

PERSONÁLNE ČINNOSTI V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

Miloš HITKA – Veronika KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ

ABSTRAKT

Majitelia malých a stredných podnikov sústredujú pri riadení podnikových aktivít svoj záujem v prvom rade na finančné, materiálové a technické zabezpečenie všetkých prebiehajúcich podnikových procesov. Riadeniu ľudských zdrojov nevenujú adekvátnu pozornosť. Cieľom príspevku je poukázať na význam personálnej práce v týchto podnikoch a na špecifiká jednotlivých personálnych činností. Pozornosť zameriavame predovšetkým nato, čo je pre malé a stredné organizácie najdôležitejšie, t.j. na strategický aspekt pri riadení ľudských zdrojov, analýzu pracovných miest, vyhľadávanie, výber a prijímanie zamestnancov, ich orientáciu, motiváciu, hodnotenie, odmeňovanie, rozvoj, sociálnu starostlivosť a uvoľňovanie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Malé a stredné organizácie, personálna práca, personálne činnosti, útvary personálnej práce.

JEL klasifikácia: M12, O15

ÚVOD

V súčasnosti sa podniky pohybujú v dynamickom a náročnom prostredí a musia vyvíjať maximálne úsilie na to, aby dokázali byť úspešné a produktívne, a to nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Predpokladom tohto úspechu bez ohľadu na veľkosť alebo zameranie podnikov sú jednoznačne ľudia. Práve znalosti ľudí, ich schopnosti a jedinečná schopnosť tvorivosti, sa stávajú najdôležitejším strategickým zdrojom fungovania podnikov. Ľudské zdroje sú síce najnákladnejší zdroj, ktorý prináša niekedy ťažko zmerateľné hodnoty, ale jediný, ktorý transformuje všetky ostatné zdroje podniku a syntetizuje ich na nové vyššie hodnoty. Zvyšovanie prínosu ľudských zdrojov v oblasti efektívnosti jednotlivých podnikov je úloha stále naliehavá a náročná, ktorá sa netýka iba veľkých, ale aj malých a stredne veľkých podnikov. Malé a stredné podniky sú schopné absorbovať časť pracovných síl uvoľňovaných z veľkých podnikov a predstavujú stabilizujúci prvok ekonomického systému.

Väčšina malých a stredných podnikov neprikladá personálnej práci a systematickému riadeniu ľudských zdrojov náležitý význam. Na rozdiel od veľkých podnikov je pre malé podniky charakteristické horšie postavenie na trhu práce, ktoré vyplýva aj z nezájmu o rozvoj a starostlivosť o zamestnancov. Majitelia a najvyšší vedúci zamestnanci týchto podnikov si neuvedomujú, že osvojenie si potrebných personálnych znalostí je životnou nevyhnutnosťou, pretože práve malé a stredné podniky sú nedostatočnou a zle vykonávanou personálnou prácou ohrozené ďaleko viac ako veľké podniky.

Cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a uplatňovanie ľudských zdrojov ich adekvátnym riadením, ktoré predpokladá systémovo koncipované riadenie na základe strategických zámerov a cieľov podniku sa pozitívne odrazí vo výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku. Primeraná pozornosť venovaná personálnej práci môže malým a stredným podnikom priniesť efektívnejšie využívanie ľudských zdrojov, zlepšovanie ich pracovného

výkonu, žiadúce formovanie ich odborného profilu, väčšiu spokojnosť zamestnancov a pracovných kolektívov, menej pracovných sporov, stabilizovanie zamestnancov a v konečnom dôsledku pozitívny imidž podniku ako zamestnávateľa. To všetko sa následne pozitívne odrazí na hospodárskych výsledkoch a tempe rozvoja podniku.

ÚTVARY PERSONÁLNEJ PRÁCE V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKH

Vymedzenia pojmov malý a stredný podnik sa v niektorých krajinách líšia. Štáty Európskej únie sa na návrh Európskej komisie uzniesli, že jedným z kritérií na definovanie malých a stredných podnikov bude okrem dosiahnutého ročného obratu a ročného výsledku hospodárenia aj počet zamestnancov. Malé podniky delia do dvoch skupín – na mikropodniky s počtom zamestnancov do desať a na malé podniky s počtom zamestnancov do 50. Za stredne veľký podnik považujú podnik, ktorý zamestnáva do 250 zamestnancov. Avšak napr. v Nemecku je ešte stále zaužívané, že malý podnik má menej ako 100 zamestnancov a stredný podnik menej ako 500 zamestnancov.

V každom podniku v závislosti od jeho veľkosti alebo charakteru podnikania existuje zamestnanec, poprípade špecializovaný útvar, ktorý sa v spolupráci s vedením podniku zaoberá aspoň do určitej miery personálnymi činnosťami. Personálnu prácu musí niekto riadiť, usmerňovať, koordinovať, zaisťovať jej odbornosť, formulovať zásady a ciele personálnej práce, určovať postupy pri zavádzaní jednotlivých personálnych činností a pod.

V malých podnikoch obyčajne tieto aktivity zaisťujú majitelia alebo najvyšší riadiaci zamestnanec. Vo väčších podnikoch sa rozhodovacie činnosti ohľadom personálnych činností koncentrujú v rukách veľmi malej skupinky riadiacich zamestnancov, prípadne malého personálneho útvaru (na úrovni oddelenia, prípadne odboru), ktorý tvoria špecialisti na personálne riadenie. Počet zamestnancov uvedeného útvaru závisí prevažne od počtu zamestnancov a charakteru zamerania podniku, ale taktiež od prístupu vedenia k riadeniu ľudských zdrojov (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Počet zamestnancov útvarov riadenia LZ podľa počtu zamestnancov

Počet zamestnancov v podniku	Štruktúra útvaru riadenia ľudských zdrojov
do 10 zamestnancov	majiteľ a 1 mzdový účtovník
11 – 49 zamestnancov	majiteľ / líniovní manažéri a 1 mzdový účtovník
50 – 150 zamestnancov	1 špecialista pre ľudské zdroje
150 – 250 zamestnancov	1 manažér ľudských zdrojov a 1 špecialista pre ľudské zdroje
250 – 500 zamestnancov	1 manažér ľudských zdrojov a 2 – 3 špecialisti pre ľudské zdroje
500 – 1000 zamestnancov	decentralizované tímy v útvaroch, riadené centrálné z hlavného riadiaceho článku
1000 a viac zamestnancov	centrálny útvar riadenia ľudských zdrojov so zastúpením v predstavenstve a spravidla ďalšie samostatné oddelenia na riadenie ľudí

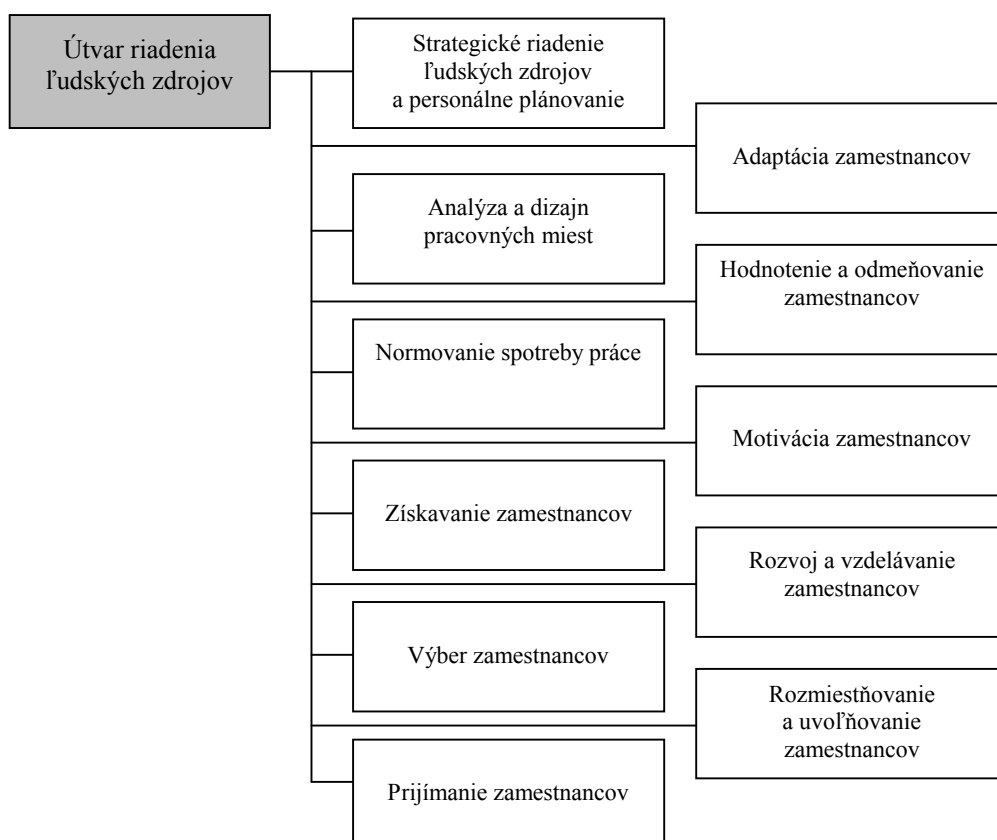
Malí a strední podnikatelia majú často námietky proti vytváraniu personálnych útvarov. Najčastejšie argumentujú, že v podniku, ktorý má málo zamestnancov je potrebné venovať pozornosť personálnej práci. Keďže často ide o odborne náročnú prácu majú obavu z toho, kto by ju mal vykonávať, a či jej výkon bude pre podnik prínosom alebo iba stratou času a peňazí.

Z pohľadu organizačnej stránky však je personálna práce v malých a stredne veľkých podnikoch relatívne jednoduchá a nekomplikovaná. V týchto podnikoch existuje bezprostredný a intenzívny kontakt medzi vedením a zamestnancami, ktorý podporuje aj jednoduchú organizačnú štruktúru s odpovedajúcim počtom a rozmiestnením zamestnancov.

PERSONÁLNE ČINNOSTI V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

Personálnej práci sa musí majiteľ malého podniku začať venovať od chvíle, keď prijme prvého zamestnanca. Avšak už nestačí viesť iba personálnu agendu o bývalých a súčasných zamestnancoch, trvalé napredovanie podniku ovplyvňuje aj spokojnosť zamestnancov s realizovanými personálnymi činnosťami. Vo všeobecnosti platí, že mnohé metódy personálnej práce, mnohé personálne znalosti a skúsenosti sa uplatnia i v podnikoch, kde pracuje iba majiteľ a jeho rodinní príslušníci, či v podnikoch, kde pracujú dvaja spoločníci. Rozdiely existujú iba v rozsahu a periodicite ich vykonávania. V malých a stredných podnikoch sa niektoré personálne činnosti môžu realizovať iba príležitostne (napr. uvoľňovanie zamestnancov), iným však je potrebné venovať sústavnú pozornosť (napr. hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov, motivácia a pod.).

V súčasnosti už v každej organizácii bez ohľadu na jej veľkosť alebo charakter zamerania musí poverená osoba alebo útvar vykonávať základné personálne činnosti (obrázok 1).



Obrázok 1 Všeobecné činnosti riadenia ľudských zdrojov v podniku

Na poradenstvo v oblasti personálnej práce alebo na výkon personálnych činností, ktoré sú uskutočňované sporadicky môžu malé a stredné podniky využívať spoluprácu so špecializovanými jedincami alebo agentúrami prostredníctvom outsourcingu personálnych činností.

V roku 2006 sme realizovali výskum zameraný na poznanie úrovne vykonávanej personálnej práce v slovenských organizáciách. Do výskumu sa zapojilo 1026 organizácií z celého Slovenska (29,4 % respondentov tvorili mikropodniky, 27,6 % malé a 24,2 % stredné organizácie), z rôznych oblastí ekonomickej činnosti. V jednej z otázok mali respondenti určiť personálne činnosti, ktoré sa v ich podniku realizujú a približne stanoviť ich podiel na celkovom čase venovanom vykonávaniu personálnej práce. Výsledky sú uvedené v tabuľke 2.

TABUĽKA 2 VYKONÁVANIE PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

Počet zamestnancov	administratíva	plánovanie LZ	analýza práce	výber	prijímanie a adaptácia	hodnotenie a odmeňovanie	rozvoj a vzdelávanie	starostlivosť	uvolňovanie
do 10	11,4 %	8,1 %	8,8 %	13,7 %	12,5 %	13,2 %	10,8 %	10,3 %	11,2 %
11 - 49	13,0 %	8,6 %	8,8 %	12,8 %	12,3 %	12,4 %	10,8 %	10,3 %	11,0 %
50 - 249	12,2 %	9,3 %	9,1 %	11,9 %	12,6 %	11,1 %	11,4 %	10,2 %	12,1 %

V ďalšej otázke boli respondenti požiadaní, aby odstupňovali dôležitosť personálnych aktivít, ktoré sa v nich podniku realizujú. Výsledky sú uvedené v tabuľke 3.

TABUĽKA 3 PORADIE DÔLEŽITOSTI PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

Počet zamestnancov	administratíva	plánovanie LZ	analýza práce	výber	prijímanie a adaptácia	hodnotenie a odmeňovanie	rozvoj a vzdelávanie	starostlivosť	uvolňovanie
do 10	9.	2.	3.	1.	6.	7.	4.	5.	8.
11 - 49	9.	2.	4.	1.	3.	7.	6.	5.	8.
50 - 249	9.	5.	1.	4.	7.	2.	6.	3.	8.

Z výsledkov vyplynulo, že mikropodniky a malé podniky sa prioritne sústreďujú na výber zamestnancov, ich následné vhodné prijatie a adaptovanie a hodnotenie ich pracovného výkonu. Na rozdiel od malých podnikov si stredné podniky uvedomujú, že základom všetkých ďalších personálnych aktivít je dôkladne vykonaná analýza práce a u zamestnancov zohráva veľkú úlohu hodnotenie a následné odmenenie ich pracovného výkonu a úroveň poskytovanej zmluvnej a dobrovoľnej starostlivosti zo strany zamestnávateľa.

1. Strategické riadenie ľudských zdrojov a personálne plánovanie

Každý podnik má stanovené ciele, ktoré plánuje naplniť. K uskutočneniu týchto cieľov musí mať k dispozícii nielen finančné, materiálne a informačné zdroje, ale predovšetkým kvalitné ľudské zdroje. Otázkou, koľko zamestnancov, s akými žiadúcimi vedomosťami, schopnosťami a znalosťami, na akých pracovných miestach a v akom čase bude podnik potrebovať na splnenie cieľov, sa zaoberá plánovanie ľudských zdrojov.

Plánovanie ľudských zdrojov je procesom systematickej predpovede budúcich potrieb a zdrojov pracovných síl a prípravy podmienok pre skutočne efektívne využívanie a rozvoj potenciálu zamestnancov podniku. Ak podnik nedisponuje v aktuálnom čase vhodným počtom a štruktúrou zamestnancov, môže dochádzať k neplneniu jeho cieľov a zámerov.

Plánovanie riadenia a rozvoja ľudských zdrojov v podniku je plánovanie odvodené. Primárnym plánovaním je plánovanie podnikových cieľov - výrobných cieľov, technického rozvoja, predaja výrobkov, investícií a pod. Každý plán rozvoja ľudských zdrojov však musí byť odvodený z dlhodobých plánov podniku a musí byť ich integrálnou súčasťou. Pretože človek je prioritnou a najnákladnejšou súčasťou fungovania podniku, je plánovanie ľudských zdrojov (napriek svojej odvodenosti) ťažiskom plánovacích činností podniku.

Personálne plánovanie je teda sekundárnym plánovaním, ale zároveň je jadrom a najdôležitejšou súčasťou plánovania podniku.

2. Analýza a dizajn pracovných miest

Ak chcú byť malé a stredné podniky konkurencieschopné, musia byť pružné v prispôbovaní sa požiadavkám trhu. Z toho vyplýva aj častá požiadavka na premenlivosť úloh na jednotlivých pracovných miestach a tým vzniká potreba venovať pozornosť zmenám profilu pracovných miest. Každý manažér, ktorý chce naplňovať stanovené ciele a dobre riadiť zverené útvary, musí dôkladne poznať všetky podliehajúce pracovné miesta.

Pod pracovným miestom rozumieme súhrn činností, operácií, rozsah zodpovednosti, pozíciu zamestnanca v organizačnej štruktúre a kvalifikáciu (vedomosti, zručnosti, schopnosti a skúsenosti) požadovanú na vykonávanie práce. Okrem toho je možné zahrnúť sem aj vonkajšie podmienky a podnety na vykonávanie práce. Vytváranie pracovného miesta je procesom stanovenia konkrétnych činností a zodpovedností, ktoré prislúchajú jednotlivým pracovným miestam. S ohľadom na zaistenie podmienok pre zvýšenie efektívnosti vykonávania určených činností je súčasťou vytvárania pracovného miesta aj vymedzenie pracovných podmienok fyzikálneho charakteru.

Systematickým skúmaním obsahu práce a pracovných podmienok, teda hromadením a rozborom informácií potrebných pre presný popis pracovného miesta a špecifikáciu nárokov, ktoré dané pracovné miesto kladie na zamestnanca sa zaoberá **analýza pracovných miest**. Pri tvorbe pracovných miest je potrebné vymedziť rozsah zodpovednosti a obsah pracovných úloh. Znamená to určiť činnosti, ktoré majú byť na danom pracovnom mieste vykonané zamestnancom, prípadne pracovnou skupinou, vrátane strojového zariadenia a nástrojov, ktoré sú k ich uskutočneniu potrebné. Je to pomerne zložitý proces, pri ktorom je potrebné dosiahnuť:

- spojenie pracovných úloh s cieľmi podniku,
- motivovať zamestnancov,
- splniť pracovné normy a požadované pracovné chovanie,
- zosúladiť kvalifikáciu a schopnosti zamestnancov s požiadavkami pracovných úloh.

Prehliadnutie ktoréhokoľvek z uvedených faktorov znižuje efektívnosť vykonávania pracovných úloh, uspokojenie zamestnancov a v konečnom dôsledku aj efektívnosť fungovania podniku.

Analýzu pracovných miest by mali vykonávať špecialisti – analytici práce. Odporúčajú sa analytici z externého prostredia, u ktorých je vyšší predpoklad objektívnosti a nezávislosti posúdenia pracovných miest, a tým vysoká dôveryhodnosť získaných informácií. Problémom však môže byť existujúca bariéra zo strany zamestnancov.

Proces analýzy pracovných miest pozostáva z:

1. prípravnej fázy - získanie poznatkov o podniku a jednotlivých pracovných miestach.

Východiskom pre analýzu pracovných miest je zhromažďovanie zodpovedajúcich informácií, zdroje ktoré v prípade malých a stredných podnikov predstavujú:

- rozhovory s držiteľmi pracovného miesta,
- rozhovory s manažérmi,
- dotazníky zostavené pre analýzu práce,
- dostupná interná dokumentácia (pracovné náplne, organizačný poriadok a pod.),
- pracovné denníky alebo záznamy (snímka pracovného času),
- sledovanie priebehu práce,
- vykonávanie práce samotným pozorovateľom,
- oslovenie odborníkov na danú prácu z iných podnikov.

Najviac informácií zistí analytik práce kombináciou čo najväčšieho počtu uvedených metód.

2. zhromažďovania informácií - určenie práce, výber metód a techník skúmania na základe podrobných alebo menej podrobných osnov.

3. zhrnutia informácií – výsledkom analýzy práce je zostavenie opisu pracovného miesta a špecifikácie práce.

Opis pracovného miesta je písaný dokument s rôznym stupňom podrobnosti (obyčajne v rozsahu 1 až 2 strán), ktorý obsahuje základné informácie o pracovnom mieste. Jeho obsah tvoria základné identifikačné údaje o pracovnom mieste, účel práce, pracovné povinnosti, zodpovednosti a pracovné podmienky na vykonanie práce (príloha B).

Na opis pracovného miesta úzko nadväzuje špecifikácia požiadaviek kladených na zamestnanca, ktorý má dané miesto zastávať. Ide o vymedzenie nárokov na kvalifikáciu (vedomosti, schopnosti, zručnosti a skúsenosti), ale aj psychické a fyzické predpoklady, ktoré sú potrebné pre efektívne vykonávanie pracovných úloh. Je to v skutočnosti žiadaný profil ľudských vlastností a schopností potrebných na danú prácu (príloha C). Špecifikácia môže byť následne podkladom napr. pri výberovom konaní. Väčšinou sa špecifikácia zamestnanca vypracováva v rovine minimálnych požiadaviek, nad rámec ktorých sú postavené vítané požiadavky a ktorých splnenie zvýhodní uchádzača.

Výsledky zodpovedne vykonanej analýzy pracovných miest slúžia ako základ pre výber metód a k prijímaniu opatrení, umožňujúcich zlepšiť účelnosť a účinnosť celého radu personálnych činností, hlavne získavania, prijímania a školenia zamestnancov, ich hodnotenia a odmeňovania.

3. Normovanie spotreby práce

Na organizovanie práce je potrebné vedieť, koľko času, príp. zamestnancov je potrebných na splnenie pracovnej úlohy, resp. stanoviť požadovaný výkon zamestnanca, alebo skupiny zamestnancov. **Pracovný výkon** je množstvo práce, ktoré pripadá na časové obdobie (pracovnú smenu, týždeň, mesiac, rok). Čím je práca zložitejšia, tým dlhšie musí byť časové obdobie, ku ktorému je výkon vzťahovaný. Súčasne s tým úzko súvisí aj stanovenie jednotky, ktorou môžeme pracovný výkon merať.

Pracovný výkon závisí od dvoch základných činiteľov, t. j. od technicko-organizačných podmienok, v ktorých práca prebieha a od osobných predpokladov zamestnanca. Technicko-

organizačné podmienky práce predstavujú súhrn činiteľov určujúcich priebeh pracovného procesu. Ide hlavne o vybavenie pracoviska (výrobné zariadenie, organizačná a výpočtová technika), pracovný postup, druh a kvalita spracovávaného materiálu, druh a rozsah spracovávaných informácií, požiadavky na kvalitu výrobku, alebo práce, organizáciu pracoviska, pracovné prostredie, pracovný režim, bezpečnostné podmienky a pod. Osobné predpoklady zamestnanca sú dané predovšetkým jeho kvalifikáciou, schopnosťami, zdravotným stavom a motiváciou.

Výsledkom merania práce sú normy spotreby práce, ktoré určujú ako sa má určitá práca vykonávať, aká kvalifikácia je na jej vykonávanie potrebná a aké množstvo času je za určitých podmienok nevyhnutné na jej vykonanie. Klasifikáciu pracovných noriem prehľadne zobrazuje obr. č. 2.

Do sústavy pracovných noriem patria:

- normy pracovného postupu,
- kvalifikačné normy,
- normy spotreby práce.

Normy pracovného postupu určujú technologickú nadväznosť jednotlivých úkonov alebo operácií. Kvalifikačné normy vyjadrujú kvalifikačné požiadavky na zamestnanca pri uskutočňovaní konkrétnych prác. Kvalifikačné normy obsahuje kvalifikačný katalóg prác. Normovanú spotrebu práce vyjadrujeme pomocou výkonových noriem a noriem obsadenia.

Výkonové normy bývajú určené buď ako norma času $N_{\check{c}}$, t.j. ako množstvo času potrebného na uskutočnenie určitej pracovnej úlohy, alebo ako norma množstva N_m , t.j. ako množstvo úkonov alebo operácií, ktoré má zamestnanec uskutočniť za jednotku pracovného času (spravidla hodinu, alebo smenu). Norma času predstavuje údaj prvotný, norma množstva je údaj odvodený na základe platného vzťahu:

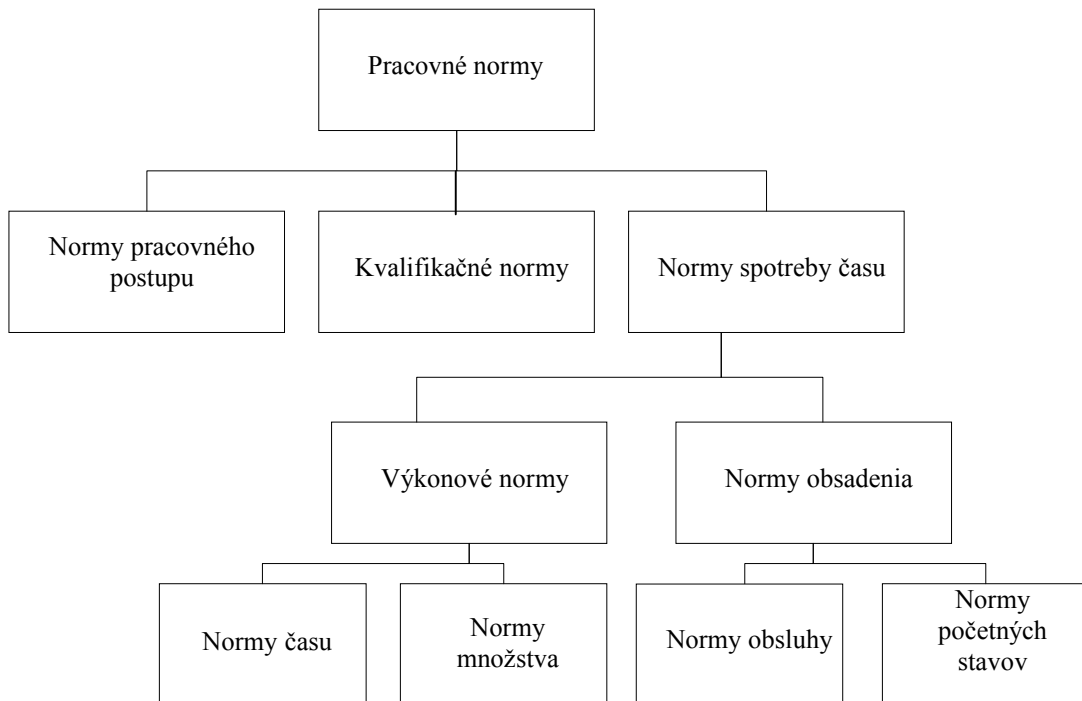
$$N_m / \text{hod} = \frac{60}{N_{\check{c}}}$$

$$N_m / \text{hod} = \frac{\text{dĺžka smeny [min]}}{N_{\check{c}}}$$

$$N_m = \frac{T}{N_{\check{c}}}$$

kde N_m – norma množstva (ks, kg, m, m², m³, ..)
 $N_{\check{c}}$ – norma času
 T – čas celej smeny v min. (resp. inej časovej jednotky)

Normu obsadenia možno vyjadriť buď ako normu obsluhy, alebo ako normu početného stavu. Norma obsluhy udáva koľko zamestnancov si vyžaduje obsluha stroja, alebo strojného zariadenia. Norma obsluhy môže byť stanovená aj tak, že udáva koľko strojného zariadenia má obsluhovať jeden zamestnanec. Norma početných stavov udáva počet zamestnancov určitej profesie a kvalifikácie, ktorí sú potrební v konkrétnom organizačnom útvaru na plnenie správnej alebo riadiacej funkcie tohoto útvaru.



Obrázok 2 Klasifikácia pracovných noriem

Objektívne normy spotreby práce musia vychádzať z:

- racionálnych výrobných a pracovných postupov,
- požadovanej kvalifikácie a zo spoločensky priemernej intenzity práce,
- plného využitia pracovného času,
- konkrétnych podmienok práce a vplyvov pracovného prostredia na pracovisku pri rešpektovaní zásad ochrany zdravia a bezpečnosti práce.

Hospodárska prax vyžaduje, aby používané normy spotreby práce spĺňali požiadavku technicky zdôvodnených noriem. To znamená, že normy času majú vychádzať z technických parametrov strojov a pokrokovej technológie, z moderných foriem podniky výroby a práce a z pracovných skúseností najlepších zamestnancov. Podmienkou objektivity technicky zdôvodnených noriem sú metódy štúdia práce, pomocou ktorých sa získavajú podklady pre stanovenie noriem spotreby práce. Zásadne je potrebné pri tvorbe noriem využívať metódy rozborové.

4. Získavanie zamestnancov

V súčasnej dobe rozhoduje o plnení cieľov každej podniky nielen špičková technika a technológie, ale aj ľudský potenciál. Kvalitní zamestnanci sa stávajú strategickým kapitálom, na ktorom závisí úspešnosť firmy. Vytváranie tímu zamestnancov rozhoduje o úspešnosti a ďalšom rozvoji malého a stredného podniku. Získavanie zamestnancov musí vychádzať z politiky a stratégie rozvoja ľudských zdrojov v podniku a opierať sa o podklady vyplývajúce z personálneho plánovania a analýzy pracovných miest. Podnik musí byť pripravený na situáciu, kedy sa vyskytne potreba prijatia nového zamestnanca a musí vedieť, čo a ako má urobiť, aby získal jedinca vyhovujúceho príslušným požiadavkám pracovného miesta.

Získavanie zamestnancov je proces, ktorého účelom je s primeranými nákladmi a v žiadanom čase zabezpečiť na voľné pracovné miesto vhodného uchádzača. Obsah získavania zamestnancov tvorí vyhľadávanie vhodných uchádzačov z interného alebo externého trhu pracovných síl, informovanie uchádzačov o voľných pracovných miestach, kontaktovanie uchádzačov a získanie potrebných informácií o nich s následným úspešným výberom.

Malí podnikatelia začínajú budovať svoj podnik v prevažnej miere so svojimi príbuznými, priateľmi alebo známymi. Získavanie zamestnancov prostredníctvom „klasických“ spôsobov oslovovania potenciálnych uchádzačov (inzeráty, sprostredkovanie cez personálne agentúry) je pomerne nákladná činnosť, na realizáciu ktorej nemajú majitelia, najmä malých podnikov, finančné prostriedky. Najbežnejšie využívanou metódou v malých podnikoch je odporúčanie konkrétnych ľudí zamestnancami podniku alebo osobami z okolia vedenia, ďalej výber zo žiadostí o zamestnanie, ktoré priebežne do podniku prichádzajú, vývesky v podniku, sledovanie ponúk na internetových pracovných portáloch a spolupráca s Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny. Stredné podniky využívajú aj služby komerčných sprostredkovateľov, inzerciu v rôznych spravodajských médiách, spoluprácu s vzdelávacími inštitúciami, letáky či ponuky voľných pracovných miest na podnikovej webovej stránke.

5. Výber zamestnancov

Malé a stredné podniky sa usilujú o stabilizáciu svojej činnosti a vytvorenie dlhodobu stabilného kolektívu zamestnancov. Uvedomujú si, že okrem získavania zamestnancov je problémom aj ich výber, kedy rozhodnutie sa pre nesprávneho uchádzača má práve pre malý a stredný podnik oveľa väčšie dôsledky než pre veľký podnik. Správny výber uchádzača je podmienený dôkladne spracovanou analýzou práce, zostaveným opisom a špecifikáciou pracovného miesta, ale aj osobnými predpokladmi, kvalifikáciou, výkonovou a osobnostnou kapacitou uchádzača. Všetky uvedené skutočnosti následne tvoria jeho individuálnu pracovnú spôsobilosť.

Pri výbere zamestnanca je potrebné zosúladiť požiadavky na zamestnanca s plánovanou špecifikáciou jeho pracovného miesta. V praxi to znamená množstvo činností spojených s výberom záujemcov na dané pracovné miesto. Kvalita výberu pritom závisí od počtu a štruktúry uchádzačov. Metodická príprava výberu zamestnancov znamená pripraviť účinný súbor metód na posúdenie uchádzačov a na základe ich poznania porovnať zistenú úroveň pracovnej spôsobilosti s požiadavkami práce, ktorú majú vykonávať. Neexistuje univerzálna metóda, pomocou ktorej by bolo možné okamžite, presne a objektívne spoznať uchádzača. Každá z metód má svoje výhody a nevýhody. Preto je dôležité používať niekoľko metód tak, aby sa vzájomne dopĺňovali a vylučovali možnosť skreslenia celkového obrazu o posudzovanom zamestnancovi, aby zhromaždili o uchádzačovi čo najviac informácií a tie aby boli následne analyzované. V súčasnosti sa pri posudzovaní pracovnej spôsobilosti môžu malé a stredné podniky využívať nasledovné metódy výberu zamestnancov: dotazníky a životopisy, analýza dokumentácie a referencií, výberový rozhovor, výberové testy,

a v prípade stredne veľkých podnikov už do úvahy môžu prichádzať aj podniková diagnostika a psychologická diagnostika.

6. Prijímanie zamestnancov

Prijímanie zamestnancov predstavuje súhrn činností dotýkajúcich sa počítačnej fázy pracovného pomeru novoprijatého alebo preradeného zamestnanca podniku. Najdôležitejšou činnosťou prijímania zamestnancov je vypracovanie a následné podpísanie pracovnej zmluvy. V priebehu jej vypracovania by mal podnik nového zamestnanca oboznámiť s návrhom zmluvy a umožniť mu vyjadriť sa k návrhu ešte pred konečným vypracovaním a podpísaním. Pred podpísaním pracovnej zmluvy by mal majiteľ podniku alebo zamestnanec zodpovedný za personálnu prácu oboznámiť nového či preradeného zamestnanca s právami a povinnosťami vyplývajúcimi z pracovného pomeru v podniku a práce na príslušnom mieste. Zákonník práce stanovuje len minimálny rozsah povinných náležitostí pracovnej zmluvy. Každý podnik je povinný so zamestnancom dohodnúť:

- a) druh práce, na ktorú sa zamestnanec prijíma nie je všeobecne definovaný, závisí od charakteru danej práce a podniku,
 - môže byť dohodnutý alternatívne alebo kumulatívne,
 - v praxi sa konkretizuje na základe opisu práce, ktorý však nesmie byť stanovený širšie, ako je dohodnutý druh práce,
- b) miesto výkonu práce
 - obec, organizačná jednotka alebo inak určené miesto (je dôležité najmä vtedy, keď podnik vykonáva svoju činnosť na viacerých miestach – dohoda preto musí byť konkrétna),
- c) deň nástupu do práce
 - dohodnutý deň nástupu do práce je rozhodujúci pre vznik pracovného pomeru,
 - vznik pracovného pomeru nemusí byť vždy totožný so skutočným nástupom do práce (napr. ak v pracovnej zmluve bol dohodnutý deň nástupu do práce na sviatok a zamestnanec nie je povinný pracovať vo sviatok.)

Súčasne je potrebné zabezpečiť zaradenie zamestnanca do personálnej evidencie. To znamená zavedenie, mzdového listu, listu dôchodkového zabezpečenia, vystavenie vstupného preukazu podniku, prihlášky na sociálne a zdravotné poistenie a pod.

Nevyhnutnou a veľmi dôležitou súčasťou prijímania zamestnancov zo strany predstaviteľov útvaru riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je uvedenie novoprijatého zamestnanca na nové pracovisko a jeho formálne predstavenie príslúchajúcemu riadiacemu zamestnancovi. Ten by mal oboznámiť nového zamestnanca s jeho právami a povinnosťami, poskytnúť mu detailné informácie súvisiace s príslušným organizačným útvarom a pracovným útvarom a pracovným miestom, oboznámiť s predpismi bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, so sociálno-hygienickými podmienkami práce, a taktiež zodpovedať všetky jeho prípadné otázky.

Následne je povinnosťou riadiaceho zamestnanca predstaviť nového zamestnanca budúcim kolegom v danom organizačnom útvaru a v prípade väčšieho podniku s viacerými útvarmi aj ďalším kolegom, s ktorými môže nový zamestnanec potenciálne spolupracovať. Nadriadený zamestnanec by mal následne uviesť nového či preradeného zamestnanca na miesto vykonávania práce a formálne mu odovzdať zariadenia, nástroje a pomôcky nevyhnutné pre úspešné plnenie úloh pracovného miesta (stroje, kancelársky stôl, počítačové vybavenie, materiál, atď.). Z hľadiska motivačného akcentu prijímania zamestnancov je vhodné na záver nového zamestnanca povzbudiť, vyjadriť mu dôveru a podporu, zdôrazniť otvorený komunikačný prístup a popriať mu úspech v novej práci.

7. Adaptácia zamestnancov

Adaptácia (orientácia) je proces, v ktorom zamestnanec začína chápať a preberať hodnoty, normy a presvedčenie ostatných zamestnancov. Proces adaptácie prispieva k plneniu cieľov podniku zamestnávať výkonných a spoľahlivých zamestnancov, prispieva k splneniu podnikovej kultúry a potrieb jednotlivca. Ak si chce podnik prijatých zamestnancov udržať, snaží sa uspokojiť taktiež ich osobné potreby. Nesúlad osobných a podnikových cieľov a očakávaní vyvoláva fluktuáciu.

Adaptačný proces má pri prijímaní nových zamestnancov významnú úlohu. Nadväzuje na výberový proces a vyúsťuje v osobný rozvoj zamestnancov. Malé a stredné podniky podceňujú význam tejto personálnej aktivity. Pritom, práve v týchto podnikoch je proces adaptácie pomerne jednoduchou záležitosťou. Podceňovaním adaptácie sa malé a stredné podniky pripravujú o jednu z hlavných konkurenčných výhod.

Výsledkom stanovenia individuálnych etáp, realizovania jednotlivých zložiek a zohľadnenia diferencovaných predpokladov a nárokov adaptujúceho sa zamestnanca, je vypracovanie individuálneho procesu adaptácie, ktorý je prispôbovaním sa prostrediu v troch základných oblastiach:

1. Adaptácia na prácu a pracovné prostredie – ľudia zväčša pri zmene svojho pracovného zaradenia, alebo firmy, prichádzajú na miesta, kde je pracovná náplň totožná, alebo podobná tomu, čo robili predtým, prípadne na čo sa v škole pripravovali. I tak je prakticky vždy prítomné niečo, čo je odlišné. Človek sa musí naučiť niečo nové, získať zručnosti a oboznámiť sa s novými pracovnými skutočnosťami.

2. Adaptácia na sociálne prostredie – každá práca má svoj výrazný sociálny kontext – ľudia vždy vstupujú do vzťahov s inými ľuďmi, ktorí si do práce prinášajú svoj pracovný štýl, osobnú históriu a osobnostné charakteristiky. Navyše, majú už vytvorené určité vzájomné vzťahy, do ktorých je potrebné vniknúť a zorientovať sa v nich. Nový zamestnanec musí nájsť optimálny spôsob spolupráce so všetkými typmi kolegov. Musí sa prispôbiť skutočnosti, že každá pracovná skupina – ak má byť skutočne funkčná – má určité vnútorné rozdelenie pracovno-sociálnych úloh, a že pomimo neformálnych a formálnych autorít sú v nej i úlohy organizátora, toho, kto prináša nové inšpirácie a myšlienky, kto dbá na udržiavanie optimálnych medziľudských vzťahov, kto ochraňuje skupinu voči vonkajším ohrozeniam i toho, kto dbá na to, aby sa dodržiavali písané i nepísané pravidlá skupiny. A že skupina niekedy potrebuje i toho, na koho je možné zvaliť vinu za neúspechy a zlyhania.

3. Adaptácia na podnikovú kultúru – každý podnik, hoci i veľmi mladý, si vytvára svoju vlastnú kultúru, ktorá predstavuje základné spôsoby, ktoré organizácia vynašiel, objavil, alebo vlastnými skúsenosťami získal pri riešení problémov adaptácie na vonkajšie prostredie a problémov vnútornej integrácie. Tieto spôsoby fungujú dostatočne dobre na to, aby boli považované za správne a slúžili ako vzor pre nových zamestnancov. Inak povedané, každý podnik má určité hodnoty, ktoré uznáva a ktoré mu slúžia na dosahovanie strategických cieľov. Z týchto hodnôt sa potom odvíjajú prejavy správania, ktoré sú v podniku považované za dobré, prípadne za neprípustné. To, čo v niektorom podniku môže predstavovať vysokú hodnotu – napr. serióznosť a zodpovednosť v prístupe k zákazníkom, môže byť v inom podniku podriadené tendencii k maximalizovaniu zisku. V niektorých podnikoch si ľudia musia povinne tykať, v iných nie, niekde prevláda prikazovací spôsob zadávania úloh, inde prístup participatívny, niektoré podniky k realizácii nutných zmien volia prístup analytický, niektoré experimentálny a ešte ďalšie hľadajú paralely vo svojej minulosti. To všetko predstavuje prvky kultúry podniku, ktorým sa nový zamestnanec musí v priebehu adaptačného procesu prispôbiť.

Z pohľadu plošného môžeme orientáciu zamestnancov rozčleniť nasledovne:

1. Celopodniková orientácia – je zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného druhu a je spoločná pre všetkých zamestnancov podniku, mala by obsahovať nasledujúce informácie (stručná charakteristika podniku, základné pracovné podmienky, choroba

a pracovná neschopnosť, dovolenka, podnikové pravidlá, disciplinárne postupy, postup pri sťažnostiach, postup pri povyšovaní zamestnancov, možnosti vzdelávania a výcviku, otázky ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci, zdravotná starostlivosť, možnosti stravovania a občerstvenia).

2. Útvarová orientácia – je orientácia týkajúca sa organizačnej jednotky podniku, v ktorej je príslušné pracovné miesto obsadzované zamestnancom, má mať 5 hlavných cieľov: dať novému zamestnancovi možnosť, aby sa cítil ako doma, zvýšiť zainteresovanosť zamestnancov na práci a podniku, poskytnúť základné informácie o pracovných podmienkach a zvyklostiach, informovať o normách výkonu, ktorých plnenie sa od zamestnanca očakáva, informovať zamestnanca o možnostiach vzdelávania, ktoré sa mu v podniku ponúkajú.

3. Orientácia na konkrétne pracovné miesto – býva obsahovo diferencovaná, podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

Obe oblasti adaptácie (prostredie aj priestor) je potrebné uskutočňovať súčasne. V tom je adaptácia zamestnancov veľmi náročná a treba jej venovať dostatočnú pozornosť.

8. Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Súčasťou personálnych činností podniku je aj hodnotenie zamestnancov. **Hodnotenie zamestnanca** je proces, pomocou ktorého podnik posudzuje pracovnú spôsobilosť, plnenie úloh a požiadaviek, ktoré sú na zamestnanca kladené a hodnotí prácu, ktorú zamestnanec vykonal. Hodnotí sa vykonaná práca a slúži k porovnaniu vytyčených cieľov so skutočnosťou. V hodnotení netreba vidieť len kontrolnú úlohu, ale aj snahu podniku o rozvoj zamestnanca a následne aj snahu o vlastný rozvoj.

Hodnotenie sa vykonáva rôznou formou, ako každodenné (priebežné), systematické a príležitostné.

1. Priebežné hodnotenie je zamerané na bezprostredný pracovný výkon a slúži k diferencovanému prístupu pri vedení ľudí, hlavne pri zadávaní pracovných úloh a kontrole práce. Táto forma hodnotenia je v podstate neformálnym hodnotením. Je ovplyvňovaná pocitmi hodnotiaceho, jeho dojmami a momentálnou náladou. Ide vlastne o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania. Nebýva spravidla zaznamenávané a výnimočne býva príčinou určitého personálneho rozhodnutia. Neformálne hodnotenie je síce dôležitým nástrojom kontroly a usmerňovania zamestnancov, ale spravidla nezaručuje jednotný prístup k zamestnancom a použitie rovnakých kritérií hodnotenia. Je často veľmi subjektívne a uplatňuje sa pri ňom faktor náhody. Je veľmi ľahko napadnuteľné.

2. Systematické hodnotenie sa uskutočňuje pravidelne a využíva rôzne štandardizované postupy. Spravidla má podobu analytického hodnotenia, to znamená, že zamestnanec je hodnotený podľa stanovených kritérií. Je to v podstate formálne hodnotenie. Býva väčšinou racionálnejšie a štandardizovanejšie. Je periodické a má pravidelný interval. Jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Výsledkom bývajú dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných materiálov zamestnanca. Tieto dokumenty slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť, ktorá sa týka jednotlivca i skupiny zamestnancov.

3. Príležitostné hodnotenie je vyvolané okamžitou potrebou a je determinované situáciou daného okamžiku. Je zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia. Dochádza k nemu len vtedy, ak nie sú k dispozícii dostatočne aktuálne výsledky bežného periodického hodnotenia, alebo ak došlo u daného zamestnanca k prenikavým zmenám v pracovnom výkone.

V menších podnikoch nie je nutné zavádzať vysoko formálne a prepracované systémy hodnotenia výkonnosti zamestnancov. Dôležité je však mať určené pravidlá hodnotenia – rozdelenia zamestnancov podľa vykonávanej práce, objektívne kritériá hodnotenia pracovného výkonu, určeného zodpovedného hodnotiteľa, vybrané primerané metódy

hodnotenia a najmä, pravidelne sa hodnoteniu venovať. Veľmi dôležitý je vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, hlavne ich vzájomná komunikácia.

Kľúčovým problémom malých a stredných podnikov je vytvorenie primeraného, spravodlivého a motivujúceho systému odmeňovania. Každá práca, každé pracovné miesto má pre podnik určitú hodnotu a význam. Na stanovenie tejto hodnoty sa využíva **hodnotenie práce**, ktoré predstavuje systematické určovanie hodnoty každého pracovného miesta vo vzťahu k iným pracovným miestam v podniku. Spravidla sa používajú štyri základné metódy ohodnotenia prác: metóda poradia, klasifikačná metóda, metóda faktorového porovnávania a bodovacia metóda.

Mnohé malé a stredné podniky odmietajú myšlienku formálneho hodnotenia práce a svoje rozhodnutia o hodnotách práce zakladajú na „trhovom ocenení“, čo znamená porovnanie interných mzdových sadzieb so sadzbami na trhu. Predpokladajú, že „práca má takú cenu, akú uzná trh“, a preto by relácie trhových sadzieb mali byť určujúce pre vnútorné relácie. Problémom tohoto prístupu je, že chápanie trhových sadzieb je oveľa menej presné, ako si väčšina ľudí myslí. Okrem toho sú trhové sadzby kolísavé a nepredvídateľné. Spol'ahnutie sa na porovnávanie s trhovými sadzbami nemusí nevyhnutne poskytnúť dostatočne spoľahlivý alebo stabilný základ pre spravodlivé odmeňovanie.

Ďalším problémom spojeným s trhovým oceňovaním je, že obvykle je možné získať údaje o trhových sadzbách iba pre niektoré práce v podniku. Môže byť obtiažne získať informácie o unikátnych alebo vysoko špeciálnych prácach. Taktiež môže byť obtiažne určiť trhovú cenu „individualít“, ktorých hodnota pre podnik závisí viac na úrovni ich osobných znalostí a kompetencií, než na úrovni ich zodpovednosti v hierarchii práce. Podniky, ktoré sa spoliehajú na trhové oceňovanie, musia okrem toho rozhodovať o tom, ako tieto práce zladíť do mzdovej a odmeňovacej štruktúry.

9. Motivácia zamestnancov

Označenie motivácia (z latinského motio–nis, t. z. pohyb, vášeň) sa používa prakticky na všetko, čo prežívame a na čo sa môžeme spýtať otázkou prečo. Tento pojem je všeobecným označením pre všetky podnety, ktoré vedú k určitému správaniu. Existuje množstvo definícií motivácie, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia či formuláciou, ale ktoré sa zvyčajne podobajú obsahom. Pre mnohé z nich je spoločné, že ide o psychologický proces, ovplyvňujúci vnútorné pocity, ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže ho aktivizujú k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.

Veľmi všeobecne môžeme konštatovať, že pod pojmom **motivácia** rozumieme všetky individuu alebo skupine pripisované pochody, ktoré vysvetľujú alebo robia zrozumiteľným jeho správanie. Vonkajšie podnety k povzbudeniu alebo aktivizovaniu motívov sa označujú pojmom stimuly. Stimul, na rozdiel od motívu, je objektívny jav a je buď hmotným alebo nehmotným pôsobením na človeka zvonku, ktoré vyvoláva u človeka určitú reakciu a jeho poslaním je dosiahnuť určité žiaduce správanie človeka. Existujú teda dva typy motivácie, čiže dve cesty ako dôjsť k motivácii:

Vnútorná motivácia – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali. Tieto faktory tvorí zodpovednosť, autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať svoje schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu. Vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať dlhodobjší účinok, pretože sú súčasťou jedinca.

Vonkajšia motivácia – to, čo sa robí pre ľudí, aby sa motivovali. Tvoria ju odmeny, ako napr. zvýšenie platu, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, ako napr. disciplinárne konanie alebo kritika. Vonkajšie motivátory môžu mať výrazný účinok, ale nemusia nevyhnutne pôsobiť dlhodobo.

10. Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností človeka sa v súčasnej dobe stáva celoživotným procesom. Je to logický výsledok vývoja, ktorým prechádza moderná spoločnosť a moderná ekonomika, ktorá je jej súčasťou. Systematický rozvoj a vzdelávanie zamestnancov predstavuje proces cieľavedomého a vyváženého rozvoja ľudského potenciálu podniku, t. j. prehľbovania odborno-osobnostných zručností a kompetencií a zvyšovania motivácie zamestnancov a riadiacich zamestnancov.

Vhodne organizované vzdelávanie a systematický rozvoj kompetencií zamestnancov predstavujú neustále sa opakujúci proces. V tomto procese stále väčšiu úlohu zohrávajú podnikové formy vzdelávania. Formovanie pracovných schopností, rozvoj znalostí a zručností sa stávajú jednou z najdôležitejších činností v personálnom riadení. Je potrebné zaistiť, aby rozvoj pracovných schopností bol stále v predstihu pred technickým a organizačným rozvojom podniku, aby podniková pracovná sila bola schopná pružne reagovať na požiadavky a možnosti trhu a potrebu neustáleho zdokonaľovania systému riadenia podniku. Rozvoj pracovných schopností je orientovaný do dvoch smerov: prehľbovanie pracovných schopností a rozširovanie pracovných schopností.

V malých a stredných podnikoch sa rozvoj zamestnancov odohráva predovšetkým ako získavanie skúseností a vzdelávanie. Získavanie skúseností prebieha pri vykonávaní práce samej, kde sa zamestnanec učí prostredníctvom plnenia úloh a povinností. V praxi sa najčastejšie využívajú spôsoby ako delegovanie úloh, asistovanie, rotácia pracovných činností a koučovanie. Vzdelávanie sa uskutočňuje v dvoch základných podobách – sebvzdelávanie a vzdelávacie programy.

Oblasť vzdelávania a ďalšieho rastu zamestnancov je v malých a stredných podnikoch problematická. Majitelia podnikov sa obávajú stratených investícií v prípade prestupu vyškoleného zamestnanca do iného podniku, ale taktiež nemajú dostatok financií na investovanie do ďalšieho rozvoja svojich zamestnancov. Pre malé podniky je výhodnejšie podporovať rozvoj svojich zamestnancov najmä podnecovaním sebvzdelávania. Ako vážna prekážka účasti na vzdelávacích aktivitách sa najmä v malých podnikoch javí i nezastupiteľnosť zamestnancov na ich pracovných miestach, pretože pracovné miesta sú v mnohých prípadoch kumulované.

11. Rozmiestňovanie a uvoľňovanie zamestnancov

Malé a stredné podniky nepristupujú tak často k rozmiestňovaniu, prepúšťaniu či penzionovaniu zamestnancov ako veľké podniky, ale aj tak si nemôžu dovoliť zamestnávať zamestnancov, ktorí nepodávajú žiaduci pracovný výkon. Takmer neprekonateľnú prekážku pri formovaní efektívneho pracovného tímu vytvára zamestnávanie príbuzných, priateľov a známych. Je ľahšie prepustiť zamestnanca, ku ktorému nemáme tak blízky vzťah ako k príbuzným a priateľom.

Riadenie zamestnancov predpokladá aj aktivity súvisiace s uvoľňovaním zamestnancov, ktoré sa chápe ako súčasť formovania adekvátneho pracovného potenciálu. Ukončenie pracovného pomeru, resp. uvoľnenie zamestnancov býva v praxi najčastejšie dôsledkom:

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

Ukončenie pracovného pomeru odchodom do dôchodku - ukončenie pracovného pomeru odchodom do dôchodku prebieha na základe žiadosti o ukončenie pracovného pomeru, ktorú podáva zamestnanec či riadiaci zamestnanec v dôchodkovom veku vtedy, keď to považuje za primerané z hľadiska svojich schopností a možností ďalej plnohodnotne

pracovať. Výhodou oddialenia odchodu do dôchodku je, že podnik môže naďalej využívať zručnosti, kontakty, vhodné návyky a modely správania skúsených zamestnancov. Možným nebezpečenstvom však niekedy je, že sa spomaľuje postup kariéry mladších zamestnancov, ktorí pociťujú svoj rast v podniku ako málo perspektívny.

Ukončenie pracovného pomeru rezignáciou - rezignácia predstavuje záujem zamestnanca o zrušenie pracovných vzťahov žiadosťou o ukončenie pracovného pomeru v podniku. V prípade, že svoj odchod iniciuje zamestnanec, ktorého stratu podnik nebude považovať za príliš veľkú alebo ju dokonca uvíta, žiadosti zamestnanca je vhodné vyhovieť bez väčších priet'ahov.

Ukončenie pracovného pomeru prepúšťaním - prepúšťanie zamestnancov predstavuje ukončenie pracovného pomeru alebo uvoľnenie zamestnanca buď z príčin na strane podniku alebo z príčin zavinených správaním zamestnanca. K najčastejším príčinám patria napríklad porušenie pracovnej disciplíny (rozkrádanie majetku, požívanie alkoholických nápojov a psychotropných látok na pracovisku), dlhodobu nedostačujúci výkon, neustále konflikty na pracovisku, nezáujem o prácu a pod. dôvodmi prepúšťania zo strany podniku môžu byť napríklad zmeny výrobného programu vyvolaná tlakmi zákazníkov, likvidácia neziskových organizačných útvarov, zoštíhľovanie organizačnej štruktúry, bankrot atď.

ZÁVER

Všetky uvedené personálne činnosti by sa v menšej alebo väčšej miere mali vyskytovať v každom podniku, bez ohľadu na predmet podnikania, formu podnikania, sektor pôsobenia, či veľkosť. Samozrejme, existujú aj ďalšie personálne činnosti, ktorým sa žiadny úspešný podnik nemôže vyhnúť a s ktorými sa v rámci svojej existencie môžu majitelia a manažéri podnikov stretnúť. Našou úlohou však bolo poukázať na najčastejšie sa vyskytujúce, ktoré sú dôležité pre efektívne pôsobenie malých a stredne veľkých podnikov a na ich špecifiká.

LITERATÚRA

1. KOUBEK, J. Personální práce v malých podnikách. Praha : GRADA, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
2. STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnikách. Praha : Management Press, 2003. ISBN80-7261-097-X.
3. VEGA 1/2620/05 - Metodika hodnotenia prínosu zamestnancov v malých a stredných podnikoch (čiastkové výsledky vedeckého výskumu)

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Miloš HITKA, PhD. pôsobil po skončení vysokej školy od r. 1988 na Výskumnom ústave DSP. Od roku 1995 pôsobí ako odborný asistent na Drevárskej fakulte na Katedre podnikového hospodárstva. Je garantom predmetov náuka o práci, pracovné metódy a echniky, metódy personálnej práce a rozboru riadenia výrobných systémov. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Je autorom troch monografií, viacerých vysokoškolských skript, mnohých vedeckých prác v časopisoch a zborníkoch.

Ing. Veronika KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ ukončila vysokoškolské štúdium v odbore Ekonomika a riadenie podniku na Economickej fakulte UMB v Banskej Bystrici. V rokoch 1999 - 2001 pracovala ako marketingový manažér v spoločnostiach Tatranská mliekareň a. s. Kežmarok a Jihočeské mlékarny Slovakia s. r. o. Poprad. V roku 2001 absolvovala odbornú stáž na marketingovom oddelení obchodnej spoločnosti WALMART C. A. v Mexiku. V súčasnosti pôsobí ako vysokoškolský učiteľ na Economickej fakulte Univerzity Mateja Bela

v Banskej Bystrici. Vo svojej vedeckovýskumnej práci sa venuje oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Adresy autorov:

Ing. Miloš HITKA, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Technická univerzita vo Zvolene
Masarykova 24
Zvolen 960 01
SLOVENSKO
Tel./fax.: 045 – 5 206 433
E-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk
www.miloshitka.szm.sk

Ing. Veronika KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ
Ekonomická fakulta UMB
Detašované pracovisko Poprad
Nábr. Jána Pavla II. 3
Poprad 058 01
SLOVENSKO
Tel.: 052 – 7167 239
E-mail: veronika.kucharova@umb.sk

Pozn.:

Práca je výstupom riešenia projektu VEGA 1/2620/05 Metodika hodnotenia prínosu zamestnancov v malých a stredných podnikoch