



Paweł Czarnecki

ČVUT v Praze Fakulta dopravní Ústav letecké dopravy Prague,
Czech Republic

Personálny manažment / *Personal management*

Abstract

This paper deals with theoretical characteristics of human resources management, the role of managers in personal management and specific personal activities such as motivation, salary policy, further education and training of employees and their evaluation.

Keywords: personal management, management, security, labour law.

Každá firma má vytýčené vlastné podnikateľské ciele. K ich uskutočňovaniu sú okrem ekonomických zdrojov potrebné hlavne ľudské zdroje. Primeraná pozornosť venovaná personálnej práci a zabezpečenie potrebných základných personálnych činností prinesie firme nielen ekonomické výsledky, ale aj efektívnejšie využívanie pracovných síl, zlepšovanie pracovného výkonu pracovníkov, zvýšenie kvalifikácie a spokojnosti pracovníkov, dobrú pracovnú atmosféru a tým aj minimalizáciu fluktuácie, ktorá je v dnešnej dobe bežná a v konečnom dôsledku pozitívny imidž podniku v očiach zamestnancov. Personálnej práci sa musí malá firma začať venovať od chvíle, keď prijme prvého zamestnanca. To spadá pod aktivity personálneho manažmentu podniku.

Personálny manažment definujeme ako jednu z oblastí riadenia podniku, ktorá sa zaoberá riadením a vedením ľudských zdrojov. Úlohou personálneho manažmentu je teda zabezpečiť podniku dostatok schopných zamestnancov a ich pomocou dosahovať podnikové ciele.

„Personálny útvar predstavuje väčšinou samostatný subsystém organizačnej štruktúry podniku, ktorý sústreďuje pracovníkov – špecialistov s príslušnou kvalifikačnou prípravou pre riešenie problematiky a úloh personálneho manažmentu. Je vedľa riadiacich pracovníkov významným nositeľom funkcií personálneho riadenia a zodpovedá za celkovú koncepciu personálnej politiky a jej realizáciu.“ (Bedrnová–Nový 1998, s. 360).

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov Armstrong definuje ako „*strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú - ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne ale aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.*“ (Armstrong 2007, s. 27) Je orientované na záujmy organizácie a zároveň záujmy pracovníkov ako jedincov v podnikovej kultúre. Spokojnosť je podmienená splnením očakávaní a potrieb oboch strán. Organizácia ako taká, očakáva splnenie vytýčených cieľov a rozvoj prostredníctvom ľudských zdrojov. Zamestnanci na oplátku očakávajú svoj osobný rozvoj a splnenie individuálnych cieľov vďaka práci v organizácii. Riadenie ľudských zdrojov by malo zaistiť súlad cieľov a stratégie organizácie s individuálnymi cieľmi zamestnancov. (Kocianová, 2012; Koubek, 2009)

Hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov:

- zlepšení kvality pracovného života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojnosti pracovníkov,
- zlepšení rozvoje pracovníkov jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny. (Koubek, 2009, s. 19)

Riadenie ľudských zdrojov majú na starosti aj líniovní manažéri. V prevádzkach (napr. hotelových) sú v každodennom kontakte so zamestnancami hlavne vedúci odbytových a výrobných stredísk a personálni manažéri sa s týmito pracovníkmi stretávajú iba sporadicky pri školeniach alebo riešení výnimočných situácií. Guest sa vyjadril, že „*riadenie ľudských zdrojov je príliš dôležité na to, aby bolo ponechané na personálnych manažéroch*“ (Armstrong 2007, s. 36; Hlinský, 2008).

Riadenie ľudských zdrojov môže mať dva prístupy: „tvrdý“ a „mäkký“ model riadenia. Tvrdá podoba riadenia ľudských zdrojov považuje zamestnancov za významné zdroje, vďaka ktorým dosahuje svoje ciele. Ľudské zdroje teda musia byť riadené, rozvíjané a rozmiestňované racionálnym spôsobom k dosiahnutiu čo najvyššieho úžitku organizácie. Mäkká forma riadenia ľudských zdrojov považuje zamestnancov za vysoko cenné aktívum a nie náklady. Manažéri sa snažia získať od svojich podriadených oddanosť zapojením ich do rozhodovania a spoluzodpovednosti za výsledky organizácie. Zamestnanci sú považovaní za zdroj konkurenčnej výhody. Treba si však uvedomiť, že hranica medzi tvrdým a mäkkým vedením je veľmi nejasná a v praxi sa dá len ťažko aplikovať samostatný model. (Armstrong 2007; Kocianová 2012)

„*Personálna stratégia organizácie sa týka dlhodobých, všeobecných a kompletne poňatých cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby i v oblasti využívania pracovných síl, hospodárenia s nimi. Ich nedeliteľnou súčasťou sú predstavy o cestách a metódach, ako tieto ciele dosiahnuť.*“ (Koubek, 2009)

ÚLOHA LÍNIOVÝCH MANAŽÉROV V PERSONÁLNOM MANAŽMENTE

Personálne práce v organizácii zabezpečujú pracovníci personálneho útvaru v spolupráci s líniovými manažérmi. V malých podnikoch, kde nie je zriadený personálny útvar túto úlohu väčšinou zastáva riaditeľ alebo iní manažéri. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Medzi základné personálne práce patrí podľa Armstronga (2007) patri:

- vytváranie a analýza pracovných miest,
- plánovanie zamestnancov,
- obsadzovanie voľných pracovných miest,
- riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov,
- odmeňovanie zamestnancov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov a ich pracovné podmienky,
- formovanie pracovných vzťahov,
- využívanie interpersonálneho informačného systému.

„Manažéri (vedúci zamestnanci) naplňajú úlohu personalistiky, keď riadia a vedú podriadených ľudí (zamestnancov) k vykonávaniu dohodnutej práce a dosahovaniu požadovaného výkonu.“ (Škír, 2012, s. 39)

Definícia vedúcich zamestnancov je podľa zákonníka práce ČR, §11 nasledovná: „Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Vedoucím zaměstnancem je nebo se za vedoucího zaměstnance považuje rovněž vedoucí organizační složky státu.“

Hlavné činnosti líniových manažérov vymedzil Armstrong (2007) nasledovne:

- riadenie ľudí,
- riadenie prevádzkových nákladov,
- poskytovanie odborných znalostí,
- organizovanie, plánovanie, pridelovanie práce a rozpis zmien, sledovanie pracovných procesov,
- preverovanie kvality,
- práca so zákazníkmi,
- meranie a posudzovanie výkonu.

VÝBER A PRIJATIE NOVÝCH ZAMESTNANCOV

„Všeobecným cieľom získavania a výberu pracovníkov by malo byť získať s vynaložením minimálnych nákladov také množstvo a takú kvalitu pracovníkov, ktoré je žiadúce pre uspokojenie podnikových potrieb ľudských zdrojov.“ (Armstrong, 2007, s.213)

Nábor vhodných kandidátov ovplyvňujú 3 hlavné faktory. Medzi ne patrí rozsah trhu, úroveň danej pozície, ktorá určuje rozsah vhodných kandidátov a veľkosť organizácie. (Robbins, Coulter, 2004)

„Moderné riadenie ľudských zdrojov sa pri získavaní a výbere pracovníkov oveľa viac venuje tomu, či uchádzači spĺňajú požiadavky daného pracovného miesta, ale tiež požiadavky organizácie ako celku.“ (Armstrong, 2007, s. 215)

Schopnosti definované pre určité pracovné miesto sú použité ako rámec procesu výberu pracovníka. Vo fáze určovania požiadaviek na zamestnanca je potrebné vyhnúť sa nadhodnoteniu ako aj podhodnoteniu požadovaných schopností. Najideálnejšie je určiť si požiadavky, ktoré sú podstatné, a ktoré sú žiadúce. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Pri rozhodovaní sa o zdrojoch vhodných uchádzačov je vhodné brať do úvahy aj pracovníkov vlastného podniku. Ak sa vhodní adepti v organizácii nenachádzajú, hlavnými zdrojmi sa stáva inzerovanie, internet, externé vyhľadávacie služby, absolventi vysokých a stredných škôl v odbore alebo nezamestnaní registrovaní na úrade práce. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Mnohé pracovné miesta môžu byť obsadené absolventmi stredných a vysokých škôl v odbore. Medzi nevýhody patrí to, že mladí ľudia nemajú pracovné skúsenosti alebo ich majú veľmi obmedzené. Nemajú však ani žiadne nevhodné návyky z predchádzajúcich zamestnaní a ľahšie sa prispôsobujú novému prostrediu a trendom. (Koubek, 2009; Hlinský, 2008)

Najdôležitejším aspektom všetkých výberových konaní je minimalizovať prijatie nevhodných uchádzačov, alebo naopak, odmietnutie schopných a kvalifikovaných uchádzačov. Najznámejšími nástrojmi pre výber zamestnancov sú analýza vyplnenej žiadosti/životopisu uchádzača, písomné testy a testy simulujúce výkon, skúmanie minulosti a v niektorých prípadoch aj preskúšanie fyzickej zdatnosti. (Robbins, 2004)

„Orientace na pracovišti je seznámení nového zaměstnance s cíli pracovní jednotky, s tím, jak bude přispívat k jejich plnění a s ostatními spolupracovníky. Druhou formou je orientace v organizace, kdy je zaměstnanec informován o cílech organizace, o její historii, filozofii, politice a pravidlech.“ (Robbins, 2004, str. 296)

Aby sa prijatý pracovník čo najrýchlejšie adaptoval na novom pracovnom mieste, je potrebné poskytnúť mu všetky potrebné informácie a dokumenty. Vo veľkých organizáciách je najvýhodnejšie zostaviť príručku pracovníka, ktorá je súhrnom

všetkých práv a povinností pracovníka, přiblíží mu podnikovou kulturu a charakterizuje jeho pracovní pozici. (Škíř, 2012, Hlinský, 2008)

V deň prijatia personalista alebo iný poverený pracovník oboznámi prijímaného pracovníka so základnými náležitosťami zmluvy ešte pred jej podpisom. Personalista zaradi tohto pracovníka do personálnej evidencie – zaobstará mu osobnú kartu, mzdový list dôchodkového zabezpečenia, vystaví podnikový preukaz a pod. Po vybavení potrebnej administratívy odvedie nového pracovníka na miesto výkonu jeho práce a predstaví ho vedúcemu pracovného úseku. (Hlinský 2008; Koubek 2009)

VEDENIE ZAMESTNANCOV

„Vedenie je súčasťou riadenia a ide o schopnosť presvedčať a prinútiť pracovníkov robiť veci ochotne, s nadšením, za účelom dosahovania plánovaných cieľov. Ide o ľudský faktor, ktorý skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cieľu.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258)

Vedenie môžeme považovať aj za vlastnosť, ktorá je do práce vnesená. Dobrý vodca okrem iného zvláda delegovanie činností. Správne vedenie skupiny je dôležité pri zmiernovaní nespokojnosti zamestnancov. Tiež vplýva na silu podnikovej kultúry spolupracovníkov a celého podniku. (Dědina, Odcházal, 2007; Cejthamr, Dědina, 2010) Pre manažéra je autorita základným predpokladom pre zvládnutie vedenia tímu. Môže mať formálnu a neformálnu podobu. Formálna autorita je určená postavením v hierarchii podniku a pridelením právomocí, zodpovednosti. Neformálna autorita je založená na osobnostných črtách jedinca. (Armstrong, 2007; Robbins, Coulter 2004)

Štýl manažérskeho vedenia môžeme klasifikovať do troch skupín:

Autokratický štýl – manažér sám rozhoduje o riešení všetkých situácií, používa autoritu na dosiahnutie cieľov a kontroluje výsledky práce.

Demokratický štýl – manažér sa o vedenie delí s členmi skupiny a je tímový hráč. Jednotlivci zo skupiny majú dôležité slovo pri rozhodovaní, určovaní politiky a spracovaní postupov práce.

Skutočný štýl laissez-faire – manažér dáva členom skupiny slobodu, nezasahuje do činností, je však pripravený pomôcť v prípade problémov. (Armstrong, 2007; Cejthamr, Dědina, 2010)

MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

„Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali.“ (Armstrong, 2007, s. 219)

Iná definícia hovorí tiež, že: *„Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.“* (Robbins, Coulter, 2004, s. 390)

Pri motivácii pracovníkov sa stáva hlavnou úlohou manažéra zistiť, čo jeho podriadených motivuje k lepším výkonom. Pracovníkov motivujú práve nasledujúce faktory: záujem o pracovnú pozíciu, dosiahnutie osobných cieľov, potreba spoznávania a uznania, sebarealizácia, variabilita a zmena na pracovnom mieste, kreativita, moc a vplyv na iných, sociálne kontakty, peniaze a materiálne zabezpečenie, potreba pravidiel, vytváranie pevných vzťahov, pracovné podmienky. Tieto faktory môžu brať manažéri ako inšpiráciu pri zisťovaní úrovne preferencií svojich podriadených. (Dědina, 2007; Ritchie, Martin, 1999)

Existujú 2 typy motivácie: vnútorná a vonkajšia motivácia. Vnútorne motivovaní ľudia si sami určujú faktory, ktoré ich ovplyvňujú správnym smerom. Tieto faktory môžu byť zodpovednosť, autonómia, rozvíjanie vedomostí, zaujímavá práca. Nadriadení však môžu pracovníkom poskytovať stimuly a odmeny, takáto motivácia sa nazýva vonkajšia. Zamestnanci bývajú motivovaní zvýšením platu, pochvalou, povýšením, alebo sankciami, napr. odoprením platu, disciplinárnym konaním. Pracovníci, ktorí sú dobre motivovaní, oddaní organizácii a spokojní s pracovným výkonom, prispievajú svojím uvedomelým chovaním k úspešnosti podniku. (Armstrong, 2007; Robbins, 2004)

Medzi najvplyvnejšie teórie motivácie patria nasledujúce:

Taylorizmus (Taylor) táto teória si zakladá na tom, že ak robíme jednu vec, vedie to k iným činnostiam. Ľudia podľa Taylora budú motivovaní ak budú odmeny a tresty priamo previazaní s ich výkonom. Motivovanie na výkone je však len zriedka efektívne.

Hierarchia potrieb (Maslow) sa člení na 5 potrieb: fyziologické, pocit istoty a bezpečnosti, sociálne kontakty, uznanie a sebarealizácia. Po uspokojení nižšej potreby sa stáva dominantnou vyššia potreba. Nie je to však prakticky využiteľná teória, nižšie potreby sa budú aj po uspokojení znova objavovať.

Teória X a Y (McGregor) podľa teórie X nechcú zamestnanci pracovať, sú leniví a vyhýbajú sa zodpovednosti. Nadriadení ich teda musia do práce nútiť. Teória Y má opačný predpoklad. Podľa nej sú zamestnanci tvoriví, tešia sa z práce a zodpovednosti.

Expektačná teória (Vroom, Porter, Lawler) motivácia a výkon sú ovplyvnené spojením úsilia a výkonu, spojením výkonu a výsledkov a významom výsledku pre jedinca. Motivácia je závislá na tom, že po úsilí bude nasledovať očakávaná odmena.

Teória cieľa (Latham, Locke) ciele, ktoré sú náročné ale prijateľné zvyšujú motiváciu a výkon. Dôležitým faktorom je však aj spätná väzba. (Armstrong, 2007; Robbins, Coulter 2004)

Výkon sa nemôže stotožniť iba s motiváciou, závisí aj od ďalších činiteľov, ako sú schopnosti zamestnanca alebo prostredie. Pojem motivácia je veľmi ťažko definovateľný. Je to niečo, čo sa nedá vidieť a čo nemožno priamo merať. Môžeme ju pozorovať a usudzovať o nej len na základe zmien v správaní sa ľudí. Pojem motivácia sa odvodzuje od latinského slova „movere“, t.j. pohybovať sa. Skutočne nemôžeme

určiť motiváciu človeka dovedty, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí alebo robí v danej situácii, možno vydedukovať to, čo ho motivuje. Keď hovoríme o motivácii, zaujímate sa vlastne o správanie ľudí. Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa zvyčajne podstatou podobajú. Pauknerová definuje motiváciu ako „súbor vnútorných hnacích síl človeka, ktoré ho určitým smerom zameriavajú, aktivizujú a vzniknutú aktivitu udržujú.“ (Pauknerová 2006, s. 173). Ďalej Pauknerová definuje význam motivácie v pracovnom prostredí. „V organizácii má motivácia význam hlavne v súvislosti s podávaním pracovného výkonu a celkovou výkonnosťou pracovníka, preto v tejto súvislosti hovoríme špecificky a motivácií pracovného konania.“ (Pauknerová 2006, s. 173).

Pri nástupe do zamestnania zaujíma väčšinu zamestnancov možnosť kariérneho postupu a rozvoja svojej osobnosti v rámci spoločnosti. Podporovanie osobného rastu zo strany zamestnávateľa je taktiež atraktívnym motivačným faktorom hlavne pre mladých ľudí, ktorí chcú vo svojom živote niečo dosiahnuť. Je veľmi dôležité, aby zamestnávateľ jasne definoval pravidlá a možnosti pracovného postupu v hierarchii podniku.

HODNOTENIE ZAMESTNANCOV

„Hodnotenie zamestnancov je nástroj riadenia pracovného výkonu zamestnancov. Umožňuje manažérom kontrolovať, usmerňovať a podnecovať zamestnanca v priebehu vykonávania dohodnutej práce, dosahovania požadovaného pracovného výkonu a realizácie strategických cieľov organizácie.“ (Škíř, 2012, s. 115)

„Hodnotenie práce predstavuje systematický proces stanovovania relatívnej hodnoty práce v organizácii za účelom stanovenia vnútorných mzdových/platových relácií. Poskytuje základňu pre vytváranie spravodlivých mzdových/platových stupňov a štruktúr, pre zaradovanie práce do týchto štruktúr a pre riadenie relácií medzi prácami a odmenami.“ (Armstrong, 2007, s. 541)

Neformálne hodnotenie je priebežné skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu zamestnanca podľa aktuálnej potreby. Služi na včasné rozpoznanie a riešenie problémov pracovného výkonu podriadeného.

Formálne hodnotenie sa vykonáva za presne stanovené obdobie, po uplynutí ktorého manažér informuje zamestnanca o jeho pracovnom hodnotení a následne spolu prejednávajú prípadné nedostatky v pracovnom výkone. (Armstrong, 2007, Škíř, 2012)

Písomná správa je zameraná na slabé a silné stránky hodnoteného, popisuje tiež výkon v minulosti a existujúci potenciál.

Hodnotenie kritických udalostí je zamerané na popis chovania sa pracovníka v konkrétnych kritických situáciách, s cieľom odhaliť efektívne a neefektívne reagovanie zamestnanca.

Grafická stupnica pre hodnotenie je meranie výkonu pracovníka na základe súboru faktorov výkonnosti, môže sa použiť bodová stupnica.

Stupnica zameraná na chovanie kombinuje metódy hodnotenie kritických udalostí a grafickú stupnicu pre hodnotenie. Posudzuje pracovníka podľa jeho skutočného pracovného nasadenia.

Násobné porovnanie výkonu zrovnáva výkon pracovníkov navzájom. Pracovníci môžu byť hodnotení v pároch, keď je určený lepší z nich alebo v skupinách keď hodnotiteľ zostaví rebríček od najúspešnejšieho pracovníka nižšie.

360 stupňový feedback je založený na spätnej väzbe od okolia hodnoteného pracovníka (manažéri, spolupracovníci, podriadení, zákazníci). (Robbins, Coulter 2004)

„Hodnotiaci rozhovor je podstatnou súčasťou riadenia pracovného výkonu a hodnotenia zamestnancov. Umožňuje manažérom prejednať so zamestnancami skutočný pracovný výkon v uplynulom období a dosiahnuť požadovaný pracovný výkon v období nasledujúcom.“ (Škír, 2012, s. 119)

VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV

Vzdelávanie je proces, počas ktorého získavame a rozvíjame nové znalosti, zručnosti, schopnosti a postoje. Cieľom vzdelávania zamestnancov je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných pracovníkov, potrebných na uspokojenie súčasných a budúcich potrieb podniku. (Armstrong, 2007)

Vo všeobecnosti sa dá vzdelávanie vo firmách charakterizovať nasledovne: „Firemné alebo podnikové vzdelávanie je vzdelávací proces organizovaný podnikom/firmou. Zahŕňa vzdelávanie v podniku (interné, vnútropodnikové vzdelávanie, organizované podnikom vo vlastnom vzdelávacom zariadení alebo na pracovisku), tak i vzdelávanie mimo podniku (externé vzdelávanie, vzdelávanie na objednávku v špecializovanom vzdelávacom zariadení alebo škole).“ (Bartoňková 2010, s. 16).

„Potreba vzdelávania znamená nesúlad medzi schopnosťami zamestnancov a požiadavkami pracovných miest.“ (Škír, 2012, s. 149)

Požiadavky na flexibilitu podnikov, zvyšovanie úrovne poskytovaných služieb/produktov sa v dnešnej spoločnosti neustále zvyšujú a spolu s nimi sa zvyšujú aj požiadavky na zamestnancov. Vzdelávanie a zlepšovanie pracovných schopností sa stávajú celoživotným procesom. Podľa Koubeka (2009, s. 252) sa „starostlivosť o formovanie pracovných schopností pracovníkov organizácie v súčasnej dobe stáva zrejme najdôležitejšou úlohou personálnej práce.“

„Formálne vzdelávanie je plánované a systematické a používa štruktúrované vzdelávacie programy skladajúce sa z inštruktáže a praktického vyskúšania si naučenej látky.“ (Armstrong, 2007, s. 466)

Podľa Koubeka (2009) má systematické vzdelávanie okrem iných tieto výhody:

- neustále dodáva organizácii odborne pripravených pracovníkov bez ďalšieho hľadania na trhu práce,
- zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, zručnosti aj osobnosť pracovníkov,

- prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce aj kvality výrobkov/služieb,
- zvyšuje motiváciu zamestnancov a ich vzťah k organizácii,
- zvyšuje atraktivitu organizácie na trhu práce,
- zvyšuje sociálne istoty pracovníkov,
- zvyšuje kvalitu a tým aj trhovú cenu pracovníka,
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj pracovníkov,
- zlepšuje medziludské vzťahy na pracovisku.

Na získanie potrebných vedomostí zamestnancov sa už nepoužívajú iba aktivity ako zácvik, doškolovalenie či preškolovalenie. Ale rozvojové aktivity, zamerané na formovanie a rozširovanie znalostí a zručností aj mimo oblasť vedomostí potrebných na vykonávanie pracovnej pozície, formovanie osobností a hodnôt pracovníkov, či prispôsobovanie ich kultúry kultúre organizácie, formujú flexibilitu pracovníkov a ich pripravenosť na zmeny. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

„Výcvik znamená používanie systematických a planovaných vzdelávacích aktivít k podpore učenia. Zahŕňa používanie formálnych procesov prinášajúcich znalosti a pomáhajúcim ľuďom získavať skúsenosti, ktoré nutne potrebujú, aby uspokojivo vykonávali svoju prácu.“ (Armstrong, 2007, s. 473)

Niekoľko dôvodov pre výcvik podľa Armstronga (2007):

- na vykonávanie práce je potrebné zručnosti, ktoré sa najlepšie rozvíjajú pomocou formálneho inštruovania,
- je nutné predať pracovníkom informácie, tak aby sa zaistilo že konkrétne činnosti budú plniť jednotne.

Je potrebné zabezpečiť vzdelávanie pre skupinu ľudí, ktorá sa tak lepšie vyrovná s programom výcviku. Napríklad pri zaúčaní nových pracovníkov alebo preškolení zamestnancov.

Obsah pracovnej náplne účastníkov by mal byť aj hlavným obsahom výcviku. Medzi najvhodnejšie metódy výcviku pre zamestnancov hotela patrí inštruktáž. Inštruktor musí mať pripravený plán prezentácie danej problematiky a použitie vhodných vyučovacích metód, vizuálnych pomôcok a pomôcok pre demonštrovanie. Prezentácie by sa mali skladať z priamočiareho výkladu a názorného ukazovania postupov. Cieľom je učiť najskôr zásady a potom pokračovať v rozširovaní znalostí. Demonštrovanie je podstatnou fázou inštruktáže, zamestnanci sa pri ňom podrobne dozvedia postup práce. Najskôr je predvedená celá operácia v reálnej rýchlosti. Potom je postup ešte niekoľko krát zopakovaný pomaly s dôrazom na jednotlivé úkony, ich postupnosť a dôvod výkonu. Precvičovanie zručností počas inštruktáže spočíva v tom, že zamestnanci napodobňujú inštruktora pod jeho vedením. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009, Škír, 2012)

ZAMESTNANECKÉ VÝHODY

„Zamestnanecké výhody sú zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahrňajú taktiež položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ako je napríklad každoročná dovolenka na zotavenie.“ (Armstrong, 2007, s. 595)

Ciele politiky a praxe zamestnaneckých výhod organizácie podľa Armstronga (2007) sú:

- poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré by napomohli k získaniu a udržaniu kvalitných zamestnancov
- uspokojovať osobné potreby zamestnancov
- posilňovať oddanosť a vedomie záväzkov zamestnancov voči organizácii
- poskytovať niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny

Často sa stáva, že napriek širokej ponuke zamestnaneckých výhod, má veľa zamestnancov iba malú predstavu o možnostiach využívania týchto výhod. Najčastejšie je to kvôli nevhodnému spôsobu informovania o ponúkaných výhodách. Medzi najúčinnšie spôsoby informovania o benefitoch patrí používanie výrazných, vhodne rozmiestnených plagátov či podávanie informácií na schôdkach. Dôležité je, aby boli informácie adresne odovzdané každému pracovníkovi. (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Preferencie zamestnancov v oblasti zamestnaneckých výhod sa líšia v závislosti od pohlavia, veku, rodinného stavu, počtu detí, životných podmienok, dobou zamestnania, povahou vykonávanej práce. (Koubek, 2009)

Zamestnanecké výhody môžeme rozdeliť do troch skupín:

- *Výhody sociálnej povahy* (životné poistenie hradené poisťovňou, pôžičky a hradenie za pôžičky, materské škôlky a jasle...).
- *Výhody ktoré majú vzťah k práci* (stravovanie v práci, výhodnejšia cena produktov/služieb, vzdelávanie hradené podnikom).
- *Výhody spojené s postavením v organizácii* (podnikový automobil, platenie telefónu, poskytovanie technických zariadení na osobné používanie, platenie ubytovania...). (Armstrong, 2007; Koubek, 2009)

Majitelia firiem si musia uvedomiť, že existencia personálneho oddelenia je pre každú firmu kľúčová. Personálna práca napomáha k efektívnemu chodu celej firmy, pretože v sebe zahŕňa všetky dôležité činnosti, súvisiace s ľudskými zdrojmi. Existencia personálneho oddelenia prináša firme: „efektívnejšie využívanie ľudskej pracovnej sily, zlepšovanie jej pracovného výkonu, žiaduce formovanie jej odborného profilu, väčšiu spokojnosť pracovníkov a tým aj menej konfliktov, menšiu fluktuáciu, dobrú zamestnaneckú povesť a teda väčšiu pracovnú atraktivitu odrážajúcu sa v ľahšom získaní pracovníkov a ich stabilizáciu, väčšiu lojalitu pracovníkov a mnohé ďalšie.“ (Koubek 2011, s. 20). Týmto by sme mohli konštatovať, že existencia personálneho oddelenia môže dopomôcť firme nielen k zlepšeniu jej konkurencieschopnosti na trhu ale i k jej celkovému rozvoju vo všetkých oblastiach.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80- 7226-763-9.
- BROWN, Andrew D. Organisational culture. 2. ed., 8. [pr.]. Harlow [u.a.]: Prentice Hall [u.a.], 2003. ISBN 9780273631477.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- FRANČ, Pavel, Jiří NEZHYBA a Cornelia HEYDENREICH. Když se bere společenská odpovědnost vážně. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN 80-86544-08-7.
- KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti fire a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, c2013, 159 s. Management (Grada). ISBN 9788024744803.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MARTINS, Nico, MARTINS, Ellen. Organisational Behaviour: global and Southern African Perspectives. Cape Town: Pearson Education South Africa, 2003. ISBN 978- 1868-910-24-3.
- RITCHIE, Sheila a Peter MARTIN. Motivation management. Brookfield, Vt., USA: Gower, 1999, xviii, 293 p. ISBN 0566081024.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.