

Dôležitosť personálnej stratégie pre podniky s dôrazom na personálne aktivity spojené s prijatím absolventov bez praxe

Hricová Romana · Humanitné vedy

29.06.2015



Úloha ľudských zdrojov je neodmysliteľnou súčasťou riadenia každej spoločnosti a čím ďalej tým viac si získava pozornosť manažmentu. Každá spoločnosť potrebuje dosahovať dobré výsledky a to aj napriek zlým trhovým podmienkam. Absolvent bez praxe je pre podnik budúca investícia, ktorá ale jeho prijatím znamená náklady. Pritom od ľudí závisí stratégia a ciele podniku, ako aj spôsoby ich plnenia a dosahovania.

Úvod

Spoločnosti dosahujú úspech využitím rôznych zdrojov - finančných, novými, vyspelými a vysoko vyvinutými technológiami, know-how, prírodnými zdrojmi... ale nezastupiteľnú úlohu budú stále zohrávať ľudské zdroje, veď aj to, že spoločnosť disponuje dostatkom financií je výsledkom práca ľudí, ktorí v nej pracujú. V našich podmienkach a v našich podnikoch je však táto problematika zatiaľ výrazne podceňovaná. Dôležitou úlohou manažmentu moderných organizácií sa preto v súčasnosti stáva riadenie ľudských zdrojov. Hlavnou úlohou manažmentu je pritom snaha získať a udržať si takých zamestnancov, ktorí sú schopní vytvárať a podporovať konkurenčnú výhodu podnikov. Veľmi často spoločnosti vyhľadávajú možnosť zamestnať priamo absolventa, pretože si ho môžu „vychovať“ tak, ako potrebujú. Problémom však je, že zatiaľ čo skúsenému uchádzačovi stačí na zaškolenie niekoľko týždňov, pri absolventoch to sú nezriedka aj mesiace. Čiastočne sa to kompenzuje jeho nižším platom, avšak personálne oddelenie musí veľmi citlivo zvažovať, aké miesto akým uchádzačom obsadiť.

1. Personálna politika

Na personálnu politiku je možné sa pozeráť dvoma spôsobmi, ktoré nielenže sú navzájom prepojené ale aj tvoria jednotu. Prvý spôsob je brať personálnu politiku ako systém relatívne stabilných zásad, ktoré sa či už priamo alebo nepriamo dotýkajú oblasti práce a ľudského činiteľa a ktorými sa subjekt riadi. Druhý spôsob je pozeráť sa na personálnu politiku ako na súbor opatrení, cez ktoré sa subjekt snaží vplývať na oblasť práce a ľudský činiteľ tak, aby usmerňoval ich správanie a prispieval tak k efektívnemu plneniu úloh a zámerov podniku. [1] Ak chce podnik úspešne a hlavne dlhodobo existovať na trhu, potrebuje mať personálnu politiku, ktorá je pre

zamestnancov zrozumiteľná, dobre a jasne formulovaná, dlhodobá stabilná a prijateľná. Vhodná personálna politika napomáha upevňovať väzby medzi podnikom a jeho zamestnancami, vytvára jasnejšie a zrozumiteľnejšie rozhodovacie procesy, vytvára priaznivé podmienky a dokonca môže aj minimalizovať pracovné konflikty, pretože rešpektuje nielen záujmy spoločnosti, ale aj záujmy zamestnancov, ktorí takto získavajú pocit istoty a pracovnej perspektívy.

Personálna politika v podniku sa rozdeľuje na celý rad čiastkových personálnych politík ako napr. politika získavania a výberu zamestnancov, politika odmeňovania, politika vzdelávania, personálny a sociálny rozvoj zamestnancov, hodnotenie zamestnancov ale aj napr. politika spolupráce s odbormi... Dôležité je uvedomiť si, že personálna politika spoločnosti musí byť zjavná aj v rešpektovaní platných zákonov a predpisov z oblasti práv zamestnancov a pracovných podmienok.

Na personálnu stratégiu vplýva celková stratégia podniku, tzn. jej dlhodobé ciele. Avšak podniková personálna stratégia musí vychádzať aj z čiastkových a komplexne poňatých cieľov z oblasti potreby pracovných síl ako aj zdrojov krytia menovanej potreby. Samozrejmosťou je, že zahŕňa aj využívanie pracovnej sily a správne hospodárenie s ňou. Z uvedeného vyplýva, že je tu nevyhnutná previazanosť s ostatnými cieľmi spoločnosti a nesmie byť s nimi v rozpore.

2. Ľudské zdroje a ich strategické riadenie

Jedná sa o proces, cez ktorý vrcholový manažment určuje ciele organizácie ako aj spôsoby, ako tieto ciele dosiahnuť. Podnikateľské prostredie súčasnosti má globálny charakter a je stále zložitejšie a dynamickejšie. Preto je nevyhnutné, aby spoločnosti mali jednoznačne jasnú orientáciu svojho podnikania, čo je výsledkom procesu strategického riadenia. Strategické ciele následne determinujú funkčné stratégie pre jednotlivé oblasti podnikania a pre ďalšie oblasti ako napr. marketing, výskum a vývoj, predaj, financie a v neposlednom rade aj ľudské zdroje.

3. Personálne aktivity

Do výkonnej časti personálnej práce patria personálne činnosti, ktoré zabezpečujú, koordinujú a organizujú personálny útvar. Na druhej strane vďaka nemu sú všetci pracovníci, ktorí sa podieľajú na personálnom riadení a vykonávajú personálne činnosti, usmerňovaní. Medzi najčastejšie personálne činnosti patria tieto: 1) analýza pracovných miest, 2) personálne plánovanie, 3) nábor a výber zamestnancov, 4) rozmiestňovanie zamestnancov, 5) ďalšie vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, 6) hodnotenie zamestnancov, 7) odmeňovanie zamestnancov, 8) starostlivosť o zamestnancov, 9) motivácia zamestnancov, 10) zamestnanecké vzťahy a vzťahy s odbormi.

3.1 Analýza pracovných miest

V skutočnosti ide o popis skúmanej práce, kde sa identifikujú hlavné črty, zvláštnosti pracovných povinností a tiež očakávané výsledky. Dobré je, ak obsahuje aj vzťah medzi jednotlivými profesiami a rôznymi druhmi prác. Výsledkom analýzy práce je popis práce. Analýza práce a špecializácia sú úzko prepojené. Prepojenosť je zjavná v starostlivosti o zamestnancov, o ich pracovné prostredie, tiež je tu previazanosť na

systém hodnotenia a oceňovania, ďalej na výber správnych ľudí na správne miesta a pod. Ďalšiu dôležitú úlohu zohráva aj starostlivosť o sociálnu klímu, rozvoj ďalšej kvalifikácie ale aj služieb pre zamestnancov, ako aj rutinná činnosť personalistov v spoločnosti.

Vďaka analýze pracovného miesta je jasný obraz práce na tom ktorom pracovnom mieste, čím sa vytvára predstava o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Vhodné je tiež stanoviť, či analyzovaná pozícia je vhodná pre absolventa alebo je potrebná prax. Je to teda proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávaní a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva a ďalších súvislostiach pracovných miest.

3.2 Personálne plánovanie

Personálne plánovanie je súčasťou riadenia a ako také má za úlohu systematicky uskutočňovať predpoveď budúcich potrieb ako aj rezerv v personálnej oblasti. Ak podnik dôsledne plánuje, dokáže lepšie využiť zamestnancov pri dosahovaní čo najvyššej hospodárnosti, koordinovať rôzne plány, ale tiež prispôbiť personálne zázemie budúcim cieľom podniku. Plánujú sa nielen pracovné sily v súčasnej dobe, ale je dôležité, aby podnik mal vhodnú pracovnú silu aj v budúcnosti a to hlavne v potrebnom množstve, s potrebnými znalosťami, vedomosťami a skúsenosťami (kvalita).

Aby bolo personálne plánovanie čo najpresnejšie, je možné použiť rôzne metódy, ktoré delíme na intuitívne a kvantitatívne. [1] V prípade použitia intuitívnych metód je potrebná dôsledná znalosť väzby medzi jednotlivými útvarmi, pracovnou silou a ovládanie správnych techník. Preto sú potrebné dlhoročné skúsenosti pracovníkov, ktorí odhad vykonávajú. Radíme sem všetky druhy expertných metód. Na druhej strane kvantitatívne metódy využívajú matematický event. metodologický aparát a vychádzajú z predchádzajúceho zberu dát.

3.3 Nábor a výber zamestnancov

Nábor a z neho následne vykonaný výber vhodných pracovníkov patrí medzi základné zložky riadiacej práce. Každý človek má iný profil na ktorého tvorbu vplývajú mnohé komponenty počnúc anatomicko-fyziologickými predpokladmi cez odbornú kvalifikáciu, psychické schopnosti a odolnosť, osobnostné vlastnosti, nadanie, predpoklady až v neposlednom rade po spôsob života na pracovisku aj mimo neho a nakoniec administratívno-právne predpoklady (zákonné podmienky, beztretnosť, vek, pohlavie...).

3.4 Rozmiestňovanie zamestnancov

Je v záujme podniku, aby umiestnil „správnych ľudí na správne pracovné pozície“. Pritom je dôležité mať na zreteli na jednej strane profil pracovníka a na strane druhej povahu (profil) pracovného miesta. K rozmiestňovaniu pracovníkov môže pritom dochádzať dvoma spôsobmi. Prvý je, že sa zaradzuje nový pracovník, ktorý v spoločnosti predtým nepracoval. Tu je potrebné nového zamestnanca jednak uviesť do pracovného kolektívu a následne ho oboznámiť s fungovaním podniku ako celku. Iný prístup sa volí, ak dochádza k rozmiestňovaniu pracovníkov v rámci

vnútropodnikových zmien. Táto situácia môže nastať z jedného z nasledovných 3 dôvodov: 1) povýšenie pracovníka, následkom je dôležitejšia a často aj lepšie platená funkcia, 2) preradenie pracovníka na nižšiu funkciu a 3) preradenie pracovníka na inú prácu, kedy ide o prechod na pracovné miesto, ktoré je na tej istej úrovni s prácou podobného alebo rovnakého charakteru.

Tento proces by mal byť nepretržitý, aby podniky neustále zladžovali pracovné miesta a pracovné sily a vyhľadávali také riešenia, kde by mohol pracovník podávať optimálny výkon a tým prispievať k dosahovaniu cieľov spoločnosti. Ak podnik prijíma absolventa bez praxe, potom je potrebné takého nového zamestnanca prideliť ku kmeňovému zamestnancovi, ktorý ho bude zaučovať, venovať sa mu a v prípade potreby aj kontrolovať. Na druhej strane je potrebné brať do úvahy, že kmeňový zamestnanec sa bude musieť (hlavne zo začiatku) novému zamestnancovi venovať viac, čo by malo byť zohľadnené v jeho pracovnej náplni, aby sa tak kmeňový zamestnanec nedostal do časového stresu a stíhal plniť aj vlastné povinnosti.

3.5 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Ak má podnik fungovať dlhodobo, potom je potrebné si uvedomiť, že v spoločnosti sa vyvíja nielen človek ale aj jeho znalosti a vedomosti. Preto ak má človek fungovať ako pracovná sila, musí si tieto neustále rozširovať a prehľbovať, pretože prežije len ten, kto je flexibilný a pripravený na zmeny. Rovnako dôležité je mať aj takú pracovnú silu, ktorá je „použitelná“ na rôzne pracovné miesta a pozície, tzn. pracovníci by mali aspoň čiastočne zvládať znalosti a vedomosti potrebné k vykonávaniu ďalších pracovných miest. Jedná sa o flexibilitu pracovnej sily. Noví pracovníci musia byť zaškolení, preškolení alebo aspoň adaptovaní na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanizmus a proces podnikovej kultúry. Nezriedka podnik požaduje špeciálne znalosti alebo zručnosti, ktorých znalosti a ovládanie nie sú pre absolventov bežné, preto je nevyhnutné, aby novým zamestnancom tieto znalosti a zručnosti umožnila nadobudnúť. V súvislosti s formovaním pracovných schopností môžeme rozlíšiť tri oblasti:

1. Oblasť vzdelávania, v ktorej sa formujú základné a všeobecné znalosti a vedomosti, vďaka ktorým človek získava a rozvíja špecializované pracovné schopnosti.
2. Oblasť kvalifikácie kam patrí príprava na povolanie, školenia a ďalšie formy prehľbovania kvalifikácie. Patria sem aj preškolenia a rekvalifikácie.
3. Oblasť rozvoja, ktorá je orientovaná viac na kariéru pracovníka a kde sa formuje viac pracovný potenciál ako kvalifikácia. Jedinec je formovaný tak, aby lepšie prispieval k zlepšovaniu medziludských vzťahov v podniku.

3.6 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov plní niekoľko funkcií počnúc zisťovanie toho, ako pracovník svoju prácu vykonáva cez sledovanie výsledkov, ktoré jednotliví pracovníci dosiahnu až po hľadanie možností na zlepšenie pracovného výkonu a realizáciu opatrení k tomu nápomocných. Hodnotenie pracovníkov môže prebiehať neformálne alebo formálne, pričom neformálne prebieha väčšinou nadriadeným v priebehu vykonávania práce a formálne je štandardizované, má pravidelný interval a je plánované a systematické. Rozlišujeme dve podoby hodnotenia pracovníkov:

- neformálne hodnotenie - priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným behom vykonávania práce
- formálne hodnotenie - je racionálnejšie a štandardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť.

Hodnotenie sa zameriava alebo na pracovníkove výsledky alebo na pracovné správanie zamestnanca. V prvom prípade sa relevantnými kategóriami stávajú ukazovatele ako napr. množstvo, kvalita, včasnosť, náklady, atď, teda ukazovatele merateľné a objektívne zistiteľné. Ak sa na druhej strane meria pracovné správanie zamestnanca, potom hodnotené budú ukazovatele napr. iniciatívnosť, rozvážnosť, vodcovské schopnosti, kritickosť, schopnosť prijímať rozhodnutia ako aj s tým spojenú zodpovednosť, disciplinovanosť, kvalita práce, technické znalosti, umenie jednať s ľuďmi a podobne. Samotné hodnotenie sa následne využíva pri viacerých podnikových aktivitách ako napr. pri odmeňovaní pracovníkov, ich rozmiestňovaní, ďalšom vzdelávaní a rozvoji ale zároveň je to aj spätná väzba pre zamestnávateľa, aby mohol svojich zamestnancov lepšie stimulovať a tak viesť k lepšiemu pracovnému výkonu.

3.7 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie je asi najsledovanejšou personálnou činnosťou v podniku, pretože zahŕňa v sebe nielen mzdu alebo plat, ale aj iné formy odmeny, ktoré zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom ako kompenzáciu za čas, ktorý zamestnanci „strácajú“ vykonávaním práce. Odmeňovanie môže byť finančné a nefinančné. Medzi nefinančné formy patrí napríklad povýšenie, formálne uznanie, zamestnanecké výhody ako napríklad služobné auto, služobný mobil, nadštandardná výpočtová technika a pod. Základnou formou finančnej odmeny je mzda, ktorá môže nadobúdať charakter časovej úkolovej, podielovej event. zmiešanej. Mzda býva potom doplnená rôznymi ďalšími formami, ktoré zahŕňajú napr. 13.plat, osobné ohodnotenie, mimoriadne odmeny ako napr. polročné, ročné, odmeny za vypracovaný projekt, podiely na hospodárskych výsledkoch a pod. Každý podnik má širokú škálu možností, ako svojich pracovníkov stimulovať a motivovať prostredníctvom odmien. Zároveň sa jedná o jeden z najefektívnejších nástrojov, ktoré spoločnosti využívajú a ktoré majú k dispozícii. Každý podnik by mal mať prepracovaný systém odmeňovania, nakoľko obe formy hodnotenia sa dajú rôzne kombinovať a snahou je vytvoriť komplexný a hlavne fungujúci systém.

3.8 Starostlivosť o zamestnancov

Pracovná sila je nielen najdôležitejším podnikovým zdrojom, ale vo väčšine prípadov je aj zdrojom najdrahším, čo sa týka zvlášť tej pracovnej sily, ktorá je kvalifikovaná. Preto dobrý zamestnávateľ chápe, že jeho úspešnosť a konkurencieschopnosť je vo veľmi veľkej miere závislá od pracovnej sily a na jej schopnostiach, spokojnosti, pracovnom správaní a v neposlednom rade aj na jej vzťahu k zamestnávateľovi. Samotná starostlivosť sa delí do 3 skupín:

1. povinná starostlivosť, ktorá je definovaná zákonmi, vyhláškami, právnymi predpismi a generálnymi kolektívnymi zmluvami,
2. zmluvná starostlivosť, ktorá býva spravidla upravená kolektívnymi zmluvami na podnikovej úrovni,

- dobrovoľná starostlivosť, ktorá vyjadruje personálnu politiku zamestnávateľa voči zamestnancom.

3.9 Motivácia zamestnancov

Jednou zo základných zručností manažéra je schopnosť správne motivovať zamestnancov, pretože motivácia je jeden z hnacím motorov úspešnosti a efektívnosti pracovníkov v pracovnom procese. Rozoznávame 2 základné aspekty motivácie:

- individuálna motivácia, tj. motivácia jednotlivca, pri ktorej je potrebné uplatňovať zručnosti manažéra pri motivácii každého člena pracovnej skupiny, za ktorú má zodpovednosť,
- motivácia pracovnej skupiny, pri ktorej sa dáva do popredia kolektívny prístup a manažér sa pri jej aplikácii opiera o systém motivačných faktorov, ktoré sú odvodené od hierarchie skupinových potrieb a hodnôt.

Aj tu je potrebné podotknúť, že v praxi sa najčastejšie využíva kombinácia oboch aspektov, teda individuálna aj skupinová motivácia, výsledkom čoho je prepracovaná. V praxi často dochádza ku kombinácii individuálnej a skupinovej motivácie, výsledkom čoho sú prepracované motivačné programy.

3.10 Zamestnanecké vzťahy a vzťahy s odbormi

Na pracovisku vznikajú rôznorodé vzťahy, ktoré sa čo do najvšeobecnejšieho členenia delia na formálne a neformálne. Formálne vzťahy majú obvykle úpravu, ktorá je záväzná pre zúčastnené strany. Tieto vzťahy môžeme deliť na tie, ktoré sú upravené zákonmi (napr. vzťahy medzi zamestnancami a zamestnávateľom, vzťahy medzi odbormi a zamestnávateľom, niektoré vzťahy so zákazníkmi), upravené pracovnou zmluvou, vnútorným poriadkom (napr. vzťahy medzi nadriadeným a podriadeným, vzťahy medzi pracovnými kolektívami), upravené inými dokumentmi (napr. vzťahy s verejnosťou, so zákazníkmi, odberateľmi a dodávateľmi) a vzťahy upravené stanovami iných organizácií (napr. vzťahy medzi zamestnancami a odbormi alebo v prípade členstva rôznych komôr event. združení). Na druhej strane sú vzťahy neformálne, ktoré nie sú upravené žiadnymi zvláštnymi predpismi a to sú hlavne vzťahy medzi spolupracovníkmi navzájom. Zvlášť dôležité sú vzťahy s odbormi, ktorých úlohou je obhajovať záujmy zamestnancov a ochraňovať ich práva. Právo zakladať odbory a odborové organizácie je zakotvené v zákonoch a aj v medzinárodných zmluvách, pričom majú právo:

- rozhodovať napr. zastavení práce v prípade bezprostredného ohrozenia života,
- spolurozhodovať o všetkých opatreniach zamestnávateľa, pri ktorých je požadovaný predchádzajúci súhlas príslušného odborového orgánu,
- prejednávať, konzultovať, vymieňať informácie a názory, ktoré sa týkajú problematiky z oblasti práce a ľudského činiteľa (ale kde konečné rozhodnutie je v právomoci zamestnávateľa),
- kontrolovať dodržiavanie kolektívnej zmluvy, pracovne-právnych predpisov (hlavne Zákonníka práce) a rôznych ďalších predpisov napr. na ochranu zdravia a bezpečnosti práce, protipožiarne predpisy.

Záver

Úloha personálneho oddelenia je v spoločnosti nesmierne dôležitá a veľakrát personalisti výberom zamestnancov môžu podniku alebo výrazne pomôcť alebo veľmi uškodiť. Keďže dnes si zamestnávateľia môžu vyberať, je potrebné, aby zvlášť v prípade absolventov vyberali veľmi precízne. Ak je záujemca o prácu bez praxe, je v štádiu výberu v značnej nevýhode. Personálni pracovníci uvádzajú, že aj na samotnom osobnom pohovore je veľmi ťažké zistiť klady a zápory záujemcu. Ak má absolvent prax, má výhodu v skúsenosti.

Literatúra

1. KOUBEK, Jiří: Řízení lidských zdrojů . Management Press Praha, 1997
2. KACHAŇÁKOVÁ, Anna, NACHTMANNOVÁ Olga, JONIAKOVÁ Zuzana: Personálny manažment. IURA EDITION spol. s r.o., 2008. ISBN 978-80-8078-192-7
3. KACHAŇÁKOVÁ, Anna, STACHOVÁ Katarína, STACHO Zdenko: Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku IURA EDITION spol. s r.o., 2013. ISBN 978-80-8078-606-9
4. WEATHER, B.W.Jr. - DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, Praha, 1992. ISBN 80-85605-04 -X
5. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, FUCHSOVÁ Katarína: Manažment pracovnej motivácie. Iris, 2007. ISBN 978-80-89018-66-6