuje tie veci (potreby, hodnoty), ktoré sú pre nich dôležité. Na označenie konfliktu používame aj iné slová, napr. nedorozumenie, nehoda, rozpor, spor, súperenie, rozkol, nesúhlas, hádka, zrážka, súboj, bitka, zápas, boj, vojna

¹⁰⁶ SMITH, E. R., & MACKIE, D. M.: *Social Psychology* (2nd ed). – Courier, 2000. IBSN 0-86377-587-X a SMITH, E. R., & MACKIE, D. M.: *Social psychology* (3rd ed.). – Philadelphia: Psychology Press, 2007.

...dvoch protichodných síl. V odbornej literatúre¹⁰⁷ sa rozlišuje medzi konfliktom a sporom. O sporoch sa hovorí v prípade majetku a spôsobených škôd. Spory sa môžu urovnať (settlement), napr. súdom. Konflikty sa týkajú základných potrieb človeka, o ktorých sa nedá vyjednávať, také ktoré musia byť vyriešené na základe procesov analýzy a riešenia problému (resolution) spôsobom, ktorý neohrozuje hodnoty a potreby človeka. Medzi spormi a konfliktami sa bežne v praxi často nerozlišuje a pristupuje sa k ich riešeniu takým istým spôsobom, ako ku sporom záujmov (interest dispute).

13.1.1 Konflikty a ich pôvod

Prečo nemôžeme byť bez konfliktov? Zjednodušene povedané preto, lebo nie sme na svete sami. Človek je spoločenskou bytosťou. Žije v spoločnosti druhých ľudí, ktorých potrebuje k svojmu životu. K tomu, aby sa vyvíjal ako ľudská bytosť smerujúca k civilizovaným formám a prejavom života. Bez prítomnosti druhých ľudí okolo nás to nedokážeme pretože civilizované formy života si osvojujeme od ľudí, ktorí sa okolo nás vyskytujú od narodenia, ale aj neskôr v našom živote. Majú na nás utvárajúci, formujúci vplyv. Byť s druhými ľuďmi okolo nás je jednou zo základných ľudských potrieb.¹⁰⁸

Prítomnosť druhých ľudí okolo nás znamená prichádzať s nimi do interakcie, t.j. istého druhu vzájomného ovplyvňovania. Vplyv druhých ľudí na nás môže napomáhať tomu, aby sme dosiahli to, o čo usilujeme alebo môže byť prekážkou uspokojenia našich potrieb alebo záujmov. Toto vzájomné ovplyvňovanie môže byť:

- **vedomé** (sme si vedomí dôsledkov svojho správania na druhého človeka, napr. prípade, že sa rozprávame s pracovníkom, ktorý je spoľahlivý a práve hovorí o tom, že chce podať výpoveď budeme ho pozorne počúvať, aby sme vedeli reagovať spôsobom, ktorý ho presvedčí o tom, aby zostal),
- **neuvedomované** (prichádza pracovník, ktorý chce s nami hovoriť, my ale čakáme dôležitý hovor; nedohodneme si s ním termín stretnutia, ale vyzveme ho aby rozprával a pritom očami blúdime po papieroch na stole, pohrávame sa s telefónom v ruke, nechápeme, prečo sa mu rozpráva tak ťažko),
- **zámerné** (na cieľ zamerané správanie; budeme robiť to, čo nám pomáha dosiahnuť stanovený cieľ – vytrvalo budeme oceňovať pracovníka, ktorý si neverí, my ale sme presvedčení o jeho potenciáli,

¹⁰⁷ BURTON, J. – DUKES, F.: *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution*, (vol. 4 of the *Conflict Series*). – London: Macmillan. 1990 a BURTON, J. – DUKES, F. (eds.): *Conflict: Readings in Management & Resolution*, (Vol. 3 of the *Conflict Series*). – London: Macmillan. (1990).

¹⁰⁸ PRUŽINSKÁ, J.: *Psychológia osobnosti*. 1. vyd. – Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2005. - 151 s.

- **mimovoľné** (správaním nesledujeme nijaký konkrétny cieľ).

Príkladom vedomého a pritom aj zámerného ovplyvňovania je napr. výchova v rodine. Rodič má svoju predstavu o tom, ako chce vychovať svoje dieťa (výsledok, ktorý chce dosiahnuť) a prispôsobuje tomu výchovné metódy (prístup). Aj štýlom výchovy v rodine by sme mohli objasniť našu pripravenosť k tomu, či budeme:

- presadzovať uspokojenie svojich potrieb za každú cenu (teda aj na úkor druhých ľudí),
- ustupovať druhým, aby oni mohli dosiahnuť to čo potrebujú (aj na náš úkor),
- vyhýbať sa konfliktom, neriešiť ich, znášať ich prítomnosť (aj za cenu nevýhod, ktoré nám prítomnosť konfliktu so sebou prináša),
- hovoriť o svojich potrebách a načúvať potrebám druhých, hľadať porozumenie konfliktu a hľadať akceptovateľné riešenie pre obidve zúčastnené strany v konflikte.

Teda to, čo sme videli, počúvali, zažívali, t.j. čím sme boli ovplyvňovaní v rodine, budeme mať tendenciu prenášať do sociálnych situácií aj mimo rodiny. Príkladom neuvedomovaného vplyvu môže byť riadiaci štýl, ktorý nemá manažér/pracovník zreflektovaný. Chýba mu predstava o účinku jeho správania (verbálneho aj neverbálneho) na pracovníkov. Takýto neuvedomovaný prístup k pracovníkom môže veľakrát vyvolávať konflikty, ktoré sú ťažšie zrozumiteľné, pretože sú neprehľadné. Konflikty kde sa rozchádza úmysel nejako konať a úmysel dosiahnuť výsledok. V podstate sa jedná o situáciu, keď pracovník môže mať oprávnené pociť nespokojnosti s prístupom svojho nadriadeného a nadriadený môže byť „presvedčený“, že neurobil nič nevhodné. Jedná sa o situáciu, ktorá sa môže ďalej zhoršovať, ak sa nadriadený nedozvie od pracovníka, v čom mu jeho prístup bráni, čo mu spôsobuje. Ak sa tak nestane, budú vznikať nové konflikty z drobných, často nepodstatných vecí (nahnevane na mňa pozrel) až jedného dňa sa situácia ukončí výpoveďou pracovníka, ktorý nedokázal ďalej znášať spôsob jednania svojho nadriadeného.

V práci s druhými ľuďmi na pracovisku sa odporúča vedomý pred neuvedomovaným vplyvom. Rozvojové a vzdelávacie programy pre manažérov a riadiacich pracovníkov všetkých úrovní sú zamerané na túto oblasť práce s ľuďmi. Pre riadiaceho pracovníka to znamená osvojiť si a rozvíjať zručnosti v smere zvyšovania miery sebauvedomovania a kompetencie v oblasti medziludských vzťahov, čo výstižne vyjadruje pojem emocionálna inteligencia.¹⁰⁹

K trvalej a udržateľnej zmene v osobnom rozvoji manažéra prispieva učenie, ktoré prebieha v 4 fázach.

¹⁰⁹ GOLEMAN, D.: *Emoční inteligencia*. – Praha : Columbus, 1997. 348 s. ISBN 80-85928-48-5

Nevedomá nekompetencia. Pre túto fázu je typický subjektívny pocit spokojnosti zo seba. Manažér je spokojný lebo nevie, že nevie. Neuvedomuje si a nepozná súvislosti medzi svojou riadiacou prácou s ľuďmi a pracovnými výsledkami, medzi komunikačným štýlom a množstvom konfliktov na pracovisku.

Vedomá nekompetencia. Manažér zistí, že iní riadiaci pracovníci nemajú toľko konfliktov na pracovisku. Uvedomuje si, že nevie niečo robiť. Nevie ako má zvládať konflikty. Ide na kurz riešenia konfliktov. Učí sa.

Vedomá kompetencia. Na kurze sa naučil rôzne techniky v komunikácii s pracovníkmi, rozpoznáva signály konfliktov. Stále sa učí. Stojí ho to veľa úsilia, najradšej by to vzdal, prestáva veriť, že postupy sú účinné, ak je netrpezlivý alebo mu chýba podpora, tak v tejto fáze to najčastejšie vzdá.

Nevedomá kompetencia. Po dostatočne dlhom čase zámerného a vedomého uplatňovania osvojených poznatkov a naučených zručností nemusí myslieť na to, že by mal pozorne počúvať sťažnosti prichádzajúce od pracovníkov, aby predišiel nedorozumeniu a konfliktom. Jednoducho to robí bez toho, aby na to myslel.

Najviacej odporu sa vyskytuje medzi 2. a 3. fázou. Mnohí sa radšej chcú vzdať riadiacej práce (neviem to, nie som dosť dobrý). Začínajú rezignovať a stagnovať. Treba však povedať, že práve v tomto úseku učenia je veľa napätia a stresu, ale zároveň sa dostavuje aj najviacej rastu. Je potrebné prekonať istý druh nechuti, vydržať istú dávku stresu, lebo v opačnom prípade sa vrátíme do pôvodnej situácie.

Treba však spomenúť, že naša osobnosť je s postupujúcim vekom menej plastická a tak sa vplyvy sociálneho prostredia uplatňujú ťažšie. Preto v pracovnom prostredí veľakrát reagujeme tak, ako sme boli zvyknutí, ako je pre nás prirodzené. Naš prirodzený sklon k reakciám v situáciách, kedy nám bude niečo alebo niekto brániť v uspokojení potrieb bude o to silnejší, čím výraznejšie budú prítomné naše emócie. Emócie sa objavujú vždy keď v danej situácii:

- má pre nás niečo vysokú hodnotu,
- alebo nás niečo ohrozuje.

Možnosť uspokojovania potreby sociálneho kontaktu v pracovnom prostredí predstavuje pre mnohých pracovníkov významný motivačný činiteľ a pre prácu riadiaceho pracovníka jeden zo základných motivačných nástrojov. Ak je pracovník, ktorý má vysokú potrebu byť s druhými ľuďmi počas výkonu svojej práce nesprávne zaradený na pracovné miesto, ktoré od neho vyžaduje individuálnu prácu, bude frustrovaný v jej uspokojovaní. Pod

rôznymi zámienkami bude vyhľadávať príležitosť byť s druhými ľuďmi, čo môže byť príčinou nezhôd až konfliktom medzi ním a jeho nadriadeným, pretože je častejšie a dlhšie na prestávke.

Ľudia okolo nás majú svoje potreby, záujmy, názory, pohľady, presvedčenie, zaujímajú k istým javom skutočnosti svoj postoj. Čokoľvek z vyššie uvedeného môže byť v hre, keď sa objavuje konflikt. Prichádza k protichodnému pôsobeniu síl. Záujmy druhých ľudí sa môžu stať prekážkou alebo brzdou uspokojenia našich záujmov. Popri záujmoch sa do takejto protichodnej polohy môžu dostať ktorékoľvek rozdielne charakteristiky ľudí, ktoré sa môžu stať zdrojmi konfliktov.

Snaha o elimináciu konfliktov v pracovnom prostredí z dôvodu rozdielov v osobnosti pracovníkov našla svoje vyústenie napr.:

- v teórii tvorby pracovných tímov,¹¹⁰ podľa R. Mereditha Belbina, ktorá vysvetľuje pracovné správanie človeka jeho prirodzenou tendenciou preberať tie roly v tíme, ktoré harmonizujú s jeho osobnosťou (inovátor, vyhľadávač zdrojov, koordinátor, usmerňovač, hodnotiteľ, tímový pracovník, realizátor, doťahovač a špecialista),
- v diagnostike interpersonálnych vzťahov pomocou rôznych diagnostických metód; známou je napr. Fundamental Interpersonal Relationship Orientation (ďalej len „FIRO“) – dotazník interpersonálnej orientácie¹¹¹ známy pod názvom FIRO – B (autor W. C. Schutz), ktorý posudzuje pracovníka v troch potrebách – potreba inklúzie (mať dobré, uspokojivé vzťahy s druhými), potreba moci (vytvárať a udržiavať uspokojivé vzťahy s inými s ohľadom na moc a kontrolu), potreba afiliácie (páčiť sa druhým ľuďom, byť obľúbený),
- v typológii osobnosti podľa Isabel Myersovej a Kathryn Cook Briggsovej – MBTI: Myers-Briggs Type Indicator.¹¹² Typológia MBTI sa používa nielen v pracovnom prostredí, ale aj v oblasti školstva, a iných oblastiach, napr. v poradenstve profesionálnom, partnerskom.

13.1.2 Druhy konfliktov

Ak spomíname konflikty na pracovisku, je vhodné uviesť nasledovné delenie:

- štrukturálne, tzv. „studené“ konflikty,

¹¹⁰ BELBIN, R. M.: *Management Teams, Second Edition*. – Oxford OX2 8DP : Linacre House, Jordan Hill, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 193 s. ISBN 0 75 06 5916 6. a BELBIN, R. M.: *Beyond the Team*. – Oxford OX2 8DP : Linacre House, Jordan Hill, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2000. 182 s. ISBN 0 75 06 4641 1.

¹¹¹ SCHUTZ, W. C.: *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. – New York: Holt, Rinehart, & Winston. 1958

¹¹² ČAKRT, Michal: *Typologie osobností: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*. – Praha : Management press, 2004. 361 s. ISBN 80-7261-112-7

- interpersonálne, tzv. „horúce“ konflikty.

Štruktúrne konflikty vznikajú v súvislosti s obmedzenými zdrojmi (materiálnymi a finančnými), teritóriom, hodnotami a s ich distribúciou (výška platov, sociálne výhody). Jedná sa o konflikt záujmov, ktorý sa môže opakovať s istou pravidelnosťou (napr. po neúspešnom vyjednávaní odborov so zamestnávateľom). Štruktúrnymi ich nazývame preto, lebo účastníkmi sú skupiny ľudí, nie jednotlivci. Veľa štruktúrnych konfliktov pramení z odlišnosti porozumenia alebo nedostatočného vysvetlenia vzájomných očakávaní. Iným druhom štruktúrneho konfliktu sú napr. nesprávne zadefinované kompetencie, roly, nevhodne vytvorený systém, v ktorom fungujú ľudia v organizácii. V takomto prípade je konflikt nevyhnutný a riešenie spočíva v zmene tohto systému.

Interpersonálne konflikty na pracovisku predstavujú situácie, keď jednotlivci a menšie skupiny reagujú na seba negatívnymi emóciami, čo môže nežiaduco ovplyvňovať pracovný výkon. Tieto konflikty vyplývajú z psychologických odlišností medzi ľuďmi.

Viesť deliacu čiaru medzi štruktúrnymi a interpersonálnymi konfliktami nie je jednoduché, pretože za interpersonálnym konfliktom môže byť štruktúrna príčina a osobné konflikty sa zase môžu uplatňovať v procesoch kolektívneho vyjednávania o mzdách pracovníkov.

„Horúce“ konflikty, s ktorými sa môžeme v živote „zoznámiť“ sú rôznorodé. Môžeme ich rozdeliť¹¹³ podľa toho kde vznikajú:

- interpersonálne - medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi,
- intrapersonálne - v nás samotných.
- Tie, s ktorými bude riadiaci pracovník pracovať sú interpersonálne konflikty, t.j. konflikty, ktoré vznikajú medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi. Môžeme potom hovoriť o nasledovných interpersonálnych konfliktoch:
 - medzi dvomi ľuďmi,
 - skupinových konfliktoch – vo vnútri danej skupiny ľudí, vo vnútri pracovného tímu,
 - medzi jednotlivcom a skupinou (pracovník a tím),
 - medziskupinových – konflikty medzi dvomi alebo viacerými skupinami ľudí (dva pracovné tímy, dve oddelenia na pracovisku).

V prípade interspersonálneho konfliktu sa môže sťažovať len jedna strana alebo obe strany sa sťažujú, majú jeden s druhým problém. V prvom prípade hovoríme:

¹¹³ KŘIVOHLAVÝ, Jaro: *Konflikty mezi lidmi*. – Praha : Portál, 2002. 184 s. ISBN 80 7178 64 2x

o unilaterálnom konflikte,
v druhom o bilaterálnom.

Opakom interpersonálnych konfliktov sú intrapersonálne konflikty. Tieto sa odohrávajú vo vnútri človeka. Bojuje sám so sebou, keď sa má rozhodnúť o niečom závažnejšom (uprednostniť zaujímavú prácu pred dobre platenou prácou) alebo nevie, čo je naozaj dôležité. S týmto typom konfliktov nepracuje riadiaci pracovník, ale v prípade, že sa jedná o závažný vnútorný konflikt je vhodné vyhľadať služby odborníka (psychológa). Naše neriešené vnútorné konflikty sa môžu prenášať na iné osoby a môžu sa z nich stať interpersonálne konflikty.

Konflikty, ktoré pociťujeme a prežívame môžu mať charakter:

- manifestovaného (otvoreného) konfliktu – vieme o ňom a máme s ním už svoju skúsenosť (čo sme robili, ako sme sa k nemu postavili, ako sme ho chceli riešiť),
- skrytého konfliktu – základný konflikt, ktorý neprepukol s veľkou odstredivou silou.

Napr. pre pracovníka je bezpečnejšie, menej ohrozujúcejšie sporiť sa s nadriadeným kvôli neporiadku na pracovisku (manifestovaný konflikt) ako o tom, kto je na pracovisku mocnejší (skrytý konflikt).

13.1.3 Riadiaci pracovník a konflikty na pracovisku

Pri práci s druhými ľuďmi je užitočné, aby riadiaci pracovník ktorejkoľvek úrovne disponoval kompetenciami (spôsobilosťami) v oblasti riešenia konfliktov. Vyplýva to zo skutočnosti, že ľudia sú v dosahovaní pracovných výsledkov a výkonov väčšinou vzájomne na seba odkázaní. Spolupráca je spôsobom ako dokážeme znásobiť individuálne úsilie a tak dosahovať výkony prekračujúce sumu individuálnych výkonov. V pracovných tímoch sa počíta so synergiou. Jej opakom je negergia, ktorá vzniká vtedy, ak úsilie jednotlivých pracovníkov nemá rovnaké zameranie.¹¹⁴ Negergia sa objavuje takmer zákonite tam, kde sa prehliadajú signály nezhôd, rozporov, tam kde sa hromadia neriešené konflikty. Príčiny nezhôd, rozporov, konfliktov na pracovisku môžu byť rôzne práve tak ako sú aj ľudia. Zdrojom odlišností je samotná osobnosť pracovníka.¹¹⁵

Okrem vyššie uvedeného je tu ešte ďalší dôvod prečo by mal byť riadiaci pracovník zdatný v zvládaní konfliktov na pracovisku. Zodpovedá totiž za vytváranie takých podmienok na pracovisku, ktoré umožňujú pracovníkom dosahovať optimálne pracovné výsledky. Napätá

¹¹⁴ PRUŽINSKÁ, J.: *Tvorba a rozvoj tímov*. – Bratislava : In: Ondrušek, D. et al: Čítanka pre neziskové organizácie. PDCS, 1998

¹¹⁵ PRUŽINSKÁ, J.: *Psychológia osobnosti*. 1. vyd. – Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2005. - 151 s.

atmosféra na pracovisku a zlyhávajúca komunikácia medzi pracovníkmi tomu však bránia. Preto sa od neho očakáva, že bude svojim pracovníkom pomáhať s riešením ich konfliktov. Zo skúsenosti z práce s riadiacimi pracovníkmi všetkých úrovní však vieme, že to čo im v tom bráni predovšetkým, je:

- názor, že konflikty pracovníkov nepatria do ich kompetencie
- obava z odmietnutia (budú sa angažovať tam, kde si myslia, že nie sú vítaní)
- predpoklad o tom, že konflikty sú výsostne osobnou záležitosťou pracovníkov a preto sa nemajú v nich angažovať
- vlastný postoj ku konfliktom.

Javí sa ako užitočné odporučiť kritérium, ktoré môže riadiaci pracovník uplatniť v situáciách, keď:

- pochybuje o tom, či sa vôbec má zaujímať o konflikty svojich ľudí na pracovisku sa vyhýba intervenovaniu v prípade konfliktov na pracovisku.

Povinnosť zasahovať do konfliktov svojich pracovníkov má nadriadený vždy, keď sú tieto prekážkou alebo brzdou v dosahovaní požadovaných pracovných výkonov.

Je vhodné dodať, že aj v prípade takých konfliktov, ktoré nemajú príčinu v samotnej práci (napr. hádka kvôli parkovaciemu miestu pred budovou, predbiehanie v rade čakajúcich na obed, neporiadku v miestnosti, hlučnému správaniu, počúvanie neoblúbenej hudby, neplneniu skrytých očakávaní,) má nadriadený usmerniť správanie sa podriadených.

Vplyvnejšie teórie riadenia zaujímajú stanovisko aj ku konfliktom a počíta sa v nich s tým, že riadiaci pracovník dokáže konštruktívnym spôsobom riadiť zvládanie konfliktov na pracovisku. Ako dosiahne to, že bude užitočný pri riešení konfliktov na pracovisku, závisí od toho na čo kladie dôraz konkrétna teória. Môže sa jednať o:

- vplyv formálnej autority spojenej so silou pozície,
- neformálnu autoritu vyplývajúcu z miery akceptácie nadriadeného podriadenými,
- prejavy empatickeho porozumenia pracovníkom,
- dôraz na kognitívny prístup,
- dôraz na partnerstvo atď.

13.1.4 Konflikty v súčasnosti a minulosti

Sú konflikty v dnešnej spoločnosti odlišné od minulých? Produkcia výrobkov v starých industriálnych spoločnostiach bola založená na kolektívnom úsilí ľudí. Preto aj konflikty, ktoré vznikali boli viac neosobné a skupinové. Moderné, na služby orientované spoločnosti viacej spoliehajú vo svojej produktivite na know-how svojich zamestnancov. Sú

oveľa viacej závislé na osobných vzťahoch so zamestnancami ako aj zákazníkmi. Tomu sa musel prispôbiť aj riadiaci štýl.¹¹⁶ (Sorensen, Grimsno, in Hareide, 2006).

Konflikty v dnešnom pracovnom prostredí sú emocionálnejšie („horúcejšie“) a súvisia viacej s osobnosťou jednotlivca. Platí to najmä v prípade výraznej zhody medzi osobnou (som takýto človek) a profesionálnou identitou človeka (táto práca mi sedí). Preto riešenie interpersonálnych konfliktov si vyžaduje odlišnú organizáciu postupu a odlišné kompetencie ako v prípade štrukturálnych konfliktov. Tradičný prístup vo vyjednávaní a mediácii medzi odborními a zamestnávateľmi sa ukázal ako rigidný, neefektívny pri riešení interpersonálnych konfliktov.

13.1.5 Príznaky konfliktov na pracovisku

Neriešené dlhotrvajúce konflikty na pracovisku sa najčastejšie prejavujú dlhodobou práceneschopnosťou pracovníka. Lekári však často konštatujú, že sa jedná o psychosomatické ochorenie, t.j. ochorenie za ktorým nájdeme psychologické príčiny (napr. dlhodobá záťaž, stres, psychické napätie, psychická vyčerpanosť). Medzi také ochorenia patrí hypertenzia (zvýšený tlak krvi), infarkt myokardu, poruchy zažívacieho traktu vedúce až k žalúdočným vredom, rôzne druhy kožných ekzémov, bolesti chrbtice, hlavy a i. Neriešené konflikty na pracovisku prispievajú k zhoršenému zdravotnému stavu. Čo je však veľakrát dôvodom toho, že pracovník strávi liečbou dlhý čas doma, je nerozlišovanie medzi príčinou a následkom. Ekeland (in Hareide, 2006) tvrdí, že západná kultúra má tendenciu dopúšťať sa základnej atribučnej chyby¹¹⁷. Keď sa objaví konflikt pripisujeme príčinu jeho existencie viacej jeho nositeľovi ako samotnej situácii, ktorá na pracovisku vznikla. V takých situáciách môžeme často počuť „Bol to slaboch, nedokázal to vydržať“. Neriešené konflikty môžeme nájsť všade tam, kde:

- sa hromadia zdravotné problémy pracovníkov (vďaka neprítomnosti na pracovisku sa podarí nájsť pokoj),
- sa zhoršuje pracovné prostredie, pracovná klíma sa stáva toxickou,
- sa zvyšuje fluktuácia pracovníkov,
- sa objavuje sa ľahostajnosť a nezáujem (vnútorná výpoveď),
- sa objavuje nekomunikatívnosť,

¹¹⁶ SORENSEN, R.: *Blindspots* (Oxford University Press/Clarendon Press, 1988, *Thought Experiments* Oxford University Press, 1992 and *Pseudo-Problems* (Routledge, 1993, *Vagueness and Contradiction*, Oxford University Press, 2001, *A Brief History of the Paradox* Oxford University Press, 2003,

¹¹⁷ GLASL, F.: *Konfliktihallintaan riidanhallun sijaan!* Suomen antroposofinen liitto. Suomentanut Olkkonen, Sirkka. 2000. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa (Porin kirjasto). In: HAREIDE, D. *Konfliktihallinnan pohjoismainen näkökulma*. Suomalainen Sovittelufoorumi ry. – Moniste : Sovittelu. 2006

- prestáva fungovať tímová práca,
- sa hľadajú právne argumenty na odvrátenie súdnej žaloby.

V praxi sa potom môžeme stretnúť s prijímaním riešení, ktoré neoslovujú primárne príčiny vzniku takýchto situácií. Namiesto riešenia bazálnej situácie pracovníci sa posielajú na preventívne prehliadky, zapájame do hry koučov, zorganizujeme teambuildingovú akciu, necháme urobiť rôzne analýzy. Ak by sme si zmysleli na mediátora až v takýchto pokročilo rozvinutých situáciách, pravdepodobne by nám nepomohol.

Preto sa odporúča zavčas zachytávať prvé signály konfliktu. Konflikt nevznikne len tak, z ničoho. Konflikt sa vyvíja. Prechádza viacerými fázami a podľa toho, v ktorej fáze ho zachytíme mali by sme prispôbiť spôsob jeho riešenia. Dynamika rozvoja konfliktu nám pomôže porozumieť konfliktu. Konflikt sa rozvíja v niekoľkých fázach, ktoré sú sprevádzané zosilňovaním negatívnych emócií¹¹⁸ (Glasl, in Hareide, 2006):

- zatvrdnutie – častejšie ako predtým sa objavuje medzi účastníkmi konfliktu výmena názorov, zaujímajú sa opačné pozície,
- polemizovanie – argumenty nie sú vypočuté,
- činy namiesto slov – účastníci konfliktu sa navzájom blokujú, vyvíjajú nátlak jeden na druhého vytráca sa viera v dialóg,
- vytváranie koalícií – začínajú hovoriť jeden o druhom, hľadajú si spojencov,
- strata tváre – objavujú sa obvinenia, nadobúda sa presvedčenie, že druhý nám spôsobí škodu,
- začína sa s vyhrážkami,
- ojedinelé deštruktívne výbuchy – satisfakcia z poškodenia oponenta,
- túžba po zničení nepriateľa,
- spoločne do priepasti – vzájomné zničenie.

13.1.6 Postoj ku konfliktom

Rozhodujúcu úlohu v procese zvládania konfliktov zohráva náš postoj ku konfliktom, ktorý je vo veľkej miere ovplyvnený tým ako konflikt vnímame. Vnímanie konfliktu môže byť rôzne:

- konflikt je neprirodzený,
- konflikt je bežnou súčasťou života,
- konflikty sú vždy nepríjemné,
- konflikty sa majú vždy a čo najrýchlejšie riešiť,

¹¹⁸ Tamtiež

- ľudia, ktorí majú konflikty nie sú celkom v poriadku,
- konflikty predstavujú príležitosť pre rast a užitočnú zmenu,
- ľudia môžu kontrolovať svoje konflikty a ich dôsledky pre svoj život.

Postoj ku konfliktom rozhodne o tom, či budeme konflikty riešiť, vyhýbať sa im alebo predstierať, že neexistujú. Tendencia k správaniu pri konfliktoch súvisí s našou predstavou o sebe. Za koho sa považujeme, čím disponujeme, čomu veríme. Táto má regulačný vplyv na naše správanie. Potreba zachovať si pozitívnu predstavu o sebe v nás spúšťa tzv. obranné mechanizmy osobnosti,¹¹⁹ ktoré môžu byť príčinou skresleného vnímania reality (nepripúšťam si osobné ohrozenie nesplnením plánu a preto sa v práci ani viacej nesnažím; moji kolegovia sa cítia byť ohrození, viacej pracujú a nechápu prečo sa nesnažím aj ja, aby sme dosiahli požadované výsledky).

Odborníci zistili, že z času na čas sa každý z nás ocitne v nejakom konflikte. Tvrdenie, že konflikty sú dôležitou súčasťou nášho života sa tak stáva pravdivým. Konflikty nie sú dôležité pre nás preto, že by sme nedokázali bez nich žiť. Sú dôležité niečím iným. Je to spôsob riešenia našich konfliktov, ktorý ovplyvňuje kvalitu nášho života, nášho duševného zdravia. To ako riešime naše konflikty je ovplyvňované našim postojom ku konfliktom. Konflikty v nás môžu vyvolávať rôzne stavy: niečo nepríjemné, strach, ohrozenie, únavu, ... Naša vnútorná odozva na prítomnosť konfliktu alebo už len samotné slovo konflikt ovplyvňuje vytváranie postoja ku konfliktom. Teda podľa toho aký postoj zaujímame ku konfliktom budeme voliť aj spôsob ich riešenia.

Náročná situácia z hľadiska riešenia konfliktu môže vzniknúť vtedy, ak sa človek domnieva, že konflikty sa v jeho živote nevyskytujú. K takémuto záveru môžu jednotlivci dospieť z rôznych dôvodov.

Jedným môže byť aj ten, že v našich podmienkach sa rozšírila predstava, že mať konflikt je niečo negatívne, nesprávne, zlé. Preto aby sme si udržali prijateľnú predstavu o vlastnej osobe poprieme existenciu konfliktu a už vôbec ho nebudeme riešiť. Veď každý pokus o riešenie by znamenal negatívnu stigmatizáciu (označenie/zviditeľnenie) vlastnej osoby. Preto potichu znášame existenciu konfliktu.

Iným dôvodom môže byť zvýraznená zameranosť na seba. Konflikty majú tí druhí okolo nás, my sme z toho von. Väčšina konfliktov v našom živote má však tzv. interpersonálny charakter, t.j. vznikajú minimálne medzi dvomi ľuďmi. Naš postoj ku

¹¹⁹ PRUŽINSKÁ, J.: *Psychológia osobnosti*. 1. vyd. – Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2005. - 151 s.

konfliktom potom spôsobí, že prenechávame zodpovednosť za ich riešenie druhým ľuďom, resp. nevytvárame priestor na ich riešenie hoci sme účastníkmi konkrétneho konfliktu.

Tretím, hoci zďaleka nie posledným dôvodom, ale typickým pre mnohých ľudí, je odovzdanosť konfliktom. Pripúšťame existenciu konfliktu, ale nič nerobíme, aby sme ho riešili. Práve naopak, každá snaha o riešenie môže byť vnímaná ako hrozba zhoršenia existujúcej situácie. Náš pasívny postoj (nezasahovať) je často posilňovaný presvedčením, že čas všetko vyrieši. Koľko by sme však museli čakať, aby sa nám druhá strana ospravedlnila, aby nám boli poskytnuté služby takej kvality a kvantity aké sme si zaplatili, aby sa vyriešili vlastnícke vzťahy, napäté vzťahy medzi dospelým a dospievajúcim, ...? Vôbec to nie je len otázka trpezlivosti. V hre je dopad prítomnosti neriešeného konfliktu na náš život.

Niektorí z nás sú prítomnosťou konfliktu zastrášaní, ponížovaní, vyčerpaní, stávajú sa bezmocní, iní sa vyhýbajú sociálnym situáciám, ktoré by mohli konflikt oživiť, resp. zosilniť. Sú medzi nami aj takí, ktorí zoberú „spravodlivosť“ do svojich rúk a riešia konflikt pod vplyvom emócií, ktoré v konfliktných situáciách nie sú dobrými radcami.

V každom prípade treba však počítať s tým, že konflikty medzi ľuďmi sú viditeľné. Zlyhávajúca, či absentujúca komunikácia medzi spolupracovníkmi, vyhýbavé alebo útočné správanie na pracovných poradách, náhodných stretnutiach je toho dôkazom.

Pri riešení vlastných konfliktov si niekedy nevystačíme sami. Dôvodom môže byť skutočnosť, že vlastné konflikty neradi vidíme, nevedomujeme si ich, nechceme sa nimi zaoberať alebo nevieme ako postupovať, aby z nášho života odišli. Vtedy je dobré, ak existuje v našom okolí niekto, kto je ochotný nám pomôcť. Na pracovisku by to mal byť nadriadený, ak neexistuje niekto iný, koho by obidve strany zúčastnené na konflikte akceptovali.

13.1.7 Príčiny konfliktov na pracovisku

Konflikty len zriedkakedy vznikajú bez príčiny a neočakávane. Môžu prepuknúť náhle, ale vo väčšine prípadov majú svoju dlhšiu históriu.

Najčastejšie príčiny konfliktov na pracovisku sú nasledovné:

- nepochopenie, nedorozumenie;
- nečestnosť (nehovoríme si pravdu a skôr či neskôr sa objaví konflikt);
- polopravdy, nevypovedané pravdy (so svojou pravdou zostáva jedna strana osamotená a tým jej vzniká nárok cítiť sa dotknutou, urazenou);
- nedbalosť (nedodržanie slova, zodpovednosti);
- zámer (je to najsilnejší zdroj pre vznik aj riešenie konfliktov; ak je mojím zámerom nepochopenie druhého alebo poškodenie tak konflikt zaručene vznikne);

- rozdielne názory, presvedčenie bez akceptácie druhého (jeden pracovník si myslí, že správne riešenie problému je A, iný je presvedčený a odmieta o tom diskutovať, že je to B; akékoľvek následné diskutovanie považuje za spochybňovanie svojej osoby);
- nevytvorenie hraníc (čo chceme, čo nechceme, čo potrebujeme a čo si neželáme od druhých; ak to neurobíme stále nám budú tieto hranice porušovať);
- nezvládnutie konfliktu (konfliktu sa vyhýbame alebo nie sme ochotní ho riešiť, často potom reagujeme emocionálne, z hnevu alebo zo strachu a preto útočíme alebo bránime sa);
- strach je zdrojom mnohých konfliktov (nájdeme ho za nečestnosťou, nedbalosťou, nevytvorením osobných hraníc);
- skryté očakávania – vedomé (neodhalené pre druhú osobu) aj nevedomé (neodhalené aj pre nás).

13.1.8 Prečo konflikty riešiť?

Prečo by sme mali konflikty riešiť? Prečo nemôžu zostať neriešené? Prečo by sme sa mali púšťať do niečoho čoho sa možno bojíme alebo je nám nepríjemné? Dôvodov existuje viacero:

- jedným je napr. skutočnosť, že konfliktov v našom živote je dosť a stále sa hromadia a nakoniec náš život by bol jeden veľký konflikt,
- konflikty je dobré riešiť preto, lebo nám znepríjemňujú život; berú nám radosť zo života,
- konflikty nám môžu brať odvahu pokúsiť sa o niečo o čo by sme sa mali pokúsiť,
- konflikty nám narúšajú dobré vzťahy medzi ľuďmi; bývajú pozadím veľmi zlých medziľudských vzťahov, medzi manželmi, kamarátmi, spolupracovníkmi, susedmi,
- neriešené konflikty znižujú kvalitu nášho života.

Z pohľadu organizácie sa môžu negatívne dôsledky konfliktov prejaviť ako:¹²⁰

- nestabilita organizácie, resp. pracovných tímov,
- stres a nespokojnosť jedincov,
- funkčné poruchy prevádzky,
- zníženie racionality,
- zvýšenie afektivity v správaní pracovníkov (narastá dominujúci vplyv emócií).

¹²⁰ NÁKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*.-2. rozšír. vyd. – Praha : Academie, 2003.- 437 s.
a NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie*. – Praha : Academia. 2000

13.1.9 Prístup k riešeniu konfliktov a jeho výsledky

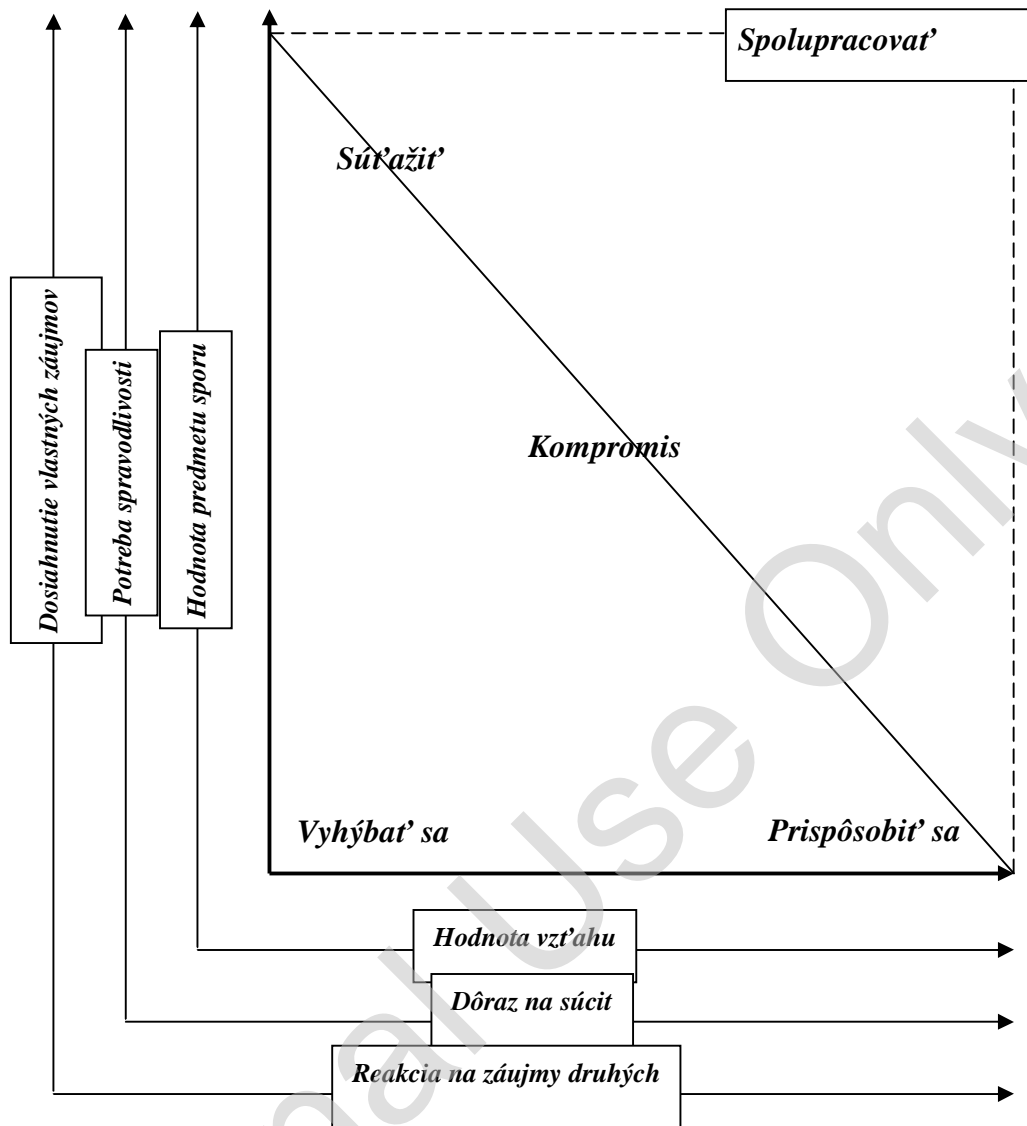
Ak sa napokon rozhodneme konflikt riešiť akú stratégiu máme zvoliť? V zásade môžeme medzi ľuďmi pozorovať dva základné prístupy k riešeniu konfliktov:¹²¹

- súťaženie (kompetícia) – „Kto z koho?“
- alebo spolupráca (kooperácia) – „Keď dvaja sú viacej ako jedna a jedna“.

Podľa toho, aký prístup k riešeniu konfliktu zaujmeme budeme prežívať a utvárať aj celkovú atmosféru okolo konfliktu. Táto bude výrazne ovplyvňovať priebeh jeho riešenia. Ak budeme pôsobiť silou dôkazov, svedkov, pozície, argumentu, hlasu, či dokonca stavbou svojho tela, atmosféra bude napätá a bude sa stupňovať, ťažšie budeme ovládať seba v danej situácii a ešte ťažšie situáciu riešenia konfliktu. Navyše musíme byť neustále pripravený na to, že náš oponent môže kedykoľvek prísť so silnejším tromfom. A tak musíme pridávať stále viacej sily, až sa nakoniec úplne vyčerpáme. Takáto situácia vždy končí tým, že jeden zo zúčastnených vyhral a ten druhý zákonite prehral. Táto stratégia je známa ako víťaz a porazený.

Ak sa ku vzniknutému konfliktu postavíme tak, že usilujeme o porozumenie situácie, snažíme sa rozpoznať čo je dôležité pre nášho partnera v spore, čo potrebuje predovšetkým a tiež si dokážeme uvedomiť. Čo je dôležité pre nás, tak sme zvolili kooperatívny prístup (toto nebýva samozrejmosťou v mnohých situáciách riešenia konfliktov, obzvlášť ak ku nim pristupujeme deštruktívnym spôsobom; často usilujeme o niečo, čo nepotrebujeme, o čo vôbec nestojíme a ak to dosiahneme, necítíme neskôr to, čo vyriešenie konfliktu prináša, t.j. spokojnosť. Spokojnosť je zamieňaná s krátkodobou satisfakciou, ktorá sa dostavuje okamžite po silovom riešení konfliktu). Kooperácia v tomto prípade znamená hľadať také riešenie vzniknutej situácie, ktoré uspokojivo rieši situáciu obidvoch. Táto stratégia riešenia konfliktu je označovaná ako víťaz – víťaz. Podľa miery uspokojenia záujmov jednej aj druhej strany môžeme uvažovať ešte o stratégii kompromisu. Aj jedna aj druhá strana má uspokojenú časť svojich záujmov. Je tu však aj taká možnosť, že sa v konflikte ocitnú takí ľudia, ktorí sa mu vyhýbajú. Konflikt pretrváva, môže sa zhoršovať alebo môže zaťažovať svojou prítomnosťou jeho nositeľov. Túto situáciu označujeme ako slepá ulička a stratégia riešenia je známa ako porazený – porazený, resp. strata pre obidvoch zúčastnených. Situáciu názorne zachytáva obr. č. 13.1.

¹²¹ KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. – Praha : Portál, 2002; ISBN 80-7178-642-X



Obr. č. 13.1 Správanie pri konflikte

Zdroj: upravila: J. Pružinská, 2005 podľa: Pepperdine University Straus Institute for Dispute Resolution, 1993-97,

Obrázok naznačuje päť možných reakcií na konflikt na dvoch osiach. Jedna os predstavuje záujmy strany A, druhá záujmy strany B. Päť spôsobov správania, ktoré sa zvyknú prirovnávať k správaniu zvierat:

- **korytnačka** - vyhýbať sa konfliktu, strata pre obidve strany (prehra/prehra)
- **žralok, lev** - súťažiť, presadiť sa (výhra/prehra)
- **medved'** - prispôbiť sa (prehra/výhra)
- **líška** - dosiahnuť kompromis
- **sova** - spolupráca na dosiahnutí výsledku, ktorý uspokojuje obidve strany (výhra/výhra).

Spolupráca sa ukazuje ako ideálny spôsob riešenia konfliktu. To ale nemusí byť vždy pravda. V mnohých situáciách bude akákoľvek iná reakcia rozumnejšia. Ďalšie hodnoty naznačené pozdĺž dvoch osí rozhodnú o tom, či v danom konflikte ustúpime, budeme súťažiť, spolupracovať, vzdáme sa alebo sa prispôbíme.

13.1.10 Čo rozhodne o tom aký výsledok sa nám podarí dosiahnuť?

V istej miere sa na podobe výsledku riešenia sporu odzrkadlí naša osobnosť s jej konkrétnymi vlastnosťami. Pravdepodobne každý z nás už mal možnosť stretnúť človeka, ktorý pri pocite krivdy okamžite vzplanie, začne kričať, prípadne útočiť na druhého. Sú to prejavy jeho základných temperamentových vlastností, ktoré ho riadia v tom ako má konfliktnú situáciu riešiť. Pokojne ho môžeme označiť za súpera. Sú medzi nami aj takí, ktorí zostávajú pokojní a ku konfliktu pristupujú s rozvahou. Ale aj takí, ktorí by najradšej zutekali.

Druhou skutočnosťou ovplyvňujúcou výsledok konfliktu je miera našich poznatkov o možnostiach jeho riešenia.

Ako vieme, že máme s niekým konflikt?

„Spor nie je sporom pokiaľ ním nie je“!

„Nerieš pokiaľ nevieš“!

Niekedy sa predčasne obávame vecí, ktoré ešte nenastali. Preto je dobré otvorene komunikovať. Otvorenou komunikáciou môžeme veci výrazne ovplyvniť v náš prospech.

13.1.11 Možnosti riešenia konfliktov

Jeden a ten istý konflikt by pravdepodobne každý z nás riešil rôzne v závislosti od toho čo chce dosiahnuť a ako to chce dosiahnuť. Môžeme sa o riešenie pokúsiť sami, alebo ho zveriť do rúk niekomu inému. Ľudia skôr poznajú tradičné riešenia konfliktov, ale len málokto počul o tzv. alternatívnom riešení konfliktov. Ak by sme sa opýtali ľudí na to, ako by postupovali v prípade sporu so susedom, ktorý im zatienil slnečnú záhradu výstavbou nového domu, pravdepodobne by sme počuli nasledovné: „Dám to na súd“. V našich podmienkach je toto riešenie považované za tradičný spôsob. Každý vie o možnosti riešenia sporov súdnou cestou. Už podstatne menej z nás pozná iné, v mnohých sporoch efektívnejšie formy riešenia sporu.

Krajnými možnosťami ako pristupovať k sporu sú v uvedenej schéme vyhýbanie a svojpomoc. **Vyhýbanie** je oprávnený prístup k sporu, zriedka uplatňovaný v kontexte právnych sporov. Jedná sa o vedomú stratégiu zvolenú následne po rozpoznaní prítomnosti

konfliktu. Niektoré spory môže tento prístup vyriešiť jednoducho z dôvodu plynutia času; časom spor zanikne, uzná sa ako nerozumný. Vyhybanie je vhodný prístup aj v takých sporoch, kde je malá pravdepodobnosť, že akékoľvek kroky budú úspešné alebo tam, kde by žaloba narušila dôležitý vzťah. Svojpomoc je aktivita jednej strany, aby uskutočnila rozhodnutie. Nevyžaduje si komunikáciu medzi sporovými stranami ani intervenciu tretej strany. Neexistujú tu žiadne pravidlá, takáto činnosť môže byť dokonca aj nelegálna. Svojpomoc v podobe „dostanem svoje“ môže mať podobu šírenia rôznych správ, ohovárania, krádeží, štrajkov, protestov, násilia alebo vyhrážok.¹²² Užitočná môže byť tam, kde nárok, ktorý si uplatňujeme je problematický, neistý a zvolená aktivita je legálna.

Uvedená schéma ponúka ešte ďalšie možnosti riešenia sporu. Ak sa pozrieme od stredu kontinua doprava tak rozhodnutie autority je v poradí prvým, pri ktorom sa vzdávame možnosti ovplyvňovať výsledok riešenia sporu. Spoliehame na človeka, ktorý je pre nás autoritou rodičovskou, odbornou, funkčnou, ..., že rozhodne dobre a jeho rozhodnutie je pre nás záväzné. Druhou možnosťou vpravo od stredu je arbitráž. Ide o rozhodcovské konanie, kde rozhodcom nemusí byť právnik. Sporové strany alebo ich zástupcovia prezentujú dôkazy a argumenty neutrálnej strane (osobe, ktorá nie je zaujatá voči žiadnej zo zúčastnených strán), ktorá rozhoduje o tom ako sa spor vyrieši. Jej rozhodnutie je záväzné. Rozhodca často „delí na polovicu“, chce byť rovnako ďaleko či blízko ku obidvom, bez ohľadu na ich podiel pri vzniknutej situácii. Arbitráž je liek na riešenie sporu, ktorý prichádza zvonku. Ani autorita ani rozhodca sa neriadi našimi záujmami, ale rozhoduje podľa miery svojich poznatkov, ktorými v prípade potreby môže svoje rozhodnutie zdôvodniť. Poslednou možnosťou rozhodovania je súdne rozhodnutie. Podľa charakteristík na pravej strane pod uvedenými možnosťami vidíme, že sa jedná o vysoko formálny proces, ktorý sa orientuje na minulosť, t.j. sudca skúma podiel obidvoch strán na vzniku konfliktu, žiada dôkazy, ktoré vyhodnocuje a napokon rozhodne, nie podľa seba, ale podľa právnych noriem. V tomto prípade je rozhodnutie vynesené vo forme rozsudku a stáva sa pre sporové strany záväzné. Ak sa ním jedna zo sporových strán neriadi, môže sa druhá strana opätovne obrátiť na súd.

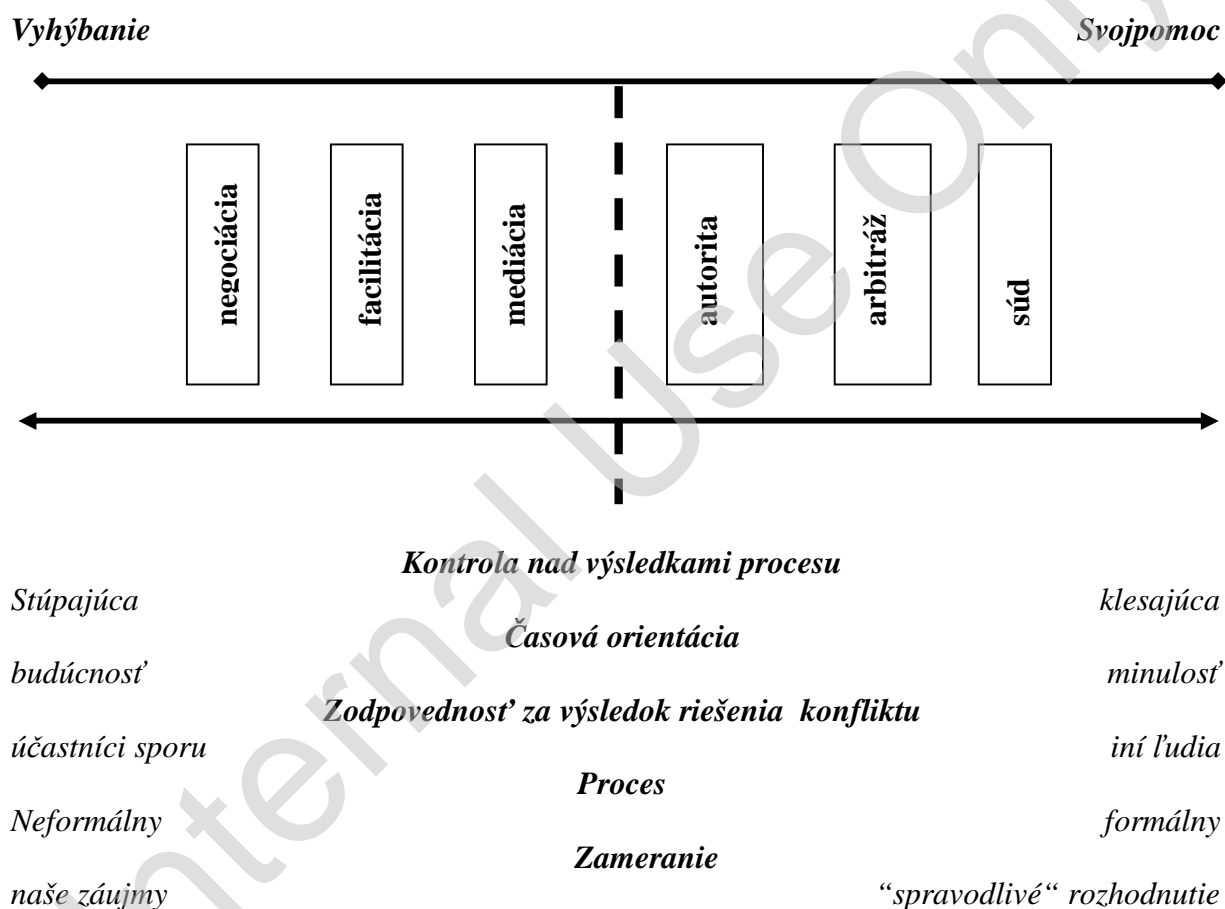
Ako môžeme vidieť z obrázku č. 13.2, v situácii, keď zoradíme možnosti riešenia sporu,¹²³ na jeho ľavej strane je správanie charakterizované ako „vyhybanie“ a na pravej „vyhrážanie“ tak situácia s alternatívami riešenia sporu vyzerá nasledovne:

¹²² LOWRY, L.R. – HARDING, J.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement*. – Pepperdine University, Straus Institute for Dispute Resolution, 1997

¹²³ LOWRY, L.R. – HARDING, J.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement*. – Pepperdine University, Straus Institute for Dispute Resolution, 1997

Čím viac sa vzdľahujeme od stredu kontinua, tým je výsledok riešenia výraznejšie polarizovaný v zmysle víťaz a porazený. Preto ak sa rozhodujeme pre „spravodlivé“ riešenie sporu súdnou cestou mali by sme počítať aj s tým, že naše vzťahy s druhou sporovou stranou pravdepodobne ochladnú (sused, ktorý s nami prehrá spor na súde nebude k nám veľmi ústretový). Uvedené formy rozhodovania pri riešení konfliktov patria k tzv. tradičným.

Alternatívne formy riešenia sporov nachádzame na obrázku vľavo. Názov „alternatívne riešenie sporov“¹²⁴ sa objavil v 70-tych rokoch 20. storočia v USA a označoval spory mediované medzi stranami mimo súdu alebo pred zahájením súdneho konania.



Obr. č. 13.2 Kontinuum možností riešenia sporov

¹²⁴ BURTON, J.W.: *Conflict Resolution. Its Language and Processes*. – Boston : Scarecrow Press, Inc., 1996. ISBN 0-8108-3214-3

Internal Use Only

Prvou možnosťou, ktorú máme je negociácia. V procese vyjednávania si vystačíme sami, to čo potrebujeme je:

- uistiť sa o tom, že naozaj konflikt existuje,
 - a komunikovať medzi sebou tak, aby sme sa dokázali dohodnúť alebo vyriešiť konflikt.
- Proces vyjednávania závisí od našich vyjednávacích zručností, resp. od schopnosti komunikovať, t.j. pomenovávať veci pravými menami, byť si vedomý svojho cieľa, ktorý by sme chceli v danej situácii dosiahnuť. Pretože riešenie nemôžeme vnucovať, je dobré ak s druhou stranou spolupracujeme na jeho hľadaní a budovaní.

Ďalšou možnosťou riešenia konfliktu je **facilitácia**. Pri facilitácii sa jedná o intervenciu tretej strany do procesu riešenia konfliktu. Človeka, ktorý nám pomáha s komunikáciou nazývame facilitátor. Facilitátor nerozhoduje, ale isté pravidlá, s ktorými zúčastnené strany súhlasili a ktoré pomáhajú stranám dosiahnuť dohodu. Facilitátor sa zameriava na proces komunikácie medzi sporovými stranami. Je dôležité vytvoriť priestor pre každú zo zúčastnených strán, zachytiť informácie, názory alebo postoje, ktoré boli prezentované a ďalej s nimi pracovať.

Poslednou z alternatívnych foriem riešenia konfliktov je **mediácia**. Mediácia je vhodnou formou riešenia sporu v takej fáze, keď sporové strany spolu nerozprávajú. Mediácia je vo svojej podstate negociáciou facilitovanou treťou stranou. Mediátor sa snaží vytvoriť také prostredie, v ktorom sporové strany dokážu konštruktívne komunikovať. Tiež vytvára pre nich možnosti na vyjednanie o ich záujmoch, ktoré sú konfliktom ohrozené. Jeho dôležitou úlohou je tiež pomáhať sporovým stranám prekonávať prekážky v procese dosahovania dohody. Mediácia je procesom dôverným, neformálnym a účasť na nej je dobrovoľná. Mediátor nerozhoduje o tom, ako by mali strany svoj spor vyriešiť.

Z uvedeného náčrtu rôznych foriem riešenia konfliktov vidíme, že **alternatívne spôsoby riešenia konfliktov vytvárajú pre účastníkov možnosť**:

- kontrolovať proces a výsledok riešenia sporu (nedohodnem sa na niečom s čím nesúhlasím),
- vytvárajú možnosť zachovania priaznivých medziľudských vzťahov,
- vytvárajú perspektívu do budúcnosti, rozvíjajú schopnosť riešiť konflikty v budúcnosti pomocou vlastných síl (rozvoj zručností),
- ovplyvňujú postoj ku konfliktom v priaznivom smere (potenciál pre rast a rozvoj).

Napriek uvedenému ľudia sa často vzdávajú svojej možnosti ovplyvňovať výsledok riešenia sporu a dobrovoľne ju prenechávajú tretej strane, sudcovi alebo arbitrovi.

13.1.12 Voľba vhodného postupu riešenia konfliktu

Konflikt vzniká, keď ľudia medzi sebou prestanú komunikovať.

To je jedna z výstižných známk konfliktu. Ak by sme ešte stále mali pochybnosti o tom, či s niekým máme alebo nemáme konflikt, môže nám byť táto charakteristika nápomocná.

Každý konflikt, ktorý vznikne sa nejako vyvíja. Pre každú fázu rozvoja konfliktu je vhodný istý spôsob jeho riešenia. Najdôležitejšie rozhodnutie v celom procese riešenia sporu je výber vhodnej stratégie.

V začiatkoch rozvoja konfliktu by sme mali využiť negociáciu (vyjednávanie) na riešenie sporu s druhou stranou. Ak sa konflikt posunul ďalej, môžeme mať problém s komunikáciou, ktorá bude neefektívna a často zvolená forma komunikácie môže konflikt ešte zhoršovať. Preto potrebujeme tretiu stranu, ktorá bude uľahčovať medzi nami komunikáciu, použijeme facilitáciu.

Ak sme doteraz vo vývoji konfliktu nič nepodnikli, resp. boli neúspešní s jeho riešením, konflikt sa rozrástol a nedokážeme s druhou stranou už vôbec komunikovať. Vyhýbame sa jeden druhému a konflikt pretrváva. V tomto prípade dozrel čas na to, aby sme využili mediáciu, alebo ako ju tiež zvykneme označovať, intervenciu tretej strany.

Doteraz uvedené formy riešenia sporu patria k tzv. konsenzuálnym procesom. Nazývame ich tak preto, lebo dávajú sporovým stranám najväčšiu možnosť kontrolovať výsledok procesu riešenia sporu. Sú to sporové strany, ktoré rozhodujú o tom, či sa dohodli a na čom sa dohodli.

Možnosti riešenia sporov uvedené na obrázku vpravo patria k tzv. rozhodcovským procesom. Tieto prenechávajú kontrolu nad procesom a výsledkom riešenia sporu tretej strane a ich rozhodnutie je pre strany záväzné. Orientujú sa na minulosť, analyzujú otázky zapríčinenia problematickej situácie, pokúšajú sa zistiť čo sa udialo. Takéto postupy nešetria vzťahy medzi zúčastnenými stranami a rozhodnutie takmer vždy vzťah naruší.

13.2 Mediácia

„Nezverujme príliš rýchlo naše spory do rúk druhých ľudí“.

„Skôr ako sa pôjdeme súdiť pokúsme sa dohodnúť“.

Mediáciu ako prístup k riešeniu konfliktov založený na vyjednávaní, zvykne charakterizovať ako štruktúrovaný proces, v ktorom sa stretnú účastníci sporu s treťou stranou, s mediátorom. Mediátor uplatňuje mediačné zručnosti a pomáha sporovým stranám dospieť k vzájomne uspokojivému riešeniu vzniknutej situácie. Účastníci sporu spolu s mediátorom prechádzajú jednotlivými fázami mediácie, ktoré predstavujú tvorbu čiastkových dohôd potrebných k tomu, aby v závere procesu mohli dospieť k vzájomne uspokojujúcej dohode.

Prvou dohodou, ktorú účastníci dokážu dosiahnuť s pomocou mediátora je, že súhlasili s mediáciou, t.j. že prišli na mediačné stretnutie dobrovoľne. Nikto nemôže na sporové stránky vyvíjať nátlak, aby svoj spor riešili mediáciou. Treba však uviesť, že mediácia môže byť doporučená, v našich domácich podmienkach aj súdom a to pred začatím súdneho konania, ale aj počas jeho trvania. Samozrejme mediáciu môže iniciovať ktorákoľvek zo sporových strán.

Mediátor má v jednotlivých fázach mediácie konkrétne úlohy, plnenie ktorých pomáha sporovým stranám napredovať v riešení ich sporu:

- vytvára prostredie, v ktorom komunikujú strany napriek tomu, že predtým toho neboli schopné,
- zabezpečuje, aby každá strana mohla prezentovať svoje videnie sporu,
- mediátor pomáha stranám porozumieť podstate konfliktu, ktorý medzi nimi vznikol; častokrát nedokážeme konflikt riešiť preto, lebo ho vnímame skreslene,
- buduje pochopenie situácie druhej strany – práca s empatiou; čo pre ňu znamená existencia konfliktu, k čomu ju núti, v čom jej prekáža, o čo ju oberá, aké nároky na ňu kladie,...Cieľom tejto fázy v mediácii je, aby sa sporové stránky začali vnímať ako ľudské bytosti. Porozumenie konfliktu a pochopenie situácie toho druhého otvára priestor na tvorbu dohody,
- pomáha stranám hľadať riešenia,
- vytvára možnosť tvorby vzájomne uspokojujúcej dohody, podporuje účasť obidvoch strán, vyvažuje návrhy, špecifikuje návrhy,
- spisuje dohodu.

Výkon mediácie si vyžaduje od mediátora isté zručnosti, ktoré si môže osvojiť a rozvinúť v procese prípravy na výkon mediácie.

13.2.1 Mediácia ako umenie komunikovať

„Byť pochopený a pochopiť“ – toto je základný prvok úspechu pri riešení konfliktov. Mediácia je predovšetkým o komunikácii medzi stranami zúčastnenými v spore. Ak jeden alebo obaja z klientov nechápu, sú zahanbení alebo neschopní vyjadriť čo prežívajú tak príležitosť pre dialóg je stratená. Navyše v konfliktných situáciách je veľmi časté, že emócie stúpajú a schopnosť klientov počúvať a vysvetliť je oslabená. Preto mediátor pomáha stranám aj napriek týmto náročným situáciám v procese mediácie udržiavať komunikáciu na požadovanej úrovni. Počas mediácie sa využíva verbálna aj neverbálna komunikácia. Mediátor musí vedieť kreatívne komunikovať na neverbálnej aj verbálnej úrovni. Kreatívna časť verbálnej komunikácie mediátora priamo v mediácii sa objavuje v podobe preformulovania a používania metafor.

13.2.1.1 Mediátor a komunikácia v multikultúrnom prostredí

Úlohou mediátora pri riešení konfliktov v multikultúrnom prostredí je zaistiť, aby sa žiadny účastník nestal ďalším – „druhým“. Pri komunikácii s účastníkmi konfliktu mediátor:

- overuje si porozumenie počutého,
- používa jednoduché slová,
- vyhýba sa symbolickému jazyku (nepoužíva metafory, analógie),
- nepoužíva humor (bude s vysokou pravdepodobnosťou nepochopený),
- prispôsobuje tempo reči tempu reči účastníkov konfliktu,
- učí sa porozumieť neverbalite danej kultúry a prispôsobuje svoju neverbalitu, ak je to nutné (napr. používajú sa pri hovorení gestá?),
- bude opatrný pri používaní fráz alebo slov z iného jazyka, ak si nie je istý, čo znamenajú
- vyhýba sa práci s tlmočníkmi pri mediácii (okrem prekladu mediačnej dohody, ktorá musí byť zrozumiteľná obidvom stranám pred podpisom).

13.2.1.2 Ako sporové strany nájdu mediátora?

V podstate existuje niekoľko spôsobov, ako si nájsť svojho mediátora: odporúčanie priateľov, známych, príbuzných, ktorí o mediácii počuli, vedia alebo majú s ňou vlastnú skúsenosť, odporúčanie zo súdu – mediáciu môžu využiť aj účastníci súdneho konania a to pred začatím súdneho konania alebo aj počas neho, keď sudca uzná za vhodné riešiť spor mediáciou, o mediácii vedia a mediátora si vyhľadajú v „Zozname mediátorov“, ktorý je zverejnený na webovej stránke Ministerstva spravodlivosti: www.justice.gov.sk. V auguste 2007 bolo registrovaných 195 mediátorov.

13.2.1.3 Kde sa stretnú s mediátorom?

Miestom stretnutia zvyčajne býva mediačná kancelária, ktorá je patrične upravená na výkon mediácie. Niekedy môže byť pre účastníkov sporu náročné prísť do mediačnej kancelárie (je príliš vzdialená od miesta ich bydliska, je to veľmi frekventované miesto, poznajú tam ľudí a i.) a tak sa mediátor s nimi stretáva na inom pre nich neutrálnom mieste.

Koľko trvá mediácia?

V zásade môžeme povedať, že kratšie ako súdny spor. Samozrejme, že dĺžka mediácie závisí od zložitosti sporu, od miery narušenia vzťahov medzi účastníkmi sporu, od ich motivácie vyriešiť existujúci spor. Zvyčajne jedno sedenie trvá 1,5 h. Ak sa v stanovenom čase nepodarí spor vyriešiť mediátor dohodne so stranami ďalšie stretnutie. V priemere sa so stranami stretáva 2 až 3krát.

13.2.1.4 Čo je výsledkom mediácie?

Výsledkom úspešnej mediácie je mediačná dohoda. Jedná sa o písomnú formu dohody medzi sporovými stranami, ktorá zachytáva výsledok riešenia sporu. Dohoda je pre osoby zúčastnené na mediácii záväzná.

13.3 Modely mediácie

Mediácia môže mať viacero podôb v závislosti od stupňa rozvoja konfliktu, miery hostility a dôvery medzi sporovými stranami. Známa je napr. shuttle mediácia,¹²⁵ kedy mediátor komunikuje so sporovými stranami oddelene, získava ich názory na predkladané návrhy riešenia konfliktu pokiaľ sa nedosiahne dohoda alebo pokiaľ sa nezníži miera nepriateľských pocitov natoľko, aby sa mohlo uskutočniť spoločné stretnutie. Využíva sa technika „jedného textu“, kedy sa začína s návrhom riešenia sporu, ku ktorému pribúdajú návrhy zúčastnených strán. Strany nemusia súhlasiť alebo odmietajú návrhy. Jednoducho ich hodnotia podľa toho ako im umožňujú/neumožňujú uspokojovať záujmy, ako by mohli byť vylepšené a čo v nich ešte chýba.

Môžeme sa tiež stretnúť s modelom transformatívnej mediácie, v ktorej sa pracuje s emóciami a ich hlbším pochopením. Proces, ktorým účastníci prechádzajú a prežívajú uznanie a vedomie ich osobnej moci je pre nich dôležitejší ako samotná dohoda.

¹²⁵ URY, W. L. – BRETT, J. M. – GOLDBERG, S. B.: *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict.* – San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988. ISBN 1-55542-125-3

Hans Boserup,¹²⁶ dánsky mediátor uvádza ďalšie modely mediácie podľa procesuálnych rezultatívnych charakteristík:

- generický – pozostáva zo štádií, z ktorých každé má svoj cieľ; výsledkom je dohoda, osobné uznanie a vnútorné posilnenie účastníkov mediácie,
- komerčný – štrukturálny model v ktorom sa zbierajú a hodnotia informácie, výsledkom je dohoda,
- kognitívny – pozostáva z opakujúcich sa cyklov, skúmajú sa potreby a záujmy, nepracuje sa s emóciami, testujú sa hypotézy, očakávaným výsledkom je dohoda,
- humanistický – pracuje sa s emóciami, potreby a záujmy sa ukazujú ako užitočné, očakávaným výsledkom je porozumenie, zodpovednosť, empatia, redukcia hnevu a strachu, osobné uznanie,
- naratívny – väčšia zameranosť na vzťahy ako na potreby a záujmy, želaným výsledkom je pochopenie, dohoda, uznanie a uvoľnenie osobnej moci.

13.3.1 Čo robí mediátor:

- začína mediáciu, vytvára priaznivú atmosféru,
- efektívne zbiera informácie o spore: mediátor nedisponuje žiadnymi inými zdrojmi informácií ako s tými, ktoré mu poskytnú sporové strany. A predsa má viacej informácií. Ako sa mu podarilo rozšíriť informácie? Predovšetkým pozorným počúvaním sporových strán, pochopením ich situácie, ich potrieb a to všetko zbieraním informácií, ich analyzovaním a vhodným použitím (správna informácia na správnom mieste v správnom čase),
- vzdeláva sporové strany: poskytuje informácie o mediácii, vysvetľuje mediačný proces, odpovedá na otázky zúčastnených strán, buduje pravidlá spolupráce sporových strán počas mediačného procesu,
- uľahčuje komunikáciu: mediátor sa stretáva so sporovými stranami v tej fáze rozvoja ich konfliktu, kedy medzi sebou už prestali tieto komunikovať. A tak jeho dôležitou úlohou je obnoviť komunikáciu medzi nimi. Predovšetkým dôkladne vypočuje zúčastnené strany keď prezentujú svoje vnímanie sporu. Komunikáciu medzi sporovými stranami zabezpečuje aj tým, že preformulováva a sumarizuje/zhŕňa prezentované stanoviská sporových strán. Tiež kladie konštruktívne nehodnotiace otázky stranám, aby pomohol objasniť situáciu obidvoch strán. Vytvára priaznivú atmosféru, aby negatívne emócie

¹²⁶ BOSERUP, H.: *Advanced Techniques and Dilemmas in Mediation*. – Helsinky : Nordic Forum for Mediation, May 2006

- neblokovali spoluprácu. Tlmočí návrhy sporových strán nepolarizujúcim spôsobom (opisuje ich). Diskusiu udržiava na vecnej rovine - týka sa podstaty sporu,
- testuje realitu – počas celého procesu mediácie mediátor neustále testuje realitu. V úvode si overuje, či sa stretol s ľuďmi, s ktorými sa mal stretnúť; overuje si či súhlasia s mediáciou; overuje si či majú dostatok času na riešenie sporu; overuje si, či súhlasia s navrhovanými pravidlami, atď. Vo fáze, keď sporové strany prezentujú svoje videnie problému mediátor si overuje či správne porozumel to čo práve počul, či dobre pochopil, čo daná situácie pre nositeľa konfliktu znamená; vo fáze navrhovania riešení porovnáva návrh s možnosťami toho, kto ho má uskutočniť. Týmto uľahčuje tvorbu dohody, ktorá bude prijateľná ale hlavne realizovateľná pre obe strany,
 - udržiava tému riešenia sporu,
 - prejavuje empatiu,
 - zameriava pozornosť na riešenie sporu,
 - umožňuje sporovým stranám zachovať si tvár.

13.3.2 Čo mediátor nerobí:

- nerozhoduje o spore zúčastnených strán,
- nerobí výsluch sporových strán,
- nevzdáva sa kontroly nad procesom ak strany nerešpektujú dohodnuté pravidlá, reagujú deštruktívne,
- neprerušuje proces pokiaľ sa strany riadia dohodnutými pravidlami,
- nenaznačuje, že niektorá zo sporových strán je nepripravená,
- neudeľuje rady,
- nehodnotí spor na spoločnom ani oddelenom stretnutí účastníkov sporu,
- nepredkladá záverečné ponuky,
- nezneužíva moc mediátora t.j. nenúti strany k urovnaniu sporu,
- predčasne sa nevzdáva, sporové strany sa často rýchlo dohodnú po neúspešnej mediácii.

13.3.3 Právne aspekty mediácie

Poskytovanie mediačných služieb môže a nemusí upravovať právna norma. Ukazuje sa, že tam kde myšlienka mimosúdneho riešenia sporov nepatrí k tradičným formám riešenia sporov, resp. je nová sa pociťuje prospešnosť jej podporenia prijatím zákona. Slovensko patrí k tej druhej skupine. Hlavným dôvodom iniciovania vzniku zákona o mediácii bola absencia

alternatívnych foriem riešenia sporov ako aj nedôvera k mimosúdny formám riešenia sporov a absencia skúsenosti s inou ako súdnou cestou riešenia sporu.

Výkon mediácie, základné princípy, organizáciu a účinky mediácie upravuje zákon o mediácii. Pre čitateľa môžu byť obzvlášť zaujímavé dva paragrafy citovaného zákona.

13.3.3.1 Kto je mediátor?

Osoby mediátora sa týka § 3. Podľa tohto zákona „mediátorom môže byť každá fyzická osoba zapísaná v registri mediátorov, na ktorej sa osoby zúčastnené na mediácii dohodnú a ktorá funkciu mediátora prijme“. Zápis do registra mediátorov predpokladá ukončené vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa, bezúhonnosť, spôsobilosť na právne úkony a úspešné absolvovanie odbornej prípravy mediátora v rozsahu stanovenom zákonom.

13.3.3.2 Stačí mediačná dohoda?

O účinkoch mediačnej dohody, ktorá je výsledkom úspešného mediačného procesu pojednáva §15. Písomná forma dohody ako výsledok mediácie je pre účastníkov mediačného stretnutia záväzná. V našich podmienkach ešte stále pretrváva väčšia dôvera v okrúhle pečiatky ako v človeka a preto podľa príslušného paragrafu citovaného zákona majú účastníci mediačného stretnutia možnosť zvýšiť právnu silu mediačnej dohody. Môžu tak urobiť dvomi spôsobmi. Môžu podať návrh na súdny výkon rozhodnutia alebo návrh na vykonanie exekúcie ak je dohoda spísaná vo forme notárskej zápisnice, resp. ak je schválená vo forme zmieru pred súdom.

13.4 Oblasti využitia mediácie

Skúsení mediátori udávajú, že mediáciou je možné riešiť takmer všetky spory. Vychádzajúc z klasifikácie sporov podľa zákona sú to spory: občianskoprávne, rodinné, obchodné, pracovné.

Mediácia v oblasti rodiny sa môže týkať:

- sporov súvisiacich s rozvodom a vzťahmi po ňom, otázky vzťahu (očakávané správanie, finančné príspevky, komunikácia), rodinné spory - pred, počas a po všetkých tranzíciách/zmenách v rodine - konflikty medzi rodičmi a dospievajúcimi deťmi, úteky z domova, voľný čas, manžel/manželka,

Komunitné spory – asociácie vlastníkov domov (podmienky, dohody, údržba majetku), susedské vzťahy (domáce zvieratá, hluk, parkovanie, podmienky údržby

a majetku), mládež (malé hádky, skupinové aktivity, konflikty s inštitúciami), konflikty medzi občanmi a susediacimi inštitúciami ako napr. školy, zábavné a nákupné centrá,

- oblasti občianskoprávných sporov, ktorá zahŕňa všetky spory, ktoré môžu vzniknúť porušením práv ľudí žijúcich v istých vzťahoch v danej lokalite,

Obchodné spory, ktoré sa týkajú vzťahov medzi podnikmi (kontrakty, služby, parkovanie, dodávateľsko-odberateľské vzťahy), rozviazanie partnerstva, kontraktčné záležitosti (platby, poskytovanie služieb, spokojnosť zákazníka), konštrukčné chyby, finančné a majetkové záležitosti, ...(oblasť poisťovníctva, bankovníctva, stavebného priemyslu),

Oblasť pracovných sporov, akými môžu byť otázky ukončenia pracovného vzťahu, personálne otázky, diskrimináciu a násilie na pracovisku (mobbing, bossing). V týchto situáciách mediácia môže prebiehať medzi pracovníkmi, nadriadeným – podriadeným, zamestnancom a zamestnávateľom. Okrem vyriešenia samotného sporu plní mediácia aj úlohu prevencie fluktuácie na pracovisku, straty angažovanosti a motivácie pracovníkov, zlepšenia sociálno-psychologickej klímy na pracovisku, povesti podniku, vytvára možností a priestor na pokojnú a sústredenú prácu.

Spory týkajúce sa verejnej politiky súvisia s kontroverznými centrami (útulkami), skládkami, environmentálnymi predpismi a inými otázkami, pri ktorých je nutná dohoda.

Mediácia má veľký potenciál pre využitie aj v oblasti školstva:

1. mediácia v škole – rieši konflikty medzi žiakmi, medzi učiteľmi, žiakmi a učiteľmi, rodičmi a učiteľmi
2. rovesnícka mediácia – služba pre žiakov v škole (základnej, strednej); pomáha žiakom riešiť spory v škole a osvojiť si vyjednávacie zručnosti; je to aj preventívna metóda riešenia menších sporov skôr ako prerastú do veľkých; navodzuje zmenu kultúry v škole. Výcvik v mediácii rozvíja zručnosti detí.

13.4.1 Prečo uprednostniť mediáciu pred rozhodovaním treťou stranou?

Uvedenými skutočnosťami by sme chceli podporiť každého, kto sa pohráva s predstavou využitia mediácie na riešenie svojho sporu. Nasledujúce riadky budú azda postačujúce na to, aby presvedčili, či motivovali k prevzatiu zodpovednosti za riešenie vlastných sporov:

- vysoká pravdepodobnosť vyriešenia, ukončenia konfliktu,
- dostupnosť mediačných služieb, žiadne čakacie lehoty,
- finančná nenáročnosť (mediácia je platenou službou),

- dosiahnutie vlastného rozhodnutia v tom, čo vyhovuje vám a druhej strane,
- otvára komunikačné kanály,
- udržanie alebo možnosť vytvoriť vzťah novým spôsobom,
- dôvernosť informácií prezentovaných v mediačnom procese,
- podpora spolupráce ako životného štýlu skôr než súťaživosti,
- účasť na vyriešení podstaty vlastného sporu dáva stranám pocit kontroly nad ich vlastným životom, čo je v kontraste s pocitom obete pomerne zložitého súdneho sporu.

13.4.2 Riešenie konfliktov na pracovisku

V predchádzajúcich častiach sme rozdelili konflikty do niekoľkých kategórií podľa viacerých kritérií. Jedným z nich bolo delenie konfliktov na štrukturálne (chladné) a interpersonálne (emocionálne, horúce).

V prípade prvých majú mnohé spoločnosti celkom dobre zavedený systém ako budú postupovať ak vznikne napätá situácia na pracovisku, výrobné hale, v závode. Je to pôsobnosť odborov, ktoré vyrovnávajú silové pole medzi zamestnávateľom a zamestnancami, ale aj existencia oficiálneho postupu, zvyčajne kodifikovaného v dokumentoch spoločnosti. V zásade môžeme povedať, že zamestnanci poznajú svoje práva a vedia kam sa majú obrátiť, ak sa objaví štrukturálny konflikt. Spravidla existuje niekoľko inšancií, na ktoré sa môžu pracovníci odvolať.

V prípade interpersonálnych konfliktov na pracovisku tento postup už nie je tak zrejmý. Neexistuje väčšinou žiaden organizačný postup ako riešiť tieto konflikty. Preto zodpovednosť spočíva na riadiacich pracovníkov všetkých úrovní, aby intervenovali v prípade existencie konfliktu medzi ich pracovníkmi.

Riadenie konfliktov na pracovisku je omnoho širší pojem ako mediácia. Zahŕňa celý rad aktivít, postupov a procedúr cieľom, ktorých je vyriešiť konflikt. Pri riadení konfliktov na pracovisku sa môže stať, že tretia strana, ktorá pomáha konflikt riešiť, nie je neutrálna. Napríklad líder pracovnej skupiny z dôvodu svojej pracovnej pozície, ktorú zastáva, musí riešiť konflikty medzi pracovníkmi. Zároveň má aj jedinečnú šancu uviesť mediáciu na pracovisko.

13.4.3 Konflikty a komunikácia

Obnovenie komunikácie medzi účastníkmi konfliktu je jediný spôsob ako konflikt vyriešiť. Nedorozumenie, neefektívna komunikácia je príčinou väčšiny konfliktov na pracovisku. Symptómom konfliktu medzi pracovníkmi je vzájomné neosobné

pomenovávanie osoby, s ktorou majú konflikt. Medzi typické prejavy v komunikácii účastníkov konfliktu v multikultúrnom prostredí patrí:

- komunikácia pozostáva z predpovedania a predvídania reakcie druhej osoby,
- ľudom sa príjemnejšie komunikuje s tými, s ktorými sú si podobní,
- komunikácia s „kultúrovými“ cudzincami je plná kategorizovania (stereotypov):
 - o kategorizácia prebieha na nevedomej úrovni;
- komunikácia v pracovných situáciách sa riadi podľa predpovedateľného scenára;
- pre zrušenie takýchto komunikačných vzorcov je potrebné sebauvedomenie v tom ako reagujem na toho druhého:
 - o pozornosť venujem rozpoznaníu jedinečných, individuálnych vlastností druhého človeka;
 - o uvedomiť si, že známe scenáre sa nedajú použiť a podľa toho dokázať modifikovať naše správanie.

13.4.4 Špecifiká mediácie na pracovisku

Rôzne náročné situácie na pracovisku - nízky pracovný výkon, zmeškané termíny, oneskorené dodávky materiálu, napäté stresové situácie, neefektívna horizontálna (medzi kolegami na rovnakej úrovni) aj vertikálna (nadriadený podriadený) komunikácia,... majú svoj pôvod v neriešených konfliktoch. Tieto skutočnosti viedli k tomu, že mediácia ako jedna z alternatívnych foriem riešenia konfliktov sa využíva k riešeniu konfliktov aj na pracovisku. Pomocou mediácie môžeme vyriešiť veľa individuálnych konfliktov v skorších fázach rozvoja konfliktu, skôr ako sa vyhrotia a stanú sa neriešiteľné.

13.4.4.1 Kto je mediátor na pracovisku?

Môže ním byť nadriadený, kolega, pracovník z iného oddelenia. Čo je podstatné, aby tento človek disponoval požadovanými zručnosťami a bol akceptovaný obidvomi stranami ako nezávislá tretia osoba v spore. Nezávislosť mediátora znamená:

- neutralitu vo vzťahu s stranám,
- nestrannosť vo vzťahu k výsledku.

Neutralita znamená, že bude sprevádzať účastníkov konfliktu celým procesom mediácie, aby na jeho konci mohli dosiahnuť dohodu. Nebude pomáhať jednému viacej ako druhému, teda na výslednej podobe obsahu mediácie nebude mať svoj záujem. Toto je jedna z veľmi dôležitých podmienok úspešnej mediácie. Táto požiadavka je za istých okolností

modifikovaná. To, čo rozhodne či mediátor je alebo nie je nezávislý môže byť rôzny pohľad na nezávislosť.

Z hľadiska kultúry organizácie (multikultúrálnej typ) sa môžeme stretnúť s tým, že v kultúrne odlišných krajinách je neutralita mediátora chápaná odlišne. Dôležitejšie je pre nich, aby mediátor poznal a rozumel realite konfliktných strán, t.j. ich organizačnej kultúre. Preto to je človek, ktorý neprichádza do organizácie zvonka, ale organizáciu dôverne pozná.

Pri náhľade na individuálnu kultúru účastníkov konfliktu by mal mediátor poznať rôzne kultúrne normy. Účastníci konfliktov môžu uprednostniť niekoho kto je patrí do ich sociálnej siete (social network mediator). Takýto model neutrality prevláda na Strednom Východe, v Ázii a Afrike. Mediátor sa v minulosti už stretol s účastníkmi konfliktu. Kľúčom k pochopeniu toho, prečo si volia niekoho z ich sociálnej siete, je pojem dôveryhodnosti, t.j., že strany vedia, že mediátor bude zachovávať mlčanlivosť/dôvernosť.

Mediátorom na pracovisku bude najčastejšie manažér alebo personalista. V takom prípade hovoríme o internom mediátorovi.

13.4.4.2 Interný mediátor

Jedná sa o zamestnanca danej organizácie a jeho úlohou je poskytovať zamestnancom mediačné služby. Práca interného mediátora sa môže spájať s viacerými prekážkami. Manažér môže byť účastníkom konfliktu a je pre neho náročné, aby zostal nestranným a neutrálnym. Existujú údaje¹²⁷ o manažéroch v USA, ktorí strávia 20-25% svojho času riešením konfliktov svojich pracovníkov.

13.4.4.3 Externý mediátor

Je to človek, ktorý do organizácie prichádza zvonka a bude častejšie vnímaný ako nestranný a neutrálny.

Riešenie konfliktov na pracovisku sa predsa len v niečom líši od ostatných konfliktov. Je ťažké zredukovať pracovný konflikt na dve sporové strany. Pracovisko je spoločnosťou v malom a je v nej platná organizačná štruktúra. Mediácia pracovných konfliktov bude súvisieť s viacerými ľuďmi a s charakterom organizácie. Konflikt sa bude len ťažko obmedzovať na jednu miestnosť, bude rozšírený oveľa viacej ako by sme čakali. Mediátor bude najatý a platený s najväčšou pravdepodobnosťou zamestnávateľom. Zamestnávateľ

¹²⁷ LENNÉER, B. – THYLEFORS, A. I.: *Arbegruppens psykologi*. - Häftad. Studentlitteratur AB, 2006. ISBN: 9789144003610

môže byť účastníkom sporu. Môže byť veľmi ťažké dodržať etické požiadavky spojené s mediáciou – nestrannosť, dôvernosť mediáčného procesu a dobrovoľnosť.

V štúdiu¹²⁸ uskutočnenej v Nórsku (Ekeland, in Hareide, 2006) vo verejnom sektore 44% pracovníkov uviedlo, že sa ocitli v konflikte s vedením organizácie, 32% s kolegami a 27% so zákazníkmi a užívateľmi služieb. 50% z tých, ktorí uviedli, že boli zavraždení alebo šikanovaní na pracovisku tvrdí, že manažment v škandinávskych krajinách sa umiestnil na poprednom mieste v šikane. Vo Veľkej Británii sa toto číslo zvyšuje až na 80%.

13.4.4.4 Konzultant versus mediátor?

V mnohých prípadoch manažment očakáva viac ako len mediáciu. Často chce radu týkajúcu sa zvládania podobnej situácie v budúcnosti. Konzultanti často pracujú v tzv. šedej zóne medzi riešením konfliktu a inými úlohami spojenými s poskytovaním osobného poradenstva, budovania tímu, právnej rady, organizačného rozvoja. Niekedy sa ocitajú v situácii, kedy sa od nich očakáva, aby vymysleli akceptovateľný dôvod na prepustenie problémového pracovníka.

Je potrebné vôbec rozlišovať medzi konzultantom a mediátorom? Odpovede by pravdepodobne boli rôzne.

Mediátor by mal byť schválený a akceptovaný obidvomi stranami v konflikte a nemal by mať finančné ani žiadne iné väzby ani na jedného z účastníkov sporu. Jedným zo spôsobov ako riešiť takúto situáciu je, aby výber mediátora a aj jeho platenie sa uskutočnilo o jednu úroveň vyššie ako je tá, na ktorej prebieha konflikt. Ak je výrobný manažér účastníkom konfliktu, mediátora by mala osloviť správna rada. Toto sa nazýva „princíp starootcovstva“.

Iným spôsobom ako splniť etické požiadavky na mediátora je hľadať niekoho spomedzi zúčastnených strán v konflikte, kto by bol akceptovaný ako mediátor a jasne stanoviť požiadavky na etiku mediátora.

Tretou možnosťou je obrátiť sa na inštitúciu, ktorá je autonómna a nezávislá a ktorá prijme kontrakt.

V našich podmienkach sa (zatiaľ sporadicky) využíva externý mediátor, ktorý je prizvaný k riešeniu konfliktov na pracovisku. V zahraničí (napr. Fínsko) je tendencia uprednostňovať interných mediátorov pri riešení pracovných sporov.

¹²⁸ HAREIDE, D.: *Konfliktmedling*. – Lund, Technická univerzita, Nórsko : Studentlitteratur, 2006

Zaujímavú štúdiu uskutočnili v Svetovej banke¹²⁹ v súvislosti s nárastom počtu prípadov represí na pracovisku, ktoré sa objavovali po tom, čo sa podriadení sťažovali na neprimerané správanie/prístup nadriadeného (diskriminácia). Zistilo sa, že strach z takýchto následných protiopatrení zo strany nadriadeného k podriadenému je horší ako potrestanie pracovníka. Dôsledkom tejto skutočnosti je, že:

- pracovníci sa boja uplatniť si svoje práva,
- problémy sa prejavujú až keď sú veľmi závažné.
- sú ťažšie riešiteľné,
- majú negatívny vplyv na pracovné prostredie.

Pre zamestnávateľa môže byť veľmi ťažké, aby dokázal zabezpečiť, že manažéri sa budú správať konštruktívne k tým pracovníkom, ktorí sa na nich sťažovali. V minulosti sa prijímali preventívne opatrenia na ochranu pracovníkov, ktorí sa sťažovali na svojho nadriadeného. Patrili medzi ne nasledovné:

- prijatie antirepresívnej politiky,
- informovanie pracovníkov o tom, ako a kde môžu nahlásiť represívne správanie svojho nadriadeného,
- tréning manažérov na tému represia na pracovisku,
- monitorovanie prístupu k pracovníkom, ktorí podali sťažnosť na svojich nadriadených,
- prešetrovanie prípadov represie a prijímanie nápravných opatrení.

Po čase sa ukázalo, že takéto opatrenia sú neefektívne. Z čoho pramení strach z odplaty? Výsledky štúdie naznačujú, že príčiny tohto strachu spočívajú v:

- absenciu dôvery,
- obavy z reakcií okolia na sťažnosť, klebety.

13.4.5 Čo je dôvera?

Je to pocit, emócia, duševný stav, interpretácia, subjektívny pocit, ktorý vzniká v priebehu času je to puto, ktoré spája; tvorí základ každého vzťahu – na úrovni osobnej, podnikovej, národnej, medzinárodnej. Reťaz je tak silná ako je silný jej najslabší článok, je to správanie, keď sa dostávame do zraniteľnej pozície a pritom spoľiehame na druhých, že budú sa k nám správať férov, otvorene a čestne. Je to výsledok, nie cieľ.

¹²⁹ THOMAS, A. B.: *Building Trust to Manage Fear of Retaliation in the Workplace*. 5th International conference of the World Mediation Forum. – Crans-Montana, Switzerland, Congress Centre "Le Regent", September 10-11, 2005 a THOMAS, A. B.: *Building Trust to Manage Fear of Retaliation in the Workplace*. 5th International conference of the World Mediation Forum. – Crans-Montana, Switzerland, Congress Centre "Le Regent", September 10-11, 2005

13.4.5.1 Prečo je dôvera na pracovisku tak dôležitá?

Keď sa naruší, strácajú sa nielen výhody spolupráce, ale aj niečo, čo je menej uchopiteľné a pritom nie menej dôležité – vzájomný rešpekt medzi pracovníkmi. Dôvera vytvára zásobáreň dobrej vôle, ktorá chráni vzťahy vtedy, ak sa pracovník správa spôsobom, ktorý môže druhý vnímať ako deštruktívny. V prostredí, kde prevláda dôvera sa objavuje riešenie problémov, ktoré je kreatívne a produktívne.

V prostredí, kde je málo dôvery:

- sa vytvárajú konfliktné vzťahy
- skresľuje sa vnímanie reality
- znižuje sa motivácia tímu
- presúva sa energia z hľadania riešení problémov na problémy samotné
- objavujú sa riešenia, ktoré sú neefektívne.

Charakteristiky prostredia, v ktorom prevláda dôvera:

- rešpektujúce,
- otvorená a čestná komunikácia,
- transparentné rozhodovacie procesy,
- konzistentný prístup,
- práca s diverzitou (rozmanitosťou),
- podpora,
- spolupráca.

Výsledky štúdie¹³⁰ ukázali rozdiely medzi tímami s vysokou a nízkou dôverou.

13.4.5.2 Tímy s vysokou mierou dôvery

K atmosfére dôvery v tíme najviac prispieva manažér, potom rovesníci a nakoniec kolegovia. Personál dokáže vznášať námietky voči svojim manažérom oveľa ľahšie (o 50% viacej). Respondenti vedeli, ktoré správanie vytvára atmosféru dôvery.

13.4.5.3 Tímy s nízkou mierou dôvery

Viacej sa dôveruje rovesníkom ako manažérom, nehody a problémy sa diskutujú s rovesníkmi nie manažérmi. Skóre dôvery je vo všetkých sledovaných ukazovateľoch

¹³⁰ THOMAS, A. B.: *Building Trust to Manage Fear of Retaliation in the Workplace*. 5th International conference of the World Mediation Forum. – Crans-Montana, Switzerland, Congress Centre " Le Regent ", September 10-11, 2005

výrazne nižšie ako vo tímoch s prejavmi dôvery. Respondenti nedokázali identifikovať takmer ani jeden druh pozitívneho správania, zostávali zameraní na problematické správanie.

Pracovníci uviedli nasledovné druhy správania manažéra, ktoré by oceňovali, pričom najviac správania súviselo s komunikáciou a rešpektom:

- počúvanie,
- čestnosť – bez ohľadu na to či je informácia pozitívna alebo negatívna,
- akceptácia odlišných pohľadov na situácie,
- otvorenosť, dostupnosť manažéra,
- okamžitá a pravidelná spätná väzba.

Práve tieto prejavy v správaní sú veľmi dôležité v prevencii, ale aj riešení konfliktov. Okrem toho je potrebné:

- Byť vzorom požadovaného správania.
- Správať sa relatívne konzistentne (možnosť predvídať reakcie).
- Mať prehľadné rozhodovacie procesy.
- Podporovať pracovníkov – podržať ich v prípade potreby.

V záujme predchádzania a eliminovania represíí sa navrhuje:

- trénovať manažérov v správaní, ktoré posilňuje dôveru v pracovnom prostredí ako:
- jasne a často komunikovať o problémoch,
- uistiť sa, že vysielať správy sú jednoznačné,
- vyhýbať sa prekvapeniam,
- pomenovávať všetko čo sa deje a diskutovať o tom,
- primerane hodnotiť pracovníkov,
- oceňovať nové nápady,
- seriózne sa zaoberať všetkými problémami či obavami pracovníkov.

V súčasnosti viaceré organizácie v zahraničí majú vypracovaný vlastný systém možností ako poskytovať služby svojim zamestnancom pri riešení konfliktov. Svetová banka ponúka svojim pracovníkom možnosť:¹³¹

- využiť služby ombudsmana,
- mediátora,
- úradu pre etiku a podnikateľské správanie,
- úrad odvolacieho výboru,

¹³¹ LAUFER, D. S.: *The Challenges of Providing mediation Services in Multicultural Global Organization*. 5th International conference of the World Mediation Forum. – Crans-Montana, Switzerland, Congress Centre " Le Regent ", September 10-11, 2005

- súdu.

13.5. Stav mediácie na Slovensku

Mediácia, ako jedna z alternatív riešenia konfliktov, bola na Slovensku oficiálne uznaná prijatím zákona č. 420/2004 Z. z. o mediácii a o doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon o mediácii“). Dovtedy sa realizovala prostredníctvom úsilia malej skupiny nadšencov, ktorí boli presvedčení o tom, že je lepšie, keď sa ľudia dokážu dohodnúť ako keď zverujú svoje konflikty oficiálnym inštitúciám a čakajú „spravodlivý“ rozsudok. Od nadobudnutia účinnosti tohto zákona uplynuli viac ako 3 roky.

Zaujímali sme sa, ako sa existencia zákona premietla do poskytovania a využívania mediačných služieb. Prostredníctvom elektronickej pošty boli oslovení mediátori zapísaní v „Zozname mediátorov“ k 1.marcu 2007, zverejnenom na webovej stránke Ministerstva spravodlivosti SR www.justice.gov.sk. Podmienkou bola elektronická adresa uvedená pri mene mediátora.

Odoslaných bolo 68 dotazníkov. Celkový počet mediátorov v danom čase predstavoval približne 145 mediátorov. Dnešný stav predstavuje 195 registrovaných mediátorov na Slovensku. Už na základe tohto môžeme konštatovať, že rastúci počet mediátorov svedčí o záujme vykonávať túto činnosť. Z celkového počtu 68 sa vrátilo 22 dotazníkov (32%), avšak len 18 (27%) účastníkov prieskumu dotazník aj vyplnilo. Štyria právnici uviedli, že zatiaľ nemajú skúsenosť s mediováním sporov.

Skúmaná vzorka mediátorov pozostávala z 10 právnikov (55%), z ktorých bolo 6 žien a 4 muži. Neprávnici boli zastúpení počtom 8 (45%) z toho 5 žien a 3 muži. Prehľad o skladbe vzorky je uvedený v tabuľke č. 13.1.

Tabuľka č. 13.1 Zloženie vzorky oslovených mediátorov

	Právnici		Neprávnici		Spolu	
Muži	4	22%	3	17%	7	39%
Ženy	6	33%	5	28%	11	61%
Spolu	10	55%	8	45%	18	100%

Z počtu vrátených dotazníkov (22) môžeme usúdiť, že mediátori sú ľudia, ktorí ako svoju hlavnú činnosť vykonávajú inú prácu ako mediáciu. Mediácia na Slovensku zatiaľ nie je u nikoho hlavnou pracovnou činnosťou. Ďalej môžeme konštatovať, že mediácii na Slovensku sa venujú viacej ženy (61%) ako muži (39%). Spomedzi profesií je zastúpená viacej medzi

právníkmi (55%) ako inými profesiami (45%). Ostatné profesie zastúpené v našej vzorke sú reprezentované sociálnymi pracovníkmi, psychológmi, ekonomickými inžiniermi, manažérmi. Dôvodom tejto skutočnosti môže byť väčšia informovanosť medzi právnikmi o mediácii, ktorú mohli o. i. zvýšiť prijatie zákona o mediácii.

Okrem toho bolo zrealizovaných veľa informačných seminárov a pracovných stretnutí s právnickou obcou a to najmä v rámci projektov realizovaných Ministerstvom spravodlivosti SR, ale aj inými vzdelávacími spoločnosťami (ARK – tréning, poradenstvo, mediácia, s. r. o.), či profesionálnymi združeniami (napr. Asociácia mediátorov Slovenska – AMS). Väčšia pozornosť venovaná právnikom sa zdôvodňovala potrebou pripraviť právnikov na spoluprácu pri riešení občianskych sporov formou mediácie. Nakoľko slovenská verejnosť stále nie je dostatočne informovaná o možnosti riešiť svoje spory prostredníctvom mediátorov,¹³² ukázalo sa ako užitočné, aby sporové strany boli informované o tejto možnosti riešenia sporu aspoň prostredníctvom svojich advokátov alebo priamo sudcov.

Keď ľudia strácajú vlastnú kapacitu riešiť konflikty s využitím vlastných síl, majú tendenciu zveriť osud svojich nespokojností a subjektívne prežívaných nespravodlivostí do rúk advokáta, ktorý ich má priviesť k víťaznému završeniu existujúceho sporu, alebo sa obrátiť na súd. Počítalo sa s tým, že ak sa má mediácia ako spôsob riešenia konfliktov presadiť v živote ľudí, teda stať sa alternatívou k tradičným spôsobom riešenia konfliktov, bolo by vhodné, aby nachádzala podporu aj u tých profesií, ktoré boli v minulosti verejnosťou vnímané ako jediné, ktoré môžu vstupovať do sporov občana.

Zistenia naznačujú, že právnici nielen podporujú mediáciu, ale sami sa stali aj mediátormi, teda osvojili si nový prístup ako pomáhať sporovým stranám inou ako právnou cestou. Zaujímavým bolo zistiť koľko sporov bolo mediovaných (pozri tabuľku č. 13.2) danou skupinou mediátorov.

Tabuľka č. 13.2 Počet mediovaných sporov od začiatku činnosti mediátora

	Právnicki		Neprávnicki		Spolu	
Muži	33	23%	9	6%	42	29%
Ženy	48	34%	52	37%	100	71%
Spolu	81	57%	61	43%	142	100%

Ako môžeme vidieť za obdobie mesiacov marec 2007 – jún 2007 vrátane, skupina 18 mediátorov mediovala 142 sporov. V priemere na jedného mediátora sa jedná o 8 mediovaných sporov. Z odpovedí mediátorov môžeme konštatovať, že sú medzi nimi veľké

¹³² PRUŽIŇSKÁ, J.: *Mediácia na Slovensku viac ako desaťročná*. In: Zborník z medzinárodnej konferencie Ministerstva spravodlivosti SR: „Mediácia – cesta k efektívnej justícii“, 24 – 25. 3.2004, Bratislava, s. 48-52

rozdiely (variačné rozpätie = 40). Niektorí mediovali len 1 spor a iní majú za sebou podstatne viac mediácií.

Rozdiely medzi mediátormi môžu byť o. i. spôsobené rozdielmi v dĺžke mediátorskej praxe. Hoci zákon o mediácii je účinný od 1. septembra 2004, viacerí mediátori vykonávali mediáciu aj pred jeho existenciou.¹³³ (bližšie pozri: Pružinská, 2004).

Ako vidíme z tabuľky k počtu mediovaných sporov výraznejšie prispievajú ženy mediátorky (71%) ako muži mediátori (29%). Tento rozdiel je čiastočne vysvetliteľný aj početnosťou zastúpenia žien medzi mediátormi v našej vzorke (61% a 39%). Mediácia patrí k tzv. pomáhajúcim profesiám a tak väčšie zastúpenie žien v tejto činnosti nás neprekvapuje. Na celom svete v pomáhajúcich profesiách dominujú ženy. Aj keď v súčasnosti pravdepodobne je predčasné nazývať mediáciu profesiou,¹³⁴ môžeme o nej hovoriť skôr ako o jednej z metód práce, ktorú vo svojej hlavnej profesii využívajú rôzne odbory (psychológia, právo, manažment, sociálna práca, pedagogika, ekonómia, technické profesie, ...).

13.5.1 Prínos zákona o mediácii

Hlavným motívom k danému prieskumu bolo zistenie prínosu zákona o mediácii pre jej uvedenie do života slovenskej verejnosti. Odborná verejnosť očakávala predovšetkým rozšírenie spektra možností riešenia menších, ale aj veľkých sporov mimosúdnou cestou, čo v konečnom dôsledku znamená zvyšovanie osobnej kompetencie každého účastníka sporu. Pod osobnou kompetenciou na tomto mieste rozumieme prebranie zodpovednosti za výsledok riešenia sporu jeho účastníkmi. Akonáhle sa človek obráti na súd a žiada ho o riešenie sporu, vzdáva sa tým možnosti ovplyvňovať jeho výsledok. V prípade mediácie môže jej výsledok ovplyvňovať v celom procese riešenia sporu.

Za ukazovateľ navodených zmien počas účinnosti zákona (obdobie 2,5 roka) sme zvolili počet zaznamenaných mediovaných sporov. Ako môžeme vidieť z tabuľky č. 13.2 a 13.3 u našej vzorky mediátorov, prijatie zákona zvýšilo počet sporov riešených mediáciou o 128 v porovnaní s obdobím pred jeho účinnosťou.

Ďalším ukazovateľom je počet mediátorov. Kým pred účinnosťou tohto zákona ich bolo len zopár (do 10), väčšinou sa jednalo o psychológov a pedagógov, súčasnosti je ich zaregistrovaných 195. Inou zmenou je prijímanie mediácie právnickou obcou. Kým v minulosti to bola len malá skupina jej priaznivcov, dnes právnici (55%) konkurujú neprávnickým profesiám (45%) v mediačnej praxi (pozri tabuľku č. 13.3).

¹³³ Tamtiež

¹³⁴ PRUŽINSKÁ, J.: *Vzdelávanie v mediácii*. – Bratislava 16.10.2003. Medzinárodná konferencia MS SR: „Mediácia – alternatívna cesta k spravodlivosti“.

Tabuľka č. 13.3 Počet mediovaných sporov od účinnosti zákona o mediácii

	Právnicki		Neprávnicki		Spolu	
Muži	33	26%	5	4%	38	30%
Ženy	48	37%	42	33%	90	70%
Spolu	81	57%	61	43%	128	100%

13.5.2 Efektivita mediácie

13.5.2.1 Koľko sporov sa skončilo mediačnou dohodou?

V krajinách s podstatne dlhšou skúsenosťou s mediáciou ako je naša, sa bežne udáva 70 – 80% účinnosť mediácie pri riešení sporov. Jedná sa o spory, ktoré sa začali riešiť mediáciou a výsledkom bola dohoda o riešení alebo nedohoda. Nezaradujú sa sem spory, keď niektorý z účastníkov sporu odmietol mediáciu ako spôsob riešenia sporu. Skúmaná vzorka mediátorov pomohla sporovým stranám dosiahnuť dohodu v 67 prípadoch, čo predstavuje 47% z počtu mediovaných prípadov (N = 142). Nižšia efektivita mediácie v našom prípade môže byť vysvetlená viacerými skutočnosťami. Prikláňame sa k tej, ktorá súvisí so skúsenosťou mediátora. V procese mediácie môžu vzniknúť rôznym spôsobom náročné situácie, ktoré si vyžadujú špecifické zručnosti mediátora.¹³⁵ Niekedy mediátor prispôbuje komunikačný štýl sporovým stranám, aby dosiahol porozumenie podstaty sporu. V inej situácii je to otázka trpezlivosti a práce s časom. Náročnou môže byť práca s emóciami počas mediačného procesu. V neposlednom rade je to dôvera mediátora v mediačný proces, či vôbec je možné pracovať s ľuďmi týmto spôsobom.

13.5.2.2 Spory odporučené na mediáciu súdom

Ako sme už vyššie spomínali, uvádzanie mediácie do života slovenskej verejnosti bolo sprevádzané početnými prípravnými aktivitami Ministerstva spravodlivosti SR, ale aj odborníkov – mediátorov z praxe. Vychádzalo sa z britského modelu,¹³⁶ kde sú sudy veľmi úzko prepojené na mediačné služby. Po doručení žaloby súd písomne informuje žalobcu o možnosti riešiť spor mediáciou. V prípade, že sa tak rozhodne, súd mu poskytne priestory priamo v budove súdu spolu s mediátorom. V krátkej časovej lehote a podstatne lacnejšie sa

¹³⁵ KOVACH, K. K.: *Mediation. Principles and Practice*. – St. Paul, Minn. : West Publishing Co, 1994. ISBN 0-314-04053-6 a

PRUŽINSKÁ, J.: *Vzdelávanie v mediácii*. – Bratislava 16.10.2003. Medzinárodná konferencia MS SR: „Mediácia – alternatívna cesta k spravodlivosti“.

¹³⁶ MARSH, W.: (2004) *Poučenie z Anglicka a Walesu v budúce výzvy pre Slovensko*. – Bratislava Zborník z medzinárodnej konferencie Ministerstva spravodlivosti SR: „Mediácia – cesta k efektívnej justícii 24 – 25. 3.2004“. s. 48-52

rieši spor, ktorý by sa zdlhavo ale najmä veľmi drahoo riešil na súde, preto sa aj u nás začala spolupráca so súdmi, aby sudca mohol po vyhodnotení konkrétneho prípadu odporučiť sporovým stranám mediáciu.

Zaujímalo nás, ako sa súdy angažujú v očakávanej spolupráci s mediátormi. Z celkového počtu mediovaných sporov od začiatku účinnosti zákona o mediácii (N = 128) bolo súdom doporučených 27 prípadov čo predstavuje 21%.

Sudcovia odporučili mediáciu v nasledovných sporoch:

- bezpodielové spoluvlastníctvo manželov (BSM) – 13,
- susedské – 3,
- pracovnoprávne – 3,
- občianskoprávne – 2 (bezdôvodné obohatenie),
- obchodné – 2 (peňažné plnenie),
- výživné na deti – 2,
- vysporiadanie dedičstva – 1,
- vysporiadanie dlhov – 1.

Na základe našich zistení môžeme konštatovať, že len niektorí sudcovia podporujú mediáciu. Mediátorom zverujú tie druhy sporov, v ktorých významnú úlohu hrajú interpersonálne vzťahy.

13.5.3 V akých sporoch je mediácia odmietaná

Mediácia je dobrovoľná. Sudca ani nikto iný nemôže donútiť, aby sa mediácie zúčastnil ten, kto ju odmieta. Niekedy môže byť pre mediátora veľmi náročné dosiahnuť, aby s mediáciou súhlasili obidve sporové strany, resp. všetky strany zúčastnené v konflikte. Preto sme zisťovali v akých sporoch bola mediácia odmietnutá. Celkovo sa jednalo o 68 odmietnutí mediácie v nasledovných sporoch:

- občianskoprávne (bližšie nešpecifikované) – 22,
- rodinné – 23,
- obchodné – 14,
- komunitné – 6,
- pracovnoprávne – 1,
- komerčné – 2.

Zdá sa, že ľudia si potrebujú chrániť svoje súkromie (rodinné a občianskoprávne spory) a to môže byť dôvodom odmietania mediácie. Paradoxne je tak pre nich prijateľné riešiť tieto spory na súde, v prítomnosti väčšieho počtu nezainteresovaných ľudí. Mediácia je

dôverným procesom riešenia sporu a žiaden účastník mediačného stretnutia nemôže použiť informácie, ktoré získal na mediačnom stretnutí v svoj prospech. Pamätá na to dokonca aj zákon o mediácii, keď hovorí o mlčanlivosti účastníkov mediačného procesu.

13.5.4 V akých sporoch je mediácia účinná?

Mediátorom našej vzorky sa podarilo ukončiť mediačnou dohodou nasledovné spory:

- občianskoprávne (dedičské, majetkové, ...) – 33,
- rodinné – 20,
- obchodné – 9.
- pracovnoprávne – 5.

Ak porovnáme zistenia o odmietaní mediácie a zistenia o jej účinnosti, tak zistíme že stále sú to už spomínané dve oblasti sporov, v ktorých približne rovnako často je mediácia odmietaná, ale aj vítaná. Pravdepodobne prístup, ktorý zvolí mediátor môže rozhodnúť o tom, či v tom istom druhu sporu niekto mediáciu odmietne a iný ju uprednostní pred súdnym riešením.

Z hľadiska proaktívneho prístupu je zaujímavé zistenie, kde vidia slovenskí mediátori príležitosť pre uplatnenie mediácie v praxi. Najväčší priestor vidia pre obchodné spory (34%), nasledujú rodinné spory (23%), s rovnakým počtom sa na treťom mieste umiestňujú pracovnoprávne (15%) a občianskoprávne spory (15%), komunitné spory (9%) a spory v škole (4%).

13.5.5 V čom vidia mediátori priaznivé podmienky pre mediáciu na Slovensku?

Predovšetkým je to preťaženosť súdov a prítomnosť mnohých sporov na Slovensku. Mediáciu môžu dostať do popredia najmä dlhé čakacie lehoty na súdoch, kým sa začne súdne konanie. Mediácii nahrávajú aj súdne poplatky, ktoré už dnes mnohí ľudia pociťujú ako príliš vysoké a vnímajú, že práva im nie sú dostupné. Preto mediácia môže byť prijateľným spôsobom riešenia ich situácie.

Na druhom mieste je pre mediáciu na Slovensku priaznivá skutočnosť, že ide o niečo nové a pritom pozitívne. Mediácia je vnímaná ako znak žiadanej zmeny a progresu.

13.5.6 Prekážky mediácie

K možným prekážkam uplatnenia mediácie na Slovensku sa mediátori vyjadrili nasledovne.

Skupina právnikov sa domnieva, že sú to samotné právne predpisy – chýba exekučný titul mediačnej dohody, mediácia je nie povinná, nízke kompetencie mediátora. Ďalej je to nízka informovanosť občanov o mediácii a nezverejňovanie úspešných mediačných prípadov (povzbudenie).

Skupina neprávnikov uvádza na prvom mieste nízku informovanosť občanov o mediácii, nasleduje tendencia k zvykovému riešeniu konfliktných situácií, prekážkou môže byť aj nízka aktivita mediátorov, nedostupnosť zoznamu mediátorov pre bežného človeka (musí mať prístup k internetu), nespolupracujúce súdy a nedôvera v mediáciu.

Kým právnici vidia prekážky najmä v nedostatočných právnych predpisoch a úpravách (mediácii by chceli napomôcť právnymi úpravami), neprávnici vidia hlavné prekážky uplatnenia mediácie v ľuďoch (potreba informovanosti, dostupnosti zoznamov mediátorov, budovania dôvery v mediáciu).

Zaujímali sme sa o to, ako by mala byť prezentovaná slovenská mediácia v zahraničí. Mediátori, v zhode s celkovým zameraním mediácie, sa prikláňajú k pozitívnym stránkam v mediácii. Chceli by informovať, že mediácia sa využíva na riešenie sporov, že jej dôverujú, že má podporu odbornej verejnosti v podobe vysokého záujmu (195 registrovaných mediátorov) a že sa cítia byť partnermi pre zahraničie v danej oblasti. Pomoc od zahraničia by uvítali v podobe podpory v oblasti propagácie mediácie na Slovensku formou prezentovania úspešných mediácií v zahraničí. Slovenskí mediátori sú viac pripravení na vytváranie priaznivých podmienok a prekonávanie prekážok pre prax mediácie, ako na ne rezignovať. V pripravenosti na poskytovanie mediačných služieb prevláda u slovenských mediátorov stenické ladenie pred astenickým.

Tento záver môže byť povzbudzivý i pre riadiacich pracovníkov a to hneď z viacerých dôvodov:

- v prípade potreby môžu využiť služby externých mediátorov pre riešenie konfliktov na pracovisku
- samotní riadiaci pracovníci sa môžu stať mediátormi a tak prispievať v období dynamických zmien k presadzovaniu konštruktívnych spôsobov riešenia konfliktov na pracovisku
- preventívnym pôsobením včasne zachytávať slabé signály konfliktov medzi pracovníkmi a eliminovať ich hneď v začiatku rozvoja.

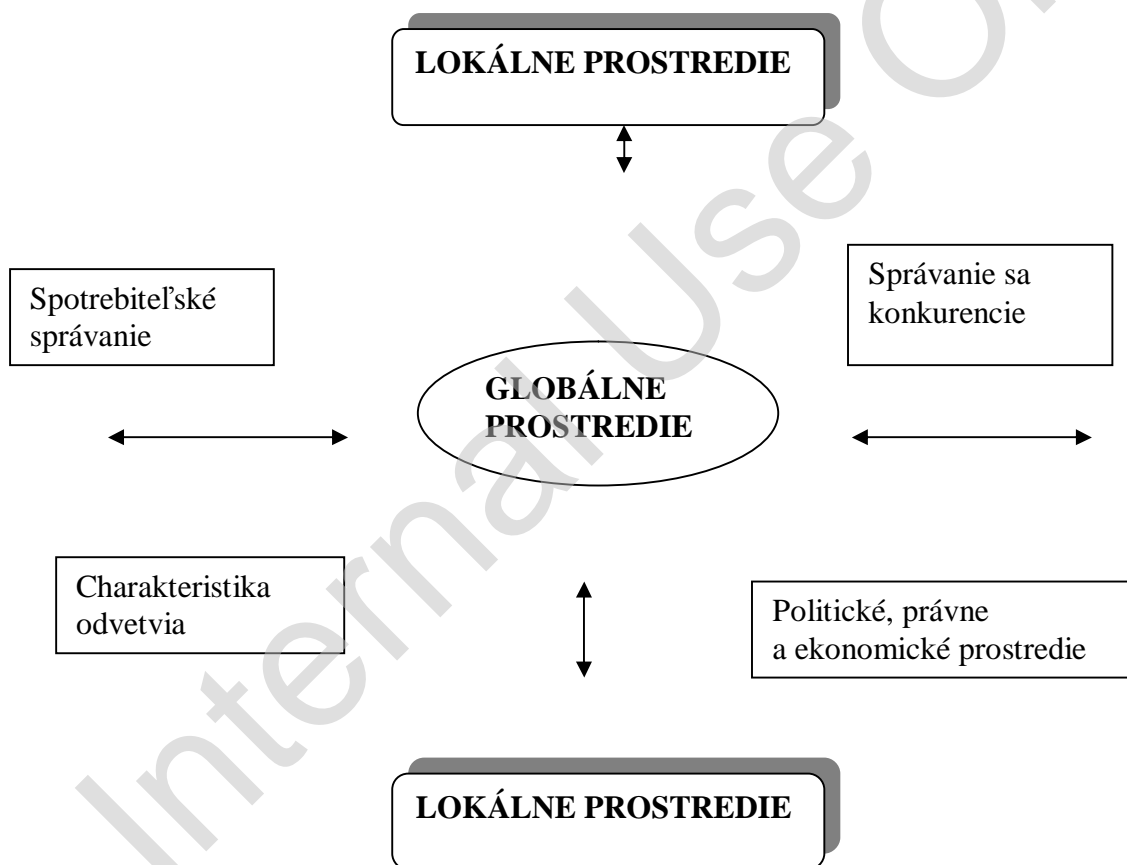
Efektívne využívanie mediácie na pracovisku¹³⁷ môže zabrániť fluktuácii tých pracovníkov, ktorí sú pre organizáciu dôležití, predísť poklesu ich angažovanosti a demotivácii, zlepšeniu sociálnej klímy na pracovisku s dopadom na imidž organizácie.

¹³⁷ PODRAPSKÝ, T.: *Efektivní mediace*. – Praha : Moderní řízení 1/2003

14 PODNIKANIE V KONTEXTE NÁRODNÝCH KULTÚRNYCH ROZDIELOV

14.1 Kultúra a podniková kultúra – podstata

Rozhodnutia firmy, týkajúce sa výberu, vstupu, resp. pôsobenia na zahraničnom trhu¹³⁸ a v zahraničnej firme súvisia s filozofiou jej manažmentu, orientovaného na expanzívne ciele. Súčasné procesy globalizácie sú spojené s hyperkonkurenciou a ďalším rozvojom nadnárodných spoločností. V snahe dosiahnuť naplnenie expanzívnych cieľov podniku, musí manažment zväžiť súlad medzi internými zdrojmi a možnosťami podniku a medzi podmienkami, ktoré majú vplyv na ďalší rozvoj podnikania (pozri obr. 14.1).



Obr. 14.1 Skúmanie prostredia vo vzťahu k expanzívnym cieľom podniku

Zdroj: HORSKÁ, E.: *Vybrané kapitoly medzinárodného marketingu*. – Nitra : SPU, 2000. ISBN 80-7137-701-5

¹³⁸ UBREŽIOVÁ, I. a kol.: *Medzinárodný manažment a podnikanie*. – Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2005, s. 45. ISBN 80-8069-619-5

Pracovať v medzinárodnom prostredí znamená pre podnik adaptovať sa na rôzne ekonomické, politické, právne, technologické, sociálne, ale taktiež kultúrno-historické podmienky. V poslednej dobe sa medzinárodný manažment sústreďuje na využívanie a efektívnosť multikultúrnych tímov a pracovných skupín, v ktorých pracujú ľudia z niekoľkých národných kultúrnych systémov.

Kultúra je predstavovaná tými hodnotami, normami, či vzormi, ktoré sme si behom života osvojili ako členovia určitej skupiny. Charakteristickými znakmi kultúry sú preto¹³⁹:

- **Učenie** – kultúra nie je vrodená, ale získaná v procese učenia a získavania skúseností
- **Zdieľanie** – ľudia kultúru zdieľajú ako členovia skupín, spoločností, organizácií. (Kultúra teda nie je špecifická pre jednotlivca)
- **Kumulatívnosť** – kultúra sa vytvára z generácie na generáciu v procese postupného kumulovania a predávania poznatkov
- **Symbolickosť** – kultúra je založená na ľudskej schopnosti používať jednu vec k reprezentovaniu druhej, teda na schopnosti používať najrôznejšie symboly k vyjadreniu určitého skrytého významu.
- **Vrstevnatosť** – kultúra má svoju štruktúru, ktorá je vnútorne integrovaná. To znamená, že zmena v jednej oblasti (vrstve) môže spôsobiť zmeny v oblastiach iných.
- **Adaptabilita** – kultúra je založená na ľudskej schopnosti prispôbovať sa podmienkam, je teda menlivá v čase, hoci je tento proces veľmi pomalý.

Kultúra predstavuje „nadobudnuté vedomosti a zručnosti, ktoré ľudia používajú k interpretácii svojich skúseností a generovaniu svojho sociálneho správania sa“.

Podniková kultúra sa skladá z troch hierarchicky nad sebou usporiadaných rovín¹⁴⁰:

1. životné postoje, predstavy a hodnoty zamestnancov;
2. pravidlá pracovného a sociálneho správania sa;
3. stručne vyjadrené podnikové ciele a základné princípy podnikovej kultúry.

Celkovo je výsledkom predovšetkým procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.

¹³⁹ Spracované podľa: ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management*. – Praha : Nakladatelství VŠE 2004, s. 126. ISBN 80-245-0683-1

¹⁴⁰ SCHEIN, E. H.: Commings to a New Awareness of Orgabnizations culture. In: Sloan Management Review 1/1989.

Silná podniková kultúra¹⁴¹ výrazne ovplyvňuje správanie sa zamestnancov. Súčasne vytvára špecifickú, originálnu a neopakovateľnú tvár organizácie. Tá je nevyhnutná pre získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a ostatným reprezentantom vonkajšieho okolia. Na to je potrebné splniť nasledujúce podmienky:

- § základné princípy podnikovej kultúry musia vychádzať z podnikateľskej stratégie firmy;
- § podniková kultúra sa musí premietnuť do všetkých funkcií riadenia ľudských zdrojov;
- § všetky podnikové aktivity musia smerovať k identifikácii zamestnancov so žiadanou („optimálnou“) podnikovou kultúrou.

Pracovať v medzinárodnom prostredí znamená pre podnik adaptovať sa na rôzne ekonomické, politické, právne, technologické, sociálne, ale taktiež kultúrno-historické podmienky. V poslednej dobe sa medzinárodný manažment sústreďuje na využívanie a efektívnosť multikultúrnych tímov a pracovných skupín, v ktorých pracujú ľudia z niekoľkých národných kultúrnych systémov.

Kultúra je potom predstavovaná tými hodnotami, normami, či vzormi, ktoré sme si behom života osvojili ako členovia určitej skupiny. Charakteristickými znakmi kultúry sú preto:

- Učenie – kultúra nie je vrodená, ale získaná v procese učenia a získavania skúseností
- Zdieľanie – ľudia kultúru zdieľajú ako členovia skupín, spoločností, organizácií. Kultúra teda nie je špecifická pre jednotlivca
- Kumulatívnosť – kultúra sa vytvára z generácie na generáciu v procese postupného kumulovania a predávania poznatkov
- Symbolickosť – kultúra je založená na ľudskej schopnosti používať jednu vec k reprezentovaniu druhej, teda na schopnosti používať najrôznejšie symboly k vyjadreniu určitého skrytého významu.
- Vrstevnatosť – kultúra má svoju štruktúru, ktorá je vnútorne integrovaná. To znamená, že zmena v jednej oblasti (vrstve) môže spôsobiť zmeny v oblastiach iných
- Adaptabilita – kultúra je založená na ľudskej schopnosti prispôbovať sa podmienkam, je teda menlivá v čase, hoci je tento proces veľmi pomalý.

Kultúra teda predstavuje „nadobudnuté vedomosti a zručnosti, ktoré ľudia používajú k interpretácii svojich skúseností a generovaniu svojho sociálneho správania sa“.

¹⁴¹ NOVÝ, I. A kol.: *Interkultúrálné management*. – Praha : Grada Publishing 1996, s. 31. ISBN 80-7169-260-3

14.2 Prístup a výsledky výskumu Geerta Hofstedeho k sledovaniu národných kultúrnych rozdielov

Holandský odborník na interkulturálny manažment Hofstede založil svoje štúdie (medzinárodný dotazník interkulturálnych rozdielov VSM 94) na modeli so štyrmi dimenziami, ktoré vysvetľujú podstatné rozdiely medzi jednotlivými kultúrnymi systémami:

- Rozpätie moci.
- Individualizmus – kolektivismus.
- Maskulinita – feminita.
- Vyhybanie sa neistote.

Neskôr svoje výskumy doplnil o piatu dimenziu a to dlhodobú orientáciu.

14.2.1 Rozpätie moci

Rozpätie moci vyjadruje mieru, v ktorej menej silní členovia spoločnosti očakávajú a sú ochotní akceptovať nerovnomerné rozloženie moci a vplyvu. Ľudia v spoločnostiach s veľkým rozpätím moci považujú nerovnosť za prirodzenú záležitosť, nakoľko:

- V podnikoch je centralizácia moci v jedných rukách s privilégiami pre pracovníkov s vyšším postavením,
- Mzdový systém vykazuje veľké rozpätie platov medzi vrcholovými a najnižšími pozíciami,
- Manuálna práca má oveľa nižší status ako práca úradníka
- Starší bývajú častejšie nadriadenými, než mladší pracovníci,
- Ideálnym vedúcim z pohľadu podriadeného je „benevolentný autokrat“,
- Vyžaduje sa lojalita, vernosť a vďačnosť,
- Viditeľné znaky statusu, napr. drahý automobil, sú tu prijímané pozitívne.

Malé rozpätie moci

- Podriadení a nadriadení sa považujú za seberovných,
- Ideálnym vedúcim z pohľadu podriadeného je „vynalievavý demokrat“,
- Podriadení od vedúcich očakávajú, že s nimi budú rozhodnutia konzultovať, ale akceptujú, že vedúci má právo konečného rozhodnutia.

Veľké rozpätie moci: Japonci, Latinská Amerika, Mexiko, arabské krajiny, India, Indonézia.

Stredné rozpätie moci: Francúzsko, Belgicko, Nemecko

Malé rozpätie moci: Fínsko, Nórsko, Švédsko, Dánsko.

14.2.2 Individualizmus versus kolektivismus

Vyjadruje, do akej miery sa ľudia učia jednat' viac ako nezávislí jedinci, alebo ako členovia skupiny.

Individualizmus:

- zamestnanec jedná podľa svojich osobných záujmov, vždy ako individualista;
- vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom predstavujú akúsi zmluvu vzťah medzi kupujúcim a predávajúcim na trhu práce. Slabý výkon, alebo ponuka lepšieho pracovného miesta v inej organizácii sú bežne akceptovaným dôvodom pre rozviazanie pracovného pomeru;
- riadenie = riadenie jednotlivca.

Kolektivismus:

- človek sa stáva členom skupiny a jedná predovšetkým v jej záujme,
- Vzťahy na pracovisku majú podobu morálneho zväzku, v ktorom je povinnosťou navzájom sa podporovať a byť vysoko lojálny;
- Slabý výkon jedného pracovníka nebýva dôvodom pre výpoveď, ale vedúci prispôbi schopnostiam a výkonnosti pracovníka úlohy, ktoré mu môžu byť zverené;
- Riadenie je výraznejšie zamerané na pracovnú skupinu.

Individualistické krajiny: USA, Austrália, priemyselne vyspelé európske krajiny, najmä Veľká Británia a Holandsko.

Kolektivistické spoločnosti: Japonsko, Ázia, Latinská Amerika.

14.2.3 Maskulinita versus feminita

Maskulínne spoločnosti:

- Preferované je hrdinstvo, úspech, rozhodnosť, výkonnosť a súťaživosť;
- Cenená je najmä asertivita, rozhodnosť;
- Manažér sa tu rozhoduje sám, a to na základe dôkladnej analýzy faktov;

- Riešenie konfliktov je štýlom boja o moc;
- Deti sú vedené k ambicióznosti, súťaživosti a presadzovaní sa.

Feminínne spoločnosti:

- Preferovaná je starostlivosť o slabých, záujem o medzilidské vzťahy a kvalitu života;
- Manažér je viac intuitívny, než analyzujúci;
- Manažér hľadá konsenzus a menej sa presadzuje ako jednotlivec;
- Deti sa vedú k solidarite a skromnosti;
- Podniky vedú svojich zamestnancov podľa princípu sociálnej spravodlivosti.

Krajiny maskulínnej kultúry:

Japonsko, Nemecko, Švajčiarsko, Rakúsko, Taliansko, USA

Krajiny feminínnej kultúry:

Severské krajiny: Švédsko, Nórsko, Dánsko, Fínsko, Holandsko

14.2.4 Miera vyhýbania sa neistote

Vyjadruje do akej miery ľudia emocionálne potrebujú určité pravidlá a normy, ktorými by sa mohli v neistých situáciách riadiť.

Kultúry silne brániace sa neistote:

- snažia sa vyhnúť nejednoznačným situáciám a neistote v správaní sa človeka;
- neustále vytvárajú určité pravidlá, štruktúry a vzťahy, ktoré by mohli veci objasniť, interpretovať a predvídať;
- typická je tu potreba ľudí byť stále zaneprázdneným a tvrdo pracovať.

Kultúry slabo brániace sa neistote:

- o nepotrebujú toľko formálnych predpisov a pravidiel;
- o dokážu striediť vysokú aktivitu s relaxáciou;
- o prevláda tolerancia.

Krajiny silne brániace sa neistote:

Grécko, Portugalsko, Belgicko, Španielsko, Francúzsko, Nemecko, Švajčiarsko, Rakúsko, Japonsko.

Krajiny slabo brániace sa neistote:

Veľká Británia, Švédsko, Dánsko, USA

14.3 Kultúrne klastre S. Ronena a O. Shenkara

Na základe ich štúdia boli skúmané štyri kategórie faktorov:

1. dôležitosť pracovných cieľov
2. potreba uspokojenia z práce
3. manažérske a organizačné premenné
4. internacionálna orientácia a pracovná rola.

Skúmaním kategórií uvedených faktorov Ronen a Shenkar identifikovali 8 skupín krajín – klastrov a 4 indiferentné krajiny, ktoré nebolo možné zaradiť do žiadnej skupiny:

1. nemecká skupina – Nemecko, Rakúsko, Švajčiarsko
2. nordická skupina – Fínsko, Nórsko, Dánsko, Švédsko
3. blízkovýchodná skupina – Turecko, Irán, Grécko
4. arabská skupina – Bahrajn, Abu-Dhabi, Spojené arabské emiráty, Kuvajt, Oman, Saudská Arábia
5. Ďalekovýchodná skupina – Malajzia, Singapúr, Hongkong, Filipíny, Vietnam, Indonézia, Tchajwan, Thajsko
6. latinskoamerická skupina – Argentína, Venezuela, Chile, Mexiko, Peru, Kolumbia
7. latinskoeurópska skupina – Francúzsko, Belgicko, Taliansko, Španielsko, Portugalsko
8. anglo-skupina – USA, Kanada, Nový Zéland, VB, Írsko, Juhoafrická republika.

Štyri nezávislé krajiny: Brazília, Japonsko, India, Izrael.

Krajiny v jednotlivých klastroch sú kultúrne podobné. Preukázala sa významná závislosť na výške HDP na hlavu.

15 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE, OTÁZKY NA DISKUSIU A MODELOVÉ SITUÁCIE

15.1 Prípadové štúdie

15.1.1 Prípadová štúdia: Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Výrobný riaditeľ chemického podniku vo štvrtok o 16.00 h požiadal sekretárku, aby mu neprepájala žiadne telefonáty a zatvoril sa do svojej kancelárie. Pri káve si otvoril diár a zrekapituloval svoj pracovný deň, pričom si určil aj dôležité úlohy na nasledujúce dni a v doterajšom programe urobil niekoľko zmien.

Podnik dostal pred týždňom výhodnú zákazku. Podľa predbežných kalkulácií, promptne vypracovaných štábnymi útvarmi, by sa výrazne zvýšila ziskovosť podniku. Problém bol však s termínom vyhotovenia zákazky – mali na to čas iba 2 mesiace, čo kapacitne nebolo možné splniť. Ráno, len čo prišiel do práce, mu zavola generálny riaditeľ, že žiada rýchle rozhodnutie a dáva mu deň na zváženie ponuky – na druhý deň ráno mal prísť na stretnutie s ním ako i s ekonomickým a obchodným riaditeľom.

Výrobný riaditeľ sa pustil hneď do práce. Na 13.00 h zvolal pracovnú poradu s vedúcimi prevádzok a vedúcimi predvýrobných oddelení, s ktorými sa chcel poradiť a vypočuť si ich názory, návrhy a pripomienky skôr, kým prijme rozhodnutie. Zároveň zrušil dopoludňajšie stretnutie s technologom, s ktorým chcel prediskutovať možnosti zlepšovania výrobného postupu s cieľom zvyšovať efektívnosť prevádzky. Namiesto toho narýchlo prezrel podmienky objednávky a k nej priložené podklady vypracované štábnymi útvarmi materského podniku. Celé mu to trvalo až do 11.30 h. Keď sa uistil, že nie je žiadna súrna pošta na vybavenie, šiel na pracovný obed s jedným z kľúčových dodávateľov materiálu. Počas obeda prerokoval okrem iného aj časové možnosti vybavenia objednávky materiálu na súrnu zákazku. Od dodávateľa sa dozvedel aj to, že potenciálny zákazník, o ktorého zákazke sa práve rozhoduje, oslovil okrem nich len jeden podnik v Maďarsku a navyše, že je ochotný za promptné vyhotovenie akceptovať aj vyššiu cenu od výrobcu. Riaditeľ túto informáciu hneď po obede posunul na kalkulačné oddelenie a obchodnému riaditeľovi.

O 13.00 h sa začala avizovaná porada s podriadenými. Z nej ho na chvíľu odvolali, pretože bolo potrebné súrne riešiť pracovný úraz robotníka. Pracovná porada s vedúcimi trvala viac než 2 hodiny. Spoločne prerokovali reálne možnosti splnenia termínu zákazky, možné riziká a opatrenia, ktoré je potrebné prijať, pretože nesplnenie zákazky včas by znamenalo pre podnik veľké straty – k vysokému zisku v prípade včasného splnenia bolo

adekvátne stanovené vysoké penále v prípade nedodržania termínu. Zároveň odhadli, že na splnení objednávky by bolo nevyhnutné pracovať aj nadčasy, soboty a nedele a riaditeľ rozhodol, že okrem toho by prijali aj brigádnikov. Tým by poveril riaditeľa útvaru riadenia ľudských zdrojov v spolupráci s vedúcimi prevádzky. Po prediskutovaní najdôležitejších otázok bol proti zákazke len jeden vedúci prevádzky. Riaditeľ preto ešte raz zrekapituloval jej plusy a mínusy, snažil sa presvedčiť tohto vedúceho a zároveň hľadal vhodné prostriedky stimulácie. Ponúkol mu pomoc pri rozhodovaní. Vedúci túto pomoc prijal a nakoniec akceptoval rozhodnutie ostatných. Riaditeľ rozdelil prvé úlohy s termínmi plnenia.

Po porade zavolať generálnemu riaditeľovi a požiadal ho, aby do programu na piatkovú poradu zahrnul aj otázku odmien pre zamestnancov, ktorí sa budú podieľať na zákazke. Potom vybavil niekoľko telefonátov a prelistoval noviny. Teraz si musí trochu oddýchnuť, večer ho ešte čaká účasť na oslave životných jubileí dvoch zamestnancov podniku, na ktorej má predniesť prípitok. Dlhú sa tam nemôže zdržať, ak prijímú zákazku, začnú na nej pracovať už v sobotu.

Otázky:

1. Za ktoré funkcie riadenia ľudských zdrojov je zodpovedný výrobný riaditeľ a ktoré personálne činnosti osobne vykonáva?
2. Akým spôsobom a v ktorých oblastiach spolupracuje s manažérom ľudských zdrojov?

15.1.2 Prípadová štúdia: Vysoká fluktuácia zamestnancov

Podnik TEX, a. s. je orientovaný na textilnú výrobu pleteného a bavlneného vrchného ošatenia, bielizne a bavlnenej konfekcie. V podniku pracuje 662 zamestnancov, z toho 560 v kategórii robotníkov, 490 z nich je odmeňovaných úkolovou mzdou, 70 časovou mzdou. V podniku pracuje aj 90 technicko-hospodárskych zamestnancov a 12 zmluvných zamestnancov.

V podniku sa používa špeciálny spôsob šitia, ktorý je odlišný od bežne používaného spôsobu šitia vyučovaného na stredných odborných učilištiach. Mnohé zamestnankyne s dlhoročnou praxou majú preto problém osvojiť si tento postup výroby. Spoločnosť prijíma bežne zamestnankyne, ktoré už majú praktické skúsenosti ako aj tie, ktoré nevedia šiť. Po nástupe do zamestnania absolvujú zamestnankyne tréning, ktorý trvá 5 – 10 dní. Tam sa zistí, či má zamestnankyňa predpoklady zvládnuť spôsob výroby. Po tomto čase nastupuje do výroby a jej úlohou je plniť výkonové normy aspoň na 40 %. Dĺžka ako aj tempo nábehu na

plný výkon sú rôzne a závisia od stroja, na ktorom pracuje. Počas zábehu, keď sú pre jednotlivé obdobia určené percentuálne podiely zamestnankyne na výkonových normách, ktoré musí splňať, je zamestnankyňa finančne hodnotená, akoby dosahovala 100 % výkonu. Po uplynutí obdobia zábehu musí však dosahovať plný výkon a ak ho nie je schopná plniť, odrazí sa to na jej finančnom hodnotení.

Na konci roka v podniku zaznamenali nárast koeficientu fluktuácie zamestnancov (chápaného ako pomer nežiaducich odchodov zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu) na 18 % oproti 6 % v predchádzajúcom roku.

Pri rozbere dôvodov odchodov zamestnancov v sledovanom období podľa dokumentácie sa zistilo, že organizačné dôvody sa v podniku nevyskytli. Príčinami odchodu zamestnancov boli hlavne iné dôvody odchodu zo strany zamestnancov (36 %) a stali sa tak najvyšším podielom na odchodoch zamestnancov. Ďalšími dôvodmi boli aj odchody v skúšobnej dobe zo strany zamestnanca (14 %) a zo strany zamestnávateľa (18 %), ukončenie pracovného pomeru na dobu určitú (10 %), výpoveď zo strany zamestnanca (5 %), odchod z rodinných príčin (8 %), zo zdravotných dôvodov (7 %) a okamžité zrušenie pracovného pomeru (2 %). Manažérka zodpovedná za riadenie ľudských zdrojov sa domnieva, že hlavnými príčinami vysokej fluktuácie sú vysoké nároky na šišky po zdravotnej stránke ako aj nezvládnutie úvodného tréningu a nábehu na 100 % plnenie výkonových noriem.

Manažérka v snahe čo najlepšie odhaliť možné príčiny fluktuácie zabezpečila v podniku aj anonymný, dotazníkový prieskum názorov zamestnancov. Dotazníky vyplnila približne polovica všetkých zamestnancov. V dotazníku bola poloopená otázka: „Čo by bolo dôvodom na to, aby ste rozviazali pracovný pomer?“ Respondenti mohli vybrať viaceré odpovede, prípadne dopísať vlastnú. Výsledky boli takéto: 76 % respondentov uviedlo, že by bol dôvodom zhoršený zdravotný stav, 48 % by rozviazalo pracovný pomer z rodinných dôvodov, 30 % kvôli preradeniu na inú prácu, 30 % kvôli zvýšeniu nárokov na prácu. Pre 26 % respondentov by bolo dôvodom zhoršenie vzťahov v kolektíve. 15 % respondentov uviedlo iné dôvody, ako napríklad zníženie platu, zmenu bydliska, zvýšenie cestovného, zhoršenie vzťahu s nadriadeným a ďalšie.

Vysoká fluktuácia zamestnancov spôsobuje v podniku problém s kvalitou produkcie a zároveň zvyšuje podniku náklady na vyhľadávanie a zaškolenie nových zamestnancov. Vyriešenie tohto problému sa preto pre manažérku stalo jednou z priorít na tento a ďalší rok v oblasti personálnej práce.

Úlohy:

1. Navrhnete možné opatrenia v oblasti riadenia ľudských zdrojov na riešenie vysokej fluktuácie zamestnancov.
2. Je potrebné získať aj iné informácie na vyriešenie uvedeného problému? Ak áno, ktoré? Akým spôsobom by ste ich získali?
3. Akým spôsobom by ste sledovali – pozorovali úspešnosť vami navrhovaných riešení?

15.1.3 Prípadová štúdia: Motivačný program v maloobchodných predajniach

V sieti maloobchodných predajní s obuvou a koženými doplnkami ELA pracuje 100 zamestnancov. Sieť má 25 predajní po celom území Slovenska – 4 predajne sú v Bratislave, 3 v Košiciach a ostatné prevažne v mestách nad 20 000 obyvateľov. V každej predajni je 1 vedúci predajne, 1 zástupca vedúceho a 4 až 7 predavačiek podľa veľkosti predajne. Sieť predajní riadi centrála, v ktorej pracuje 15 zamestnancov: obchodný riaditeľ, prevádzkový riaditeľ, manažéri nákupu a predaja, manažérka ľudských zdrojov, zamestnanci ekonomického oddelenia.

Po viacerých sťažnostiach zákazníkov na neochotu predavačiek sa manažér predaja rozhodol vykonať interný prieskum „inkognito“ pozorovaním priamo v predajniach. Zistil nezáujem predavačiek o bežný predaj – taký typický obraz zo slovenských obchodov. Prekvapilo ho, že zamestnanci sa nestotožňujú s jedným zo základných obchodných pravidiel „Náš zákazník, náš pán.“ Predavačky sú neprívetivé, apatické, nepoznajú špecifikáciu produktov, ktoré predávajú. Týmto si vysvetlil dlhotrvajúci pokles tržieb z predaja. Pritom dodávky nového tovaru boli načas, produkty módne a cenovo veľmi prijateľné, poloha predajní prevažne v obchodných centrách s vysokou návštevnosťou. Ani štvrtročné hodnotenia predavačiek, ktoré vypracovávali vedúci predajní, nenaznačili uvedené problémy, preto pocítil, že pravdepodobne aj vedúci predajní sa stávajú slabým článkom, ktorý je potrebné vylepšiť. Okrem toho vedel, že manažérka ľudských zdrojov pristupuje k výberu predavačiek profesionálne, uchádzači predsa prechádzajú osobnostným testom aj testom komunikačných zručností.

Na porade s manažermi nákupu, obchodným riaditeľom a manažérkou pre riadenie ľudských zdrojov usúdili, že problém môže byť v motivácii. Spoločne sa preto rozhodli vytvoriť motivačný systém pre predavačky, ako aj pre vedúcich predajní, od ktorého očakávajú, že pomôže zvýšiť tržby z predaja. V súčasnosti dostávajú všetci zamestnanci

hodinovú mzdu, vedúci predajne navyše raz ročne odmenu v prípade, ak predajňa prekročila plánované ročné tržby. Zamestnanci pracujú na dvoch zmenách.

Manažérka zodpovedná za riadenie ľudských zdrojov predbežne navrhla tieto možnosti motivácie predavačiek:

- A) Provízie z predaja. Každý zamestnanec dostane 0,5 % províziu z celkových tržieb, ktoré dosiahla ich predajňa.
- B) Voľno. Zamestnanci, ktorí splnia štvrťročné ciele v oblasti predaja stanovené manažmentom, môžu získať až 8 hodín voľna – jednorazovo, takéto voľno však možno kumulovať a vybrať si ho naraz.
- C) Ceny. Zamestnanci, ktorí dosiahnu mesačné ciele stanovené manažmentom, dostanú odmenu, napr. lístky na vybrané športové a kultúrne podujatia, večeru v reštaurácii, darčekovú poukážku alebo tovar, ktorý sa predáva v predajni.

Manažérka okrem toho rozmyšľala aj o návrhu manažéra predaja – mesačne oceniť zamestnanca, ktorý dosiahol v danom mesiaci najvyššie tržby. Konkrétny návrh ocenenia však manažér predaja nechal na ňu.

Úlohy:

1. Vymenujte výhody a nevýhody každej z uvedených možností motivácie. Ktorú možnosť by ste pre predavačky vybrali vy na mieste manažérky ľudských zdrojov?
2. Konkretizujte návrh manažéra predaja. Rozhodnite, či by ste ho zakomponovali do motivačného systému predavačiek. Ak áno, porozmýšľajte, či by ste túto možnosť využili samostatne alebo ju skombinovali s návrhom A, B alebo C.
3. Aký motivačný program by ste zvolili pre vedúcich predajní?

15.1.4 Prípadová štúdia: Nezáujem o novú prácu¹⁴²

V strojárskom podniku – novej slovensko-rakúskej joint venture – má byť zriadené nové pracovisko, kde bude zavedená nová automatizovaná technológia. Táto technológia umožní dosiahnuť takú kvalitu výrobkov, aby boli výrobky porovnateľné s európskymi štandardmi a zároveň odstráni z výrobných operácií množstvo náročných prvkov.

Zamestnanci sa však musia zúčastniť na špeciálnom trojtýždňovom výcviku v zahraničnom podniku. Výcvik budú viesť slovensky hovoriaci inštruktori. Absolvovanie výcviku a nástup na nové pracovisko umožní zvýšenie hodinovej mzdy. Na druhej strane,

¹⁴² Spracované podľa: BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2003, s. 53.

zvládnutie novej práce bude spočiatku intelektuálne dosť náročné, i keď odstráni fyzickú námahu. Na pracovisku bude pol roka prítomný jeden z inštruktorov, aby pomohol pri prípadných problémoch.

Napriek dobrým podmienkam a množstvu pozitívnych skutočností je medzi súčasnými zamestnancami podniku veľmi malý záujem o túto prácu, ako aj o zaškolenie. Očakávalo sa, že sa prihlási aspoň 10 až 12 súčasných zamestnancov, záujem však prejavili iba štyria zamestnanci a po dlhom presviedčaní ešte ďalší dvaja. Firma nemá záujem prijímať ľudí mimo pracoviska, pretože v novej práci budú nevyhnutné aj určité skúsenosti s doterajším výrobným postupom. Prihlásení zamestnanci sú mladší ako 30 rokov, dvaja majú strednú školu a dvaja stredné odborné učilište, starší zamestnanci neprejavili žiaden záujem.

Do úvahy by prichádzala skupina 44 robotníkov, vyučených alebo zapracovaných v strojárskych odboroch, výnimočne stredoškóľakov, mužov a žien, vo veku od 18 do 55 rokov. Bolo by dobré, keby mal uchádzač aspoň 2 alebo 3 roky praxe, čím sa dolná hranica posúva približne na 21 rokov. Je potrebné uviesť, že aj napriek zavedeniu novej výrobnéj linky sa ráta s tým, že väčšina zamestnancov bude naďalej pracovať na pôvodnom pracovisku. Modernizácia je iba čiastočná, s úplným prechodom na automatizovanú výrobu sa ráta v perspektíve štyroch až piatich rokov.

Ešte pred niekoľkými mesiacmi bol medzi zamestnancami o novú technológiu veľký záujem. Neočakávaný pokles záujmu preto vedenie firmy nemilo prekvapil.

Otázky:

1. Aké boli pozitívne stránky nového pracoviska pre zamestnancov?
2. Prečo sa zamestnanci neuchádzali o novú prácu? Aké negatívne aspekty mala pre zamestnancov nová práca?
3. Čo by ste poradili vedeniu firmy, aby dokázalo získať zamestnancov?

15.1.5 Prípadová štúdia: Motivačný systém vo Worthington Industries¹⁴³

Výroba vo Worthington Industries v Columbuse v štáte Ohio nie je žiaden zázrak. Vyrába oceľ, odliatky na lokomotívy a lisuje plasty – všetko je to opakujúca sa výroba, ktorá sa realizuje vo vysokokonkurenčnom prostredí trhu. Pokiaľ ide o výkon, tak je Worthington Industries skutočný zázrak. Jeho zarábky vzrástli počas ostatných desiatich rokov o viac než 250 %; zisk z akcií predstavuje v priemere 17 %.

¹⁴³ DONNELLY, J. et al.: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 1997, s. 411 – 416.

Teraz osemdesiatročný John McConnell založil Worthington Industries pred 38 rokmi a stále je predsedom; jeho syn, tridsaťdeväťročný John P., sa stal najvyšším výkonným vedúcim a zabezpečuje, aby rodinný manažment prežil aj v tomto storočí. Napriek tomu, že rodina teraz vlastní asi 14 % podnikových akcií, McConnellovci vedú podnik nie ako úradníci, ale ako skutoční vlastníci.

Vo Worthington Industries, v súčasnosti najväčšom fungujúcom výrobcovi oceľových výrobkov v USA, stále ešte vládne spôsob motivácie štýlom „vyhrňme si rukávy“. Jeho najväčším zákazníkom je automobilový priemysel, ktorého podiel bude v tomto roku asi 35 % zo šesťstomiliónového predaja oceľových výrobkov, väčšinou v podobe plochej valcovanej ocele. Iným veľkým zákazníkom je strojárstvo. Okrem výroby ocele spoločnosť produkuje aj tlakové nádoby na vykurovací plyn či klimatizáciu, a to v hodnote asi 150 miliónov dolárov ročne. Ide jednoducho do všetkého, čo v kovopriemysle prináša zisk.

Starší McConnell kedysi pracoval v závode na výrobu automobilov, kde bol vysoký podiel zamestnancov organizovaný v odboroch a odbory mali veľký vplyv. Vtedy ho jeden odborový predák kritizoval za to, že robil svoju prácu za päť hodín namiesto ôsmich. Myslel si, že je to šialenstvo. Tým, že podvádzali šéfa, nakoniec zamestnanci podvádzali seba sami, pretože takýto podnik predsa nemôže vyplácať vysoké mzdy a zostať dlhodobo ziskový. Potom, čo McConnell založil svoj vlastný podnik, došiel k záveru, že by mal prevádzkovať podnik, kde by si zamestnanci uvedomili, že je v ich vlastnom záujme byť produktívni. Na začiatok odstránil kontrolné hodiny a zrušil kontrolórov. Hovorí: „Musíte zamestnancom veriť. Keď to nerobíte, potom robíte zlú prácu.“

Worthington Industries rešpektuje úsudok svojich radových zamestnancov. Tí môžu napríklad odmietnuť odoslať výrobky, ak sa domnievajú, že ich kvalita nezodpovedá norme. To je však rozhodnutie, ktoré normálne robí manažment. Ale takýmto spôsobom sa dosiahol pokles miery reklamácií výrobkov Worthington Industries zo strany zákazníkov na úroveň pod 1 %, kým u konkurentov sú to asi 3 %.

McConnell sa rozhodol poskytovať svojim zamestnancom plat namiesto hodinovej mzdy a sľúbil im, že ich v zlých časoch neprepustí. To je skutočná výhoda v podmienkach, keď má oceliarska výroba cyklický charakter. A svoj sľub i dodržal. Nikto zo zamestnancov nebol prepustený z dôvodu, že sa podnik ocitol v tiesni v dôsledku zlých obchodov. Napriek tomu, že iba v niekoľkých z tridsiatich závodov Worthington Industries existuje odborová organizácia, patria jeho mzdy – bez ohľadu na to, kde závod pôsobí – do hornej štvrtiny miezd vyplácaných v danom regióne.

Základný plat je nízky, ale prémie a podiely na zisku radia Worthington Industries medzi podniky, kde funguje odborový zväz oceliarov. Typický zamestnanec môže očakávať, že dostane 35 – 55 % odmeny v závislosti od miery jeho zodpovednosti ako podiel na zisku. Vo fiškálnom roku 2003 dostal bežný zamestnanec na výrobnéj linke v oceliarni k svojmu bežnému platu navyše okolo 11 200 dolárov peňažné prémie. Okrem toho dostal ďalších 1 200 až 3 000 dolárov v podobe tzv. odloženého podielu na zisku (t. j. v skutočnosti mu bola táto suma pripísaná na osobné konto, z ktorého sa neskôr vyplácajú akési renty alebo dôchodky). Zamestnanci, ktorí sa na tejto akcii zúčastňujú napr. dvadsať alebo viac rokov, majú na svojom konte tohto typu podiel na zisku 380 000 dolárov. Zamestnanci sa môžu dokonca stať aj vlastníkami. Viac ako 4 000 z nich vlastní akcie Worthington Industries za 200 mil. dolárov. Priemerná hodnota akcií na jedného držiteľa zo zamestnancov je 45 000 dolárov.

V čase, keď sa podniku nedarí, strácajú samozrejme aj zamestnanci, pretože významnou zložkou ich odmeny sú podiely na zisku. To znamená, že ak je slabý odbyt výrobkov, náklady práce vo Worthington Industries automaticky klesajú. Neexistuje teda inštitút pevnej mzdy, ktorý núti podniky s vysokou mierou odborovej organizovanosti prepúšťať zamestnancov pri každom poklese objednávok. A pretože zamestnanci vlastnia veľkú časť podniku, sú menej nespokojní, pretože vedia, že pokles ich odmeny pomáha ochrániť ich investície.

Funguje to? Samozrejme. Miera absencií je vo Worthington Industries 1,5 %-ná, t. j. polovica úrovne vykazovanej odvetvím ako celku. Realizovaný predaj výrobkov v prepočte na jedného zamestnanca je druhý najvyšší v odvetví. Iba Steel Technologies Inc. ho predbehol, pričom kopíroval politiku odmeňovania zamestnancov praktizovanú vo Worthington Industries.

Vedenia iných podnikov začínajú venovať McConnellovým zásadám pozornosť. Mnohé podniky už zorganizovali návštevy ústredia Worthington Industries v Columbase, aby sa pozreli, ako to tam funguje. Ale McConnell hovorí, že väčšina návštevníkov neprišla na podstatu vecí. „Chce to angažovanosť,“ zdôrazňuje. „Totálnu, dlhodobú angažovanosť.“

Otázky:

1. Akú teóriu motivácie aplikuje John McConnell vo Worthington Industries?
2. Prečo by mali odbory podporovať alebo odmietat' McConnellove myšlienky o motivovaní zamestnancov?
3. Čo myslí McConnell tým, že angažovanosť je pre úspech motivačného programu nevyhnutná?

15.1.6 Prípadová štúdia: Kontrola dochádzky¹⁴⁴

Vo výrobní keramických obkladov sú veľké problémy s disciplínou zamestnancov. Riaditeľ výroby, ktorý tu pôsobí už tridsať rokov, uvažuje nad zlepšením disciplíny.

Riaditeľ si pri preverovaní kontrolných hodín všimol, že mnohí robotníci chodia do práce na ostatnú chvíľu, či dokonca neskoro. Pritom odchody z práce sú označené presne o pol tretej, niekedy aj predčasne: „To nikto nepotrebuje zostať na pracovisku ani o chvíľku dlhšie? Čo je to za pracovná morálka! Potom niet divu, že výsledky podniku sú čím ďalej tým slabšie.“ Riaditeľ sa rozhodol, že bude lístky dochádzky ďalej kontrolovať. Pred dvadsiatimi rokmi to robieval, potom tým poveril personalistu. Po roku 1989 však bolo pôvodné personálne oddelenie zrušené a kontrolou dochádzky sa nikto nezaoberal.

Teraz riaditeľ nariadil príchody 5 minút pred začiatkom pracovného času a odchody z práce 5 minút po jeho ukončení, pod hrozbou finančného postihu. Riaditeľ po istom čase zistil, že zamestnanci skutočne riadne dodržiavajú pracovný čas a pracovná disciplína sa zlepšila. Výkony pracovísk sa ale nezmenili k lepšiemu. Riaditeľ preto vyzval vedúcich dielní, aby dohliadli aj na dodržiavanie prestávok na jedlo.

Pri kontrole v dielni pred pol treťou zisťuje, že značná časť zamestnancov už chýba. Následnou kontrolou lístkov dochádzky sa ukázalo, že zamestnanci prenášajú z jedného zásobníka do druhého neoznačené lístky. Na konci mesiaca bol veľmi prekvapený – všetky lístky boli za sledovaný deň označené v čase od 14:35 h. do 14:50 h. To znamená, že zamestnanci museli nejakou manipuláciou s lístkami sfaľšovať záznamy. Neskôr sa dozvedel, že lístky možno vsunúť či povytiahnuť a týmto spôsobom označiť daný deň o deň skôr alebo neskôr. Pri podrobnom skúmaní tiež vypátral, že niektorí zamestnanci lístky dokresľujú s ostro ostrúhanou modro-červenou ceruzkou. Pretože výroba v tomto mesiaci poklesla, riaditeľ rozhodol o radikálnom opatrení: zaviedol nové moderné zariadenie na kontrolu dochádzky.

Otázky:

1. Myslíte si, že použitím nového zariadenia salepší pracovná morálka a výkonnosť zamestnancov?
2. V čom bol asi najväčší problém riadenia podniku?
3. Ktorý manažérsky systém riadenia je pre riaditeľa charakteristický (japonský, alebo americký; X, alebo Y)?

¹⁴⁴ Spracované podľa: BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. – Praha : Computer press, 2003, s. 8-9.

15.1.7 Prípadová štúdia: Mzdová politika a mzdový systém podniku¹⁴⁵

Strojárske podniky, ktoré vyrábajú elektronické komponenty pre osobné automobily zaznamenali v ostatných piatich rokoch rýchly rast a v súčasnosti zamestnávajú viac než 500 zamestnancov. Ich štruktúra je nasledovná: 400 manuálnych robotníkov, 80 technicko-hospodárskych zamestnancov, 30 manažérov líniovej a strednej úrovne riadenia a 6 členov exekutívy. Doteraz má každý zamestnanec mzdu dohodnutú individuálne v pracovnej zmluve. Mzda zahŕňa fixnú zložku (v závislosti od zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce, ktorú vykonáva zamestnanec) a bonus poskytovaný jedenkrát až dvakrát ročne podľa skutočných výsledkov hospodárenia podniku. Čiastky na bonus sú rozdeľované medzi organizačné jednotky diferencovane podľa ich prínosu a výšku bonusu pre jednotlivcov určuje priamy nadriadený podľa svojho hodnotenia zásluh zamestnanca na výsledkoch útvaru.

V súčasnosti vedenie podniku dospelo k rozhodnutiu (na základe porovnania mzdovej praxe podniku s konkurentmi v odvetví), že mzdový systém je nutné zjednodušiť, urobiť transparentným, premietnuť do mzdy odôvodnené rozdiely medzi prácami a vytvoriť zo mzdy nástroj, ktorý stimuluje k rozvoju pracovných kompetencií. Vedenie spoločnosti tiež rozhodlo, že prioritou podnikovej mzdovej politiky je získať a stabilizovať kľúčových zamestnancov a riadiť ich podľa pracovných kompetencií.

Úloha:

Predstavte si, že ste vo funkcii riaditeľa ľudských zdrojov a máte predložiť koncepciu nového mzdového systému. Vašou úlohou je navrhnúť zložky mzdového systému a zdôvodniť svoj návrh.

15.1.8 Prípadová štúdia: Preťažený generálny riaditeľ¹⁴⁶

Vo výrobnom podniku sa zmenilo vedenie. Nový generálny riaditeľ, vo veku 55 rokov, pracoval v organizácii viac než 30 rokov, dobre pozná výrobu, ale má aj skúsenosti z rôznych štábných útvarov, predovšetkým na technickom úseku. Má prehľad o súčasných vývojových trendoch, počas svojho pôsobenia v technickom rozvoji spoznal aj niekoľko zahraničných pracovísk a nadviazal užitočné kontakty. Rozhoduje v podstate sám. Vždy, keď sú jeho podriadení bezradní, obracajú sa len na neho.

¹⁴⁵ DVORÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. – Praha : C. H. Beck, 2007, s. 342.

¹⁴⁶ Spracované podľa: BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. – Praha : Computer press, 2003, s. 23-24.

Podnik bol dlho štátnym podnikom a teraz sa stal spoločnosťou s ručením obmedzeným. Zmeny boli spojené s množstvom konfliktných situácií. Nakoniec sa vedenie v počte šesť ľudí stalo spolumajiteľmi podniku. Zostavenie nového vedenia však nebolo jednoduché a obsadenie jednotlivých funkcií nebolo vždy jednoznačne prijaté. Podnik v období pred rokom 1989 dodával veľký objem prác do bývalého Sovietskeho zväzu a ďalších východoeurópskych krajín. Tieto trhy však podnik stratil a z tejto rany sa dosiaľ celkom nespamätal. V dôsledku toho je dnes silne zadlžený. Značnú sumu však dlhujú aj podniku jeho veritelia. Podnik je úspešný na domácom trhu, bolo by však potrebné rýchlejšie preniknúť na zahraničný trh, pretože aj napriek mnohým inováciám sa podnik dostáva na zahraničný trh veľmi pomaly. Podnik sa dnes snaží zaviesť európske štandardy kvality na výrobky, ale to potrvá ešte aspoň rok a pol. Vnútoraná organizácia podniku si vyžaduje radikálne zmeny. Riaditeľ hovorí: „Musíme byť lepší ako ostatní“, ale nepovie už, ako to dosiahnuť.

Generálny riaditeľ sa sťažuje na úroveň svojich zástupcov. Najstarší z nich má takmer 60 rokov a pôjde čoskoro do dôchodku. Je to uznávaný odborník, s mnohoročnou praxou, ale nemá už chuť robiť nejaké zmeny. Dokázal si vždy v každej situácii poradiť. Ostatní sú vo veku medzi 30 a 40 rokmi, majú rozsiahle technické a odborné vedomosti, avšak chýbajú im praktické manažérske schopnosti, skúsenosť s riadením a s výnimkou obchodného riaditeľa aj potrebné kontakty. Odborní riaditelia a riaditelia divízií sa sťažujú, že generálny riaditeľ je autokrat. O všetkom rozhoduje sám. Vypočuje si ostatných riaditeľov, ale rozhoduje v podstate bez ohľadu na ich názor. Sú presvedčení, že keby mali divízie väčšiu samostatnosť, všetko by fungovalo lepšie. Ale generálny riaditeľ sa tejto myšlienke bráni. Na druhej strane však poukazuje na to, že by podnik fungoval pružnejšie, keby bol decentralizovaný a divízie by mali určitú autonómiu. Tak či onak, riaditelia divízií nie sú na to pripravení a pri prvom probléme, ktorý sa objaví, žiadajú generálneho riaditeľa o pomoc. Keď sú postavení pred samostatnú úlohu, radšej hľadajú všetky dôvody, ako sa jej vyhnúť. Nedostatky pri plnení úloh trestá generálny riaditeľ dosť prísne, znižovaním prémie a nevyberanou kritikou pri riešení operatívnych úloh – snaží sa na nich preniesť časť zodpovednosti.

Generálny riaditeľ je potom zaneprázdnený čiastkovými problémami, ktoré by mali za neho riešiť jeho podriadení a nemá čas na zásadné koncepčné záležitosti. „Väčšinu z nich by bolo potrebné vymeniť, viem, že na svoju prácu nestačia“, hovorí, „ale ja nikoho lepšieho nemám“.

Otázky:

1. Ako by ste riešili problémy generálneho riaditeľa?
2. Je v súčasnej situácii vhodný autoritatívny štýl vedenia generálneho riaditeľa?
3. Má riaditeľ pomáhať svojim podriadeným?
4. Ktoré potreby podriadených (fyziologické, bezpečia, spolupatričnosti, uznania, sebarealizácie) sú uspokojené a ktoré vôbec nie?
5. Bolo by riešením vzdelávanie manažérov? Navrhňte vhodné školenia.

15.1.9 Prípadová štúdia: Vedúci projekcie¹⁴⁷

Vedúci projekcie vo veľkom stavebnom podniku, Ing. Jaroslav Bárta je vynikajúci odborník, ktorého si vážia všetci technici v podniku, partneri podniku a má aj medzinárodnú prestíž. Jeho projekty sú perfektne premyslené do najmenších detailov, sledujú súčasné trendy, udivujú nápaditosťou a súčasne jednoduchosťou riešení. Projekty boli ocenené aj na medzinárodnom poli. Ing. Bárta však týmto úspechom odvádza nemalú daň. Začína pracovať skoro ráno a pracuje do siedmej alebo ôsmej hodiny večer. Doma sa venuje štúdiu odbornej literatúry a zahraničných časopisov alebo sa snaží premyslieť niektoré práce na ďalší deň. V sobotu väčšinou pracuje, v nedeľu študuje. Oddych si necháva na nedeľu večer. Niet divu, že sa rozviedol – rodina si ho asi príliš neužila. Dokázal sa s tým vyrovnáť – najdôležitejšou hodnotou v živote je pre neho predsa povolanie a záujem podniku. A manažment podniku dokáže toto mimoriadne úsilie oceniť. To je však pre Bártu druhoradá vec.

Problémy však Ing. Bárta cíti aj v práci. Uvedomuje si, že nemôže zvládnuť všetko, čo by chcel. Škoda, že sa nemôže oprieť o svojich podriadených. Väčšina z nich sú príliš mladí ľudia, vysokoškooláci s krátkou praxou, ktorým síce nechýba záujem ani elán, ale nie sú schopní zvládnuť náročné zákazky. Jeden z nich, Ing. Dávid Zajac, je veľmi ambicióznym a veľmi sa snaží, ale na také úlohy, ako robí Ing. Bárta, Zajac dosiaľ nedorástol. Čím všetkým by musel prejsť, aby sa dostal tam, kde je Bárta dnes! Vari by sa dalo uvažovať aj o Ing. Borešovi. Je to šikovný, schopný a flexibilný človek, ale je aj neuvážaný a lenivý. Viac sa zaujíma o šport a spoločenské udalosti ako o svoju prácu. A to je ten najlepší. So staršími zamestnancami nad 40 rokov sú iné problémy. Majú bohaté skúsenosti, iste by dokázali viac, než robia, ale príliš si zvykli na doterajší pohodlný život. Nechce sa im pracovať viac než osem hodín denne a nesnažia sa inovovať svoje vedomosti. Pracujú síce s počítačom, ale naučili sa len to, čo je nevyhnutné. Keď sa Ing. Bárta snažil zadať najlepšej z nich, Ing.

¹⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. – Praha : Computer press, 2003, s. 80.

Kohnovej, náročnú úlohu, povedala mu, že takú vec nikdy nerobila a že sa to na staré kolená už nemieni učiť. Ďalší skúsený zamestnanec, nepriebojný Ing. Horák, si netrúfol úlohu priamo odmietnuť, ale potom chodil stále za Bártom a vypytoval sa na každú drobnosť. Ing. Bárta zistil, že takto by sa nikam nedostal, úlohu dokončil namiesto Ing. Horáka a po tejto skúsenosti si opäť náročnejšie veci riešil sám.

Ing. Bárta sa obáva, že s rozvojom projekcie budú pribúdať náročnejšie úlohy a tradičných úloh, ktoré by mohli plniť podriadení, bude stále menej. Potreboval by schopných ľudí, ktorí dokážu aspoň z väčšej časti to, čo on. Kde ich však má vziať? Zo škôl prichádzajú neskúsení absolventi, skúsení projektanti o rozvoj, naopak, nemajú záujem.

Otázky:

1. Ako asi vyzeralo rozdelenie činností v pracovnom čase Ing. Bárta a ako by vyzerat malo?
2. Ktorú činnosť Ing. Bárta najviac zanedbal?
3. Myslíte si, že by sa mohol o niektorých zamestnancov oprieť? O ktorých? Ako by k nim mal pristupovať?

15.1.10 Prípadová štúdia: Mýtus o jednej organizácii – traja manažéri a pracovný plán

V jednom nemenovanom meste existuje veľká organizácia, v ktorej pracuje veľa ľudí. Vedenie tejto organizácie pozostáva z bystrých, inteligentných a prezieravých ľudí. Manažéri sa vzdelávajú, čítajú najnovšiu odbornú literatúru, zúčastňujú sa na konferenciách a starostlivo a dôkladne počúvajú múdrych konzultantov. A majú aj vlastné nápady.

Jedného dňa im bohovia predpovedali budúcnosť. Budúcnosť s vyššími ziskami a väčším úspechom – ale za podmienky, že budú riadiť prácu a ľudí lepšie. Ich slová zneli jednoznačne: „Vaši ľudia sú vašim najväčším majetkom.“ A manažéri im dôverovali. Požiadali bohov o pomoc, ktorá nebola lacná. Bohovia urobili rozhovory s manažérmi, vypracovali *poslanie*, stanovili *strategické ciele*, sformulovali zoznamy *hodnôt*, ktoré zarámovali a rozvešali po stenách v celej organizácii. V týchto vyhláseniach bola opísaná dôležitosť *orientácie na zákazníka*, *rozvoj zamestnancov* a *úcta k akcionárom*. Požiadali manažérov a zamestnancov veľkej organizácie, aby im dôverovali a pomáhali. Ale vedenie malo veľa otázok. Ich otázky preukazovali obrovskú múdrosť. „Ako môžeme zapojiť ľudí tak, aby nám pomáhali zvyšovať ziskovosť každoročne?“, pýtali sa.

Z vrcholu hôr počuli odpoveď bohov, ktorá znela jasne a jednoznačne. Ozývala sa po údoliach. A znela takto: „Vypracujte pracovné plány, ktoré budú zdôrazňovať zodpovednosť zamestnancov. Oceňujte a odmeňujte ľudí za plnenie ich pracovných plánov...“ A vedenie poslúchlo.

Vypracovanie a implementácia koncepcie „pracovného plánu“ si vyžiadali veľa času, úsilia a finančných prostriedkov. Bohovia zišli z vrcholu hôr. Vytvorili informačné balíky o podnetoch nového „pracovného plánu“. Vyškolili manažérov aj ostatných zamestnancov, ktorí sa naučili, prečo sú „pracovné plány“ dôležité. Pochopili, ako bude splnenie „pracovného plánu“ hodnotené a odmenené. A všetci „pracovnému plánu“ uverili.

Čas plynul. „Pracovné plány“ sa stali súčasťou ich podnikovej kultúry. Bola iná, a to pomohlo zamerať sa na to, aká práca sa vykonávala. Slová sa naplnili, vedenie hodnotilo a oceňovalo ľudí, ktorí plnili svoje pracovné plány. Zdalo sa, že to funguje. Produktivita a výnosnosť sa zlepšili, no iba dočasne. Potom sa vývoj spomalil.

Vedenie sa začalo znepokojovať. Morálka zamestnancov sa začala zhoršovať. Fluktuácia rástla. Vedúci sa obrátili na bohov s viacerými otázkami. „Čo sa deje?“, pýtali sa. A bohovia opäť zišli z vrcholu hôr. Uskutočnili prieskum. Konzultovali s ďalšími bohmi. Viedli rozhovory s manažérmi a ostatnými zamestnancami a ponúkli takéto odpovede: „Udržanie si zamestnancov je rozšírený problém. Potrebujete reštrukturalizáciu. Musíte platiť niektorých zamestnancov lepšie, pretože majú schopnosti, ktoré sú v súčasnosti veľmi žiadané.“ Vedenie dôverovalo bohom a začalo konať.

Morálka sa výrazne nezlepšila. Fluktuácia bola stále dosť vysoká. Vládla frustrácia a nepokoj. „Potrebujeme viac a lepších informácií o tom, čo sa deje“, povedali vedúci. Požiadali ďalších bohov o pomoc. Minuli viac peňazí. Uskutočnili sa prieskumy názorov zamestnancov. Bohovia analyzovali výsledky. Zaviedli sa odporúčania, ktoré poskytli bohovia. Bohovia vzdelávali, školili. Napriek tomu situácia vo veľkej organizácii nebola dobrá.

V tom čase pracovali v organizácii 3 manažéri. Poznali sa navzájom iba z počutia. Všetci boli efektívnymi manažérmi a všetci dôverovali „pracovnému plánu“. Ale svoju prácu vykonávali rozdielne.

Manažér Ivan bol veľmi rafinovaný. Dosiahol, aby sa jeho pracovný plán plnil každý rok. Zaistil, aby sa plnili aj pracovné plány jeho podriadených. Niekedy bolo nevyhnutné potrestať ľudí za neplnenie plánu. Niekedy dokonca dovolil odísť i dobrým zamestnancom, keď nepodali dobrý výkon. To ho vedelo na chvíľu zarmútiť. A tak, aby dosiahol úspešné plnenie plánov, naučil sa stanovovať menej náročné plány. Ivan sa usiloval dostať do

povedomia a postupne sa aj stal známy. Život išiel ďalej. Jeho tím bol úspešný. Všetci dosahovali svoje plány a všetci boli dobre odmeňovaní a spokojní.

Manažérka Anna sa intenzívne sústredila na svoje pracovné plány, ktoré boli veľmi vyzývajúce. Anna zaistila, aby sa jej pracovný plán splnil každý rok za každú cenu! Dosiahla, že sa plnili aj smelé pracovné plány jej podriadených. Anna ich povzbudzovala, aby ich plnili za každú cenu. Niekedy musela učiť iných ľudí, ako zostavovať a efektívne plniť pracovné plány. Vedenie veľmi dobre hodnotilo a odmeňovalo Annu a jej tím. Život bol veľmi dobrý. Annu povýšili a získala väčšiu manažérsku zodpovednosť. Pri žiadnej konkrétnej práci však nevydržala dlho. Aj jej zamestnanci robili, čo bolo v ich silách. Vypracovali sa a rozšírili do veľkej organizácie. Štýl Anny mnohí napodobňovali, pretože to bol úspešný manažérsky štýl.

Aj manažérka Jana bola šikovná, ale jej štýl sa líšil od štýlu Ivana a Anny. Jana vedela, že pracovné plány sú dôležité, aby „merali“, čo sa urobilo. Ale pre ňu bolo rovnako dôležité aj to, ako bola práca urobená. Ona verila poslaniu organizácie, skutočne sa stotožnila so strategickými cieľmi a uznávala hodnoty, ktoré boli na plagátoch vyvesených po celej organizácii. Aj zamestnancov viedla k osvojeniu týchto cieľov a hodnôt a k zodpovednosti za ich rešpektovanie.

Jana takisto vypracovala analýzy pracovných miest a ohodnotenie prác s prihliadnutím na tieto hodnoty. Snažila sa prijímať a povyšovať ľudí so skúsenosťami a zručnosťami a s preukázanými schopnosťami, ktoré zodpovedali cieľom a hodnotám organizácie. Riadila ľudí podľa im pridelených pracovných plánov a ich správania, ktoré preukázali v práci. Jana podporovala vzdelávanie svojich podriadených, ale iba v prípade, keď sa vzdelávanie týkalo ich práce a zodpovedalo hodnotám a cieľom organizácie. Žiadala aj ostatných, aby sa podieľali na hodnotení výkonov, vnútorných, ako aj vonkajších, na hodnotení vlastných výkonov, ale i výkonov jej podriadených.

Uznala, že trvalé a skutočné zvyšovanie produktivity a výkonnosti nie je možné dosiahnuť len dodržiavaním rozvrhu a plánu.

Nuž, Jana svojich podriadených motivovala a udržala v tíme lepšie než iní manažéri. V skutočnosti ľudia túžili pracovať pod jej vedením. Podriadených motivovala už priamo náplňou ich práce. Získala si ich dôveru tým, že ona prvá preukázala dôveru svojim podriadeným. Jana uznávala poctivosť, ocenenie, rešpekt a veci, ktoré nikdy neboli uvedené v žiadnom pracovnom pláne zamestnanca. To bolo veľmi neobvyklé. Potvrdila, že peniaze nie sú jediným dôvodom, prečo ľudia ostávajú v organizácii.

Boli však aj dni, keď bolo pre Janu ťažké trvať na svojich názoroch, čo je skutočne dôležité. Obzvlášť náročné to bolo, keď vedenie uznávalo skôr názory Ivana a Anny. Ale ona si verila, že má pravdu a trvala na svojich postupoch.

Po čase vyšlo najavo, že výsledky politiky hodnotenia a odmeňovania založenej iba na plnení pracovného plánu nie sú jednoznačné. Niekedy boli povýšení podriadení Ivana, ktorí plnili podpriemerné plány. To sa časom preukázalo v neuspokojivých finančných výsledkoch. Niektorí sa spýtali: „Kto ručí za to, že všetky pracovné plány, vo všetkých oblastiach organizácie, sú primerané schopnostiam a mzdovej úrovni všetkých zamestnancov?“. Nikto sa nezmohol na odpoveď. Potom ktosi položil ešte lepšiu otázku: „Kto má záujem snažiť sa pracovať úspešne?“. Ani na túto otázku sa nenašla uspokojivá odpoveď.

Časom vyšlo najavo aj to, že niektorí ľudia boli povýšení za splnenie plánu aj napriek tomu, že nesledovali výšku nákladov. Vedenie pripustilo, že na hodnotách a cieľoch uvedených na stenách vôbec nezáležalo. Zdalo sa, že byť ako Jana sa skutočne oplatí.

Vedenie si dalo námahu, aby zistilo, čo robí Jana. Usúdilo, že rešpekt, integrita a dodržiavanie hodnôt vo vzťahu k zamestnancom i zákazníkom boli rozhodujúce z hľadiska dlhodobého dosahovania produktivity a ziskovosti. A tak poslali bohov preč. Vedenie a manažéri sa spoliehali na svoje vedomosti a manažérske schopnosti. Dbali nielen na to, ako riadiť pracovné plány, ale venovali pozornosť aj riadeniu ľudí.

Hodnoty organizácie zabudovali do každej aktivity riadenia ľudí a zahrnuli ich aj do opisu pracovných miest a odmien ako i do procesu získavania zamestnancov. Dbali na to, aby hodnoty boli veľkou časťou dôvodu povyšovania ľudí. Vedenie hodnotilo a odmeňovalo manažerov za preukázanie týchto hodnôt v ich manažérskom štýle. Manažéri riadili výkon zamestnancov podľa schopností, ako aj podľa hodnôt preukázaných pri práci. Žiadali aj svojich zákazníkov, aby participovali na poskytovaní spätnej väzby o výkone zamestnancov. Zamestnanci boli školení vždy, keď sa zistilo, že medzi očakávaným a skutočným výkonom je rozdiel. A manažéri si všimli výsledky, aj zamestnanci postrehli zmenu, ale i zákazníci uznali zlepšenie. Produktivita a rentabilita sa zlepšili, a to natrvalo. A veľká organizácia sa stala široko ďaleko známa ako organizácia, v ktorej ľudia túžili pracovať. A to bolo o tom, že to, ako sa niečo robí, je rovnako dôležité ako to, čo sa robí.

Úloha:

Vypracujte systém riadenia ľudských zdrojov na základe úspechov manažérky Jany. Ktoré prvky riadenia Ivana a Anny by bolo možné využiť a prečo?

15.1.11 Prípadová štúdia: Rozvoj kariéry ako osobná zodpovednosť¹⁴⁸

Pomoc jednotlivcom pri plánovaní ich kariéry môže byť významným nástrojom integrácie podnikových a individuálnych cieľov. Úlohou manažérov je však navrhnuť program, ktorý jednotlivcom umožní plánovať ich kariéru na základe realistických informácií o možných dráhach kariéry, ktoré v konkrétnych organizáciách existujú. Ľudia na najnižšej úrovni musia rozumieť tomu, ako do seba zapadajú ich osobné ciele s cieľmi ich nadriadených a s cieľmi pracovných skupín. Ak neexistuje takáto informácia, jednotlivci nemôžu nájsť svoje miesto v organizácii, a tak nikdy nebudú schopní optimálne prispievať k jej činnosti.

Jedna organizácia, zameraná na výskum a vývoj, zaviedla v jednej zo svojich divízií program rozvoja kariéry. Manažment divízie pôvodne vnímal program ako pokus dať radovým zamestnancom možnosť, aby sami prevzali zodpovednosť za rozvoj svojej vlastnej kariéry. Nakoniec však program poskytol nielen príležitosti na individuálny rast, ale tiež umožňoval manažérom podporovať ciele kariéry zamestnancov a rozširovať informácie o podnikových cieľoch a úlohách.

Iným zámerom programu bolo zlepšiť kolegiálne vzťahy medzi radovými zamestnancami. Manažéri a majstri považovali tieto zlé kolegiálne vzťahy za problém, ale neskôr sa ukázalo, že sami radoví zamestnanci to ako problém nevideli – videli ho ale v nespravodlivom pridelovaní práce nadriadenými a v nespravodlivom odmeňovaní. Radoví zamestnanci videli tento problém ako problém zlých vzťahov medzi podriadenými a nadriadenými, nie ako problém vzťahov medzi nimi samotnými. Program sa potom stal akýmsi katalyzátorom riadenia vzťahov medzi podriadenými a nadriadenými, pretože k efektívnemu rozvoju kariéry môže dôjsť iba na pracoviskách, kde zamestnanci veria, že sa práca a odmeny nerozdeľujú úplne ľubovoľne. Tieto zmeny v očakávaniach manažérov, týkajúcich sa toho, čo môže program rozvoja kariéry dosiahnuť, vyplývali z toho, ako bol program navrhnutý. Skôr ako by manažment sám jednoducho program zaviedol, navrhol program až po zapojení manažérov, majstrov a radových zamestnancov do akejsi fázy zisťovania potrieb v tejto oblasti. A bolo to práve počas tejto fázy, keď sa ukázalo, že kľasť si ciele a stratégie kariéry jednotlivcov možno iba v súčinnosti s ich bezprostrednými nadriadenými, ktorí predstavujú podnikové ciele a stratégie. Táto informácia získaná počas fázy navrhovania umožnila manažmentu premýšľať o programe v súvislostiach s rozmermi,

¹⁴⁸ Spracované podľa: DONNELLY, J. et al.: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 1997, s. 810-812.

ktoré prekračovali to, čo sa obvykle od programu rozvoja kariéry očakáva. Ale aké majú byť znaky takéhoto programu?

Manažment divízie sa rozhodol zvolať seminár, ktorý sa zaoberal mnohými nadväzujúcimi činnosťami. Každá z tých činností mala v kontexte celého programu plniť určité ciele. Prvým cieľom bolo, aby manažéri divízie informovali účastníkov o poslaní, cieľoch a celkovej stratégii divízie. Boli predložené súčasné a budúce veľké projekty a predpokladaná potreba pracovných miest a rovnako aj divízna filozofia rozvoja kariéry. Ešte pred účasťou na seminári odpovedali nadriadení účastníkom na niektoré dôležité otázky ako napríklad: „Aké sú hlavné ciele pracovnej skupiny a ako ja osobne môžem prispieť k dosiahnutiu týchto cieľov? Aké výsledky by mala mať moja práca počas nasledujúcich 12 mesiacov? Ako mi môžete pomôcť, aby som tieto výsledky dosiahol? Aké sú moje hlavné kompetencie? Aký je podľa vás vynikajúci zamestnanec?“

Súčasťou seminára bola skupinová diskusia o tom, čo povedali manažéri divízií, ale aj o tom, ako odpovedali bezprostrední nariadení na skôr uvedené otázky. Účastníci absolvovali množstvo akýchsi sebahodnotiacich inventúr, ktoré im pomohli odhaliť ich hodnotové orientácie a predstaviť vhodné postupy, ako tieto hodnotové orientácie realizovať. Účastníci vzali všetky tieto informácie ako dôležitý vklad na utváranie svojich vlastných individuálnych plánov rozvoja. Tento individuálny plán rozvoja identifikuje, čo každý jednotlivec môže, a mal by, robiť, aby realizoval svoje aspirácie, ktoré sa týkajú kariéry. Identifikuje potreby rozvoja nevyhnutné na zlepšenie pracovného výkonu a pracovnej spôsobilosti a zároveň hovorí, čo robiť na zlepšenie akéhokoľvek nedostatku. Tiež rozpoznáva a špecifikuje pomoc požadovanú od nadriadeného a ďalšiu podnikom kontrolovanú podporu cieľov zamestnancov, ako sú pridelovanie práce, vzdelávanie a poskytovanie informácií. Individuálny plán rozvoja identifikuje aj všetky prekážky, ktoré bude musieť jednotlivec prekonať, aby dosiahol ciele plánu. Zostavenie individuálnych plánov rozvoja, to bola ostatná činnosť seminára a všetky ďalšie činnosti pomáhali splniť túto dôležitú úlohu.

Po seminári jednotliví zamestnanci diskutovali o svojich individuálnych plánoch rozvoja so svojimi bezprostrednými nadriadenými. Tým, že sa na seminári zúčastnili všetci kľúčoví jednotlivci z celej organizácie, sa seminár stal viac než iba akýmsi cvičením plánovania kariéry. Seminár totiž možno použiť aj ako dôležitú stratégiu na integráciu podnikových a individuálnych cieľov. Navyše môže poslúžiť ako dôležitý nástroj rozpoznávania a riadenia kľúčových pracovných problémov, ktoré môžu brzdiť nielen organizáciu, ale aj potláčať ambície jednotlivcov.

Úlohy:

1. Vysvetlite, ako toto výskumné a vývojové pracovisko integrovalo v programe rozvoja kariéry ciele pracoviska s cieľmi jeho zamestnancov.
2. Čo môžete označiť ako potenciálny zdroj konfliktov medzi zamestnancami a ich bezprostrednými nadriadenými, ktorí sa zúčastňujú na tomto druhu programu?
3. Ako by mohli myšlienku individuálneho plánu rozvoja použiť v školských podmienkach študenti a učitelia?

15.1.12 Prípadová štúdia: Slovenské cukrovary¹⁴⁹

História spoločnosti Slovenské cukrovary sa začala pôvodne písať ako história dvoch odlišných spoločností, ktoré sa napokon spojili do jednej veľkej spoločnosti a stali sa súčasťou veľkej medzinárodnej cukrovarníckej skupiny. Starším bratom spoločnosti Slovenské cukrovary je cukrovar v Seredi, pretože spracovanie repy a výroba cukru má v Seredi už dlhú tradíciu. Prvú cukrovú repu tu spracovávali už v dobe grófa Eszterházyho v roku 1845. Pani Seberová z Viedne, ktorá bola vtedy majiteľkou cukrovaru, už vtedy pestovala cukrovú repu na výmere 800 gbelov. V období 1845-1846 tu vyrobili z repy približne 1.500-1.800 viedenských centov cukru. V roku 1907 bol postavený nový cukrovar, ktorý fungoval ako akciová spoločnosť. Tento cukrovar bol pôvodne vybudovaný na výrobu surového cukru. Počas jeho prvej kampane ho tu vyrobili viac ako jedenásťtisíc ton. Neskôr sa výroba rozšírila aj o výrobu liehu. Toto obdobie bolo veľmi úspešné a cukor, ktorý sa vyrobil sa vyvážal aj do iných krajín napr. Grécko, Švédsko a India. Sereďský cukrovar naplno pracoval aj vo vojnových rokoch 1914-1918.

Veľkou zmenou vlastníckych pomerov bolo jeho znárodnenie, ktoré sa uskutočnilo začiatkom roku 1946 a majiteľom cukrovaru sa stal štát. Až do roku 1989 bol cukrovar súčasťou rôznych organizačných zoskupení a až v tomto roku sa z neho stal úplne samostatný podnik. Pod názvom Sereďský cukrovar vznikla v roku 1992 akciová spoločnosť, ktorá mala rôznych akcionárov. V roku 1998 získala v cukrovare 50% podiel cukrovarnícka skupina Agrana z Rakúska, ktorá sa neskôr stala vlastníkom 100%. Druhým závodom Slovenských cukrovarov bol cukrovar v Rimavskej Sobote. Počiatky tohto cukrovaru sa viažu na rok 1960, keď bola schválená výstavba Potravinárskeho kombinátu v Rimavskej Sobote. Pôvodne sa plánovalo, že kombinát bude pozostávať z dvoch častí - z cukrovaru a z

¹⁴⁹ Informácie z: Slovenské cukrovary, s. r. o. [online]. 2007 [Citované 15. 8. 2007]. Dostupné na: <<http://www.s-cukrovary.sk>>

pivovaru. Nakoniec sa však od tohto zámeru upustilo a 1.9.1965 bol cukrovar zaradený do organizačnej štruktúry Spojených cukrovarov, n. p. Trnava.

V roku 1989 bol cukrovar začlenený do novovytvoreného Poľnohospodársko-potravinárskeho kombinátu Rimava š.p. ako Cukrovar, kombinátny podnik. Kombinát bol však v roku 1991 zrušený a bol založený Stredoslovenský cukrovar, a.s. Rimavská Sobota. Dňa 1.8.1992 bola založená spoločnosť Gemer-cukor, a.s., ktorá bola štátnou akciovou spoločnosťou. V roku 1996 spoločnosť Constant s.r.o. Bratislava odkúpila 67% akcií cukrovaru a stala sa majoritným vlastníkom. Rovnako ako v Seredi, tak aj v Rimavskej Sobote sa v roku 1998 stala vlastníkom cukrovaru rakúska cukrovarnícka spoločnosť Agrana. (Podiel Agrany na slovenskom trhu je cca 27 %. Skupina Agrana je na rakúskom trhu jediným výrobcom cukru. Tento cukor sa predáva pod značkou Wiener Zucker. Agrana Beteiligung AG vznikla ešte v roku 1988 a v roku 1999 sa vytvorila Agrana Zucker und Stärke Aktiengesellschaft. Cukor sa v Rakúsku vyrábal v troch cukrovaroch v Hohenau, v Leopoldsdorfe a v Tullne.) Spoločná história dvoch slovenských cukrovarov sa začala presne 17. 4. 2001, keď rozhodnutím Valného zhromaždenia spoločnosti bolo schválené zrušenie spoločnosti Cukrovar Nová. a.s. Sered' formou zlúčenia so spoločnosťou Gemercukor, s.r.o. Dňa 7. 8. 2001 sa spoločnosť premenovala na Slovenské cukrovary, a. s. so sídlom v Rimavskej Sobote.

V spoločnosti bolo v dvoch cukrovaroch zamestnaných 260 zamestnancov, v jesenných mesiacoch, počas cukrovarníckej kampane, pracovalo v spoločnosti ďalších 250 sezónnych zamestnancov.

Začiatkom roka 2006 majoritný akcionár spoločnosti Slovenské cukrovary, a.s., rakúska skupina Agrana, na mimoriadnom stretnutí Dozornej rady prijala rozhodnutie reštrukturalizovať svoje výrobné kapacity v dvoch krajinách, v ktorých pôsobí a ukončiť výrobu v dvoch závodoch – v závode v rakúskom Hohenau a závode dcérskej spoločnosti Slovenské cukrovary, a. s., v Rimavskej Sobote.

Rozhodnutie bolo výsledkom procesu hodnotenia efektivity existujúcich výrobných kapacít skupiny Agrana ako z pohľadu ekonomickej efektivity, tak aj vzhľadom na režim cukru v rámci Európskej únie, ktorý bol v zreformovanej podobe prijatý Radou ministrov poľnohospodárstva EÚ v Novembri 2005, pričom jeho platnosť začala 1. 10. 2006. Skupina Agrana sa rozhodla naďalej zachovať svoju prítomnosť na trhoch, na ktorých v súčasnosti pôsobí, t. j. v Rakúsku, Maďarsku, Rumunsku, Českej republike a na Slovensku v nezmenenom objeme výroby cukru.

„Cieľom reštrukturalizačného kroku je upevniť a dlhodobo stabilizovať pozíciu spoločnosti Slovenské cukrovary, a.s., na slovenskom trhu a zabezpečiť zvýšenie jej konkurencieschopnosti,“ povedal Heinz Zemke, generálny riaditeľ Slovenských cukrovarov, a. s. „Skupina Agrana naďalej považuje slovenský trh za zaujímavý a jej zámerom je naďalej rozvíjať svoje postavenie a aktivity na slovenskom trhu prostredníctvom koncentrácie výroby v závode v Sereďi,“ dodal Heinz Zemke.

Závod v Sereďi zvýši počas rokov 2006 a 2007 produkciu cukru tak, aby spoločnosť Slovenské cukrovary, a. s., vyrobila objem cukru stanovený Ministerstvom pôdohospodárstva SR v rámci rozdelenia národnej kvóty pre jednotlivých výrobcov. Táto stratégia zároveň zabezpečí zachovanie a upevnenie súčasnej pozície spoločnosti Slovenské cukrovary, a.s., na slovenskom trhu.

Rozhodnutie zastaviť činnosť závodu v Rimavskej Sobote a rozšíriť výrobu v závode v Sereďi vychádza predovšetkým zo skutočnosti, že závod v Rimavskej Sobote je umiestnený v regióne so zlou pestovateľskou štruktúrou cukrovej repy, pričom preprava repy na väčšie vzdialenosti znižuje efektívnosť výroby. Ďalším dôvodom je skutočnosť, že závod v Sereďi má dostatočný potenciál zvyšovania výroby tak, aby bol schopný pokryť výrobu celého objemu cukru stanovený pre Slovenské cukrovary, a. s., v rámci národnej kvóty.

Proces ukončenia aktivít v závode v Rimavskej Sobote bol uzavretý v priebehu roku 2006. Spoločnosť Slovenské cukrovary, a.s. sa rozhodla naďalej rešpektovať existujúce dohody s partnermi a zákazníkmi, vrátane pestovateľov cukrovej repy. Spoločnosť tiež cítila sociálnu zodpovednosť za svoje podnikateľské rozhodnutie voči svojim zamestnancom a rozhodla sa riešiť prepúšťanie zamestnancov citlivým spôsobom.

Proces reštrukturalizácie výrobných kapacít spoločností pôsobiacich v oblasti výroby cukru prebieha v krajinách Európskej únie už dlhodobo. Napríklad v Českej republike došlo počas posledných 14 rokov k uzatvoreniu 45 výrobných závodov z pôvodných 56, v Maďarsku to bolo 6 cukrovarov z pôvodných 12. V rámci stabilizácie a zvyšovania konkurencieschopnosti trhu dochádza k reštrukturalizačným projektom aj na Slovensku. V roku 1992 existovalo na Slovensku deväť cukrovarov oproti trom, ktoré budú na Slovensku pôsobiť po ukončení činnosti závodu v Rimavskej Sobote.

Úlohy:

1. Navrhnete postup prepúšťania zamestnancov.
2. Akým spôsobom môže spoločnosť pomôcť prepúšťaným zamestnancom?

15.1.13 Prípadová štúdia: Úskalia povýšenia¹⁵⁰

Manažér odbytu v automobilovej firme bol povýšený do tejto funkcie pred 6 mesiacmi a čaká ho pravidelné hodnotenie u hlavného manažéra. Manažér odbytu pracuje vo firme 5 rokov a doteraz bol úspešným predavačom. Vykazoval dobré výsledky pri predaji automobilov. Kolegovia aj zákazníci ho rešpektovali. Napriek tomu, že svoje povýšenie uvítal, ďalší vývoj udalostí sa mu začal vymykať z rúk. Veľa času strávil v predajnej hale medzi spolupracovníkmi odbytového tímu ma sústavne riešil vedľajšie problémy. Bol zavalený administratívnou prácou, takže si ju musel brávať aj domov. Návrh na zorganizovanie veľkej propagačnej akcie, ktorý mal vypracovať na základe požiadavky hlavného manažéra, ho stál viac úsilia, ako predpokladal. Neskoro prichádzal na rôzne dohodnuté akcie a často sa na ne nestihol pripraviť. Nezrovnalosti mal aj v evidencii dovolenky svojich podriadených. Nepodarilo sa mu v termíne vypracovať program školenia pre pracovníkov predajnej haly a vedúci osobného oddelenia vyjadril v tejto súvislosti svoju nespokojnosť. K tomu sa pripojil problém súvisiaci s návrhom na prijatie nového pracovníka do predaja, ktorý z časových dôvodov nebol dostatočne zdôvodnený predchádzajúcou analýzou predaja a vypracovaním predpovede na nasledujúce obdobie. Na stole manažéra sa hromadili nevybavené listy. Začalo dochádzať aj ku konfliktom manažéra s členmi odbytového tímu, ktorí mali dojem, že sa im manažér do všetkého mieša. Manažéra trápilo zhoršovanie vzťahov s podriadenými. Presvedčil sa, že byť dobrým manažérom je ťažšie ako byť dobrým predavačom.

Úlohy:

1. Analyzujte príčiny problémov manažéra odbytu.
2. Čo by ste mu odporučili na nápravu situácie v odbytovom tíme a zvládnutie manažérskej funkcie?
3. Vypracujte návrhy na efektívnejšie hospodárenie s pracovným časom manažéra.

¹⁵⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. et al: *Riadenie ľudských zdrojov : Praktikum*. – Bratislava : Ekonóm, 1998, s. 80-81.

15.2 Otázky na diskusiu a modelové situácie

15.2.1 Analýza pracovného miesta

1. Vyberte si jedno konkrétne pracovné miesto a analyzujte ho. Na základe analýzy pripravte opis a špecifikáciu pracovného miesta.
2. Aké metódy analýzy pracovného miesta poznáte? V čom spočívajú výhody a nevýhody jednotlivých metód?

15.2.2 Plánovanie ľudských zdrojov

1. Ako ovplyvňuje stratégia ľudských zdrojov plánovanie ľudských zdrojov?
2. Zistíte stratégiu ľubovoľného podniku a odvodíte od nej stratégiu riadenia ľudských zdrojov.
3. Čo zahŕňa plánovanie ľudských zdrojov?
4. Aké metódy plánovania by ste využili pri plánovaní počtu a štruktúry líniových manažérov?

15.2.3 Získavanie a výber zamestnancov

1. Predstavte si, že pracujete v podniku, ktorý potrebuje obsadiť tieto pozície:
 - a. finančný riaditeľ,
 - b. referent na personálnom oddelení,
 - c. skladník.
 - d. Ktoré metódy získavania zamestnancov by ste použili? Svoju odpoveď zdôvodnite a čo najviac konkretizujte.
2. Vymenujte výhody a nevýhody získavania zamestnancov cez Internet.
3. Navrhните, ktoré metódy výberu zamestnancov z vonkajších zdrojov by ste zvolili pre obsadenie pracovných miest:
 - a. riaditeľ košickej pobočky personálnej agentúry s centrálou vo Veľkej Británii,
 - b. zvärač v strojárskom podniku.

15.2.4 Cvičenie o pracovných preferenciách

Cieľom cvičenia je rozpoznať, čo spôsobuje, že je pre vás práca atraktívna alebo neatraktívna. Preferencie zamestnancov, pokiaľ sú známe, môžu manažéri využiť na formovanie a reštrukturalizáciu práce tak, aby bola atraktívnejšia, aby prinášala väčšiu odmenu a bola celkove splniteľná. Tento typ informácie manažérovi umožňuje vytvárať pre podriadených pozitívnejšie motivačné ovzdušie.

Úlohy:

1. Premýšľajte o svojej súčasnej práci alebo o type práce, ktorú by ste chceli robiť. Rozhodnite sa, ktorý z nasledujúcich faktorov práce je pre vás najdôležitejší. Označte ho číslom 1. Potom si vyberte druhý najdôležitejší a označte ho číslom 2. Pokračujte potom krok za krokom, až po najmenej dôležitý faktor (14). Jednotliví ľudia majú, samozrejme, odlišné poradie faktorov. Aké sú vaše súčasné preferencie?

- Funkčný postup (príležitosť na povýšenie).
- Mzda (príjem poskytovaný za prácu).
- Zamestnanecké výhody (dĺžka dovolenky, poistenie, rekreačné zariadenie).
- Pracovný režim (pracovný čas, jej začiatok).
- Miesto vykonávanej práce (geografická poloha, región).
- Nadriadený (spravodlivý, vplyvný šéf).
- Spätná väzba (zmysluplný a presný ohlas na prácu, pracovný výkon).
- Istota (stálosť práce, zaistená budúcnosť).
- Podnetnosť (zaujímavá a stimulujúca práca).
- Pracovné podmienky (pohodlné a čisté pracovisko).
- Spolupracovníci (priateľskí a zaujímaví kolegovia).
- Zamestnávateľ (práca pre organizáciu, na ktorú môžete byť hrdý).
- Zodpovednosť (mať zodpovednosť za významnú prácu).
- Príležitosť na vzdelávanie a rozvoj (možnosť vzdelávania a rozvoja priamo v organizácii alebo mimo nej).

1. Teraz zoradte faktory práce tak, ako si myslíte, že by ich zoradili ostatní. Rozhliadnite a zamyslite sa nad tým, ako by priemerný člen vašej pracovnej skupiny zoradil nasledujúce faktory práce.

- Funkčný postup.
 - Mzda.
 - Zamestnanecké výhody.
 - Pracovný režim.
 - Miesto vykonávanej práce.
 - Nadriadený.
 - Spätná väzba.
 - Istota.
 - Podnetnosť.
 - Pracovné podmienky.
 - Spolupracovníci.
 - Zamestnávateľ.
 - Zodpovednosť.
 - Príležitosť na vzdelávanie a rozvoj.
2. V štvorčlenných až šesťčlenných skupinách diskutujte o poradiach, ktoré účastníci zostavili pre *seba* a pre *ostatných*. Vypočítajte priemerné umiestnenie faktorov pre obidva druhy poradí. Čo to preukazuje? Diskutujte o priemerných poradiach a o miere ich zhody.
 3. Zaznamenajte priemerné poradia jednotlivých faktorov pre obidva typy poradí na tabuľu a spoločne s ostatnými pracovnými skupinami diskutujte o výsledkoch.
 4. Môže manažér reálne reagovať na širokú škálu rôznych preferencií svojich podriadených?

15.2.5 Motivácia a odmeňovanie

1. Usporiadajte uvedené potreby podľa Maslowovej hierarchie potrieb:
 - Mzda.
 - Dobre organizovaná práca, ktorá zamestnanca teší, ktorá mu umožní ukázať jeho schopnosti.
 - Dobrá perspektíva organizácie, ktorá zaistí zamestnancom zamestnanie do budúcnosti.
 - Ochranné pomôcky.

- Vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku, ktoré pripútajú zamestnanca k organizácii (športové súťaže, kultúrne akcie a pod.).
 - Ochrana zdravia.
 - Odstraňovanie rizika a škodlivých vplyvov na pracovisku.
 - Funkcia (titul).
 - Pochvala.
 - Priatelia v práci.
 - Dôchodkové pripoistenie.
2. Pokúste sa uviesť príklad, keď Maslowova teória neplatí a uspokojovanie vyšších potrieb má prednosť pred uspokojovaním potrieb nižších.
 3. Do akej miery a akým spôsobom predstavujú peniaze efektívny stimul?
 4. Predpokladajme, že máte poradiť svojmu učiteľovi pri aplikácii dvojfaktorového modelu motivácie vo vašej študijnej skupine. Mali by ste pritom odpovedať na tieto otázky: Je možné aplikovať tento prístup v škole? Prečo? Ak áno, pokúste sa oddeliť udržiavacie a motivačné faktory a navrhnite svojmu učiteľovi iné motivačné faktory, ktoré môže používať na obohatenie práce študentov.
 5. V slovenských podnikoch je odmeňovanie zamestnancov v centre pozornosti vedenia organizácií i zamestnancov a stále je považované – na rozdiel od západných ekonomík – za najdôležitejšiu oblasť personálnej práce a najdôležitejší nástroj motivovania zamestnancov. Prečo je to tak?
 6. Niektoré organizácie uplatňujú politiku utajovania informácií o výške odmien jednotlivých pracovníkov, iné zase nie. Zvážte dôvody utajovania informácií pred ostatnými zamestnancami organizácie i dôvody utajovania informácií pred konkurenciou či verejnosťou a zvážte aj dôvody neutajovania. Zvážte, aké výhody a nevýhody pre organizáciu a pre zamestnancov má uplatňovanie politiky utajovania informácií, resp. politiky, ktorá sprístupňuje informácie o odmenách.
 7. Organizácie vo vyspelých krajinách venujú mimoriadnu pozornosť problematike zamestnaneckých výhod a sústavne ich okruh rozširujú a snažia sa ich urobiť prítiahlivejšími pre pracovníkov. Čo ich k tomu vedie?
 8. Predstavte si, že ste manažérom ľudských zdrojov v textilnom podniku. Budete vyjednávať s odborovou organizáciou o súčasných mzdách. Šičky sú platené za počet ušitých kusov. Je však u nich vysoká absencia v práci, a to hlavne v piatok. Ukazuje sa, že šičky najviac pracujú na začiatku týždňa a vtedy majú najlepšie výsledky preto,

aby mohli mať voľnejšie piatky. Podnik má dostatok zákaziek a snaží sa o to, aby bola produkcia vyrovnaná počas celého pracovného týždňa.

- a) Aký vplyv má na šišky úkolová mzda?
- b) Prečo tento systém nefunguje tak, ako podnik očakáva?
- c) Ako sa táto situácia zhoduje s teóriami motivácie?
- d) Aké riešenia tejto situácie navrhujete?

9. Uvedte, ktoré stratégie zvyšovania motivácie zamestnancov by ste využili pre:

- a) programátorov,
- b) účtovníkov,
- c) predavačov.

Svoje odpovede zdôvodnite.

15.2.6 Hodnotenie zamestnancov

1. Jeden inžinier povedal: „Moja práca je tak zložitá a dynamická, že je skutočne nemožné nájsť kritéria hodnotenia môjho pracovného výkonu.“ Čo si o tom tvrdení myslíte? Prečo?
2. Aké kritériá sa uplatňujú pri hodnotení zamestnancov a ako sa stanovujú?
3. Vymenujte metódy hodnotenia zamestnancov. Ktoré z nich sa v praxi najviac uplatňujú?
4. V organizáciách sa na hodnotení zamestnancov môžu zúčastňovať rôzni ľudia, zvykom však je, že sa na hodnotení podieľa priamy nadriadený alebo manažér hodnoteného. Napíšte zoznam ľudí, ktorí by sa podľa vás mohli podieľať na procese hodnotenia. Pre každého z nich vypíšte výhody a nevýhody z hľadiska jeho účasti v procese hodnotenia.
5. Aké chyby môžu urobiť hodnotitelia počas hodnotiaceho rozhovoru? Ako je možné im predchádzať?
6. Aké trendy existujú vo vývoji hodnotenia zamestnancov a prečo?

15.2.7 Organizácia práce a pracovnej doby

1. Ako ovplyvňuje technický rozvoj funkčnú a technologickú deľbu práce? Uvedte konkrétny príklad.

2. Pružný pracovný čas sa stáva populárnou záležitosťou. Má táto forma pracovného času motivačné účinky? Prečo?
3. Vytvorte zoznam výhod a nevýhod, ktoré má podľa vás teleworking. Pre každú nevýhodu navrhnete podnetné opatrenia.
4. Vymenujte konkrétne pracovné miesta, na ktorých je vhodné použiť regulovaný režim práce a odpočinku.

15.2.8 Vzdelávanie zamestnancov

1. Ktoré metódy vzdelávania by ste využili pre vzdelávanie manažérov na líniovej a strednej úrovni s cieľom zlepšiť ich schopnosť vedenia podriadených a komunikačné schopnosti? Zdôvodnite výber uvedených metód. Ako by ste hodnotili efektívnosť tohto vzdelávania?
2. Prieskumom spokojnosti zákazníkov ste zistili, že sa zákazníci sťažujú na neodbornosť predavačov a ich nedostatočné znalosti o produktoch, ktoré predávajú. Rozhodli ste sa preto riešiť túto situáciu vzdelávaním predavačov. Napíšte, aké metódy vzdelávania by ste využili a ako by ste hodnotili efektívnosť tohto vzdelávania.
3. Obchodná spoločnosť sa rozhodla expandovať na poľský a rumunský trh. Aké skupiny zamestnancov bude potrebné vzdelávať a v akých oblastiach? Aké postupy by ste navrhli na zistenie potrieb vzdelávania?
4. V súčasnosti je stále populárnejšou metódou vzdelávania e-learning. Aké sú jeho výhody a nevýhody? V ktorých prípadoch by ste ho odporúčali?
5. U ktorých skupín zamestnancov možno určiť priamy vzťah medzi ich vzdelávaním a produktivitou práce?
6. Prečo má stále väčší význam celoživotné vzdelávanie zamestnancov?

ZÁVER

Dynamicky sa rozvíjajúce názory na oblasť riadenia ľudských zdrojov je možné prezentovať viacerými smermi. Zrejmé je, že predstavujú v rozvoji spoločnosti to najvýznamnejšie aktívum s nesmiernym potenciálom rozvíjať sa a prispievať k premene objektívnej reality vôkol nás. Odborníci sa zhodujú, že ľudské zdroje sú najvýznamnejšie sa rozvíjajúcim výrobným nástrojom. Drucker tieto myšlienky prezentoval v svojej práci „*Vek diskontinuity*“ už v roku 1950. Jeho myšlienky, na prvý pohľad staré z 20. storočia, tak nachádzajú svoj obsah a priestor. Vedomostný kapitál, inteligenčný kapitál, či intelektuálny kapitál prispievajú k posunu poznania aj v oblasti ekonomických vied. Na jednej strane sú hnacím motorom rozvoja, rastu ekonomickej prosperity a súčasne nás nabádajú zamýšľať sa o ich vlastníctve, využívaní, ale aj rozvoji. Ľudia predstavujú to najcennejšie, o čo sa musíme starať. Komplexný problém riadenia ľudských zdrojov objasnený v tejto učebnici je pestrý. V skutočnosti sa ale rozvíja rýchlejšie, ako sme to schopní zaznamenať. Vedomosti ale pribúdajú a realita nás núti čoraz viac sa s nimi oboznamovať. Čoraz väčší vplyv ľudských zdrojov vo sfére tovarovej výroby a služieb so sebou prináša intenzívnejšiu interakciu zamestnávateľov a zamestnancov. Riešia sa odborné, výkonnostné ale aj charakterové otázky, ktoré nezriedka vyúsťujú do invektív, výpadov, ohováraní, skrátka vytvárajú neformálny rozmer života a fungovania organizácie. Nakoľko človek je síce tvor spoločenský, ale súčasne aj jedinečnou individualitou. Jeho chovanie, ale aj pracovná výkonnosť a využitie sú variabilné. Sú tu preto isté prvky stochastičnosti, ktoré nezaručujú jasné prognózovanie budúceho správania sa. Neštandardné okolnosti vychádzajúce z dnešného spôsobu života (a to aj pracovného) nás privádzajú do situácií, v ktorých sa nevyhneme ani konfliktom. Ich riešenie nemusí byť záležitosťou súdnych siení. Nezriedka je oveľa efektívnejšie a priznajme aj lacnejšie riešiť problém mediáciou. Ďakujeme všetkým čitateľom, ktorí s touto publikáciou vydržali až do jej záveru, ale i tým, ktorí sa v niektorej z jej častí pristavili, pozornejšie ju prečítali, inšpirovali sa a osvojili si, prípadne využili jej myšlienky.

RESUME

We recognise a big interest in the field of Measure and Control Human Resources Performance. An explanation of such important topics should go by many ways. The business success is about taking right people to the right place on right time. Human Resources represent the most important economy element with enormous potential for Society Development and environmental change. According to Drucker¹⁵¹ the Human Resources became the fastest developed part of economy life.

If you need to manage not one, but five employees or better five groups of employees, then you face the problem of measuring and control. It's hard to tell whether one group is performing better or not, it becoming hard to compare one employees success against other one, it's hard to see the unique features of people. The processes of working with employees include: hire, education, management, retire. All the stages must be processes carefully, as they could fully change your business. For instance, if you will have the best system to hire stuff, but it will be working slowly, then you will fail. If your education system will allow to train everyone, but will not allow to check the actual performance generated by training processed, then you will fail. If your best people will retire, then you will lose. The book provides both the vary situations and solutions for the both company and employees. Of course it provides the information for readers – primarily the students. It's really important to measure and control all processes involved into employees relationship.

People who you work with, should understand what your goals are and how they will help to achieve these goals. This is the key idea of manage and control in employees management processes. It is obvious that people who work together are running from time to time to the conflicts and clashes.

The writers have some solutions and advices how to solve the majority of such problems by modern tool – the mediation. It becomes much cheaper and more effective than solution given by the court trial. The authors thank to every one who stayed with the book to its end. Also they thank those readers who took from it some inspiration, or knowledge.

¹⁵¹ DRUCKER, P.: *The Age of Discontinuity*. – New York, 1950:

LITERATÚRA

Knižné a časopisecké zdroje

- [1] ADAMKOVÁ, H.: *Organizačné správanie*. – Bratislava : EKONÓM 2006, s. 32. ISBN 80-225-2140-X
- [2] ARMSTRONG, M.: *Personálny management*. – Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [3] BAŠISTOVÁ, A., OLEXOVÁ, C.: Metódy výučby z hľadiska ich použiteľnosti v praxi. In: *Podniková ekonomika a management. Zborník referátov z medzinárodnej konferencie konanej v Brne v dňoch 17. – 18. júna 2004*. – Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2004, s. 9-14. ISBN 80-210-3414-9
- [4] BELBIN, R. M.: *Management Teams, Second Edition*. – Oxford OX2 8DP : Linacre House, Jordan Hill, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 193 s. ISBN 0 75 06 5916 6.
- [5] BELBIN, R. M.: *Beyond the Team*. – Oxford OX2 8DP : Linacre House, Jordan Hill, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2000. 182 s. ISBN 0 75 06 4641 1.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. – Praha : Computer press, 2003. ISBN 80-7226-840-6
- [7] BURNETT, K.: *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. – Praha : CP Books, 2005. s. 272, ISBN 80-7226-655-1
- [8] BURTON, J. – DUKES, F.: *Practices in Management, Settlement & Resolution*. – London : The MacMillan Press Ltd., 1990
- [9] BOSERUP, H.: *Advanced Techniques and Dilemmas in Mediation*. – Helsinky : Nordic Forum for Mediation, May 2006
- [10] BOTEK, M.: *Motivace zaměstnanců při integraci řízení*. In: Sudzina, F., BAŠISTOVÁ, A., MESÁROŠ, P.: *Teoretické aspekty prierezových ekonomík II. Zborník z medzinárodnej konferencie v Košiciach 22.októbra 2004*. – Košice : Podnikovohospodárska fakulta Košice, EU v Bratislave, 2004. ISBN 80-969181-1-7
- [11] BURTON, J. – DUKES, F.: *Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution, (vol. 4 of the Conflict Series)*. – London : Macmillan Press Ltd., 1990
- [12] BURTON, J. – DUKES, F. (eds.): *Conflict: Readings in Management & Resolution, (Vol. 3 of the Conflict Series)*. – London: Macmillan, 1990.
- [13] BREJCHA, M.: *Transfery manažérskych znalostí do podniku*. – Praha: Evida, MOMAN 03, 2003, s.26

- [14] CARREL, M. N. – KUZMITS, F. E. – ELBERT, N. F.: *Human Resource Management 4th.* – New York 1992, s. 2
- [15] CRAINER, S.: *Moderní management.* – Praha : Management Press, 2000, s.195. ISBN 80-7261-019-8
- [16] CZIKK, P. – ČEPELOVÁ, A.: *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.* In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 2, 2006,
- [17] ČAKRT, Michal: *Typologie osobností: přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti.* – Praha : Management press, 2004. 361 s. ISBN 80-7261-112-7
- [18] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování.* – Praha Grada Publishing 2005, s.127. ISBN 80-247-1300-4
- [19] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management.* – Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- [20] DRUCKER, P.: *Věk Diskontinuity.* – New York, 1950:
- [21] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů.* – Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [22] DVOŘÁKOVÁ, M. – MIŠÁK, Z.: *Human resource development in the forestry in the Czech republic, Ways for improving woodworking industry for transitional economics - Proceeding of the international symposium. 2001: 101-106*
- [23] FENDEKOVÁ, Eleonora: *Oligopoly a regulované monopoly.* – Bratislava : IURA Edition, 2006
- [24] FENDEKOVÁ, Eleonora - FENDEK, Michal: *Microeconomic Analysis of Equilibrium in Network Industries in Context of Influence of Regulated Prices.* In: *Mathematical methods in economics. Proceedings of the 23h International Conference.* Hradec Králové 2005 IBSN 80-213-1046-4 September 2005, Hradec Králové, s. 98 -104
- [25] FERJENČÍK, J., BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov.* – Bratislava : Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1141-2
- [26] FERJENČÍK, J. – BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov.* – Bratislava : EKONÓM, 2001. s. 20. ISBN 80-225-1413-6
- [27] FISHER, C. D. – SCHOENFELDT, L. F. – SHAW, J. B.: *Human Resoure Management 2nd edition.* – Boston, 1995, s. 5
- [28] FOLBERG, J. – TAYLOR, A.: *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation.* – Publisher: Jossey-Bass Inc., Publishers 392 s. ISBN 0875895948

- [29] GLASL, F.: *Konfliktinhallintaan riidanhalun sijaan!* Suomen antroposofinen liitto. Suomentanut Olkkonen, Sirkka. 2000. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa (Porin kirjasto). In: HAREIDE, D. Konfliktinhallinnan pohjoismainen näkökulma. Suomalainen Sovittelufoorumi ry. – Moniste : Sovittelu. 2006
- [30] GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence*. – Praha : Columbus, 1997. 348 s. ISBN 80-85928-48-5
- [31] HAMBLIN, A.C.: *Evaluation and Control of Training*. – Maidenhead : McGraw-Hill, 1974, str. 10
- [32] HÁJEK, L. – VÍTEK, M.: *Moderní Personalistika, záruka prosperity podniku*. – Praha: Fortuna, 1991, s.73
- [33] HAREIDE, D.: *Konfliktmedling*. – Lund, Technická univerzita, Nórsko : Studentlitteratur, 2006
- [34] HINTOŠOVÁ, A., TOROPILOVÁ, M.: *Manažérska etika a informačné technológie*. In: *Acta oeconomica N° 15 Etika v ekonomickom prostredí II*. – Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela EF 2003, s. 57-59. ISBN 80-8055-798-5
- [35] HITKA, M.: *Zhluková analýza ako nástroj tvorby motivačných programov pre pracovníkov drevospracujúceho priemyslu [Cluster analysis as a tool of producing motivation programmes for woodworking industry employees]* In: *Ekonomika a riadenie podnikov drevospracujúceho priemyslu v treťom tisícročí = Economics and management of wood industry companies in the third millennium : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Zvolen, október 2002*. – Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2002. s. 48. ISBN 80-228-1189-0
- [36] HORSKÁ, E.: *Vybrané kapitoly medzinárodného marketingu*. – Nitra : SPU, 2000. ISBN 80-7137-701-5
- [37] CHAPMAN, D. A. W.: *An Organizational Myth: Three Managers and a Work Plan*. [online]. [Citované 5. 6. 2006].
Dostupné na: <<http://www.workforce.com/archive/article/001/55/56.xci>>
- [38] JELEŇ, Dušan – MIHALČOVÁ, Bohuslava: *Vzdelávať sa pán manažér? Ďakujem, nemám čas...* – Žilina : Katedra manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky a Inštitút manažmentu Žilinskej univerzity v Žiline, Sympóziu MANAŽMENT'06. 20. a 21. apríla 2006. s. 187-192. ISBN 80-8070-572-0
- [39] JENNINGS, E: Spracoval: BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*. – Praha : Grada 1994, s.

- [40] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : EKONÓM, 1996. ISBN 80-225-0666-4
- [41] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. – Bratislava : SPRINT, 2001, s. 129
- [42] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov : Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. – Bratislava : Sprint, 2001. ISBN 80-88848-72-5
- [43] KACHAŇÁKOVÁ, A. et al: *Riadenie ľudských zdrojov : Praktikum*. – Bratislava : Ekonóm, 1998, s. 80-81.
- [44] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z.: *Riadenie ľudských zdrojov : Praktikum*. – Bratislava : Ekonóm, 1998. ISBN 80-225-0993-0
- [45] KASPAR, C.: *Základy cestovného ruchu*. – B. Bystrica : TRIAN, 1995. s. 18
- [46] KATERBERG, R. – BLAU, G. J.: *An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance*. *Academy of Management Journal*, June 1983, p. 249–257
- [47] KAYE, B.L. – JORDAN-EVANS, S.: *Love It, Don't Leave It: 26 Ways to Get What You Want at Work*. Berrett-Koehler Publishers, 2003
- [48] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- [49] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Management Press, 2005. s. 42. ISBN 80-7261-033-3
- [50] KOVACH, K. K.: *Mediation. Principles and Practice*. – St. Paul, Minn. : West Publishing Co, 1994. ISBN 0-314-04053-6
- [51] KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů pro ekonomiku znalostí*. – Praha: Evida, MOMAN 03, 2003, s.115
- [52] KŘIVOHLAVÝ, J.: *Jak si navzájem lépe porozumíme*. – Praha : Svoboda, 1988
- [53] KŘIVOHLAVÝ, J.: *Konflikty mezi lidmi*. 2.vyd. – Praha : Portál, 2002; 184 s ISBN 80-7178-642-X
- [54] KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik*. – Bratislava : Sprint vbra, 2001, s. 208. ISBN 80-88848-77-6.
- [55] LAUFER, D. S.: *The Challenges of Providing mediation Services in Multicultural Global Organization*. 5th International conference of the World Mediation Forum. – Crans-Montana, Switzerland, Congress Centre " Le Regent ", September 10-11, 2005
- [56] LEA, E. G. S. – TARPY, M. – WEBLEY, P.: *Psychologie ekonomického chování*. – Praha : Grada, 1994
- [57] LENNÉER, B. – THYLEFORS, A. I.: *Arbetsgruppens psykologi*. - Häftad. Studentlitteratur AB, 2006. ISBN: 9789144003610

- [58] LOWRY, L.R. – HARDING, J.: *Mediation: The Art of Facilitating Settlement*. – Pepperdine University, Straus Institute for Dispute Resolution, 1997
- [59] MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 171. ISBN 978-80-247-1911-5
- [60] MARKOVÁ, V.: *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. – Banská Bystrica : Bratia Sabovci, 2003. 164 s. ISBN 80-8055-816-7.
- [61] MARSH, W.: (2004) *Poučenie z Anglicka a Walesu v budúce výzvy pre Slovensko*. – Bratislava Zborník z medzinárodnej konferencie Ministerstva spravodlivosti SR: „Mediácia – cesta k efektívnej justícii 24 – 25. 3.2004“. s. 48-52
- [62] MATULČÍKOVÁ, M. – SRNA, O.: *Krízový manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2002, s.158
- [63] MAYEROVÁ, A. a kol.: *Personální management*. – Plzeň : Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická, 1998, s. 61
- [64] MIHALČOVÁ, B., BOSÁKOVÁ, M., OLEXOVÁ, C.: *Vybrané kapitoly z organizácie manažérskej práce*. – Bratislava : Ekonóm, 2003. ISBN 80-225-1630-9
- [65] MIHALČOVÁ, B. – STRIČÍK, M.: *Plánovanie a riadenie kariéry*. In: *Personalistika - Mzda – Práca*. – Bratislava: Národný úrad práce 2003. 2/2003, s. 22-25. ISSN 1335-4043
- [66] MIHALČOVÁ, B. – PRUŽINSKÝ, M.: *O manažmente a manažovaní*. – Ružomberok : Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, 2006, 241 s. ISBN 80-8084-122-5
- [67] MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. – Praha : Grada, 1993 s. 67 ISBN 80-85623-29-3
- [68] NÁKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. – 2. rozšíř. vyd. – Praha : Academie, 2003.- 437 s.
- [69] NÁKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie.-2. rozšíř. vyd.* – Praha : Academie, 2003.-437 s.
- [70] NAKONEČNÝ, M.: *Sociální psychologie*. – Praha : Academie. 2000
- [71] NIERMEYER, R. – SEYFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. – Praha : Grada Publishing, 2005, s. 21. ISBN 80-247-1223-7
- [72] NOVÝ, I. A kol.: *Interkulturní management*. – Praha : Grada Publishing 1996, s. 31. ISBN 80-7169-260-3
- [73] OLEXOVÁ, C., BAŠISTOVÁ, A.: *Skupina v organizácii a jej funkcie*. In: Zborník z medzinárodnej konferencie *Ekonomika firiem 2004*. I. diel. Michalovce 16. – 17. 9.

2004. – Košice: Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach Ekonomická univerzita v Bratislave, 2004, s. 281-284. ISBN 80-225-1879-4
- [74] OLEXOVÁ, C., BOSÁKOVÁ, Martina: *Co ovlivňuje úspěšnost týmu*. In: *Moderní řízení*, roč. 40, 2005, č. 11. – Praha : Economia, a. s., s. 74-75. ISSN 0026-8720
- [75] PAPULA, J. a kol.: *Strategický manažment podniku. 1. vyd.* – Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1992. s. 100.
- [76] PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 11. ISBN 978-80-247-1991-7
- [77] PLAMÍNEK, P.: *Vedení lidí, týmů a firem*. – Praha : Grada Publishing 2005, s. 97
- [78] PODRAPSKÝ, T.: *Efektivní mediace*. – Praha : Moderní řízení 1/2003
- [79] PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. – Bratislava : Sprint, 1999, s. 453. ISBN 80-88848-36-9
- [80] PRUŽINSKÁ, J.: *Mediácia na Slovensku viac ako desaťročná*. In: Zborník z medzinárodnej konferencie Ministerstva spravodlivosti SR: „Mediácia – cesta k efektívnej justícii“, 24 – 25. 3. 2004. – Bratislava, s. 48-52
- [81] PRUŽINSKÁ, J.: *Psychológia osobnosti*. 1. vyd. – Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2005. - 151 s.
- [82] PRUŽINSKÁ, J.: *Vzdelávanie v mediácii*. – Bratislava 16. 10. 2003. Medzinárodná konferencia MS SR: „Mediácia – alternatívna cesta k spravodlivosti“.
- [83] PRUŽINSKÁ, J.: *Tvorba a rozvoj tímov*. – Bratislava : In: Ondrušek, D. et al: Čítanka pre neziskové organizácie. PDCS, 1998
- [84] PRUŽINSKÁ, J.: *Vzdelávanie v mediácii*. – Bratislava 16. 10. 2003. Medzinárodná konferencia MS SR: „Mediácia – alternatívna cesta k spravodlivosti“.
- [85] PRUŽINSKÁ, J.: *Psychológia osobnosti*. 1. vyd. – Bratislava : Občianske združenie Sociálna práca, 2005. - 151 s.
- [86] PRUŽINSKÝ, M.: *Študijný program manažment a modelovanie manažérskych procesov*. In: Zborník z medzinárodného seminára katedier manažmentu k modelovaniu procesov manažmentu konaného v dňoch 14. a 15. apríla 2005 v Žiline. – Žilina : Inštitút manažmentu pri Žilinskej univerzite v Žiline. 2005, 11 s. ISBN: 80-8070-447-3
- [87] PRUŽINSKÝ, Michal - PRUŽINSKÁ, Petra: *Zamestnávateľia, školy a manažment vzdelávania ľudských zdrojov*. – Žilina : Katedra manažérskych teórií Fakulty riadenia a informatiky a Inštitút manažmentu Žilinskej univerzity v Žiline, Sympóziu MANAŽMENT'06. 20. a 21. apríla 2006. s. 155-166. ISBN 80-8070-572-0
- [88] REBER, A. S.: *Dictionary of Psychology*. – London : Penguin Books, 1985.

- [89] ROBBINS, P. S. – COULTER, M.: *Management*. – Praha : Grada Publishing, 2004, s. 287. ISBN 80-247-0495-1
- [90] SCHEIN, E. H.: Commings to a New Awareness of Orgabnizations culture. In: Sloan Management Review 1/1989.
- [91] SCHUTZ, W. C.: *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. – New York: Holt, Rinehart, & Winston. 1958
- [92] SENGE, P.: *The Fith Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. – London : Random House Business Book. 1996.s. 46
- [93] SMITH, E. R., & MACKIE, D. M.: *Social Psychology* (2nd ed). – Courier, 2000. IBSN 0-86377-587-X
- [94] SMITH, E. R., & MACKIE, D. M.: *Social psychology* (3rd ed.). – Philadelphia: Psychology Press, 2007.
- [95] SORENSEN, R.: *Blindspots* (Oxford University Press/Clarendon Press, 1988, *Thought Experiments* Oxford University Press, 1992 and *Pseudo-Problems* (Routledge, 1993, *Vagueness and Contradiction*, Oxford University Press, 2001, *A Brief History of the Paradox* Oxford Univeristy Press, 2003,
- [96] STÝBLO, J.: *Personální management*. – Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [97] SZARKOVÁ, Miroslava: *Manažérska psychológia*. – Bratislava : KARTPRINT, 1996. s. 67. ISBN80-88870-01-1
- [98] THOMAS, A. B.: *Building Trust to Manage Fear of Retaliation in the Workplace*. 5th International conference of the World Mediation Forum. – Crans-Montana, Switzerland, Congress Centre "Le Regent", September 10-11, 2005
- [99] THURZOVÁ, M.: *Zákonník práce. Stručný komentár s účinnosťou od 1. septembra 2007*. – Šamorín : Heuréka, 2007, s. 19. ISBN 978-80-89122-42-4
- [100] TURECKIOVÁ, M.: *Klíč k účinnému vedení lidí*. – Praha : Grada Publishing, 2007. s. 37. ISBN 978-80-247-0882-9
- [101] TVARDZÍKOVÁ, T.: *Synergický efekt podnikového a celoživotného vzdelávania* (diplomová práca). – Poprad : Detašované pracovisko PF Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2007
- [102] UBREŽIOVÁ, I. a kol.: *Medzinárodný manažment a podnikanie*. – Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2005, s. 45. ISBN 80-8069-619-5
- [103] URY, W. L. – BRETT, J. M. – GOLDBERG, S. B.: *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. – San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988. ISBN 1-55542-125-3

- [104] VEBER, J. a kol.: *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000.
- [105] VESELÁ, J.: *Investice do vzdělávání*. Trenčín: Moderné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov. Zborník referátov z medzinárodnej konferencie. 2006, s. 343
- [106] VETRÁKOVÁ, M.: *Analýza pracovného miesta a jeho hodnotenie*. – Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2000. 92 s.
- [107] VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. – Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2001. s. 115. ISBN 80-8055-581-8.
- [108] WERTHER, W. – DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. – Praha : Victoria Publishing, 1992. s. 348
- [109] WILLS, S. – BARHAM, K.: *Being an International Manager*. – In: European Management Journal, 1/1994
- [110] ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management*. – Praha : Nakladatelství VŠE 2004, 184 s. ISBN: 80-245-0683-1

Všeobecne platné predpisy

- [111] Opatrenie Štatistického úradu Slovenskej republiky č. 16/2001 Z. z. zo dňa 30. decembra 2000, ktorým sa vyhlasuje klasifikácia zamestnaní
- [112] Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC
- [113] Ústavný zákon č. 460/1992 Zb., čl. 35 – 36) a Listinou základných práv a slobôd (ústavný Zákon č. 23/1991 Zb., čl. 26, 28
- [114] Zákon č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, v znení neskorších predpisov
- [115] Zákon č. 420/2004 Z. z. o mediácii a o doplnení niektorých zákonov

Webové stránky:

- [116] Slovenské cukrovary, s. r. o. [online]. 2007 [Citované 15. 8. 2007]. Dostupné na: <http://www.s-cukrovary.sk>
- [117] www.business.center.cz/business/pojmy/pojem.asp?id=891
- [118] www.svrr.zcu.cz/uvoddomanagementu.doc
- [119] www.wandp.cz/popup.php?said=71 - 2k