

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129768807940

MODELÝ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Diplomová práca

2019

Bc. Martina Kochanová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

MODELY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: KM FPM – Kat. manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Joniaková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Martina Kochanová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(Martina Kochanová)

Pod'akovanie

Chcela by som sa týmto veľmi poďakovať Ing. Zuzane Joniakovej, PhD. za jej venovaný čas, trpezlivosť, ochotu a odbornú pomoc, ktorá prispela k napísaniu tejto záverečnej práce. Taktiež moja vďaka patrí manažérke ľudských zdrojov spoločnosti ESET, s.r.o., ktorá mi poskytla dostatočné informácie k spracovaniu praktickej časti diplomovej práce.

ABSTRAKT

KOCHANOVÁ, Martina: *Modely riadenia ľudských zdrojov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Joniaková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 75s.

Cieľom záverečnej práce je vyhodnotiť model riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku a na základe toho odporučiť návrhy na zlepšenie nedostatkov. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 4 grafy a 5 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná samotnému vzniku ľudských zdrojov a súčasnými prístupmi k riadeniu a cieľom. Obsahuje taktiež funkcie, modely a roly riadenia, ktoré sú nevyhnutné pre zistenie úspešnosti systému riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku. V druhej kapitole je vymedzený hlavný, a taktiež vedľajšie ciele diplomovej práce, ktoré majú zabezpečiť naplnenie hlavného cieľa. Tretia kapitola obsahuje postupy a metódy, ktorými sme identifikovali a analyzovali získané údaje. Záverečná kapitola sa zaoberá spracovanými výsledkami a diskusiou. V tejto časti je vymedzený objekt skúmania a analýza systému riadenia ľudských zdrojov podľa modelu architektúry. Výsledkom problematiky je taký návrh odporúčaní, ktorý by prispel k skvalitneniu riadenia ľudí v podniku a priniesol im dlhodobý úspech.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, modely riadenia ľudských zdrojov, roly, architektúra

ABSTRACT

KOCHANOVÁ, Martina: *The models of human resources management.* – The University of Economics in Bratislava. The faculty of Business Management; The Department of Management. – Supervisor: Ing. Zuzana Joniaková, PhD. – Bratislava: FBM UE, 2019, 75p.

The aim of the final work is to evaluate the model of human resources management in the selected company and on the basis of it recommend suggestions for improvement of deficiencies. The work is divided into four chapters. It contains 4 graphs and 5 tables. The first chapter is devoted to the very creation of human resources and current approaches to management and goal. It also includes functions, models and management roles that are necessary to determine the success of a human resource management system in a selected company. The second chapter defines the main and also the secondary goals of the thesis, which are supposed to fulfill the main goal. The third chapter contains the procedures and methods by which we identified and analyzed the data. The final chapter deals with processed results and discussion. This part defines the object of investigation and analysis of the human resources management system according to the architecture model. The solution of the issue is a proposal for a recommendation that would contribute to improving the management of people in the business and bringing them long-term success.

Keywords: human resources management, models of human resources, roles, architecture

OBSAH

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 História personálneho manažmentu.....	10
1.2 Vývoj personálneho riadenia	13
1.2.1 Personálna administratíva	13
1.2.2 Personálne riadenie	14
1.2.3 Riadenie ľudských zdrojov	14
1.3 Riadenie ľudských zdrojov	15
1.4 Ciele riadenia ľudských zdrojov	17
1.5 Subjekty riadenia ľudských zdrojov	21
1.6 Funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	24
1.6.1 Formovanie pracovného potenciálu.....	24
1.6.2 Riadenie pracovného výkonu.....	27
1.7 Modely riadenia ľudských zdrojov	30
1.8 Role personálnych útvarov podľa Ulricha.....	36
1.8.1 Strategický partner	37
1.8.2 Administratívny expert	37
1.8.3 Zástupca zamestnancov	37
1.8.4 Agent zmeny	37
2 Cieľ práce.....	39
3 Metodika práce a metódy skúmania	40
4 Výsledky práce a diskusia	42
4.1 Charakteristika skúmaného objektu.....	42
4.1.1 História spoločnosti	43
4.1.2 Organizačná štruktúra	43
4.1.3 Charakteristika ľudských zdrojov v organizácii	45
4.1.4 Podnikateľský model spoločnosti ESET, s.r.o.....	47
4.1.5 Model architektúry systému riadenia ľudských zdrojov.....	52
4.2 Diskusia	64
Záver.....	71
Zoznam použitej literatúry	73
Prílohy.....	75

Úvod

V súčasnom prostredí je dôležité, aby podniky venovali pozornosť všetkým prebiehajúcim zmenám a vedeli na tieto zmeny aktívne reagovať. V dnešnom svete sa čoraz viac analyzuje pojem ľudské zdroje. Podniky si čoraz viac začínajú uvedomovať, akú hodnotu prináša do podniku ľudský kapitál. Ide predovšetkým o ľudí, ktorých podnik zamestnáva a s ktorými spolupracuje v celom transformačnom procese. Každý podnik si sám rozhoduje, aký bude význam riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Rozhoduje aj o štruktúre, rozsahu a hierarchickom postavení v podniku. V súčasnej dobe má riadenie ľudských zdrojov v organizáciách odlišné postavenie. Avšak aktivity a činnosti, ktoré v sebe zahŕňa, zostávajú rovnaké. V riadení ľudských zdrojov sú to práve zamestnanci, ktorí majú dostatočné vedomosti, zručnosti a vzdelanie, ktoré prispieva k rozvoju zamestnaneckého potenciálu a plnení cieľov podniku. Sú považovaní za bohatstvo a za základ fungovania každej organizácie. Práve z tohto dôvodu by mali podniky čoraz viac investovať do vzdelávania vlastných zamestnancov. Na druhej strane by sa mali zamestnanci neustále zdokonaľovať a rozvíjať svoje zručnosti, lebo doposiaľ získané vedomosti či už zo stredných alebo z vysokých škôl sú nedostačujúce.

Tak ako sa menia požiadavky na zamestnancov, tak sa menia aj nové systémy riadenia ľudských zdrojov. Podniky viac uvažujú o tom, ako správne si zvoliť a nastaviť systém riadenia ľudských zdrojov. Cieľom diplomovej práce je teda poukázať nato, že správne zavedená a aplikovaná metóda riadenia ľudských zdrojov prispieva k efektívnejšiemu plneniu strategických cieľov.

V teoretickej časti sme sa venovali samotnej histórii personálneho manažmentu od prvotných počiatkov až po samotný vznik riadenia ľudských zdrojov. Odlišné chápania autorov nám pomohli lepšie pochopiť význam a činnosti ľudských zdrojov a umožnili nám porovnať ich s pojmom personálna práca, ktorá predchádzala riadeniu ľudských zdrojov. V rámci tejto kapitoly sme popísali jednotlivé ciele a subjekty riadenia, ktoré sme rozdelili na interné a externé. Popísali sme tiež jednotlivé funkcie, ktoré sa považujú za najdôležitejšiu časť riadenia ľudských zdrojov. Vzhľadom na predmet skúmania sme sa v poslednej časti venovali modelom riadenia ľudských zdrojov a ich charakteristike.

V praktickej časti sme analyzovali vo vybranom podniku systém riadenia ľudských zdrojov. Ako tento systém funguje sme zistili pomocou rozhovoru s manažérkou, ktorá zároveň vyplnila dotazník zameraný na rolu personálneho útvaru. Pomocou metódy Canvas sme zisťovali podnikateľský model spoločnosti, ktorý sme následne vyhodnotili.

Podrobnejšiu analýzu sme vykonávali pomocou modelu architektúry riadenia ľudských zdrojov, ktorá pozostáva zo štyroch častí. Na základe získaných poznatkov sme v závere záverečnej práce navrhli odporúčania pre útvár riadenia ľudských zdrojov na zlepšenie ich fungovania.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Na začiatok si môžeme položiť otázku: “*Sú ľudské zdroje dôležité?*.” Všetci dobre vieme, že finančné prostriedky, budovy a zariadenia sú pre podniky nevyhnutnou súčasťou podnikania. Avšak ľudské zdroje sú obzvlášť dôležité, pretože sa považujú za tvorivý prvok v každej organizácii. Ľudia navrhujú a následne vyrábajú výrobky, poskytujú služby, kontrolujú kvalitu, starajú sa o uplatnenie výrobkov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje, stanovujú celkovú stratégiu a ciele podniku. Všetky tieto činnosti sa nedajú dosiahnuť bez efektívne pracujúcich ľudí. Avšak v dnešnom svete sa stretávame s rozmanitým prístupom ľudí, ktorí majú odlišné predstavy o práci. Na jednej strane sa stretávame s ľuďmi, ktorí chcú vo svojej práci spolurozhodovať a mať podiel na celkových ziskoch spoločnosti. Iní sa prispôbia práci a vykonávajú ju v úzadí, pričom o podieloch na zisku ani len neuvažujú. Nemôžeme povedať, že ľudské zdroje sú zameniteľné za ekonomické jednotky, ale napriek tomu sa považujú za neoddeliteľný predpoklad úspechu každej organizácie.¹

1.1 História personálneho manažmentu

Personálny manažment sa vo svojej podstate vyvíjal dlhé roky a rozvíja sa dodnes. História personalistiky nám dáva predstavu, aké úsilie museli prvotní priekupníci vynaložiť, aby sa tento pojem dostal do podvedomia ľudí. Celá história nám pomôže uvedomiť si, ako sa personálny manažment stal novým trendom a ako neustále rastie jeho význam.

Prvá etapa vývoja

Napriek tomu, že nie sú známe presné počiatky personálneho manažmentu, tak môžeme povedať, že už prvotní obyvatelia jaskýň museli riešiť problémy s využitím dostupnej pracovnej sily. Taktiež aj Biblia zachytáva problémy s výberom a zaúčaním ľudí, ktoré musel riešiť Mojžiš. Až do priemyselnej revolúcie nebolo nutné sa zapodievať personálnym manažmentom, a práve rodina bola považovaná za jedinú základnú pracovnú

¹ MILKOVICH, George. - BOUDREAU, John. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. s. 38-39. ISBN 80-85623-29-3

jednotku. Revolúcia v Anglicku a Severnej Amerike spôsobila rast textilných tovární, zlievarní a baní. V tom čase bolo treba zamestnávať viac ľudí, ktorí museli spoločne pracovať a dosiahnuť, aby bola výroba čo najúspornejšia. Zamestnanci začali mať väčšie požiadavky, ktoré plnil rod novo-vzniknutých tajomníkov sociálnych vied. Tí pomáhali zamestnancom zlepšiť pracovné podmienky (poskytnúť ubytovanie, lekársku pomoc, kvalifikovanú vzdelanosť). Práve spomenutí tajomníci sa považujú za zrod špeciálneho personálneho manažmentu.²

Druhá etapa vývoja

Je spojená s vedeckým manažmentom. Hlavným cieľom vedeckého manažmentu bolo zdokonaľiť kvalitu riadenia a nájsť správne spôsoby a metódy riadenia práce pre jednotlivcov, pomocou ktorých sa zvýši objem produkcie a znížia sa náklady. Frederick W. Taylor je považovaný za hlavného predstaviteľa tohto smeru. Najprv študoval prácu jednotlivcov a neskôr identifikoval, ako ovplyvňuje ich výkon hlavné ciele organizácie. Tvrdil, že pomocou vedeckých metód môže dosiahnuť vyššiu produktivitu, vyššie mzdy a vyšší zisk. Dôraz kládol jednak na spoluprácu medzi vedúcimi a pracovníkmi a jednak na jednoznačnú deľbu práce a zodpovednosti medzi nimi. Zaujímal sa avšak aj o psychologické faktory ako inteligencia, znalosti, zručnosti, povahové vlastnosti či celková fyzická zdatnosť. Jeho smer bol spojený so vznikom prvých personálnych útvarov, ktoré riešili otázky prijímania nových zamestnancov a odmeňovania.³

Tretia etapa vývoja

Vzniká najmä v súvislosti so zmenami, ktoré prebiehali v období tridsiatych rokov. Ľudia prestali veriť podnikom, že budú stále uspokojovať ich potreby. Preto sa obrátili na vládu, ktorá zasiahla a dala pracujúcim podporu v nezamestnanosti, sociálne výhody, minimálnu mzdu a právo zapojiť sa do odborových zväzov. V tridsiatych rokoch ustanovila legislatíva povinnosť formovať úlohu personálnych oddelení v podnikoch a organizácie museli dodržiavať zákony. Postupne sa tak vytratil paternalizmus (viest' podľa najlepšieho) a formovalo sa viac personálnych oddelení, ktoré plnili prania zamestnancov.⁴

²WERTHER, William. - DAVIS, Keith. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. s. 48-49. ISBN 80-85605-04-X

³KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 39-41. ISBN 978-80-247-3269-5

⁴WERTHER, William. - DAVIS, Keith. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. s. 50-51. ISBN 80-85605-04-X

Štvrtá etapa vývoja

Spája sa so štyridsiatimi a päťdesiatimi rokmi, kedy vzrástol význam personálnych oddelení, ktoré mali za úlohu aj prijímať a školiť nových zamestnancov. Po druhej svetovej vojne sa zvýšil význam týchto oddelení, ktoré museli súperiť so silnými odbormi a stále vrastajúcou potrebou vzdelávania zamestnancov, predovšetkým inžinierov a účtovníkov. Nárast zamestnaneckých výhod prilákal nových zamestnancov, ktorí mali odlišné názory na zaobchádzanie s ľuďmi. Týmto sa začali zlepšovať medziľudské vzťahy, čo zvýšilo význam nových metód personálneho manažmentu.⁵

Piata etapa vývoja

Zachytáva obdobie medzi šesťdesiatimi až sedemdesiatimi rokmi. Viditeľný vplyv na personalistiku mali viaceré zákony, ktoré plnili protidiskriminačný charakter, zákony o zdraví, dôchodkovom zabezpečení a zákony o bezpečnosti. Dodržiavanie zákonov sledovali personálni manažéri, ktorí boli považovaní za profesionálov. Čoraz viac sa dostávali do popredia medziľudské vzťahy, ktoré sa zmenili na vzťahy kolektívne. Spomínané obdobie so sebou prináša nové a prepracované metódy výberu, vzdelávania, hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Personálni riaditelia sa čoraz viac stávali neoddeliteľnou súčasťou vedenia podniku.⁶

Šiesta etapa vývoja

Do tejto etapy patria osemdesiate roky, kedy personálne oddelenie potrebuje čoraz viac podrobnejších informácií. Získavanie, uchovávanie a upravovanie informácií je významnou úlohou vedieť o zamestnancovi všetko, čo organizácia vedieť potrebuje. Do popredia sa dostávajú informačné technológie. Pri ukladaní a dopĺňovaní informácií o zamestnancoch sa personálne oddelenia čoraz viac spoliehajú na počítačové informačné systémy. Tam sú uložené informácie o zamestnancoch, pracovných funkciách, zákonoch, odboroch, ekonomických trendoch a iné. Kládne sa dôraz na stabilnejšie, a zároveň bezpečnejšie ukladanie informácií nielen o zamestnancoch podniku, ale i o celej jeho prosperite.⁷

⁵WERTHER, William. - DAVIS, Keith. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha : Victoria Publishing, 1992. s. 51-52. ISBN 80-85605-04-X

⁶AMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 48-49. ISBN 80-7169-614-5

⁷PIŠKANIN, Andrej. 2010. *Manažment - klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava :Ofprint JH, 2010. s. 203. ISBN 978-80-89037-26-1

V tejto etape taktiež nastáva veľká kvalitatívna zmena, ktorá prináša novú terminológiu. Podstatou je najmä rozvoj strategického riadenia ľudských zdrojov a ovplyvňovanie konečných výsledkov podniku. Vedúce postavenie má manažment riadenia, ktorý pomáha zamestnancom prispôbiť sa novým systémom odmeňovania podľa výkonu.⁸

Siedma etapa vývoja

Hlavným prínosom v deväťdesiatych rokoch bola schopnosť rozvinúť prístupy z osemdesiatych rokov. Do popredia sa dostáva rozvoj podnikovej kultúry a rast kompetencií zamestnancov cez tzv. učiace sa organizácie. Začínajú sa uplatňovať nové postupy a metódy pri riešení problémov, ktoré sú spojené s potrebou znižovať počet zamestnancov. Do popredia sa dostávajú profesionálne poradenské, konzultačné organizácie a informačné systémy.⁹

1.2 Vývoj personálneho riadenia

Oblasť personálneho riadenia sa odjakživa menila v súvislosti so sociálnymi a ekonomickými podmienkami v konkrétnom historickom období. Takisto sa menil aj význam personálnych aktivít, a to rozdielne v jednotlivých organizáciách.

V odbornej literatúre sa stretávame s pojmi ako personálna administratíva, personálne riadenie či riadenie ľudských zdrojov. Tieto pojmy sú zároveň etapy od vývojovo najstaršej až po súčasnú. Často sa uvedené termíny považujú za vzájomné synonymá, ale z teoretického hľadiska sa vo svojej podstate líšia.

1.2.1 Personálna administratíva

Je považovaná za historicky najstaršiu a dokonca prvú koncepciu personalistiky. Koncepcia bola ovplyvnená vedeckým manažmentom, kde bola výroba založená na del'be práce a špecializácii ľudí. Zmyslom pracovnej sily bolo udržiavať a zvyšovať produktivitu práce. Každá práca bola rozdelená do ďalších rutinných a jednoduchých úloh, kde sa stanovil najlepší pracovný postup a ideálny čas na prevádzkovanie pracovných operácií. Podniky prijímali nových zamestnancov na presne stanovené miesta s cieľom okamžite vykonávať pracovnú činnosť. Podniky mohli zamestnávať aj nekvalifikovaných ľudí, ktorí mohli vykonávať jednoduché a rutinné úlohy. Táto stratégia významne znížila náklady práce,

⁸KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kolektív. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2007. s. 16. ISBN 978-80-89085-87-5

⁹tamtiež s. 16

a taktiež sa znižoval čas potrebný pre zaučenie novoprijatých zamestnancov. Zamestnanci boli odmeňovaní úkolovou mzdou pre stanovenú normu pracovného výkonu. Dôsledku toho, bola personalistika chápaná ako služba pre potreby organizácie. Personalisti plnili len administratívne úlohy spojené so zamestnávaním ľudí a následne vedením personálnej evidencie pre účely plánovania, výberu, adaptácie, hodnotenia a odmeňovania. Personalistika predstavovala pasívnu účasť riadenia organizácie.¹⁰

1.2.2 *Personálne riadenie*

Personálne riadenie sa začalo rozvíjať v čase druhej svetovej vojny. Podniky chceli ovládnuť čo najviac trhu a začali využívať konkurenčné výhody, za ktoré považovali dobre sformovaný, organizovaný a motivovaný pracovný kolektív. Ľudí a pracovnú silu začali považovať za nevyčerpatel'ný zdroj prosperity a konkurencieschopnosti podniku. V dôsledku toho sa začalo presadzovať personálne riadenie a vznikali personálne útvary, ktoré rozvíjali personálnu politiku a metódy personálnej práce. Objavuje sa veľká právomoc a autorita personálneho riadenia k rozhodovaniu. Avšak personálna práca zostala orientovaná len na vnútroorganizačné problémy zamestnávania ľudí a na hospodárenie s pracovnou silou. V spomínanej vývojovej fáze sa personalistika podieľala na operatívnom riadení.¹¹

1.2.3 *Riadenie ľudských zdrojov*

Od osemdesiatych rokov sa začala rozvíjať koncepcia riadenia ľudských zdrojov. Predstavitelia koncepcie vysvetľovali tento pojem ako strategicky a vnútorne zjednotený, manažérsky orientovaný prístup k riadeniu ľudí, ktorého snahou je získať angažovaných a oddaných zamestnancov, ktorí budú vykonávať prácu so záujmami podniku. Preto je riadenie ľudských zdrojov oblasť riadená vrcholovým manažmentom a líniovými manažérmi. Väčší dôraz sa kladie na účasť pracovníkov, tímovú prácu, formovanie tímov a flexibilitu. Podniky začali riadenie ľudských zdrojov považovať za umenie do ktorého sa oplatí investovať. Taktiež sa kladie väčší dôraz na silnú podnikovú kultúru, zdravé medziľudské vzťahy a na dosahovanie hodnôt spoločnosti. V podnikoch sa

¹⁰ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 29. ISBN 978-80-247-4151-2

¹¹KOUBEK, Jozef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3

uplatňuje strategický prístup ku všetkým personálnym činnostiam (získavanie, motivácia, vzdelávanie, kariéra, stabilizácia a odmeňovanie).¹²

V deväťdesiatych rokoch sa kládol dôraz najmä na tímovú prácu, vyzdvihnutie právomocí, riadenie kultúry, výkonu, vzdelávania a stále viac sa hovorilo o kompetenciách. Personalisti začali preberať role interných konzultantov a začali používať metódy benchmarkingu. Výrazne sa zvýšil podiel personálnej práce v externých organizáciách v oblasti vyhľadávania pracovníkov a vzdelávania. Medzi najcennejší zdroj prosperity a najväčší zdroj bohatstva organizácie patria najmä ľudia, ktorí rozhodujú o zabezpečovaní, rozdeľovaní, využívaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov (materiálnych, finančných a informačných) a majú obrovský podiel na fungovaní celej organizácie. Riadenie ľudských zdrojov sa vyvinulo do takej podoby, v akej sa používa dodnes.¹³

1.3 Riadenie ľudských zdrojov

Kvalitné ľudské zdroje môžeme v dnešnej dobe považovať za významné oddelenia v podniku, ktoré svojou atraktivitou prispieva k lepšej podnikateľskej činnosti, a tým sa určitou mierou podieľajú aj na ekonomických výsledkoch daného podniku. Pod pojmom ľudské zdroje si každý človek predstaví niečo iné, či už je to personálne oddelenie, pohovory, adaptácia, odmeňovanie, alebo vzdelávanie. Práve preto sa nielen v živote, ale aj v odbornej literatúre stretávame s viacerými autormi, ktorí majú rozdielne chápanie tohto pojmu. Pre lepšie porozumenie si uvedieme definície rôznych autorov, ktorí sa zaoberajú touto problematikou.

Najčastejšie sa riadenie ľudských zdrojov chápe ako *“činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov - ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu - splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku”*.¹⁴

Amstrong tvrdí, že termín personálne riadenie bolo nahradené riadením ľudských zdrojov. Na druhej strane definuje riadenie ľudských zdrojov ako logický a strategicky premyslený prístup riadenia toho najcennejšieho, čo organizácia má – myslí tým ľudí, ktorí

¹²KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 11-12. ISBN 978-80-247-2497-3

¹³tamtiež s. 12-13

¹⁴KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2003. s. 10. ISBN 80-89085-22-9

pracujú v organizácií, a zároveň prispievajú či už individuálne, alebo kolektívne k dosahovaniu cieľov podniku.¹⁵

Chápanie Koubeka je podobné ako u Armstronga. Koubek nadväzuje na vývoj personalistiky a tvrdí, že riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa začala formovať v zahraničí. Nová koncepcia poukazuje najmä na význam človeka a jeho pracovnej sily ako najvýznamnejší výrobný vstup organizácie.¹⁶

Vojtovič si pod pojmom riadenie ľudských zdrojov predstavuje potrebu investovať do ľudí a považuje ich za hlavné výrobné imanie. Tieto investície by mali prinášať konkurenčnú výhodu, nový rozvoj v podobe imidžu a vzdelávanie, pri ktorom stúpa atraktivita podniku. Stotožňujeme sa s jeho myšlienkou, že na ľudí musíme myslieť z dlhodobého (strategického) hľadiska a nie z operatívneho. Práve preto považuje vrcholový manažment za najdôležitejšiu časť strategického rozhodovania v oblasti riadenia ľudí.¹⁷

Armstrong vo svojej knihe uvádza spoločné a rozdielne črty týchto dvoch na seba nadväzujúcich pojmov.¹⁸

¹⁵AMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 64-65. ISBN 978-80-247-5258-7

¹⁶KOUBEK, Jozef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. s. 15-16. ISBN 978-80-7261-168-3

¹⁷VOJTOVIČ, Sergej. 2006. *Personálny manažment*. Bratislava : IRIS, 2006. s. 257. ISBN 8089018-98-X

¹⁸AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 39. ISBN 978-80-247-1407-3

Tabuľka 1 Spoločné a rozdielne črty medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov

Spoločné črty	Rozdielne črty
<ol style="list-style-type: none"> 1. obidve riadenia vychádzajú z podnikových stratégií 2. za riadenie sú zodpovední líniovní manažéri 3. rešpektovanie jedinca a jeho rozvoj 4. správni ľudia na správnom mieste 5. metódy výberu pracovníkov 6. vzdelávanie, rozvoj a odmeňovanie 7. dobré pracovné vzťahy a komunikácia 	<p>Riadenie ľudských zdrojov:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kladie vyšší dôraz na strategický súlad 2. je založené na manažérskej orientovanej filozofii 3. dáva väčší význam riadeniu kultúry a docieleniu oddanosti 4. kladie väčší dôraz na úlohu líniových manažérov 5. orientuje sa na všetky záujmy podniku a záujmy jednotlivcov 6. zamestnanci predstavujú okrem nákladov aj bohatstvo

Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedených definícií vyplýva, že veľa autorov považuje riadenie ľudských zdrojov za synonymum personálneho riadenia s jediným aspektom, že pojem riadenie ľudských zdrojov je novou dimenziou personálneho riadenia. Podľa môjho názoru je práve ľudská bytosť najzákladnejšia zložka v organizácii vďaka ktorej sa plnia ciele podniku.

1.4 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Pod názvom cieľ podniku si všeobecne predstavíme neoddeliteľnú súčasť každého správneho podnikania. Vo svojej podstate cieľ znamená určitý “koniec”, ku ktorému sa chcem v budúcnosti dopracovať pomocou získaných vedomostí a zručností. Je to výsledok spolupráce všetkých zamestnancov podniku na jednotlivých hierarchických úrovniach.

Takmer každý človek si pod pojmom ľudské zdroje predstaví proces vyhľadávania a následného prijímania vhodných kandidátov na príslušné pracovné pozície. Na jednej strane to môžeme považovať za hlavný cieľ organizácie. Na druhej strane by sme nemali zabúdať na zosúladenie stratégie s poslaním podniku. Preto by sa mali ciele nastaviť tak, aby vychádzali zo stratégie organizácie a pritom zohľadniť potreby a očakávania zamestnancov.

Kachaňáková uvádza hlavný cieľ riadenia ľudských zdrojov, ktorý spočíva v dosiahnutí konkurenčnej výhody pomocou strategického rozmiestňovania lojálnych a zručných zamestnancov prostredníctvom personálneho a kultúrneho procesu. Treba zohľadniť vplyvy a požiadavky spoločnosti, v ktorej podnik pôsobí a poskytnúť pomoc zamestnancom pri dosahovaní individuálnych cieľov ak práve tieto ciele ovplyvnia celkovú výkonnosť spoločnosti. Hlavný cieľ sa má dosiahnuť splnením dvoch základných úloh:¹⁹

- zabezpečiť na požadovanej kvalifikačnej a profesijnej úrovni nevyhnutný počet zamestnancov v súlade so strategickými cieľmi
- zharmonizovať zamestnanecké správanie so strategickými cieľmi

“Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele. Konkrétne povedané, riadenie ľudských zdrojov sa týka plnenia cieľov v nasledujúcich oblastiach.”²⁰

Efektívnosť organizácie

V tejto oblasti je hlavným cieľom podporovať programy na zlepšovanie efektivity a vytvárať určité postupy, pomocou ktorých sa zlepšuje riadenie znalostí a následné vytváranie úžastnej atmosféry v podniku. Môžeme sem avšak zaradiť aj vytváranie politiky podniku, ktorá úzko súvisí s lepšovaním vzťahov so zákazníkmi.

Riadenie ľudského kapitálu

Nositeľ nobelovej ceny Gary S. Becker sa považuje za jedného z hlavných presadzovateľov teórie ľudského kapitálu. Vo svojej publikácii vysvetľuje pojem ľudský kapitál nasledovne: *„Vyučovanie v škole, počítačový kurz, výdavky na zdravotnú starostlivosť a prednášky o potrebe presnosti a čestnosti sú takisto kapitálom v tom zmysle, že zlepšujú zdravie, zvyšujú zárobky, či pomáhajú človeku vychutnať literatúru počas väčšiny jeho života. Následne je úplne v súlade s tradičnou definíciou kapitálu, keď vravíme, že výdavky na vzdelávanie, tréning, zdravotnú starostlivosť, a podobne, sú investíciami do*

¹⁹KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2003. s. 11-13. ISBN 80-89085-22-9

²⁰AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3

*kapitálu. Avšak produkujú ľudský, nie fyzický či finančný kapitál, pretože nemožno oddeliť osobu od jej vedomostí, zručností, zdravia či hodnôt.*²¹

Ak sa vrátíme k chápaniu Armstronga, tak pre neho znamená ľudský kapitál bohatstvo pre organizáciu a podniky, a preto musia do tohto bohatstva aj investovať. Práve ľudia, ich schopnosti a skúsenosti je nevyhnutné využívať v organizáciách. Ľudské bytosti sú považované za niečo, čo výrazne napomáha k úspešnosti celej organizácie a prispieva k zvyšovaniu konkurenčnej výhody.²²

Zamestnanecké vzťahy

Ak dvaja ľudia komunikujú, znamená to, že si určitou cestou vytvárajú vzťah, ktorý závisí od individuality človeka. Takto to funguje aj pri vykonávaní pracovnej činnosti či už pre jednotlivcov, pracovné skupiny, vzťahy vrámci celej organizácie alebo dokonca celoštátne medzinárodné vzťahy. Na dosahovanie hlavných cieľov podniku sú veľmi dôležité práve dobré vzťahy, ktoré svojou kvalitou prispievajú k zlepšeniu podnikateľskej činnosti. Budovanie zamestnaneckých vzťahov je v práci veľkou výhodou, dokonca z toho môže prosperovať aj samotný zamestnávateľ.²³

Riadenie odmeňovania

Odmeňovaním sa podniky snažia o zvyšovanie motivačných faktorov, pracovnej angažovanosti a oddanosti, ktoré sú v súlade s politickými nariadeniami. Toto riadenie zabezpečuje, aby boli ľudia odmeňovaní za to, čo robia a ako to robia. Na druhej strane zohľadňuje aj úroveň znalostí a schopností, ktoré si už osvojili alebo nadobudnú počas kariéry.²⁴

Joniaková a kolektív vo svojej publikácii uvádzajú všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov nasledovne:²⁵

- Na **získaní ľudských zdrojov** sa podieľajú činnosti ako nábor potenciálnych zamestnancov, výber, adaptácia na pracovné miesta a podnikovú kultúru, či prípadný rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Pred spomenutými činnosťami je dôležité zadefinovať pracovné miesta a špecifikáciu požiadaviek na

²¹BECKER, Gary. 1993. *Human capital*. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. s. 15. ISBN 978-0-226-04120-9

²²AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 35. ISBN 978-80-247-1407-3

²³KOUBEK, Jozef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. s. 325. ISBN 978-80-7261-168-3

²⁴AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1407-3

²⁵JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 19-21. ISBN 978-80-8168-532-3

pracovníka. Celý tento postup získavania je náročný a je spojený so zvyšujúcimi sa nákladmi podniku. Až pracovná nasadenosť nových zamestnancov určí či bolo získavanie efektívne.

- **Motivovanie zamestnancov** je ďalší cieľ riadenia ľudských zdrojov. Podľa autorov sú to práve interné a externé stimuly, ktoré vyvolávajú u zamestnancov motiváciu. Medzi interné stimuly patrí podľa Maslowa seberealizácia, vlastné uznanie a stať sa členom pracovnej alebo sociálnej skupiny.



Obrázok 1 Maslowova hierarchia potrieb

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak sú interné faktory nedostačujúce, tak podniky siahajú po externých faktoroch, medzi ktoré zaraďujeme vysokú mzdu, podiely na výsledku hospodárenia, prémie a odmeny, peňažné a nepeňažné prostriedky či kvalitné pracovné vzťahy v pracovnej skupine.

Oba stimuly navrhuje útvár riadenia ľudských zdrojov s pomocou manažmentu, ktorý následne skúma spokojnosť s úrovňou spomenutých motivátorov.

- **Udržanie zamestnancov** sa považuje za tretí dôležitý cieľ pre útvár ľudských zdrojov. Každý podnik si chce udržať kvalitných zamestnancov a nepomýšľať na možný odchod zo zamestnania. Medzi dôležité faktory pre udržanie zamestnancov v podniku patria najmä dobré pracovné podmienky, zamestnanecké výhody, odmeny, dobrý pracovný kolektív a možnosť kariérneho rastu.
- Štvrtým a zároveň posledným cieľom je **rozvoj zamestnancov**. Neustále meniace sa ekonomické, politické a technologické prostredie stále viac

vplýva na podnikateľskú činnosť. Inovácie výrobkov a služieb si vyžadujú vyššiu kvalifikovanosť zamestnancov, ktorí by mali pružne a efektívne reagovať na zmeny. Práve preto podniky čoraz častejšie zaškoľujú a vzdelávajú zamestnancov.

1.5 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Úlohy a činnosti riadenia ľudských zdrojov smerujúce k ich naplneniu sú záležitosťou nie len personálneho útvaru, ale neoddeliteľnou súčasťou sú aj všetci vedúci pracovníci organizácie, pričom sa nezohľadňuje aktuálne hierarchické postavenie. Tvrdí, že každý zamestnanec, ktorý má pod sebou aspoň jedného zamestnanca musí vykonávať personálne činnosti. Väčšinou tieto činnosti nevykoná vrcholové vedenie, ale línioví manažéri, ktorí by si mali osvojiť potrebné znalosti pre plnenie úloh personálnej práce.²⁶

Najčastejšie sa v literatúre vyskytujú nasledovné interné subjekty riadenia ľudských zdrojov:

Vrcholový manažment

Hlavnou úlohou vrcholového manažmentu je vymedziť priestor na dlhodobé strategické rozhodnutia, ktoré prebiehajú na všetkých úrovniach riadenia. V skratke ide o vyjadrenie poslania a následné sformulovanie predstavy o budúcom smerovaní podniku v podobe vízie. Najprv je dôležité stanovenie cieľov, podľa nich prispôbiť poslanie a zvoliť určitú stratégiu, ktorú majú v právomoci manažéri na tejto úrovni. Pre personálnu oblasť sa stanovujú stratégie, predovšetkým funkčné, ktoré majú za úlohu podporiť podnikateľskú stratégiu a zvoliť vhodné metódy naplnenia tejto stratégie.²⁷

Útvar riadenia ľudských zdrojov

Je to pracovisko, ktoré je špecializované na personálne riadenie a zabezpečuje viacero hlavných a vedľajších úloh. Za hlavné úlohy útvaru považujeme koncepčné práce, metodologické postupy, poradenstvo, organizačné a kontrolné stránky, ktoré napomáhajú získať zamestnancom odbornosť a skúsenosti. Na dosiahnutie hlavných cieľov musí podnik najprv splniť vedľajšie špecifické úlohy:

²⁶KOUBEK, Jozef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. s. 29. ISBN 978-80-7261-168-3

²⁷KACHAŇÁKOVÁ, Anna. – NACHTMANOVÁ, Oľga. – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2011. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 20-21. ISBN 978-80-8078-391-4

- presadzovať personálnu stratégiu a politiku podniku,
- oboznámiť zamestnancov s personálnou stratégiou a politikou
- vysvetliť podnikateľský zámer a predkladať návrhy na zlepšenie vrcholovému vedeniu
- zabezpečuje a koordinuje personálne činnosti a funkcie, ktoré sú potrebné na splnenie hlavných úloh organizácie²⁸

Línioví manažéri

Inými slovami môžeme líniových manažérov pomenovať ako vedúcich oddelení v podniku, ktorí zodpovedajú za ekonomické výsledky jednotlivých oddelení. Ich primárnou úlohou je riadiť svojich zamestnancov a tým zlepšovať ekonomické výsledky podniku. Línioví manažéri sa tým stávajú veľmi dôležitou súčasťou riadenia ľudských zdrojov.²⁹

Štábni manažéri

Ich rolu môžeme úzko porovnať s líniovými manažérmi. Líšia sa však tým, že manažéri tejto úrovne riadia len jeden štábny útvar a vykonávajú pracovné postupy len v rámci nimi riadených štábných útvarov. Príkladom môže byť vedúci účtovník, ktorý môže rozhodovať o prijatí alebo neprijatí nového zamestnanca, navrhnúť individuálnu odmenu, alebo zmeniť opis práce. Na druhej strane sa však musí riadiť formalizovanými predpismi a rozhodnutiami vyšších manažérov.³⁰

Zamestnanci

V dnešnom svete sa stávajú zamestnanci čoraz väčšou mierou subjektom personálneho manažmentu. Je to spôsobené zvyšovaním podielu ich právomoci pri plnení úloh v tímoch alebo odboroch. To znamená, že veľa zamestnancov sa zúčastňuje alebo patrí do odborových organizácií, kde majú podľa právnej normy povolenú účasť. V opačnom prípade má jediná právomoc manažment, ktorý rozhoduje o práci s cieľom zvýšiť jej kvalitu.³¹

²⁸GALAJDOVÁ, Viera. – HITKA, Miloš. 2008. *Personálny manažment*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2008. s. 12. ISBN 978-80-228-1896-4

²⁹KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2007. s. 17. ISBN 978-80-89085-87-5

³⁰JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 31. ISBN 978-80-8168-532-3

³¹KACHAŇÁKOVÁ, Anna. – NACHTMANOVÁ, Oľga. – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2011. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 21. ISBN 978-80-8078-391-4

Popri interných subjektoch riadenia ľudských zdrojov existujú taktiež externé subjekty, ktoré sa do procesu zapájajú na základe zmluv a zákonov. Medzi tieto subjekty zaraďujeme:

- **Personálne agentúry**, zamerané najmä na nábor a výber zamestnancov, ich lízing a personálny audit. Tieto agentúry predávajú svoje služby viacerým podnikom v rôznych odvetviach podnikania. Hlavným dôvodom spolupráce s agentúrami je, že podniky očakávajú rýchlejšie, lacnejšie a odbornejšie služby od tohto externého dodávateľa. Veľmi rozšírený je v súčasnosti lízing, kde agentúry za úplatu prenajímajú svojich zamestnancov. Agentúra plní všetky povinnosti vyplývajúce zo zmluvy a odmeňuje svojich zamestnancov. Prenajímateľ zase stanovuje začiatok a koniec prenájmu a platí odplatu agentúre, no jeho režijné náklady sú nižšie a lízing je pre neho výhodný.³²

- **Lovci mozgov** iným slovom „headhunting“ je „*cielené oslovenie kandidátov na pozície senior manažmentu. Headhuntingové agentúry podporujú klientov pri náboře vtedy, ak sú pozície, ktoré treba vyhľadať ťažko nájditel'né; pokiaľ sa jedná o citlivé senior manažérske pozície, pri ktorých treba postupovať maximálne dôverne, alebo tiež vtedy, keď klient potrebuje vyhľadať hotového človeka, obvykle na manažérsku pozíciu, veľmi rýchlo a nemá na taký nábor vlastné kapacity*“³³ vysvetľuje skúsená headhunterka, ktorá pôsobila v oblasti projektového manažmentu a v súčasnosti vedie pobočku nadnárodnej headhuntingovej spoločnosti zameranej na strednú a východnú Európu s názvom TARGET Executive Search.

- **Odborová organizácia** je tvorená zamestnancami podniku, ale predstavuje samotný subjekt, ktorý nie je súčasťou podniku. Personálny útvar zastupuje vedenie organizácie a odbory sú zástupcami pracovníkov. Partnerský vzťah sa uplatňuje pri problematike odmeňovania, vypracovávaní pracovného poriadku, pracovnej doby a pri kolektívnom vyjednávaní. Personálny útvar

³²JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 32. ISBN 978-80-8168-532-3

³³KARIÉRA BEZ HRANÍC. *Rozhovor s headhunter-kou*. [online]. 2012, [cit. 2018-10-15] Dostupné na: <<http://www.karierabezhranic.sk/karierny-svet/start/agentury-a-lovci-hlav/rozhovor-s-headhunter>>

poskytuje informácie odborom o plnení povinnosti voči zamestnancom z hľadiska dodržiavania kolektívnej zmluvy a legislatívy.³⁴

Výsledkom kolektívneho vyjednávania je spoločné rozhodnutie manažmentu a odborovej organizácie o pridelení prémie, odmien, výšky tarifnej mzdy alebo o podmienkach prepúšťania. Je možné, že sa navzájom nedohodnú, a vtedy postupujú obe strany podľa zákona o ďalšom vyjednávaní.³⁵

1.6 Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Útvar sa špecializuje najmä na riadení a rozvoji ľudí v podniku. Jeho úlohou je pomocou funkcií riadenia ľudských zdrojov získať potrebný počet zamestnancov v požadovanej kvalite a kvantite. Následne týchto ľudí vzdelávať, hodnotiť a odmeňovať podľa dosiahnutých výsledkov. Riadenie ľudských zdrojov tiež vytvára a realizuje personálne stratégie, riadi vzťahy so zamestnancami, zabezpečuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, eviduje personálnu administratívu a rieši všetky ďalšie činnosti spojené so starostlivosťou o zamestnancov. Na dosiahnutie cieľov v oblasti ľudských zdrojov nám slúžia práve funkcie, ktoré sú v nadväznej súvislosti.

1.6.1 Formovanie pracovného potenciálu

Analýza pracovného miesta³⁶

Cieľom každej organizácie je osloviť čo najviac pracovníkov na trhu práce, ktorí by sa mohli stať potencionálnymi zamestnancami. Avšak podstatné je, aby sme vedeli koho a pre aké účely máme osloviť. Preto je dôležité vypracovať analýzu pracovného miesta, ktorú navrhuje personálny útvar spolu s manažmentom prvej línie. Hlavnou úlohou je stanoviť adekvátne predpoklady pre výkon určitého druhu práce a k nemu prislúchajúcu špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca, ktorý bude prácu vykonávať. Je to teda prvý krok, aby sme si ujasnili koho a prečo budeme potrebovať. Analýzu pracovného miesta vykonávame podľa nasledujúcich krokov:

³⁴KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. [elektronický zdroj]. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. [cit. 2014-12-18]. Dostupné na: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2014/fvs/manazment_ludskych_zdrojov.pdf>

³⁵JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 33. ISBN 978-80-8168-532-3

³⁶STÝBLO, Jirí. 1993. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. s. 237-238. ISBN 80-85424-92-4

- popis pracovného miesta - akú prácu bude zamestnanec vykonávať a aký bude jej postup
- hodnotenie pracovného miesta - aké sú požadované poznatky pri vykonávaní práce
- určenie náležitostí pracovného miesta - popis pracovného miesta, funkcií a činnosti, ktoré budú náplňou práce
- stanovenie kvalifikačných požiadaviek na jednotlivé pracovné miesta

Personálne plánovanie³⁷

Predstavuje proces predvídania potreby pracovnej sily v podniku, kde hlavnou úlohou je vytvoriť dynamickú rovnováhu medzi ponukou a dopytom na trhu. Okrem toho stanovuje ciele a realizuje opatrenia v oblasti združovania zamestnancov s pracovnými činnosťami na správnom mieste a v správnom čase. Avšak schopnosť predvídať je veľmi limitovaná premenlivosťou trhu a ďalších aspektov novo-dobej spoločnosti. Práve preto musíme dbať ohľad aj nato, ako rýchlo sa dokáže nový zamestnanec adaptovať, aby dosiahol požadovaný výkon. Plánovanie ľudských zdrojov sa usiluje o to, aby mal podnik pracovné sily:

- v požadovanom množstve (kvantita)
- s potrebnými skúsenosťami, vedomosťami a zručnosťami (kvalita)
- pripravené na zmeny
- v správnom čase
- s adekvátnymi osobnostnými charakteristikami
- s vysokou motiváciou
- rovnomerne rozmiestnené
- s primeranými nákladmi

Nábor a výber zamestnancov

Hlavnou úlohou náboru zamestnancov je na základe atraktívnej ponuky pracovných miest prilákať potenciálnych záujemcov o pracovnú činnosť v podniku. Tí, ktorí spĺňajú určené požiadavky sa môžu stať zamestnancami podniku.³⁸

³⁷GALAJDOVÁ, Viera. – HITKA, Miloš. 2008. *Personálny manažment*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2008. s. 16-17. ISBN 978-80-228-1896-4

³⁸JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 25. ISBN 978-80-8168-532-3

Nábor a získavanie zamestnancov často ľudia považujú za synonymum, ale vo svojej podstate sa odlišujú. Zatiaľ čo náborom chceme prilákať potenciálnych zamestnancov výhradne z vonkajších zdrojov, tak funkcia získavania zamestnancov sa snaží prilákať aj súčasných zamestnancov. Inzeráty, odporúčania súčasných zamestnancov, školy, súkromné agentúry, úrady práce, leasing zamestnancov či inzercia na webových stránkach patria medzi spôsoby, ktorými sa podnik snaží upútať verejnosť.³⁹

Proces výberu patrí medzi kroky smerujúce k rozhodnutiu o prijatí resp. neprijatí uchádzača do zamestnania. Výberový proces začína vtedy, keď sa uchádzači prihlásia k výberovému procesu a končí rozhodnutím o prijatí jedného z nich. Výber začína skúmaním dokumentov od uchádzačov a následne prvým kontaktom uchádzača s organizáciou vo forme pracovného pohovoru. Nasleduje zhromažďovanie informácií o uchádzačoch ako dosiahnuté vzdelanie, lekárske vyšetrenie a skúmanie referencií od bývalých zamestnancov. Personálny útvar následne rozhoduje a vyberie najvhodnejšieho kandidáta na vykonávanie danej pozície. Oznámenie o prijatí a podpísanie pracovnej zmluvy patria medzi posledné kroky výberu zamestnanca.⁴⁰

Adaptácia zamestnancov

Cieľom úspešnej adaptácie je, aby si novoprijatý zamestnanec osvojil ciele podniku a firemnú kultúru. Adaptácia nezahŕňa len informačné a odborné zapracovanie, ale i sociálne začlenenie do pracovnej skupiny. Pri formálnej adaptácii je prítomný manažér alebo vedúci, ktorý kontroluje nového zamestnanca. Avšak existuje aj neformálna adaptácia, ktorá prebieha spontánne bez pomoci nadriadeného, len v spoločnosti spolupracovníkov. Adaptácia začína prvým dňom nástupu do práce a končí vo vopred dohodnutom termíne, kedy by mal novoprijatý zamestnanec samostatne vykonávať požadovanú prácu a dosahovať dostačujúci výkon. Manažér môže hodnotiť pracovníka v priebehu adaptačného procesu alebo až na záver. V hodnotení manažér vyjadrí spokojnosť resp. nespokojnosť s novým zamestnancom. Neúspešný adaptačný proces má negatívny dopad na fluktuáciu podniku.⁴¹

³⁹GALAJDOVÁ, Viera. – HITKA, Miloš. 2008. *Personálny manažment*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2008. s. 35-36. ISBN 978-80-228-1896-4

⁴⁰KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 94-96. ISBN 978-80-247-2497-3

⁴¹FILIPCZYKOVÁ, Hana. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2015. s. 31. ISBN 978-80-7464-805-2

1.6.2 Riadenie pracovného výkonu

Vzdelávanie zamestnancov

Aby v dnešnej modernej spoločnosti existovala silná pracovná sila, tak musia zamestnanci neustále zvyšovať svoje znalosti a zručnosti. Rozvíjanie schopností sa považuje za celoživotný proces, v ktorom zdroj úspešnosti je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu vytvárajú najmä ľudia, ktorí zmenu akceptujú a sú pripravení ju prijať a podporovať. Avšak v dnešnom svete nestačia tradičné metódy vzdelávania ako výcvik, zaškoloňovanie či preškoloňovanie. Do popredia sa čoraz viac dostávajú rozvojové aktivity, ktoré sú zamerané na novovznikajúce technológie, organizačné zmeny v podniku, vyššiu orientáciu na kvalitu a službu zákazníčkovi, komunikáciu v internacionálnom prostredí či vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti. Vzdelávanie zamestnancov môžeme teda charakterizovať ako proces, v ktorom zamestnanci prispôsobujú a menia svoje správanie, zvyšujú vedomosti a zručnosti vzhľadom na meniace sa vonkajšie prostredie. Za najviac efektívne považujeme systematické vzdelávanie, ktoré má vlastný cyklus (identifikácia potreby vzdelávania pracovníkov v organizácii, plánovanie vzdelávacieho procesu, realizácia vzdelávacieho procesu a následné vyhodnotenie výsledkov vzdelávania, ktoré nám dáva obraz o efektívnosti vzdelávacieho procesu).⁴²

Pracovné podmienky a pracovné vzťahy⁴³

Zamestnávateľa sú povinní vytvárať vhodné pracovné podmienky, ktoré umožňujú zamestnancom dosahovať najlepšie výsledky. V teórii sa vymedzujú určité typy podmienok práce, medzi ktoré patria:

- časové podmienky práce (dohodnutý pracovný čas, prestávky, dovolenky a sviatky, práca nadčas)
- kompenzačné podmienky práce (mzda, stravovanie, náhrada škody pri pracovných úrazoch alebo chorôb z povolania)
- BOZP (bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, ale i ochrana žien počas tehotenstva)
- podmienky pracovných vzťahov (kolektívne vyjednávanie a spolupráca)

⁴²KOUBEK, Jozef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. s. 252-261. ISBN 978-80-7261-168-3

⁴³JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 375-395. ISBN 978-80-8168-532-3

- fyzikálne podmienky (hygienické a technické vybavenie pracoviska, estetika pracoviska, osvetlenie, klimatizácia, odstránenie škodlivých látok)
- sociálno-psychologické podmienky (kultúra, vzťahy na pracovisku, informácie o podniku, štýl vedenia, autonómia zamestnanca, nové technológie a dizajn)

Hodnotenie výkonu

Hodnotenie sa považuje za významnú súčasť personálneho manažmentu každej organizácie. Spravodlivé hodnotenie sa stáva cenným nástrojom pre rozvoj kvalifikácie pracovníkov, plánovania ich kariéry, motivovanie či odmeňovanie. Výsledky hodnotenia môžu odhaliť možné rezervy v pracovnej činnosti, ktoré nepriamo znižujú efektívnosť organizácie. Hodnotenie sa uskutočňuje najmä pri adaptácii nového zamestnanca, zisťovaní výkonnosti pracovníka, organizačných zmenách a pri zisťovaní motivácie zamestnancov. Poslaním hodnotenia nie je napádať zamestnancov, ale práve naopak, má pre nich prinášať pomoc a pre organizáciu úžitok.⁴⁴

Vo všeobecnosti rozlišujeme formálne a neformálne hodnotenie pracovníkov.⁴⁵

- neformálne hodnotenie, ktoré vykonáva nadriadený príležitostne počas pracovného výkonu a je ovplyvňované situáciou daného okamžiku, pocitom hodnotiaceho či výsledkom pracovníka. Ide o priebežnú kontrolu plnenia pracovných úloh a správania sa zamestnanca na pracovisku. Neformálne hodnotenie sa koná len zriedka a nezaznamenáva sa.
- formálne hodnotenie alebo inak povedané *systematické* je väčšinou štandardizované a pravidelné. Charakteristickými črtami je najmä plánovitosť a systematickosť. Toto hodnotenie sa zaznamenáva do osobných spisov zamestnanca a podklady slúžia na ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivcov.

Dôležitou úlohou je určenie optimálnej metódy, ktorou sa bude hodnotenie pracovníkov uskutočňovať. Vhodne vybraná metóda umožní hodnotiť pracovníkov čo najobjektívnejšie a zistiť, aké sú rozdiely medzi hodnotenými.

K najpoužívanejším metódam hodnotenia patria:⁴⁶

⁴⁴STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. s. 297. ISBN 80-85424-92-4

⁴⁵KOUBEK, Jozef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. s. 208-209. ISBN 978-80-7261-168-3

⁴⁶ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 124-125. ISBN 978-80-247-4151-2

- hodnotenie podľa stanovených cieľov - manažéri alebo špecialisti hodnotia či sa dosahuje vopred dohodnutý cieľ
- hodnotenie podľa stanovených noriem - platí najmä pre výrobných pracovníkov, kde sa skúma či plnia stanovené normy
- hodnotenie pomocou stupnice - ide skôr o sebahodnotenie zamestnancov podľa kritérií pracovného výkonu, kde zamestnanci pridelia určitý stupeň plnenia
- hodnotenie podľa voľného opisu - metóda, ktorá sa používa pre hodnotenie manažérov a špecialistov, kde hodnotiteľ posudzuje pracovný výkon podľa stanovených kritérií
- hodnotenie metódou kritických prípadov - poskytuje najmä doplnkové údaje o pracovnom uspokojivom alebo neuspokojivom výkone hodnoteného
- hodnotenie metódou BARS - používa sa pri hodnotení pracovného správania zamestnancov (dodržiavanie pracovného postupu, prítomnosť v práci, prístup k práci)
- hodnotenie metódou AC/DC - sa používa pri hodnotení odbornej spôsobilosti a rozvojového potenciálu pre kľúčových zamestnancov ako sú manažéri a špecialisti

Odmeňovanie⁴⁷

„Účelom odmeňovania je spravodlivo oceniť skutočný výkon zamestnancov a efektívne stimulovať zamestnancov k vykonávaniu dohodnutej práce a dosahovania požadovaného výkonu.“

Stratégia odmeňovania zabezpečuje spravodlivosť a efektívnosť v súlade s hospodárskymi výsledkami a pracovnoprávnymi vzťahmi. Jednak slúži na dosiahnutie strategických cieľov podniku, ale zároveň uspokojuje špecifické potreby zamestnancov. Spravodlivé odmeňovanie umožňuje:

- získať a stabilizovať motivovaných zamestnancov
- poskytovať zamestnancom zodpovedajúcu odmenu za vykonanú prácu
- dbať na zákony a rozdiely v odmenách zamestnancov
- zabezpečiť efektívne riadenie systému financovania

⁴⁷ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 124-125. ISBN 978-80-247-4151-2

1.7 Modely riadenia ľudských zdrojov

V súčasnosti považujeme modely riadenia ľudských zdrojov za neoddeliteľnú súčasť riadenia zamestnancov. Prvé modely sa začali detailnejšie rozvíjať v polovici 80-tych rokov minulého storočia na amerických univerzitách a ich rozvoj prebieha aj v súčasnosti.

Prvým prístupom je *americký model*, kde patrí model zhody a Harvardský model.

Model zhody

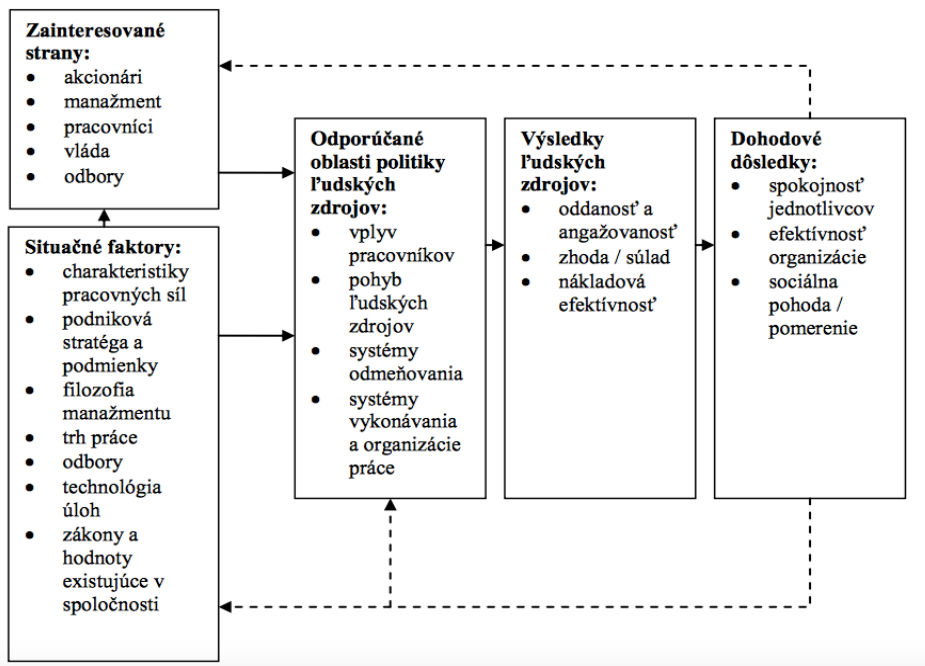
Spomenutý model vytvorili na Michiganskej škole predstavitelia, ktorí boli zástanci strategického súladu. Zhodli sa, že existuje prepojenie medzi systémami ľudských zdrojov a štruktúrou organizácie a preto chceli všetky činnosti prepojiť so stratégiou. Za kľúčové prvky považovali poslanie, stratégiu, organizačnú štruktúru a riadenie ľudských zdrojov. Vymedzili cyklus ľudských zdrojov, ktorý tvoria štyri štandardné procesy a funkcie vykonávané v organizáciách. Patrí sem výber potenciálnych pracovníkov, následné hodnotenie a odmeňovanie pracovného výkonu a prípadný rozvoj vysokokvalifikovaných pracovníkov. Odmeňovanie a rozvoj prebieha súčasne a tým ovplyvňuje pracovný výkon. Tento model môžeme považovať za zjednodušený, pretože neberie ohľad na nepriaznivé faktory.⁴⁸

Harvardský model

Autorom spomenutého modelu bola v roku 1984 harvardská škola predstaviteľ a Beera, ktorý spolu so svojimi spolupracovníkmi vytvorili tzv. harvardský systém. Podľa nich je v súčasnom svete veľa tlaku, ktorý má za následok lepšie a komplexnejšie prepracovaný pohľad na ľudské zdroje podniku. Najprv sa na ľudské zdroje pozerali ako na nákladovú položku v účtovníctve, no neskôr si uvedomili dôležitosť tohto útvaru a nákladovú položku nahradili pojmom bohatstvo organizácie. Avšak zdôrazňujú zásadu riadenia ľudských zdrojov ako záležitosť pre líniových manažérov. Uvedomili si, že ľudské zdroje zahŕňajú všetky kroky a rozhodnutia manažmentu, ktoré sú medzi organizáciou a pracovníkmi najdôležitejšie pre efektívne fungovanie podniku.⁴⁹

⁴⁸KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 79-80. ISBN 978-80-247-3269-5

⁴⁹AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3



Obrázok 2 Harvardský model

Zdroj: AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3

Beer zaradil do modelu niekoľko účastníkov: akcionárov, manažment, pracovníkov, vládu a odbory. Tieto zainteresované strany úzko súvisia so situačnými faktormi: charakteristika pracovných síl, podniková stratégia a podmienky, filozofia manažmentu, trh práce, odbory, technológie úloh a zákony/hodnoty existujúce v spoločnosti. Spomenuté situačné faktory spolu so zainteresovanými stranami vytvárajú politiku ľudských zdrojov, ktorá by mala obsahovať vplyv pracovníkov, pohyb ľudských zdrojov, systém odmeňovania a organizácie práce. Dôsledkom politiky sú výsledky správania ľudských zdrojov (oddanosť a angažovanosť, zhoda a súlad, nákladová efektívnosť). Následne vyplývajú dlhodobé dôsledky ako spokojnosť jednotlivcov, efektívnosť organizácie a sociálna pohoda. Tieto dôsledky majú priamy vplyv na zainteresované strany a taktiež na situačné faktory. Tento kolobeh sa stále opakuje alebo len čiastočne mení.⁵⁰

Druhým prístupom je *britský model*, ktorý sa považuje za oveľa skeptickejší ako americký. Medzi predstaviteľov britského modelu patrí David Guest a John Storey, ktorí majú rozdielne chápanie ako americkí predstavitelia.

⁵⁰AMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3

David Guest- warwický model⁵¹

Hlavnou úlohou tohto modelu bolo odlišiť postupy riadenia ľudských zdrojov od tradičných prístupov. V polovici 80-tych rokov navrhol Guest prístupy k politike ľudských zdrojov s cieľom získať štyri konkrétne výsledky:

- združiť riadenie ľudských zdrojov so strategickými plánmi (**strategická integrácia**),
- konať v súlade s vopred dohodnutými cieľmi podniku (**vysoká miera oddanosti**),
- investovať do prospešných zamestnancov a zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb (**vysoká kvalita**),
- adaptovať sa v meniacom sa prostredí a schopnosť rýchlo reagovať na zmeny (**flexibilita**).

John Storey- tvrdý a mäkký model

Ľudské zdroje a zamestnanci, ktorí pracujú buď individuálne alebo kolektívne sa považujú za oceňované aktíva podniku. Storey definoval systém riadenia ľudských zdrojov ako plynulý prístup, v ktorom sa musí rozlišovať medzi tvrdým a mäkkým systémom riadenia. Tvrdé riadenie by malo dosiahnuť hodnotu tým, že strategicky riadi ľudí, aby následne získali konkurenčnú výhodu. Táto verzia riadenia ľudských zdrojov sa zameriava hlavne na merateľné kritériá, kontrolu a riadenie kvality. Naopak mäkká verzia sa má zamerať na zamestnancov, ako na oceňované aktíva a posilniť ich angažovanosť. Autor definuje personálne riadenie ako riadenie zamestnancov pri dodržiavaní pravidiel podľa požiadaviek majiteľov podnikania. Tento systém riadenia sa vyvíja, pretože prístupy k nepriemyselnej zamestnanosti sa zvyšujú. Kolektívne vyjednávanie, pracovnoprávne vzťahy, pracovné politiky, pracovné zákony, odborové zväzy súvisia s týmto systémom riadenia.⁵²

Tento prístup je považovaný za logický a jeho charakteristickou črtou je vnútorná súdržnosť, o čom svedčia aj nasledovné aspekty riadenia ľudských zdrojov:⁵³

- ľudské zdroje prinášajú konkurenčnú výhodu

⁵¹KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, 2012. s. 80. ISBN 978-80-247-3269-5

⁵²LOCUS ASSIGNMENTS. *Unit 18 Models of Guest and Storey's HRM Assignment*. [online]. 2016, [cit. 2018-11-12]. Dostupné na: <<https://www.locusassignments.com/solution/unit-18-models-guest-and-storeys-hrm-assignment>>

⁵³SLIDESHARE. *HRM Philosophies*. [online]. 2014, [cit. 2018-11-14]. Dostupné na: <<https://www.slideshare.net/hashimabbasi786/hrm-1b>>

- posilnenie angažovanosti zamestnancov
- ľudské zdroje majú strategický význam
- politika ľudských zdrojov by mala byť začlenená do obchodnej stratégie

Tabuľka 2 Porovnanie Guest a Storey modelu⁵⁴

Rozdiely	Guest Model	Storey Model
Správanie	hodnota, poslanie a vízia	prax a zvyky
Zmluva	bez zmluvy	písomná zmluva
Pravidlá	pracuj nad rámec pravidiel	jasne stanovené pravidlá
Riadenie	povzbudzovanie	monitorovanie, dohľad
Vzťahy	jednotné	pluralistické
Komunikácia	Priama	nepriama

Zdroj: vlastné spracovanie

Schulerov model 5.P

Výhodou tohto modelu je, že vyjadruje súvislosť medzi činnosťami, ktoré sa často v teórii vyskytujú osobitne. Použitím modelu môžeme získať komplexnejší pohľad, akým ľudské činnosti ovplyvňujú správanie jednotlivcov a skupín. Model je príkladom toho, ako užitočné je spojiť stratégiu s praxou.⁵⁵

Model predstavuje fungovanie ľudských zdrojov v piatich oblastiach:⁵⁶

- filozofia (*philosophy*) - ako organizácia dbá na svoje ľudské zdroje a akou časťou sa podieľa na celkovom úspechu podnikania
- politika (*policy*) - akými opatreniami sa treba riadiť pri vykonávaní podnikateľskej činnosti
- program (*program*) - aké je úsilie zamerané na riadenie organizačných zmien a dosahovanie celkovej stratégie
- prax (*prax*) - ide o nadobudnuté znalosti a skúsenosti manažérov, ktorými riadia zamestnancov

⁵⁴ LOCUS ASSIGNMENTS. *Unit 18 Models of Guest and Storey's HRM Assignment*. [online]. 2016, [cit. 2018-11-12]. Dostupné na: <<https://www.locusassignments.com/solution/unit-18-models-guest-and-storeys-hrm-assignment>>

⁵⁵SCRIBD. *The 5-P MODEL*. [online]. 2016, [cit. 2018-11-25]. Dostupné na: <<https://www.scribd.com/document/113878731/The-5>>

⁵⁶AMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 72-73. ISBN ISBN 978-80-247-5258-7

- proces (*process*) - ide o postupy a metódy, pomocou ktorých sa nadobúdajú strategické ciele podniku

Európsky model

Podľa európskeho modelu sa nedajú žiadne zásady riadenia uplatňovať univerzálne, ale vždy podľa daných okolností. Práve preto model podporuje predpoklad tzv. „najlepšieho prispôsobenia“. Vzťah medzi výkonom a riadením ľudských zdrojov je ovplyvňovaný okolitými vplyvmi, ktoré obmedzujú úspešné preberanie jednotlivých zásad a postupov. Európska kultúra podporuje viac záujmy skupiny ako jednotlivcov, čo vedie k prísnejšej legislatíve v pracovných vzťahoch. Odbory a vláda najviac ovplyvňujú trh práce a každá európska organizácia musí dodržiavať špecifické zásady a postupy riadenia ľudských zdrojov.⁵⁷

Armstrong vo svojej publikácii definoval Európsky model podľa Brewstera (1993), ktorý zohľadňuje najmä právne prostredie, odborové organizácie a spoločenskú zodpovednosť nasledovne:⁵⁸

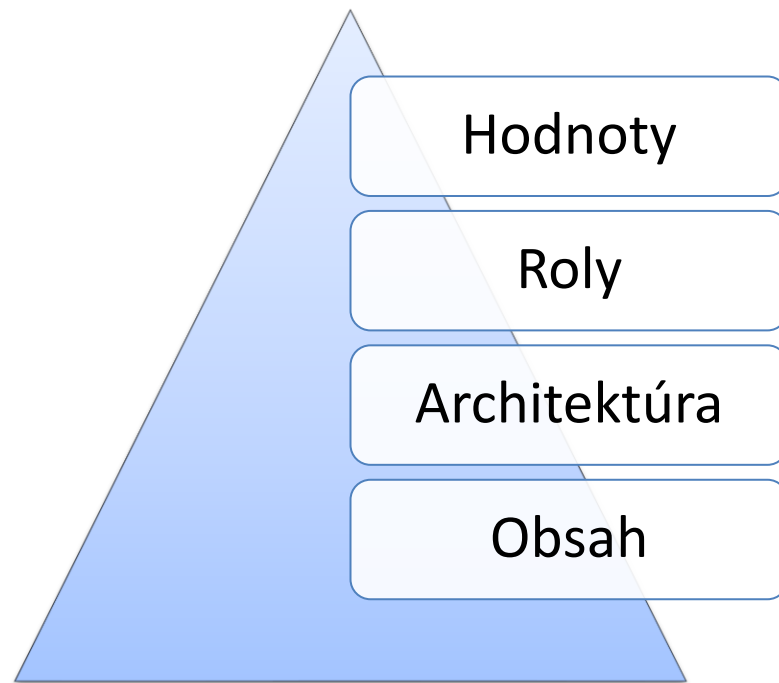
- okolie - právne okolie
- ciele - spoločenská zodpovednosť za ciele
- zameranie - analýza nákladov a výnosov
- vzťahy so zamestnancami - organizované a neorganizované odbory
- vzťahy s líniovými manažérmi - odbornosť a súdržnosť
- roly personalistov - špecializácia, odolnosť, flexibilita

⁵⁷FILIPCZYKOVÁ, Hana. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2015. s. 15. ISBN 978-80-7464-805-2

⁵⁸AMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 73. ISBN 978-80-247-5258-7

Model architektúry systému riadenia ľudských zdrojov⁵⁹

Uvedený model bol vytvorený na základe základných princípov cibul'ového modelu, ktorý obsahuje štyri hierarchické úrovne medzi ktoré patria hodnoty, roly, architektúra RLZ a obsah personálnych procesov. Architektúra modelu je znázornená na obrázku 3.



Obrázok 3 Model architektúry systému riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: BLŠTÁKOVÁ, Jana. Habilitačná práca. Modely riadenia ľudských zdrojov v ére priemyslu 4.0, EUBA 2018

Vrchol modelu tvoria **hodnoty**, ktorých počet by nemal byť veľký, ale dôležitá je najmä správna voľba. Podľa týchto hodnôt sa sústreďujeme na namáhavé ciele, podľa ktorých sa odráža celková výkonnosť. Hodnoty sú výsledkom umenia podniku, nie sú časovo náročné a slúžia k tvorbe biznisu.

Roly nám definujú významnosť a funkčnosť útvaru riadenia ľudských zdrojov, ale aj požiadavky na schopnosti špecialistov riadiť ľudí. Tým, že je obsah roly vymedzený len z časti, tak sa vytvára priestor pre obmenu podľa potreby nositeľa. Plnenie roly umožňuje využiť všetku kreativitu a potenciál.

Ďalšou súčasťou modelu je **architektúra**. Predstavuje štruktúru, dizajn a organizáciu častí celku, ktorej úlohou je podpora najlepšej použiteľnosti. Ide o umenie a vedu, kde hlavnou úlohou lídrov je vytvoriť konkurenčné výhody a prepracovanú personálnu stratégiu.

⁵⁹BLŠTÁKOVÁ, Jana. Habilitačná práca. Modely riadenia ľudských zdrojov v ére priemyslu 4.0, EUBA 2018

Od lídrov sa taktiež očakáva partnerský prístup v podnikaní, kde zamestnanci sa stávajú zákazníkmi a vytvára sa rovnocenný vzťah. Je veľmi ťažké a náročné túto vrstvu modelu definovať z hľadiska vplyvu ľudského faktora.

Najväčšou a zároveň poslednou vrstvou sú procesy funkcií systému riadenia ľudských zdrojov, ktorú nájdeme v modeli pod pojmom **obsah**. Obsahuje všetky metódy, postupy a nástroje, ktorým prikladajú personálni špecialisti najviac času. Je to vrstva, do ktorej sa dá najviac zasahovať a meniť ju.

1.8 Roly personálnych útvarov podľa Ulricha⁶⁰

Ulrich vo svojej publikácii definuje z hľadiska prínosu štyri kľúčové role, ktoré musia personalisti plniť, aby sa stali partnermi v podnikaní. Model zmiešaných rolí, ktorý je zobrazený na obr. č. 3 pozostáva z dvoch osí. Prvá os (y) predstavuje zameranie, kde personalisti musia rozmýšľať strategicky, ale i operatívne. Na druhej osi (x) sú činnosti, ktoré sa pohybujú od riadenia procesov až po riadenie ľudí. Tieto dve premenné vymedzujú štyri základné role v oblasti riadenia ľudských zdrojov.



Obrázok 4 Model zmiešaných rolí

Zdroj: vlastné spracovanie

⁶⁰ULRICH, Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 44-50. ISBN 978-80-247-3058-5

1.8.1 Strategický partner

Strategická rola sa zameriava na prepojenie podnikových a personálnych stratégií. Pri tejto role je dôležité, aby sa personalisti stali strategickými partnermi a snažili sa uskutočňovať plnenie stanovených stratégií. Ako stratégovia by mali personalisti vedieť rozpoznať personálne postupy, ktoré vedú k dosiahnutiu cieľov.

1.8.2 Administratívny expert

Personalisti v tejto role navrhujú účinné procesy pre vzdelávanie, hodnotenie, odmeňovanie a povýšenie pracovníkov. Administratívnu výkonnosť dosahujú pomocou zaisťovania efektívnosti personálnych procesov a odmeňovaním zamestnancov, ktorí zvyšujú produktivitu a znižujú plytvanie. Personalisti pôsobia ako administratívni experti, ktorí ustavične hľadajú nové spôsoby ako zvyšovať efektívnosť organizácie.

1.8.3 Zástupca zamestnancov

Táto rola sa zapája do každodenných problémov, starostí a potrieb zamestnancov. Personalisti sa stávajú bojovníkmi za to, aby sa prínosy zamestnancov prepojili s úspešnosťou podniku. Taktiež dbajú na potreby zamestnancov a zabezpečujú ich plnenie, čo preukazuje zvýšenú oddanosť a dôveru pracovníkov voči personalistom. Tvrdia, že prínos pracovníkov je pre každý podnik kľúčovou záležitosťou a ovplyvňuje schopnosť podniku sa zmeniť a zvyšovať finančný výkon.

1.8.4 Agent zmeny

Dôležitou súčasťou tejto role je, aby sa budovala hodnota podniku v oblasti kultúry. Hlavnou snahou je zmeniť podobu podniku, a tým skrátiť dobu cyklu vo všetkých aktivitách organizácie. Podniky čoraz viac prechádzajú transformáciou, a práve personalisti tejto role sa snažia pomôcť pracovníkom adaptovať sa na zmenu kultúry (opustiť starú a prijať novú). Ako agenti pomáhajú manažérom ľudských zdrojov identifikovať a navrhnúť vhodný proces riadenia zmeny. Na jednej strane si agenti musia zachovať úctu k minulosti a rešpektovať tradície a históriu podniku, na druhej strane musia pracovať pre budúcnosť. Ich prvotným cieľom je, aby sa zmena uskutočnila tak, ako sa naplánovala.

Vzhľadom na zmeny v podmienkach podnikania a hospodárenia si začali podniky uvedomovať, že len dostatočne schopní a motivovaní ľudia sú pripravení na zmeny a zaistia organizácii dlhodobú prosperitu. Kedysi podniky považovali nové výrobky a technológie za konkurenčnú výhodu. Dnes sú to ľudské zdroje, ktoré sa stávajú najväčším bohatstvom

organizácie, lebo aktívne rozhodujú o zabezpečovaní, využívaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov organizácie. Ich motivácia a schopnosť pracovať prispievajú k dosahovaniu strategických cieľov organizácie. Preto sa ľudské zdroje stávajú osobitne dôležitým kapitálom podniku.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je podľa získaných teoretických poznatkov z odbornej domácej i zahraničnej literatúry analyzovať a zhodnotiť systém riadenia ľudských zdrojov v nami vybranej spoločnosti ESET, s.r.o. V prípade identifikácie nedostatkov v tejto oblasti, navrhnúť možné riešenia a odporúčania na ich zlepšenie. Na dosiahnutie primárneho cieľa záverečnej práce sme museli splniť niekoľko čiastkových cieľov.

Prvotným čiastkovým cieľom bolo nadobudnúť vedomosti z odbornej literatúry, v ktorej bolo treba zistiť, ako sa postupne menili sociálne a ekonomické podmienky personálneho riadenia od jeho počiatku až po súčasnosť. Veľmi dôležitý bol rozbor funkcií riadenia ľudských zdrojov a definovanie personálnej roly. Následne bolo treba nadobudnúť poznatky o jednotlivých modeloch riadenia ľudských zdrojov.

Druhotným čiastkovým cieľom bolo v rámci praktickej časti analyzovať a vyhodnotiť systém riadenia ľudských zdrojov vo vybranom podniku so zameraním sa na hodnoty, roly, architektúru RLZ a obsah personálnych procesov podniku. Skúmaný podnik bol zvolený na základe osobných skúseností z praxe.

Posledným čiastkovým cieľom bolo na základe zistených výsledkov zhodnotiť útvary riadenia ľudských zdrojov vybranej spoločnosti a v prípade nedostatkov odporučiť možné riešenia a návrhy na zvýšenie efektívnosti v tejto oblasti.

3 Metodika práce a metody skúmania

Pri tvorbe diplomovej práce sme využili všetky možné knižné a internetové zdroje od slovenských a zahraničných autorov, ktoré boli zamerané na základnú charakteristiku ľudských zdrojov a sú východiskom pre tvorbu modelu riadenia ľudských zdrojov v určitom podniku. Najviac informácií sme si našťudovali knižne, okrem informácií o modeloch, ktoré sme čerpali najmä zo zahraničných internetových zdrojov. Po komparácii našťudovaných informácií sme použili metódu triedenia na základe potrebných kritérií pre splnenie hlavného cieľa. Následne sme pomocou analýzy rozobrali problematiku na jednotlivé časti, ktoré sme ďalej podrobnejšie identifikovali a skúmali. Informácie, ktoré sme nadobudli a porovnali sme spojili späť do jedného celku pomocou metódy syntézy, ktorá tvorí podklad pre empirický výskum.

Ďalším krokom bolo vybrať si podnik, v ktorom budeme zisťovať význam a fungovanie modelu riadenia ľudských zdrojov. Objektom skúmania je spoločnosť ESET, s.r.o., ktorá sa zaraďuje podľa SK NACE do odvetvia ostatné služby týkajúce sa informačných technológií a počítačov. Poslaním spoločnosti je v spolupráci s nadšenými a kvalifikovanými ľuďmi vytvárať bezpečnejšie technologické prostredie, ktoré si môžu vychutnávať všetci. To sa dá dosiahnuť prostredníctvom prepojenie výskumu a vývoja so vzdelávaním.

V praktickej časti sme taktiež využívali metódy analýzy, syntézy, komparácie a triedenia informácií. Pri získavaní informácií sme využili dotazníkovú metódu a rozhovor, ktoré sa považujú za metódy exploračného typu. Na zistenie základných informácií o zložení zamestnancov sme využili dotazníkový prieskum, ktorý obsahuje len 4 otázky týkajúce sa pohlavia, veku, pozície a hodnôt. Tieto informácie nám priniesli prehľad o zastúpení zamestnancov v podniku. Dotazník bol vyplnený päťdesiatimi zamestnancami podniku a zistené výsledky sme zaznamenali do grafov. Pre zistenie ostatných dôležitých informácií, ktoré viedli k spracovaniu praktickej časti diplomovej práce sme viedli rozhovor s manažérkou ľudských zdrojov.

Veľmi významnou metódou pri zisťovaní biznis modelu spoločnosti je zobrazovacia metóda Canvas, ktorá popisuje návod k tvorbe hodnoty a pozostáva z deviatich kľúčových prvkov. Podľa otázok, ktoré definovali autori tejto metódy nám rozhovor s manažérkou ľudských zdrojov pomohol zistiť údaje o procese tvorby hodnoty podniku a zákazníkov.

Na zistenie, aké postavenie zastáva útvár ľudských zdrojov v celej organizácii sme využili dotazník podľa Ulricha, ktorý nám vyplnila taktiež manažérka ľudských zdrojov.

Dotazník pozostáva z desiatich otázok, kde v každej otázke sú 4 výroky. Tie vyjadrujú mieru súhlasu alebo nesúhlasu v bodovej stupnici od 1-5. Po vyhodnotení a sčítaní bodov sme zhodnotili výsledok.

Pomocou všetkých uvedených metód a postupov, ktoré sme využili v záverečnej práci sme získali jasný prehľad o systéme riadenia ľudských zdrojov v skúmanej spoločnosti.

4 Výsledky práce a diskusia

V praktickej časti diplomovej práce si najprv charakterizujeme nami vybranú spoločnosť ESET, s.r.o., a oboznámime sa s jeho históriou, vznikom a organizačnou štruktúrou. Následne budeme skúmať a analyzovať zastúpenie zamestnancov v podniku podľa vytvoreného dotazníka. Po analyzovaní základných informácií sa oprieme o model architektúry systému riadenia ľudských zdrojov, ktorý aplikujeme na skúmanú spoločnosť. Na záver budeme zisťovať možné nedostatky, ktoré sa budeme snažiť pomocou nami navrhnutých riešení zlepšiť.

4.1 Charakteristika skúmaného objektu

Objektom skúmania záverečnej práce je ESET, spol. s.r.o., ktorá sa radí podľa SK NACE do odvetvia ostatné služby týkajúce sa informačných technológií a počítačov. Spoločnosť vstúpila do života ako priekopník v oblasti antivírusovej ochrany, ktorý vytvára oceňovaný softvér na detekciu hrozieb. Je to slovenská softvérová firma, ktorá má hlavné sídlo v Bratislave v Aupark Tower. Okrem hlavného mesta má na Slovensku aj druhú pobočku, ktorá sa nachádza v Košiciach. Regionálne pôsobí firma v Prahe, Krakove, Moskve, Singapore, Motreale, San Diegu, Sao Paule a v Buenos Aires. V súčasnosti umožňuje firmám a spotrebiteľom vo viac ako 200 krajinách naplno využívať výhody bezpečia digitálneho sveta. Súčasným cieľom spoločnosti je zabezpečiť, aby si každý človek vychutnával príležitosti, ktoré nám prinášajú technológie. Vďaka tomu je dnes svetovým lídrom na trhu v ochrane tabletov, smartfónov, notebookov a počítačov pred možnými hrozbami.



Obrázok 5 Logo spoločnosti

Zdroj: PC MAG. ESET Cyber Security. [online]. 2019, [cit. 2018-10-15] Dostupné na: <<https://www.pcmag.com/review/326739/eset-cyber-security-for-mac>>

4.1.1 História spoločnosti

Spoločnosť vznikla v roku 1992 zlúčením dvoch podnikov, avšak počiatky vzniku sa datujú od roku 1987. Práve v tomto roku dvaja slovenskí programátori Miroslav Trnka a Peter Paško netušili, že ich nový doma vytvorený program bude v budúcnosti považovaný za jeden z najúspešnejších antivírusových programov na svete. Pomenovali ho NOD - „Nemocnica na okraji disku“. Názov vybrali podľa vtedy populárneho československého seriálu. O pár rokov neskôr sa k programátorom pripojil kamarát Rudolf Hrubý a vytvorili spolu spoločnosť s názvom ESET. Tento názov je odvodený od mena staroegyptskej bohyne plodnosti Eset, ktorá je známa ako liečiteľka nemocných a ochrankyňa mŕtvych.

Vytvorením tohto tzv. „obývačkového“ projektu sa zrodila celá firma, ktorá je v dnešnej dobe považovaná za najhodnotnejšiu slovenskú IT firmu. Pomocou svojej technológie pomáha NOD32 chrániť viac ako 100 miliónovo užívateľov po celom svete a pravidelne získava spotrebiteľské a nezávislé ocenenia.

Samozrejme, tento veľký a nečakaný úspech sa nezrodil zo dňa na deň. Rast spoločnosti a globálny úspech nastal v roku 1998, kedy spoločnosť získala prvé stopercentné hodnotenie prestížneho britského časopisu. Toto ocenenie získavala spoločnosť čoraz viac a už v roku 2016 sa stala prvou, ktorá mala na konte viac ako 100-krát ocenení za rovnaký produkt.

V súčasnosti je podnik vdáčný za tento úspech svojim zamestnancom, ktorých je už viac ako 1 600 po celom svete. Pričom viac ako 850 z nich sídli práve na hlavnej pobočke v Bratislave. Tak ako sa menilo zloženie zamestnancov, tak sa vôbec nemenia zásady spoločnosti. To, na čom stávali pri začiatku podnikania sa ani vďaka expanziám nezmenilo a spoločnosť si zakladá na dlhoročných skúsenostiach a používaných zásadách.

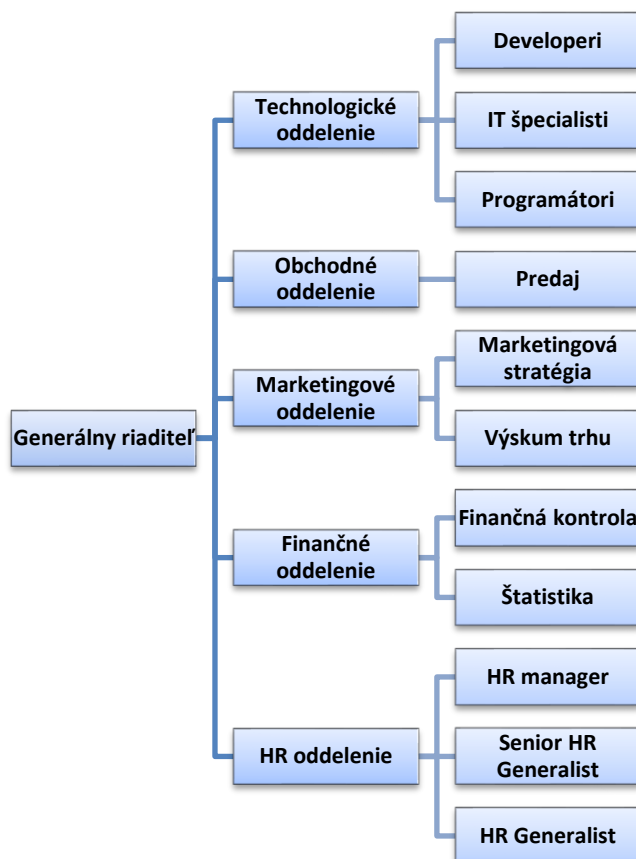
Spoločnosť s jej 30 ročnými skúsenosťami vo výskume a vývoji, na ktorý kladú veľmi veľký dôraz, patrí medzi jednu z najinovatívnejších spoločností v oblasti bezpečnosti softvéru na piatich kontinentoch sveta. Dnes je považovaný za 4. najväčšieho globálneho dodávateľa IT bezpečnosti.

4.1.2 Organizačná štruktúra

Zamestnancami spoločnosti sú najmä odborníci v oblasti IT a počítačov, ktorí pôsobia na trhu už viac ako 30 rokov. Práve oni sa snažia rozvíjať a zdokonaľovať softvér, ktorý je zameraný na IT bezpečnosť a okamžitú ochranu pred hrozbami pre užívateľov na celom svete. Počet zamestnancov sa z roka na rok neustále zvyšuje. Aktuálne v podniku pracuje 1 623 zamestnancov celosvetovo vrátane výkonných manažérov. Spoločnosť má 6

vlastníkov, medzi ktorých patrí aj generálny riaditeľ podniku Richard Marko. Fungovanie a efektívnosť podniku závisí od oddelení, ktoré zohrávajú významnú rolu pri jeho existencii.

Najväčšie zastúpenie v podniku má technologické oddelenie, ktorého hlavnou úlohou je bojovať s kybernetickou kriminalitou. Zamestnanci na tomto oddelení sú väčšinou developeri, výskumníci a programátori, ktorí vytvárajú softvér spoločnosti a podieľajú sa na detekcii a výskume kybernetických hrozieb. Do technologického oddelenia zaraďujeme aj oblasť IT, kde zamestnanci sledujú funkčnosť a použiteľnosť zariadení. Marketingové oddelenie má na starosti propagáciu značky a obchodné oddelenie chráni a propaguje túto značku, s cieľom presvedčiť čo najväčší počet ľudí o kvalite produktov a technológií. O správne zaúčtovanie všetkých transakcií, do ktorých spoločnosť investuje sa stará finančné oddelenie. Taktiež eviduje a porovnáva medziročné finančné ukazovatele. Oddelenie ľudských zdrojov zabezpečuje podporu a servis všetkým zamestnancom a vyhľadáva nové talenty.



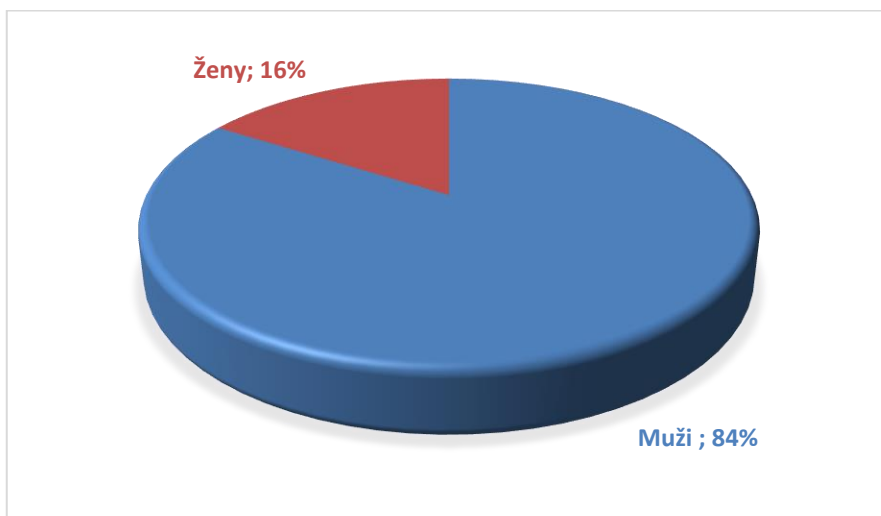
Obrázok 6 Organizačná štruktúra spoločnosti ESET, s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.3 Charakteristika ľudských zdrojov v organizácii

Spoločnosť so sídlom v Bratislave zamestnáva viac ako 850 zamestnancov, ktorí majú kancelárie v Aupark Tower a Digital Parku. Podľa vytvoreného dotazníka, ktorý nám vyplnilo 50 respondentov sme zisťovali zastúpenie zamestnancov v podniku.

Najväčší podiel pracujúcich v podniku sú muži, ktorí tvoria až 84% z celkového počtu oslovených respondentov. Tým, že ide o podnik v oblasti informačných technológií a muži majú vyvinutý väčší cit pre programovanie, sme výsledok predpokladali. Zatiaľ čo ženy pracujú na oddelení ľudských zdrojov a vykonávajú administratívnu prácu.



Graf 1 Podiel mužov a žien v podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska vekového rozloženia v podniku pracuje najviac mladých ľudí vo veku do 35 rokov. Sú to predovšetkým absolventi vysokých škôl, ktorí začali hľadať uplatnenie v oblasti IT technológie. O tom, že podnik zamestnáva najviac mladých ľudí nám znázorňuje nasledujúci graf.

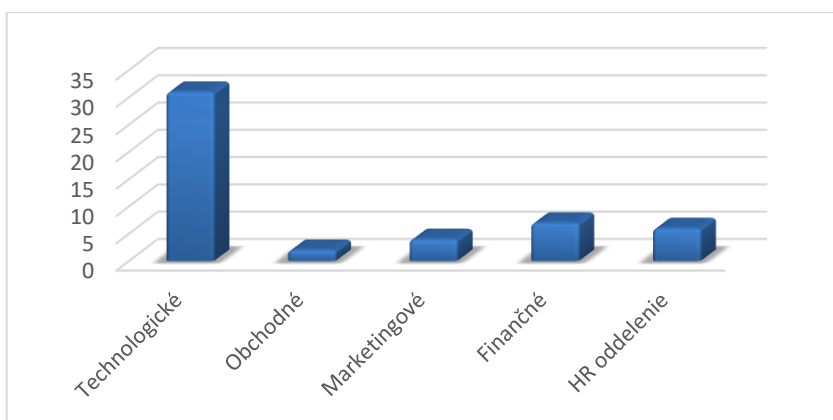


Graf 2 Vekové rozloženie zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu nám vyplýva, že až 90% respondentov (47 ľudí) patrí do mladšej vekovej generácie, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie. Mladí ľudia sa viac vyznajú v informačných technológiách, a taktiež ich jazykové schopnosti sú na vyššej úrovni ako má staršia generácia, ktorá ovláda len základné cudzie pojmy. Len traja z opýtaných majú viac ako 45 rokov a predpokladáme, že ide o vrcholových manažérov.

Z nasledujúceho grafu sme zistili, že najviac zamestnancov pracuje na technologickom oddelení, ktoré je považované za jadro úspešnosti celého podniku. Patrí sem až 31 zamestnancov z celkového počtu 50 opýtaných. Sem zaraďujeme najmä programátorov, ktorí vyvíjajú a každým dňom zlepšujú nové softvéry v podniku, ale i vo svete. Ostatné oddelenia sú považované takmer za rovnocenné s výnimkou finančného oddelenia, ktoré sleduje finančné ukazovatele a vynakladá veľké množstvo financií na výskum a vývoj.



Graf 3 Zastúpenie zamestnancov na jednotlivých oddeleniach

Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.4 Podnikateľský model spoločnosti ESET, s.r.o

Pre efektívne fungovanie každého podniku je potrebné vytvoriť podnikateľský model, ktorý je jednoduchý a pochopiteľný pre každého. Pomocou modelu sa dá zistiť, ako podnik vytvára a získava hodnotu v internom a externom prostredí. Modelovanie biznisu pomocou metódy Canvas nám dáva široký prehľad o kľúčových prvkoch, ktoré sú potrebné pri úspešnom podnikaní. Na základe odpovedí od manažérky ľudských zdrojov sa nám podarilo zostrojiť pomocou metódy Canvas podnikateľský model, ktorý je znázornený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3 Podnikateľský model spoločnosti ESET, s.r.o.

Kľúčoví partneri:	Kľúčové aktivity:	Hodnota pre zákazníka:	Vzťahy so zákazníkmi:	Segmenty zákazníkov:
-AutoCont SK -Honda -Allianz -Canon -Telekom	-predaj softvérových programov -vývoj softvérov -propagácia produktov -zlepšenie vernostného programu	-kvalita služby -inovatívnosť -bezpečnosť technológií -know-how	-mailový kontakt -ústretový prístup ku zákazníkovi -poskytovanie výhodných balíčkov	-domácnosti -podniky -veľkoobchodníci a maloobchodníci s počítačovým vybavením -verejné a súkromné bankové inštitúcie -vzdelávacie inštitúcie -priemyselné odvetvia krajiny
	Kľúčové zdroje: -kvalitné ľudské zdroje -finančné zdroje -know-how		Distribučné kanály: -veľkoobchodníci -maloobchodníci -online predaj -priamy predaj	
Štruktúra nákladov		Toky príjmov		
-distribútorské aktivity -mzdy -služby kontraktorov -reklama a marketingová komunikácia		-tržby za predaj výrobkov a služieb -ostatné finančné výnosy -ostatné prevádzkové výnosy		

Zdroj: vlastné spracovanie

Kľúčoví Partneri

V spoločnosti je rozvinutá dlhotrvajúca partnerská spolupráca so spoločnosťami, medzi ktoré patrí Honda, Allianz, Canon, Telekom a iné. Spolupráca medzi podnikmi vznikla na základe spoločného cieľa, ktorým je chrániť informačné zariadenia pred vírusmi, a tým skvalitňovať bezpečnosť informačných technológií, ktoré sú poskytované zákazníkom.

Najdôležitejším partnerom je česká súkromná spoločnosť, ktorá je na slovenskom a českom trhu už viac ako 25 rokov. Ide o spoločnosť s názvom AUTOCONT, ktorá úspešne zavádza a prevádzkuje užitočné informačné technológie. Zameriava sa najmä na poskytovanie komplexných IT riešení a služieb pre podnikovú klientelu a štátnu správu. Aktuálne sa zaraďuje medzi najvýznamnejšieho českého dodávateľa informačných a komunikačných technológií. Medzi podnikmi je najvyššia úroveň spolupráce, ktorú spoločnosť uzatvára so svojimi partnermi. ESET Platinum Partner získava najväčšiu podporu predaja a marketingu v segmente podnikovej klientely. Dosiachnutie silného partnerstva spočíva v dlhodobej spolupráci, dôvere a súlade aktivít partnera so záujmami spoločnosti.

Môžeme povedať, že na základe rozhovoru s manažérkou, spoločnosť kladie veľký dôraz na dobré vzťahy s partnermi, ktoré sú veľmi dôležité v podnikateľskej činnosti.

Kľúčové aktivity

Predaj softvérových programov považuje spoločnosť za najdôležitejšiu kľúčovú aktivitu podnikania, pri ktorej dbá na požiadavky a návrhy zákazníka. Dôležitou aktivitou podniku je aj poskytovanie vernostných programov pre zákazníkov, ktorí dlhodobo využívajú služby a produkty. Spoločnosť sa taktiež neustále snaží zdokonaľovať a propagovať nové softvéry, vďaka ktorým má dostatočný predstih pred konkurenciou.

Zavedené aktivity sú nevyhnutné pre udržiavanie povedomia o spoločnosti a sú vyvinuté na adekvátnej úrovni, keďže sú presne určené cieľovej skupine zákazníkov, ktorými sú IT špecialisti.

Kľúčové zdroje

Medzi kľúčové zdroje podnikania zaraďujeme vysokoškolsky vzdelaných ľudí v oblasti informačných technológií, ktorí svojim vzdelaním dopomáhajú podniku rásť. Je veľmi dôležité, aby boli správni ľudia na správnom mieste a vytvárali dobré meno podniku. Finančné zdroje sú potrebné pri každom podnikaní a ani tu nie je výnimka, keďže sme v odvetví informačných technológií a vidíme potrebu neustálych inovácií, ktoré sú pre podnik nákladné. Posledným zdrojom je práve know-how, ktorý je nadobudnutý dlhoročnými skúsenosťami a znalosťami v príslušnom odbore a nepodlieha žiadnym licenciám, ale patrí podniku.

Hodnota pre zákazníka

Podnik zákazníkom poskytuje nadštandardné, vysoko kvalitné produkty, ktoré dosahuje vďaka špecializácii a skúsenostiam svojich zamestnancov a manažérov. Zamestnanci vedia, ako narábať s kapitálom a dokážu pripraviť dobrý produkt pre koncového zákazníka. Aj keď konkurencia v danej oblasti stále rastie, tak ľudia skôr dôverujú odskúšaným značkám alebo službám. Práve preto sa kvalita považuje za najvyššiu hodnotu, ktorú podnik poskytuje zákazníkovi.

V podniku sa neustále vyvíjajú a zdokonaľujú služby a produkty, ktoré sa uplatňujú na trhu a sú založené na výsledkoch výskumu a vývoja v podnikateľskej činnosti. Tento prenos poznatkov a vedy, ktorý sa transformuje do praxe prináša zákazníkovi neustále inovatívny a nový produkt. S ponúkaným produktom je spojená aj bezpečnosť technológií, ktorá sa taktiež považuje za veľmi významnú hodnotu, ktorá prináša spotrebiteľovi pocit bezpečia a istoty.

Vzťahy so zákazníkmi

Spoločnosť si čoraz viac zakladá na budovaní dobrých vzťahov so zákazníkmi v podnikaní, čo vidíme aj v počte užívateľov produktov a služieb, ktorý presiahol čiastku celosvetovo 110 miliónov zákazníkov. Kladie dôraz na ústretový prístup a snaží sa poskytnúť zákazníkovi čo najlepšiu variantu riešenia a splniť aj tie najnáročnejšie požiadavky. Získavať nových, a zároveň udržať si stálych zákazníkov sa snaží poskytovaním zvýhodnených balíčkov, ktoré sú pre zákazníka lacnejšie a inovatívnejšie. Svojim zákazníkom taktiež poskytuje zľavu napríklad 50% pre školstvo, 50% držiteľom ISIC preukazu či 50% pre držiteľa preukazu ZŤP. Stálym zákazníkom cez e-mail zasiela aj

novinky o výhodných ponukách a o nových produktoch. Podnik si vybudoval lojálne vzťahy so zákazníkmi hlavne dlhoročnými skúsenosťami a pôsobnosťou na trhu.

Segmenty zákazníkov

Je veľmi dôležité, aby sa podnik zamerlal na určité cieľové skupiny, ktorým chce výrobok alebo službu predávať. Čím viac podnik pozná svojich zákazníkov, tým ľahšie bude schopný im dodať ten najlepší výrobok.

Zákaznícky servis je rozdelený podľa typu zákazníka. Prvým segmentom sú ľudia, ktorí využívajú služby a produkty v domácnosti. Druhý segment je zameraný na firemných užívateľov produktov. Výrobky a služby taktiež využívajú aj bankové a vzdelávacie inštitúcie, veľkoobchodníci a maloobchodníci s počítačovým vybavením i priemyselné odvetvia krajiny.

Distribučné kanály

Distribučné kanály sú do veľkej miery rozvinuté nakoľko má spoločnosť vysokú klientelu, čo znamená, že vie správne osloviť potenciálnych zákazníkov. Predaj prebieha priamym alebo nepriamym spôsobom. Pri priamom spôsobe hovoríme o internetovom predaji na webstránke www.eset.com, kde sú ponúkané produkty a služby. Najprv si potenciálny zákazník vyberie produkt, o ktorý má záujem. Vyplní formulár a následne ho zašle do podniku, kde vedenie túto ponuku spracuje. Tento spôsob je avšak príliš zdĺhavý. Nepriamy predaj sa uskutočňuje predovšetkým prostredníctvom predajných kanálov cez nezávislých distribútorov a predajcov prostredníctvom dcérskych spoločností, ktorí sa podieľajú na celkových predajoch v najväčšej miere.

Ďalším kanálom je predaj priamo v kanceláriách, keď sa zákazníci nevedia presne rozhodnúť o aký produkt majú záujem. Veľkou výhodou pri tejto forme je, že potenciálny zákazník osobne komunikuje s odborníkmi a nechá si od nich poradiť. Vo väčšine prípadov sa pri tejto forme distribúcie zákazník rozhodne k okamžitej kúpe.

Veľká časť distribúcie produktov sa pripisuje aj partnerským spoločnostiam, s ktorými má podnik vybudovaný dlhoročný vzťah a ktoré posúvajú tento vybudovaný know-how ďalej.

Štruktúra nákladov

Štruktúra nákladov tejto spoločnosti je veľmi jasná a jednoznačná. Najväčšou a najdôležitejšou položkou sú náklady vynaložené na distribútorské aktivity a hneď na

druhom mieste môžeme nájsť náklady vynaložené na mzdy zamestnancov. Nakoľko spoločnosť zamestnáva kvalifikovaných a vzdelaných ľudí, ktorých musí podnik adekvátne ohodnotiť. Treťou najnákladnejšou položkou sú náklady na služby kontraktorov, ktorí ponúkajú a predávajú výrobky tretím osobám.

Náklady spojené s marketingovou a reklamnou činnosťou podniku, pomocou ktorej sa snaží zviditeľniť a prilákať ďalších zákazníkov patria taktiež za významnú nákladovú položku. Podnik stále viac a viac investuje na marketing, lebo v dnešnej dobe sú správne nastavené marketingové nástroje dôležité pri podpore predaja.

Toky príjmov

Zákazníci, ktorí majú záujem o poskytované služby a produkty spoločnosti vedia, za čo zaplatia. To znamená, že sú ochotní zaplatiť za vysokú kvalitu, ktorá sa poskytuje každému zákazníkovi ako aj za individuálny prístup. Ceny ponúkaných služieb a produktov sú pre každého zákazníka odlišné. Prvotne to závisí od toho, aké majú zákazníci požiadavky a druhotne od spolupráce medzi podnikmi.

Tržby z predaja tovaru, výrobkov a služieb predstavujú pre podnik najväčší zdroj príjmu. Veľkú časť tvoria aj ostatné finančné výnosy spolu s ostatnými prevádzkovými výnosmi. Podnik sa snaží udržiavať ceny podľa kvality ponúkaných výrobkov, pričom sa nebojí zvyšovať cenu, lebo je jednotkou na trhu. Práve kvalita ponúkaných služieb je nástroj, ktorý ovplyvňuje zákazníkov pri kúpe tovaru.

Takto nastavený podnikateľský model funguje už desiatky rokov a podniku prináša každoročne väčší zisk, väčší počet zákazníkov a aj partnerov. O tom, že sa podniku darí svedčia aj rôzne ocenenia, ktoré každoročne získava. Podnik na trhu pôsobí už 30 rokov a momentálne je považovaný za lídra a top dodávateľa IT bezpečnosti v strednej a východnej Európe.

4.1.5 Model architektúry systému riadenia ľudských zdrojov

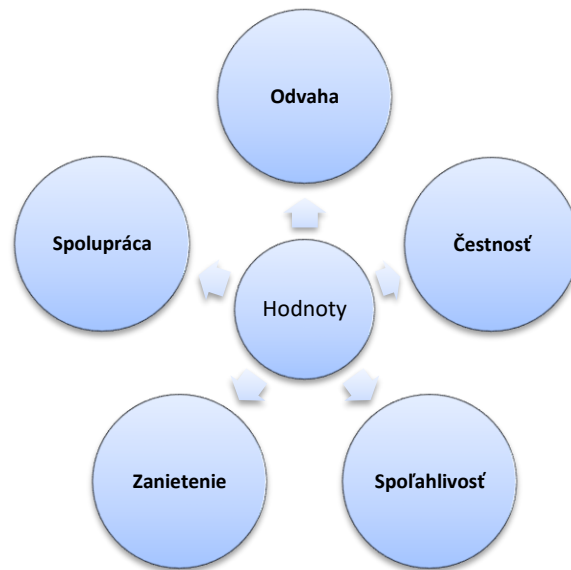
V tejto podkapitole sa budeme opierať o model, ktorý bol zostavený na základe cibul'ového efektu. Uvedený model sa skladá zo štyroch častí, kde zaraďujeme hodnoty spoločnosti, roly útvaru riadenia ľudských zdrojov, architektúru RLZ v spoločnosti a obsah personálnych procesov. Model sme si detailnejšie rozobrali v teoretickej časti diplomovej práce (viď str. 35).

Hodnoty spoločnosti

V prvej časti modelu RLZ sme zisťovali, či skúmaný objekt má stanovené hodnoty a do akej miery ich považuje za dôležité. Či hodnoty formulované spoločnosťou sú aplikované a zreteľné aj v oblasti RLZ. Zistili sme, že spoločnosť kladie veľký dôraz pri dodržiavaní stanovených hodnôt. Práve tie definujú firemnú kultúru a nimi sa chce spoločnosť odlišiť od iných podnikov.

Hodnoty spoločnosti sa postupom času menili. Kým pri založení mal podnik len dve hodnoty, tak o pár rokov neskôr sa počet zvýšil na osem. Po dlhodobom uvažovaní sa spoločnosť rozhodla, že pár z nich môže spojiť, a tak vzniklo päť najvýznamnejších hodnôt, na ktorých si podnik zakladá dodnes. Hodnotami sa spoločnosť prezentuje a každodenne sa s nimi stretáva. Napríklad pri prijímaní nového zamestnanca, kedy mu personalista rozpráva o vzniku, zmenách a raste počas celého životného cyklu. Cez hodnoty by mal nový zamestnanec pochopiť, čo sa od neho očakáva a naopak, čomu by sa mal vyvarovať. Tým, že hodnoty určujú morálku a atmosféru podniku, tak podľa nich sa manažéri vedľa lepšie rozhodnúť pri určitých situáciách. Napríklad pri prijatí alebo prepustení zamestnanca, podieľaní sa na novom projekte, alebo pri každodenných rozhodnutiach. Radšej si podnik nechá zamestnanca, ktorý sa aktívne zapája do kolektívu, ako takého, ktorý znepríjemňuje život kolegom a znižuje úroveň komunikácie. Práve z tohto dôvodu sa spoločnosť snaží prijímať takých ľudí, ktorí sa stotožňujú s hodnotami podniku.

Pre zamestnancov spoločnosti je veľmi dôležitá etika a morálne správanie. V podnikaní sa spoločnosť riadi najmä etickým kódexom, ktorý im pomáha sa správne rozhodovať a konať v súlade s hodnotami podniku. Je platný pre všetkých a jeho hlavným cieľom je vyzdvihnúť vzájomnú úctu a dôveru v obchodnom, ale i pracovnom prostredí. Etický kódex vychádza práve z hodnôt spoločnosti a definuje, aké správanie sa očakáva od zamestnancov, aby sa v práci cítili čo najlepšie. Hodnoty charakterizujú typického „eseťáka“-odvaha, česťnosť, spoľahlivosť, zánietenie a spolupráca.



Obrázok 7 Hodnoty spoločnosti ESET, s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie

Odvaha- nikdy si nevyberajú tú najľahšiu cestu. Neustále posúvajú hranice a neboja sa meniť veci.

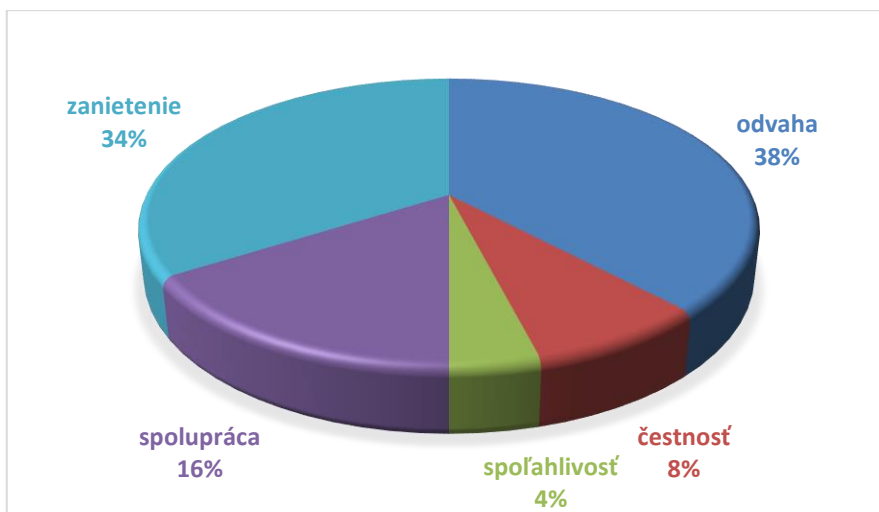
Čestnosť- vo všetkom, čo robia a podporujú sú úprimní a féroví. Ich prístup k biznisu je založený na etických štandardoch

Spoľahlivosť- ľudia potrebujú vedieť, že sa na podnik môžu spoľahnúť. Je treba tvrdo pracovať na tom, aby sa dodržiavali sľuby a budovali sa dobré vzťahy.

Zníetenie- ženie ich vášeň a snaha meniť veci k lepšiemu. Veria v seba a vo všetko, čo robia.

Spolupráca- radosť pracovať v tímoch a tešiť sa zo vzájomného výsledku. Všetko, čo dosiahnu, dosahujú spolu.

Všetky uvedené hodnoty sú pre podnik dôležité, avšak my sme zistovali, ktorej hodnote prikladajú zamestnanci najväčší dôraz. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že pre zamestnancov je najdôležitejšia odvaha, ktorá je zároveň ich hnacou silou v práci. Je to odvaha zmeniť existujúce k niečomu lepšiemu a inovatívnejšiemu. Ako dobre vieme, zamestnanci v oblasti informačných technológií radi vymýšľajú a skúšajú nové nápady, ako by mali vykonávať stále monotónnu prácu. S odvahou súvisí aj veriť sebe samému, že pri plnení stanoveného cieľa dokážem zvládnuť všetky cesty, aby bol výsledok čo najefektívnejší.



Graf 4 Kľúčové hodnoty podniku

Zdroj: vlastné spracovanie

Roly útvaru riadenia ľudských zdrojov

Po preskúmaní charakteristiky ľudských zdrojov a hodnôt podniku nás zaujímala druhá časť modelu, ktorá je zameraná na postavenie útvaru ľudských zdrojov v celej organizácii. Práve preto sme pomocou modelu Ulricha, ktorý definuje roly útvaru riadenia ľudských zdrojov využili jeho sústavu výrokov, v ktorej personalista vyjadruje mieru súhlasu pomocou bodovej stupnice od 1 do 5, pričom 1 predstavuje slabý súhlas a 5 predstavuje silný súhlas. Po vyhodnotení a sčítaní bodov môžeme útvar zaradiť do jednej zo štyroch kategórií, ktoré sme definovali v teoretickej časti diplomovej práce.

Podľa dotazníka, ktorý nám vyplnila manažérka ľudských zdrojov sme vyhodnotili jednotlivé odpovede a identifikovali dominantnú rolu útvaru, ktorou sa stala jednoznačne rola zástupca zamestnancov. Útvar sa teda angažuje najmä pri každodenných potrebách, starostiach a problémoch zamestnancov, ktoré sa snaží v čo najkratšom čase vyriešiť. Taktiež dbá na súlad medzi osobnými predpokladmi a personálnou politikou podniku. Dôležitá je aj komunikácia, pomocou ktorej sa snažia zistiť a riešiť osobné potreby zamestnancov. Spoločnosť je jednou z tých, ktorá považuje zamestnancov za jednu z kľúčových hodnôt fungovania podniku.

Druhé najväčšie bodové ohodnotenie získala rola agenta zmien, kde sa útvar snaží o súlad medzi správaním zamestnancov a organizačnými zmenami. Na jednej strane, má podnik adekvátne stanovené hodnoty, no na druhej strane si musí uvedomovať, že žijeme v neustále meniacej sa dobe a zmeny sú potrebné. Preto je veľmi dôležité, aby sa spoločnosť vedela adaptovať na nové zmeny, a tým prijať aj nové hodnoty. Myslím si, že

uvadená rola je veľmi dôležitá pre sektor informačných technológií a mala by sa čoraz viac dostávať do popredia riešenia.

Za agentom nezaostávala rola administratívneho experta, kde sa útvár snaží hlavne navrhovať procesy v oblasti odmeňovania a s nimi spojených benefitov. Práve pomocou nich sa snažia zvyšovať produktivitu a efektívnosť celej organizácie.

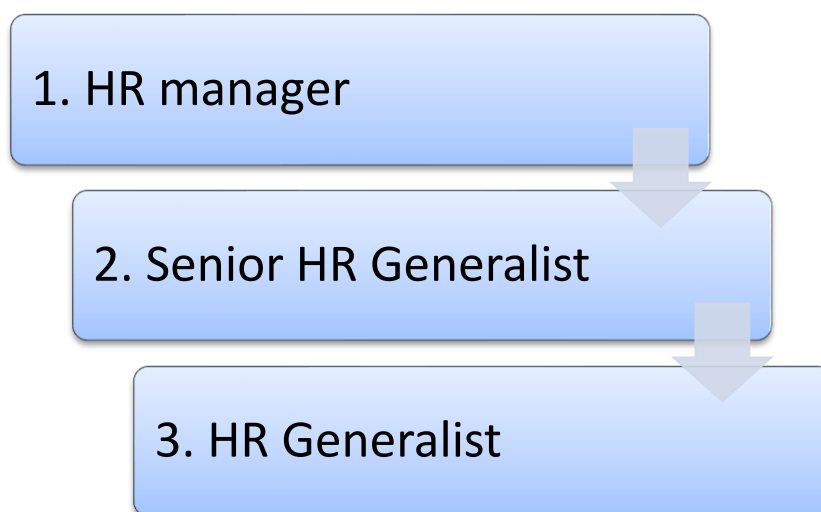
Strategický partner je rola, ktorej sa v spoločnosti kladie najmenší dôraz. Pripisujeme tomu fakt, že podnik pôsobí v oblasti informačných technológií a postupy k dosiahnutiu cieľov si z časti stanovujú zamestnanci podniku.

Architektúra systému RLZ

Treťou časťou uvedeného modelu je architektúra riadenia ľudských zdrojov, v ktorej sme zisťovali pôsobnosť a činnosti útvaru ľudských zdrojov v sledovanej spoločnosti.

Pri zakladaní podniku vlastníci ani len neuvažovali o zavedení útvaru ľudských zdrojov, no ako sa podnik zväčšoval si začali uvedomovať dôležitosť a potrebnosť tohto útvaru. Ani nie po roku založenia podniku sa do organizačnej štruktúry začlenilo aj personálne oddelenie, ktoré sa každým rokom zdokonaľovalo a v súčasnosti je prepracované na vysokej úrovni.

Zamestnanci tohto útvaru sú začlenení do určitej skupiny podľa skúseností a rokov praxe. Útvár riadenia ľudských zdrojov pozostáva z pracovných pozícií zobrazených hierarchicky na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 8 Hierarchické usporiadanie pracovných pozícií

Zdroj: vlastné spracovanie

Prvou a najdôležitejšou pozíciou je **HR manager**. Aktuálne je táto pozícia obsadená ženou s viac ako osem ročnou skúsenosťou v spoločnosti. Súčasná manažérka nastúpila v roku 2011 ako HR generalist, po dvoch rokoch sa vypracovala na Senior a po takmer ďalších dvoch rokoch sa stala manažérkou ľudských zdrojov celého útvaru, kde pôsobí dodnes. Na uvedenej pozícii má za úlohu vykonávať nasledujúce činnosti:

- navrhovať a konzultovať rozhodnutia, ktoré sú v súlade so stratégiou a vnútornou politikou podniku v oblasti ľudských zdrojov
- budovať silné pracovné, ale i obchodné vzťahy s manažermi
- vytvárať pracovné ponuky pre interných a externých kandidátov
- vykonávať náborový proces pomocou reklám, webových stránok, univerzít, kampaní a externých agentúr na získanie kvalifikovaných kandidátov
- byť súčasťou pracovných pohovorov
- riadiť personálnu agendu zamestnancov a zabezpečiť všetky úlohy a procesy súvisiace s nástupom nového zamestnanca
- archivovať pracovnú dokumentáciu a uchovávať osobné údaje v informačnom systéme HR
- navrhovať a realizovať zamestnanecké výhody
- hľadať nové talenty a identifikovať kľúčových zamestnancov na povýšenie a rozvoj
- poskytovať poradenstvo v otázkach odmeňovania
- podporovať nové projekty ľudských zdrojov

Na pozícii **Senior HR Generalist** je obsadených viac pracovných miest a patrí im celé jedno poschodie v Aupark Tower. Medzi hlavné činnosti senior generalistov patrí:

- realizovať adaptačné pohovory a exit manažment
- viesť personálnu agendu zamestnancov
- spolupracovať na nových a pridelených projektoch
- komplexne realizovať výberové konania a sledovať aktuálnu situáciu na trhu
- sledovať pracovno-právnu legislatívu a navrhovať potrebné úpravy v smerniciach podniku
- komunikovať s personálnymi agentúrami

- podporovať zamestnancov v kariérom rozvoji, odmeňovaní a motivácie
- príprava reportov a analýz
- spolupracovať pri tvorbe vzdelávacích programov a školení - realizovať workshopy a prezentácie
- sledovať organizačnú klímu a poskytovať spätnú väzbu a návrhy na zlepšenie ostatným oddeleniam
- spolupodieľať sa na príprave sociálneho a benefitného programu pre zamestnancov spoločnosti, a následne ho implementovať
- spolupodieľať sa na príprave a organizácii akcií a podujatí spoločnosti, ktorými sa bude firemná kultúra
- plnenie ďalších úloh zadaných od manažérky ľudských zdrojov

Poslednou pozíciou v oblasti útvaru riadenia ľudských zdrojov sú **HR Generalisti**, ktorí sa zaoberajú základnými činnosťami ako sú napríklad:

- spravovať informačné systémy, reporty a viesť evidenciu HR oddelenia v súvislosti so zverenými úlohami a zodpovednosťami
- pripravovať podklady na reporty pre finančné oddelenie
- zabezpečovať organizačné vstupné školenia, lekárske prehliadky a ďalšie nevyhnutnosti pri nástupe nových zamestnancov do podniku
- zabezpečovať jazykové vzdelávanie
- poskytovať poradenstvo zamestnancom v oblasti zákonníka práce
- zabezpečiť pracovnoprávne úkony spojené so vznikom, zánikom alebo zmenou pracovného pomeru
- zodpovedať sa za vedenie personálnej agendy zamestnancov
- aktualizovať organizačnú štruktúru a zodpovedať sa za jej správnosť
- zúčastňovať sa pri návrhoch a aktualizácii politiky a smernice podniku
- analyzovať súčasné procesy a postupy riadenia a navrhovať ich zlepšenia
- poskytovať podporu pri zavádzaní nových postupov a procesov v celej centrále spoločnosti a aj na ich pobočkách

Podľa dosiahnutých firemných výsledkov za posledné roky môžeme tvrdiť, že útvary riadenia ľudských zdrojov v skúmanej spoločnosti významne vplývajú na celkovú výkonnosť zamestnancov pri dosahovaní cieľov podniku.

Personálne procesy v spoločnosti

V tejto podkapitole sa budeme zaoberať obsahom procesov pri formovaní a rozvoja pracovného potenciálu. Aj keď je táto časť umiestnená na najnižšom stupni pyramídy, tak o to viac je dôležitejšia a obsiahlejšia.

Získavanie zamestnancov

ESET, s.r.o. sa zaraďuje medzi jednu z najinovatívnejších spoločností v oblasti bezpečnosti softvéru, s 30 ročnými skúsenosťami vo výskume a vývoji a s viac ako 1600 zamestnancami na piatich kontinentoch. Aktuálne je umiestnený na štvrtej priečke globálneho dodávateľa IT technológii na celom svete, ktorý chráni viac ako 100 miliónov používateľov vo viac ako 200 krajinách. Vďaka takémuto úspechu vďačí aj samotným zamestnancom, ktorých počet každoročne rapídne stúpa.

Pri získavaní nových zamestnancov podnik využíva rôzne techniky a metódy. Prvou a zároveň najpoužívanejšou z nich je kampaň *join ESET*, ktorú môžete nájsť na internetových stránkach spoločnosti. Ide o prijatie výzvy potenciálnymi zamestnancami. Tí majú k dispozícii pracovné pozície a k nim prislúchajúce úlohy, do ktorých sa majú zapojiť a vyriešiť problém, ktorí sa automaticky zašle do spoločnosti. Každý potenciálny zamestnanec si sám vyberie, o ktorú pracovnú pozíciu má záujem. Podnik týmto oslovuje nie len ľudí s dlhoročnými skúsenosťami, ale aj tých, ktorí sú začínajúci vo svojom odbore. Cieľom je získať zručnosti, talent a iniciatívu rôznorodých záujemcov o prácu.

Pracovné pozície si uchádzači môžu vybrať aj cez internetový portál profesia.sk, kde si môžu vybrať podľa aktuálnej ponuky. Na uvedenej stránke nájdú uchádzači aj krátky popis spoločnosti, zamestnanecké výhody a samozrejme kontakt na oddelenie ľudských zdrojov.

Výber zamestnancov

Pri výbere podnik uprednostňuje ľudí, ktorí sa už predtým aspoň nízkou mierou zaujímali o programovanie a majú s ním základné skúsenosti. Ak sa hľadá nový programátor, tak podnik zaujíma čo naprogramoval predtým, ako prišiel na pohovor. Spoločnosť pri výbere vhodného uchádzača uprednostňuje najdôležitejšiu vlastnosť, ktorú by mal spĺňať každý zamestnanec, a tou je férovosť pri dlhodobej spolupráci.

Proces výberu uľahčuje už spomenutá kampaň *join ESET*, kde sa vyprodukujú zadania, zaujímavé problémy, ktoré môžu ľudia naprogramovať, alebo prípadne inak

vyriešiť. Pri vyhodnocovaní môžu nastať dve varianty riešenia. Tí, ktorí svojim naprogramovaním dostatočne zaujmú manažment, pokračujú do ďalšieho kola výberu. Jedinci, ktorí sa snažili vyriešiť problém dobre, ale bez programovania dostanú šancu spolupracovať s odborníkmi, od ktorých získajú know-how a cennú spätnú väzbu. Druhou fázou výberu je pohovor. Najprv uchádzači vyplnia technologický test znalostí, ktorý poskytne podniku prehľad o tom, aký má človek rozhľad v oblasti informačných technológií. Pokiaľ na niektoré otázky odpovie nesprávne, neberie sa to za diskvalifikáciu a uchádzač pokračuje do poslednej fázy výberu, ktorou je individuálne interview. Tu sa podnik snaží identifikovať potenciál byť tým správnym zamestnancom pre spoločnosť, a taktiež sa skúmajú analytické myslenie a motivácia pracovať.

Adaptácia zamestnancov

Aby sa nový zamestnanec vedel rýchlo aklimatizovať v novom prostredí, tak musí absolvovať adaptačný program. V tomto programe sa zamestnanec zoznamuje so svojimi úlohami a hodnotami spoločnosti.

Adaptačný program začína prvým dňom nástupu nového zamestnanca do podniku, kedy sa nováčik zoznamuje s organizačnou štruktúrou. Pridelený personalista sprevádza nového zamestnanca po jednotlivých poschodiach a oddeleniach, kde ho zoznamuje najmä s manažermi jednotlivých oddelení. Popri ukazovaní priestorov ho informuje o benefitoch, ktoré môže v práci využívať. Posledné oddelenie mu ukáže práve to, na ktoré je prijatý a zavedie ho na jeho konkrétne pracovné miesto. Počas ďalších dní absolvuje všetky potrebné školenia a prehliadku u lekára. Počas nasledujúcich dní v mesiaci je dôležité, aby zamestnanec ovládal stratégie a priority podniku, pri ktorých mu pomáha priamy nadriadený, teda manažér oddelenia. Taktiež by mal spoznať a začleniť sa do nového kolektívu, s ktorým bude v budúcnosti spolupracovať. Pred uplynutím jedného mesiaca sa zamestnanec stretne so svojim manažérom, ktorý vyhodnotí proces adaptácie a navrhne možné zmeny a odporúčania. Zisťuje nadobudnuté schopnosti, začlenenie do kolektívu a či je zamestnanec schopný zvládať ďalšie pracovné výzvy. Po adaptácii by mal novoprijatý zamestnanec poznať svoje povinnosti, riadiť sa hodnotami podniku a riadne vykonávať pridelenú prácu.

Vzdelávanie zamestnancov

Jednou z najdôležitejších funkcií od založenia spoločnosti je vzdelávanie a informovanosť o záležitostiach súvisiacich s informačnou bezpečnosťou. Pred tým, ako sa

začne vzdelávanie v rámci BCM (Business continuity program) zamestnancov je nevyhnutné mať dobre prepracovanú metodiku. Bez nej by mohli byť poskytované nepresné informácie a v praxi by to vyzeralo inak, ako sme predpokladali. BCM sa zameriava na vytvorenie plánov a prevencií možných nepriaznivých incidentov, ktorými sú v našom prípade výpadok elektriny a strata dôležitých dát o zákazníkoch. Pri tvorbe metodiky a plánu vzdelávania sa spoločnosť opiera o BCM štandardy a komunikuje so skúsenými konzultantmi. BCM je program, ktorý pokrýva procesy organizácie a zúčastňuje sa ho veľké množstvo účastníkov.

Cieľom vzdelávania v podniku je, aby ľudia vedome konali v súlade s tým, čo sa od nich očakáva. Na začiatku vzdelávania sa musia určiť osoby a k nim prislúchajúce roly, ktoré majú stanovené požiadavky na zručnosti a znalosti. Človek ich musí ovládať ešte pred začatím vzdelávania. Medzi vzdelávané subjekty patrí vrcholový manažment, líniový manažment, manažment ľudských zdrojov a bežní zamestnanci podniku.

Vrcholový manažment je špecifickým adresátom vzdelávania a očakáva sa od neho definovanie požiadaviek a prijímanie rozhodnutí, akými spôsobmi tieto požiadavky naplniť. Základom je teda podať prínos informácií, z ktorých BCM program pozostáva. Tieto poznatky nadobúda vo forme prezentácie pri stretnutí top manažmentu, ktorý je doplnený individuálnymi stretnutiami s odborníkmi na program. Získaním dôvery a účasti vrcholového manažmentu je kľúčom k úspešnému zavedeniu BCM.

Líniový manažment prevezme informácie od vrcholového manažmentu a posúva ich ďalej. Ostatné vedomosti by si mal líniový manažment osvojiť sám. Jeho hlavnou úlohou je naučiť sa písať plány a zároveň ich testovať. Naučiť sa písať plány dokážu stálym precvičovaním.

V prípade havarijných situácií (výpadok elektriny) sú oddelenia zabezpečujúce ľudské zdroje, priestory, IT technológie a pracovné pomôcky vystavené najväčšiemu náporu pri zvládaní situácie. Práve preto sa oplatí investovať viac času do vzdelávania manažérov a kľúčových zamestnancov oddelení zabezpečujúcich ľudské zdroje. Vzdelávanie zabezpečujú pomocou školení, workshopov, tréningov a marketingu.

Bežný zamestnanec nemusí ovládať veľa informácií o programe, ak do neho výhradne nepatrí. Stačí mu poznať súhrnné informácie o tvorbe plánov. Ak zohráva v programe rolu, je nutné ho špecificky preškoliť.

Pri vzdelávaní určite musíme spomenúť Nadáciu ESET, ktorá vytvára dlhodobé partnerstvá s organizáciami. Hlavným cieľom tejto nadácie je pomáhať organizáciám a komunitám prekonávať výzvy a dosahovať lepšie výsledky. Medzi primárne aktivity patrí

najmä rozvíjanie vzdelania v oblasti informačných technológií, vedy a výskumu a budovanie lepšej spoločnosti.

Vzdelávanie je veľmi náročné na koordináciu a zdroje z hľadiska vysokého počtu vzdelávaných. Avšak v prípade nepriaznivých situácií sa vzdelávanie odrazí na dobrých výsledkoch podniku.

Pracovné podmienky a pracovné vzťahy

Zamestnanci zohrávajú v podnikaní dôležitú súčasť a ich prácu si podnik nesmierne váži. Práve preto je pre podnik dôležité, aby boli správne motivovaní a spokojní. Každodenne sa riadia touto filozofiou a prispôbili tomu aj vytvorenie adekvátnych pracovných podmienok pre zamestnancov. Dôraz kladú nielen na kvalitnú technickú vybavenosť, ale i na moderné dizajnové prvky spojené s prírodou. Na medziposchodiach sa nachádzajú zasadené stromy, okolo ktorých rastú krásne kvety. Môžete si dokonca posedieť na moderných hojdačkách alebo ležošit' na tulivakoch, ktoré sú rozmiestnené po celom podniku. Kancelárske priestory sú zase vybavené masážnymi kreslami a nechýbajú ani hudobné nástroje. V niektorých priestoroch môžu zamestnanci relaxovať, zahrať si stolný tenis či navštíviť kuchynku a pochutnať si na čerstvých maškrtách. Pracovné podmienky zohrávajú dôležitú rolu pri pracovnom výkone. Zamestnanci podniku sa vďaka pracovným podmienkam cítia ako doma, čo splnilo očakávania spoločnosti.

Dobré pracovné vzťahy medzi spolupracovníkmi sa považujú za dôležité a je treba ich neustále zlepšovať. Vyššia motivácia, menšia fluktuácia alebo rýchlejšie plnenie cieľov organizácie sa považuje za výsledok efektívne fungujúcich vzťahov.

Podnik sa snaží neustále zlepšovať vzťahy na pracovisku, o čom svedčí aj nová stratégia v rámci medziľudských vzťahov. Každé dva týždne majú všetci zamestnanci podniku spoločné raňajky. Tieto raňajky pripraví nemenovaná cateringová spoločnosť na štyroch medziposchodiach. Funguje to tak, že každému zamestnancovi príde každý druhý týždeň v stredu pozvánka vždy na iné medziposchodie v budove. Tieto pozvánky sa generujú automaticky, takže na poschodiach sa vždy vystriedajú iní ľudia. Zmyslom zavedenia raňajok je, aby sa postupne všetci zamestnanci navzájom spoznali a vybudovali tak silné pracovné vzťahy.

Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie je nástroj, pomocou ktorého vie podnik správne a spravodlivo ohodnotiť zamestnanca a motivovať ho k dosahovaniu lepších výkonov. Hodnotenie podnik rozdeľuje na počiatočné a pravidelné.

Počiatočné hodnotenie je také, ktoré sa začína hodnotením prostredia zamestnanca, organizačného usporiadania, ale aj všeobecného postoja ku kybernetickej bezpečnosti. Toto hodnotenie väčšinou býva po adaptačnom procese, aby sa vedúci manažér presvedčil o spôsobilosti zamestnanca. Pomocou rozhovoru sa zhromažďujú všetky potrebné informácie a výsledkom je, aby jedinec konal v súlade s organizáciou.

Pri pravidelnom hodnotení sa operátori denne prihlasujú ku kontrolám a alarmom a podľa komunikácie s nadriadeným upravujú interné pravidlá a nastavenia. Každý deň sa v systéme na každom oddelení vygenerujú zamestnanci, ktorí sa zúčastnia predprípravného rozhovoru s manažérom ich oddelenia, kde zamestnanec hovorí o jeho predpokladaných cieľoch do určitého obdobia. Po konzultácii sa stretnú znova, ale v tom období by už mali byť stanovené ciele uskutočnené. Ak nie sú, manažér začne pripravovať plány na ich dosiahnutie.

Pri hodnotení je dôležité, aby manažér aspoň trochu poznal zamestnanca a vedel mu poradiť v prípade neúspechu. Tým, že je priveľa zamestnancov v podniku, tak manažéri spolupracujú s lídrami, ktorí majú na starosti určitý počet zamestnancov a poznajú ich lepšie, keďže s nimi každodenne pracujú.

Odmeňovanie zamestnancov

V podniku je zamestnancom vyplácaná fixná mzda, ktorá je obohatená o ďalšie odmeny a bonusy. Fixná mzda je pre každého zamestnanca iná. Závisí od pracovnej pozície a od individuálnych znalostí a skúseností človeka. Okrem fixnej mzdy sa zamestnancom vyplácajú aj odmeny za pracovné výsledky alebo dosiahnutie požadovaného cieľa.

V súvislosti s odmeňovaním sa stretávame s pojmom zamestnanecké výhody, tzv. benefity, ktoré podnik ponúka svojim zamestnancom. Portfólio je veľmi široké, od divadiel cez gastronómiu až po cestovanie či šport. Pravidelne sa zamestnanci stretávajú pri spoločných raňajkách či iných aktivitách a počas celého dňa majú k dispozícii zdravé občerstvenie, nápoje či výbornú kávu. Mnohé benefity môžu zamestnanci využívať ihneď po prijatí do zamestnania, no na niektoré si musia počkať. Spoločnosť sa snažila tieto benefity nastaviť tak, aby neboli zamerané len na motiváciu a pracovnú oblasť, ale i na zábavu a súkromný život.

Benefity sú pre podnik dôležité, no nemali by byť vytvorené len preto, aby boli lepšie ako má konkurencia. Každý podnik by mal pri výbere benefitov myslieť na svojich zamestnancov a na to, ako im daný benefit pomôže k zlepšeniu motivácie alebo pracovného výkonu. Ak sú vybrané správne, ich výsledok sa odzrkadlí v celkových výsledkoch podniku.

Tabuľka 3 Benefity spoločnosti ESET, s.r.o.

firemné akcie	odmeny pri životných jubileách
nápoje zdarma	strava nad rámec zákona
relaxačná a oddychová miestnosť	zľavy na produkty a služby
13. a 14. plat	požičanie firemných bicyklov
jazykové vzdelávanie	svadobný príspevok
odborné vzdelávanie	príspevok na dôchodkové sporenie
čerstvé ovocie na pracovisku	členstvo vo fitnesscentre
práca z domu	spoločné raňajky dvakrát mesačne
sick days a preplatené voľno	ESET rodičovská dovolenka
ponuka nealkoholických nápojov zdarma	Príspevok pri narodení dieťaťa

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Diskusia

Posledná časť diplomovej práce je venovaná celkovému zhodnoteniu útvaru riadenia ľudských zdrojov v podniku podľa vykonanej analýzy v predchádzajúcich podkapitolách a navrhnutiu možných opatrení, ktorými by sme odstránili možné nedostatky.

Skúmanou spoločnosťou v záverečnej práci je ESET, s.r.o., ktorá už desaťročia pomáha ľuďom chrániť digitálny svet. Z malého tzv. „obývačkového“ projektu spoločnosť narástla na globálnu značku s viac ako 110 miliónmi používateľov v 202 krajinách sveta. Po niekoľkých rokoch od založenia podniku sa veľa vecí zmenilo, avšak jeho hodnoty, úmysly a filozofia zostali nezmenené. Vybudovať bezpečný digitálny svet, kde si môžu všetci ľudia užívať bezpečné technológie sa považuje za základnú filozofiu fungovania podniku. Táto filozofia prináša každoročne mnoho ocenení, za ktoré podnik vďačí najmä vzdelaným zamestnancom, ktorých je celosvetovo už viac ako 1600. Po 30-ročných skúsenostiach je spoločnosť považovaná za jednu z najinovatívnejších v oblasti bezpečnosti informačných technológií a aktuálne jej patrí 4. miesto najväčšieho globálneho dodávateľa IT bezpečnosti.

V diplomovej práci sme sa zamerali na centrálu uvedenej spoločnosti, ktorá má sídlo v Bratislave, konkrétne v Aupark Tower a Digital Parku. Aktuálne tu pracuje viac ako 850 zamestnancov, ktorí sú predovšetkým špecialisti na informačné technológie a pracujú na technologickom oddelení. Dominantné zastúpenie tu majú muži, ktorí majú kvalitnejšie predpoklady k programovaniu. Prevažná väčšina zamestnancov patrí do mladšej vekovej kategórie do 45 rokov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním a praxou. Je to spôsobené najmä neustále meniacim sa externým prostredím, v ktorom sa lepšie vedú orientovať mladí ľudia. Do organizačnej štruktúry podniku patrí aj kvalitné oddelenie ľudských zdrojov, v ktorej zase prevláda ženská pracovná sila.

Ako podnik vytvára a dosahuje hodnotu v podnikateľskom prostredí sme zisťovali na základe modelovania biznisu metódou Canvas, ktorá nám poskytuje lepší obraz o kľúčových oblastiach, ktoré podnik potrebuje k úspešnému podnikaniu. Podľa analýzy týchto oblastí môžeme zistiť ich naplnenie, alebo naopak možné nedostatky a rezervy. Na základe zistených výsledkov si podnik zakladá na vysokej partnerskej spolupráci s kľúčovými partnermi, s ktorými sa snaží chrániť informačné technológie proti vírusom. Táto partnerská spolupráca funguje najmä vďaka presne stanovenému cieľu, ktorý chcú dosiahnuť spoločne. Vývoj a predaj softvérových programov, propagácia produktov a zlepšenie vernostného programu sa považujú za hlavné kľúčové aktivity, ktoré podnik poskytuje svojim zákazníkom, medzi ktorých patria domácnosti, podniky, obchodníci

s počítačovým vybavením, bankové a vzdelávacie inštitúcie a priemyselné odvetvia krajiny. Spoločnosť je ústretová k svojim zákazníkom a komunikuje s nimi výhradne mailom, kde im zasiela aj výhodné balíčky produktov či zľavnené kupóny. Zákazníci zase oceňujú kvalitu ponúkanej služby, inovatívnosť, bezpečnosť a know-how, ktorý sa neustále rozvíja a rastie. Za všetky svoje úspechy spoločnosť vďačí najmä svojim zamestnancom, ktorí sú vzdelaní a vytvárajú hodnotu podniku. Zákazníci si môžu zakúpiť produkty nepriamo cez internet alebo prostredníctvom nezávislých distribútorov alebo priamo v kanceláriách spoločnosti. Najväčšie náklady podnik vynakladá na distribúciu, mzdy zamestnancov a reklamu. Naopak príjmy dosahuje predajom vlastných výrobkov a služieb. Takto nastavený podnikateľský model prináša spoločnosti každoročné zvyšovanie príjmov a neustále narastajúci počet zákazníkov, čo dokazuje jeho absolútnu efektívnosť.

Od samotného vzniku si spoločnosť zakladá na hodnotách, ktorými sa prezentuje v podnikateľskom prostredí, a ktorých cieľom je dodržiavanie vzájomnej úcty a dôvery v pracovnom i obchodnom vzťahu. Hodnotami sa definuje, aké by malo byť správanie každého jedného zamestnanca v podniku. Medzi hodnoty spoločnosti patrí česťnosť, zanietenie, odvaha, spoľahlivosť a spolupráca. Zo všetkých uvedených hodnôt zamestnanci považujú práve odvahu za najdôležitejšiu hnaciu silu, ktorá ich motivuje vymýšľať nové nápady a postupy. Zamestnávateľ dáva zamestnancom možnosť vyjadrovať svoje názory, ktoré sa v budúcnosti môžu preniesť do nových projektov. Manažéri zase pomáhajú zamestnancom riešiť problémy a výzvy. Teda môžeme tu vidieť určitý spoľah na manažérov a aj to, že naozaj postupujú v súlade s hodnotami podniku. Takisto napríklad pri nástupe nového zamestnanca, ktorý sa ťažko adaptuje. Útvar riadenia ho vyskúša pridať do už vytvoreného tímu, aby sa vedel rýchlejšie adaptovať. Spoločnosť sa vo veľkej miere vždy snaží konať v súlade s hodnotami podniku.

Podnik má zriadený útvar riadenia ľudských zdrojov na vysokej úrovni, kde zamestnanci pracujú na určitej pozícii podľa schopností a skúseností. Ak nastúpi nový personalista do podniku, tak postupne prechádza jednotlivými pozíciami v riadení ľudských zdrojov, pričom postup môže trvať niekoľko rokov. Prvou pozíciou je HR Generalist, kde personalista zabezpečuje organizačné školenia a lekárske prehliadky pre nových zamestnancov a pracovnoprávne úkony pri zániku pracovnej zmluvy. Po dosiahnutí určitých spôsobilostí zamestnanec postupuje na pozíciu Senior HR Generalist, kde spolupracuje pri tvorbe vzdelávacích programov, poskytuje spätnú väzbu na zlepšenie fungovania podniku a realizuje výberové konania. Poslednou pozíciou je HR Manager, ktorú aktuálne obsadzuje žena s osem ročnými skúsenosťami v odbore a vykonáva tie najdôležitejšie úlohy ako

budovanie obchodných vzťahov, riadenie personálnej agendy, vykonávanie náboru uchádzačov či podpora nových projektov.

Útvar riadenia ľudských zdrojov zohráva rolu zástupcu zamestnancov, ktorý sa angažuje pri každodenných požiadavkách, problémoch a starostiach zamestnancov. Podľa útvaru sa zvyšuje prínos pracovníkov vtedy, keď majú pocit slobody a môžu si presadzovať vlastné názory. Veľmi dôležitým aspektom je aj schopnosť komunikácie a vzájomného chápania, kedy sa útvar snaží konať v súlade s požiadavkami zamestnancov. Pripomeniem, že spoločnosť považuje pracovníkov za dôležitú súčasť existencie podniku, a práve preto sa orientuje najmä na ich túžby a prania. Na druhej strane útvar plní len minimálne rolu strategického partnera, čo môže v budúcnosti priniesť zlyhania v určitej podnikateľskej sfére. Dôsledky zlyhania sa môžu prejaviť napríklad v procese stratégie zavedenia nového plánu vzdelávania, kde útvar bude rozmýšľať skôr empaticky ako racionálne. Vtedy sa nemusí vzdelávací program uskutočniť vplyvom zavedenia zlého strategického postupu. Preto by sa mal útvar snažiť nebyť len sprostredkovateľom stratégie, ale i strategickým partnerom a navrhovať plány k uskutočneniu stratégie. Takisto je dôležité vedieť si stanoviť tie správne priority a snažiť sa ich dosiahnuť. Až vtedy si získajú rešpekt a dôveru v tom čo robia.

Úspešnosť fungovania závisí aj od všetkých procesov, ktoré podnik vykonáva. Na základe ich predchádzajúcej analýzy si ich vyhodnotíme a pokúsime sa navrhnúť odporúčania, ktorými by mohol podnik skvalitniť riadenie ľudských zdrojov.

Získavanie zamestnancov

Ako sme sa dozvedeli, spoločnosť preferuje pri získavaní zamestnancov kampaň *join ESET*, pri ktorej sa uchádzači snažia naprogramovať danú úlohu v systéme, ktorá sa po vypracovaní automaticky odošle do spoločnosti. Tento postup môže vykonať veľa uchádzačov, čo spôsobuje veľmi náročný a zdĺhavý proces vyhodnotenia všetkých vypracovaných úloh. Aj ja môžem skúsiť niečo naprogramovať aj keď nemám žiadne skúsenosti s informačnými technológiami. Tým chcem poukázať nato, že podniku sa odosielajú aj úplne zbytočné vyplnené úlohy, ktorými podnik len stráca čas. Práve z toho dôvodu by som navrhla, aby podnik ešte pred samotným programovaním zaviedol krátky vstupný test z oblasti informačných technológií. Iba ten, kto vyplní tento test správne, môže pokračovať v programovaní. Týmto by sa určite zúžil počet kandidátov minimálne o polovicu a proces získavania by sa stal jednoduchším aj pre personálne oddelenie.

Ďalším návrhom by bolo spolupracovať s vysokými školami formou neplatenej stáže, kde by si spoločnosť „vychovala“ svojich potenciálnych zamestnancov. Na túto stáž by sa mohli prihlásiť študenti, absolventi alebo nadšenci v danom odbore, ktorí by získali nové zručnosti a prax do budúcnosti. Spoločnosť by takto získala šikovných ľudí, ktorí by v budúcnosti priniesli nové nápady a moderný pohľad na vec. Stážista by zase získal praktické skúsenosti, hodnotnú referenciu do životopisu a podľa šikovnosti aj prácu v danom odbore a spoločnosti. Pri zavedení tejto stáže by podnik získal za minimálne náklady veľa nových talentov.

Výber zamestnancov

Z analýzy výsledkov sme sa dozvedeli, že výber zamestnancov je príliš náročný na čas pre samotných uchádzačov a najmä pre personalistov. Keďže sme v oblasti informačných technológií, tak by som odporučila znížiť množstvo samotného výberu zavedením virtuálnej reality. Namiesto programovania cez kampaň *join ESET*, by som navrhla pohovor priamo v budovách spoločnosti, kde by uchádzači predviedli svoje schopnosti pomocou tejto modernej metódy. Na základe zadanej úlohy od odborníka v tejto oblasti by mali uchádzači prejsť určitými úrovňami programovania, kde by personalisti sledovali ich myšlienkové pochody, logické, analytické myslenie a inteligenciu. Celý proces by prebiehal pomocou okuliarov s umelou inteligenciou, ktoré by si nasadil každý uchádzač. Tento proces by sa automaticky vyhodnocoval na počítači pomocou umelej inteligencie, kde by si personalisti mohli vybrať toho najlepšieho uchádzača. Pre spoločnosť by zavedenie tejto metódy znamenalo viditeľné zníženie času pri výbere. Podľa môjho názoru sa pri takejto práci vyžadujú skôr rozumové schopnosti, ktoré sú v tomto prípade dominantnejšie ako charakterové črty osobnosti, a práve preto by tento výber ocenili aj samotní uchádzači.

Adaptácia zamestnancov

Pri adaptácii nových zamestnancov sa spoločnosť riadi nastaveným adaptačným programom, ktorý sa začína prvým dňom nástupu nového pracovníka. V tento deň ho pridelený personalista zoznamuje s jeho nadriadenými, ukazuje mu jednotlivé oddelenia v organizačnej štruktúre a informuje ho o ponúkaných benefítoch. Následne je priradený na vopred určené pracovné miesto, na ktorom sa bude zdržiavať nasledujúce mesiace. Počas adaptácie by sa mal začleniť do kolektívu, zoznámiť sa s hodnotami podniku a plniť stanovené úlohy. Adaptačný proces v skúmanej spoločnosti trvá len jeden mesiac, čo je podľa mňa veľmi krátka doba na adaptovanie a zoznámenie sa s kultúrou podniku.

Vzhľadom nato, by som odporučila dobu adaptačného programu zvýšiť na hranicu aspoň troch mesiacov. Predsa pre spoločnosť je dôležité urobiť dobrý dojem pre nového zamestnanca a ukázať mu, že je pre spoločnosť cenný. Mojou teóriou je, že tak ako sa podnik bude správať k pracovníkom, tak sa pracovníci budú správať k podniku.

Vzdelávanie zamestnancov

Hlavným dôvodom vzdelávania je príprava na možné nepriaznivé dôsledky spojené s výpadkom informačných technológií pomocou BCM (Business continuity program) programu. Uvedený program vzdeláva top manažment, líniový manažment a aj bežných zamestnancov, ktorý zohrávajú stanovenú rolu vo vzdelávacom programe.

So vzdelávaním súvisí aj Nadácia ESET, ktorá sa snaží vzdelávať externé komunity, a tým vytvárať dlhodobé partnerstvá. Táto organizácia napomáha prekonávať výzvy a podporovať projekty. Nadácia podporila napríklad združenie, ktorého aktivity boli zamerané na zníženie rodovej nerovnosti v IT sektore, a ktorého cieľom bolo motivovať ženy k štúdiu IT a následnému zamestnaniu. Tento projekt ma oslovil, nakoľko sme v záverečnej práci zistili prevažné zastúpenie mužov na tejto pozícii. Myslím si, že aj ženy by sa vedeli presadiť a priniesť nové nápady na skvalitnenie práce v tomto sektore.

Nakoľko je v podniku pomerne náročný vzdelávací proces pre zamestnancov, tak by som navrhla uskutočňovať aspoň štyri krát do roka prieskum spokojnosti zamestnancov so vzdelávacím programom. Pomocou tohto prieskumu by spoločnosť získala spätnú väzbu od zamestnancov, a v prípade nespokojnosti zmeniť vzdelávací program. Podniku by predsa malo záležať na tom či prebieha vzdelávanie podľa predstáv a či má taký efekt, aký by mal mať.

Pracovné podmienky a pracovné vzťahy

Čo sa týka pracovných podmienok v podniku, tak som nesmierne nadšená. Pracovné prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú je ideálne. Či už hovoríme o technickej vybavenosti pracovísk, alebo o estetike podniku. Vďaka tomu sa naozaj v práci cítite ako keby ste doma na gauči a pozeráte televízor. Ešte lepšie, v podniku máte namiesto gauča mäkučké tulivaky.

Vzťahy na pracovisku hodnotím taktiež veľmi dobre. Zamestnanci sa navzájom rešpektujú a neustále sa spoznávajú. Tým, že je v podniku zamestnaných viac ako 850 ľudí, tak predsa nemôže poznať každý každého. Avšak útvár riadenia ľudských zdrojov navrhol návrh na zlepšenie, ktorý sa podaril zrealizovať. Každé dva týždne sa uskutočňujú v podniku

raňajky, ktorých cieľom je navzájom sa spoznávať. Každému zamestnancovi príde každý druhý týždeň pozvánka na raňajky vždy na iné medzипoschodie. Pozvánky sa generujú automaticky, takže zamestnanci raňajkujú vždy na inom medzипoschodí. Cieľom je, aby sa popri spoznávaní spoločne najedli a udržovali čo najlepšie medzil'udské vzťahy. Avšak častokrát sa stáva, že zamestnanci idú na raňajky vždy na to isté miesto a neberú ohľad na pozvané poschodie. Aby mali raňajky ten zmysel, pre ktorý boli zavedené, tak by som odporučila podpisovať sa na danom medzипoschodí.

Hodnotenie zamestnancov

V podniku sa rozlišuje počiatocné a pravidelné hodnotenie. Počiatocné sa vykonáva väčšinou po adaptačnom procese, kedy sa zisťuje spôsobilosť novoprijatého zamestnanca vykonávať určitú prácu. Pravidelné sa vykonáva každý deň, keď systém vygeneruje náhodných zamestnancov, ktorí sa ho zúčastnia. Pri tomto hodnotení sa zamestnanec osobne stretne s manažérom daného oddelenia a rozprávajú sa o budúcich cieľoch zamestnanca a postupe ich dosiahnutia. Po určitom čase sa stretnú znova a konzultujú o dosiahnutí resp. nedosiahnutí stanovených cieľov.

Ako to býva vo väčšine podnikov, tak hodnotenie sa netýka manažérov. Podľa mňa by mal každý zamestnanec, bez ohľadu na pracovnú pozíciu prejsť hodnotiacim procesom. Aj podriadení zamestnanci by mali dávať spätnú väzbu svojim nadriadeným. Práve preto by som navrhla, aby sa každý mesiac konalo dobrovoľné, anonymné hodnotenie manažérov cez počítačové kanály. Týmto by aj manažéri dostali spätnú väzbu od zamestnancov, ako sú s ich prácou spokojní. Systém by automaticky vyhodnotil túto spokojnosť, takže pre personálne oddelenie by to nebolo náročné na čas.

Odmeňovanie zamestnancov

Zamestnanci sú vyplácaní na základne fixnej zložky mzdy, ktorá je rozšírená o odmeny a bonusy za vykonanú prácu. Každý zamestnanec má inú fixnú zložku mzdy, ktorá závisí od individuálnych skúseností, pracovnej pozície a praxe.

Benefity, ktoré podnik poskytuje svojim zamestnancov majú veľmi široké portfólio. Zamestnanci si môžu vychutnávať benefity od gastronómie cez šport až po lístky do divadla či cestovanie. Taktiež novodobým benefitom sú už spomínané raňajky, ktoré sú uskutočňované každé dva týždne. Počas celého dňa majú zamestnanci zabezpečený pitný režim, občerstvenie a kvalitnú kávu. Zmyslom tvorby benefitov je motivácia zamestnancov k zvyšovaniu pracovného výkonu a dosahovaniu cieľov podniku.

Na základe zistenej analýzy pomocou modelu architektúry riadenia ľudských zdrojov sme zistili, že spoločnosť má vytvorený taký systém riadenia, ktorý funguje už niekoľko rokov. Takto zavedený systém pomáha personálnemu útvaru plniť všetky podmienky vo všetkých personálnych procesoch. Od získavania a výberu, cez adaptáciu, vzdelávanie, hodnotenie a pracovných podmienok až po samotné odmeňovanie. Avšak pri niektorých procesoch sme zistili drobné nedostatky, ktoré sme sa snažili odstrániť. Navrhli sme tak úlohy, ktoré by mal útvar riadenia ľudských zdrojov plniť, aby jeho fungovanie bolo viac a viac efektívnejšie. Pomocou zavedenia návrhov by tak podnik mohol smerovať k lepšiemu fungovaniu a prosperite, ale i k zvyšovaniu spokojnosti pracovníkov.

Záver

Útvar riadenia ľudských zdrojov by nemal chýbať v žiadnej spoločnosti, lebo jeho činnosť mimoriadne prispieva k zvyšovaniu efektívnosti celej organizácie. Sú to práve ľudia, ktorí zohrávajú tú najdôležitejšiu súčasť v každom podniku. Celý proces ich získavania cez adaptáciu až po odmeňovanie by mal byť kvalitne prepracovaný a prispôsobený každej spoločnosti. Správne nastavený a aplikovaný systém riadenia ľudských zdrojov v budúcnosti zabezpečí podniku dlhodobý úspech.

V diplomovej práci sme splnili čiastkové ciele, ktorými bolo naštudovanie poznatkov z literatúry a analýza systému riadenia ľudských zdrojov v skúmanej spoločnosti na základe modelu architektúry. Tieto ciele nám dopomohli k naplneniu toho hlavného, ktorým bolo vyhodnotiť systém riadenia ľudských zdrojov v skúmanej spoločnosti a navrhnúť možné riešenia pri zistených nedostatkoch.

Na identifikáciu špecifik systému riadenia ľudských zdrojov v skúmanom podniku bolo najprv treba zistiť všeobecné informácie o jeho histórii, fungovaní a o tom, či majú zriadený útvar riadenia ľudských zdrojov. Tieto informácie sme nadobudli počas rozhovoru s manažérkou ľudských zdrojov, ktorá nám priblížila celý ich systém fungovania.

Modeláciou biznisu metódou Canvas sme zistili kľúčové činnosti, pomocou ktorých podnik vytvára hodnotu v externom, ale i internom prostredí. Spomenutý model sme zostavili na základe získaných informácií od manažérky ľudských zdrojov, ktorý sme následne spracovali do tabuľkovej formy.

Po analýze základných informácií o súčasnom stave podniku a po spracovaní biznis modelu sme začali podrobnejšiu analýzu, pri ktorej sme sa opierali o model architektúry systému riadenia ľudských zdrojov. Uvedený model sa skladal zo štyroch častí, medzi ktoré patrili hodnoty, roly, samotná architektúra útvaru ľudských zdrojov a obsah formovania a riadenia pracovného výkonu. Na základe zistených informácií môžeme povedať, že počas celého životného cyklu sa podnik stále riadi tými istými hodnotami, ktoré si stanovil na začiatku podnikania. Taktiež sme zistili, že podnik má zriadený útvar riadenia ľudských zdrojov, kde pracovníci zastupujú rolu zástupcu zamestnancov. To znamená, že zamestnanci majú vlastné názory, majú pocit slobody a útvar tak koná v súlade s ich požiadavkami. Uvedenú rolu sme zisťovali na základe Ulricha a jeho sústave výrokov. Samotné fungovanie útvaru sa samozrejme nezaobíde bez všetkých procesov od získavania zamestnancov až po ich prepúšťanie. Tým, že podnik vykonáva všetky procesy na dostatočnej úrovni sme zistili

len pár nedostatkov. V závere záverečnej práce sme navrhli niekoľko riešení, ktoré by mohli podniku pomôcť eliminovať alebo úplne odstrániť zistené nedostatky.

Spoločnosť si uvedomuje dôležitosť ľudského kapitálu, a preto im venuje adekvátnu pozornosť. Práve zamestnanci sú tým najcennejším majetkom spoločnosti, ktorí zabezpečujú viditeľnú úspešnosť fungovania podniku. Môže mať spoločnosť drahé stroje, tie najnovšie technológie a mnoho verných zákazníkov, no bez vlastných zamestnancov by tieto nepredstavovali nič zaujímavé. V dnešnej dobe je veľmi ťažké nájsť tých správnych ľudí, ale ak ich nájdete je ešte dôležitejšie si ich vedieť udržať.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. AMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
4. BECKER, Gary. *Humancapital*. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. 390 s. ISBN 978-0-226-04120-9
5. BLŠTÁKOVÁ, Jana. Habilitačná práca. *Modely riadenia ľudských zdrojov v ére priemyslu 4.0*, EUBA 2018
6. FILIPCZYKOVÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2015. 55 s. ISBN 978-80-7464-805-2
7. GALAJDOVÁ, Viera. – HITKA, Miloš. *Personálny manažment*. Zvolen : TU vo Zvolene, 2008. 129s. ISBN 978-80-228-1896-4
8. JONIAKOVÁ, Zuzana. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 455 s. ISBN 978-80-8168-532-3
9. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9
10. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kolektív *.Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5
11. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. – NACHTMANOVÁ, Oľga. – JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
13. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení - Východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5
14. KOUBEK, Jozef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

15. MILKOVICH, George. - BOUDREAU, John. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
16. PIŠKANIN, Andrej. *Manažment - klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava :Ofprint JH, 2010. 345 s. ISBN 978-80-89037-26-1
17. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
18. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2
19. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5
20. VOJTOVIČ, Sergej. *Personálny manažment*. Bratislava : IRIS, 2006. 288 s. ISBN 8089018-98-X
21. WERTHER, William. - DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Internetové zdroje:

22. KARIÉRA BEZ HRANÍC. *Rozhovor s headhunter-kou*. [online]. 2012, [cit. 2018-10-15] Dostupné na: <<http://www.karierabezhranic.sk/karierny-svet/start/agentury-a-lovci-hlav/rozhovor-s-headhunter> >
23. KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment ľudských zdrojov*. [elektronický zdroj]. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. [cit. 2014-12-18]. Dostupné na: https://unibook.upjs.sk/img/cms/2014/fvs/manazment_ludskych_zdrojov.pdf
24. LOCUS ASSIGNMENTS. *Unit 18 Models of Guest and Storey's HRM Assignment*. [online]. 2016, [cit. 2018-11-12]. Dostupné na: <<https://www.locusassignments.com/solution/unit-18-models-guest-and-storeys-hrm-assignment>>
25. SLIDESHARE. *HRM Philosophies*. [online]. 2014, [cit. 2018-11-14]. Dostupné na: <<https://www.slideshare.net/hashimabbasi786/hrm-1b>>
26. SCRIBD. *The 5-P MODEL*. [online]. 2016, [cit. 2018-11-25]. Dostupné na: <<https://www.scribd.com/document/113878731/The-5>>
27. PC MAG. *ESET Cyber Security*. [online]. 2019, [cit. 2018-10-15] Dostupné na: <<https://www.pcmag.com/review/326739/eset-cyber-security-for-mac>>

Prílohy

Príloha 1: Dotazník skúmania role riadenia ľudských zdrojov podľa Ulricha