

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/I/2022/36109009600938756

**OBSADZOVANIE POZÍCIÍ MANAŽÉROV
KVALITY V PODNIKOCH**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**OBSADZOVANIE POZÍCIÍ MANAŽÉROV
KVALITY V PODNIKOCH**

Diplomová práca

Študijný program:	finančné riadenie podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Martin Mizla, PhD

Košice 2022

Bc. Daniel Domanič

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Rád by som pod'akoval vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Martin Mizla, PhD za odbornú pomoc a cenné rady pri vypracovaní práce. Moja vďaka ďalej patrí jednotlivým podnikom za poskytnutie cenných informácií a dokumentov, vďaka ktorým bolo možné moju diplomovú prácu odborne spracovať. Veľké pod'akovanie patrí mojím rodičom a priateľom, ktorí ma v časoch písania motivovali a inšpirovali.

ABSTRAKT

DOMANIČ, Daniel: Obsadzovanie pozícií manažérov kvality v podnikoch – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla, Phd. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán 90.

Cieľom záverečnej práce je na základe Analýzy spôsobov a procesov obsadzovania pozícií manažérov kvality navrhnúť ich zdokonalenie. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje nula grafov, štrnásť tabuliek a päť príloh. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu základných teoretických poznatkov z riešenej problematiky manažerstva kvality. V ďalšej časti je definovaný hlavný cieľ spolu s čiastkovými.

Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkami práce, konkrétne analýzou spôsobov a procesov pri obsadzovaní manažérov kvality v podnikoch.

Výsledkom riešenia danej problematiky je identifikácia nedostatkov a poskytnutie návrhov a odporúčaní na zefektívnenie výberových procesov na manažérske pozície.

Kľúčové slová:

výber manažérov, rodová rovnosť, kvalita

ABSTRACT

DOMANIČ, Daniel: Recruiting of quality managers in companies – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics in Košice, Department of Management. – Supervisor: doc. Ing. Martin Mizla, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, Pages 90.

The aim of the final work is based on the analysis of methods and processes of filling the positions of quality managers to propose their improvement. The work is divided into five chapters. It contains zero graphs, fourteen tables and five appendices. The first chapter is devoted to the definition of basic theoretical knowledge of the issues of quality management. In the next part, the main goal is defined together with the sub-goals.

The final chapter deals with the results of the work, specifically the analysis of methods and processes in the recruitment of quality managers in companies

The result of solving the problem is the identification of shortcomings and the provision of proposals and recommendations for streamlining the selection process for managerial positions.

Key Words: selection of managers, gender equality, quality

OBSAH

Úvod	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 <i>Manažment v podnikoch</i>	<i>12</i>
1.2 <i>Manažér.....</i>	<i>16</i>
1.2.1 <i>Klasifikácia manažérov</i>	<i>16</i>
1.2.2 <i>Manažérske schopnosti a zručnosti</i>	<i>17</i>
1.2.3 <i>Kompetencie manažérov</i>	<i>20</i>
1.2.4 <i>Požiadavky na osobnosť manažéra</i>	<i>22</i>
1.3 <i>Manažerstvo kvality.....</i>	<i>24</i>
1.3.1 <i>Funkcie manažmentu kvality</i>	<i>24</i>
1.3.2 <i>Definovanie kvality v podnikoch</i>	<i>26</i>
1.3.3 <i>Prístupy k definovaniu kvality</i>	<i>27</i>
1.3.4 <i>Znaky kvality</i>	<i>27</i>
1.4 <i>Ženy na manažérskych pozíciách</i>	<i>28</i>
1.4.1 <i>Rozdiely v mzdách.....</i>	<i>29</i>
1.4.2 <i>Žena manažérka verzus muž manažér.....</i>	<i>32</i>
1.5 <i>Význam a poslanie personálnej práce</i>	<i>35</i>
1.6 <i>Charakteristika personálnych činností.....</i>	<i>37</i>
1.6.1 <i>Plánovanie ľudských zdrojov</i>	<i>37</i>
1.6.2 <i>Proces tvorby pracovného miesta.....</i>	<i>38</i>
1.6.3 <i>Získavanie ľudských zdrojov</i>	<i>41</i>
1.6.4 <i>Výber uchádzačov</i>	<i>42</i>
1.6.5 <i>Prijímanie a adaptácia zamestnancov.....</i>	<i>45</i>
1.6.6 <i>Odmeňovanie zamestnancov.....</i>	<i>46</i>
1.6.7 <i>Rozvoj zamestnancov</i>	<i>46</i>
2 Cieľ práce	47
3 Metodika práce a metódy skúmania	48
3.1 <i>Predstavenie skúmaného podniku.....</i>	<i>48</i>
3.2 <i>Pracovné postupy</i>	<i>49</i>
3.3 <i>Spôsob získavania údajov a ich zdroje</i>	<i>50</i>
3.4 <i>Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov</i>	<i>50</i>
4 Výsledky práce	51
4.1 <i>Analýza požiadaviek na pozíciu manažéra kvality.....</i>	<i>51</i>
4.1.1 <i>Alternatívne názvy</i>	<i>51</i>

4.1.2	Charakteristika práce.....	51
4.1.3	Požadovaný stupeň vzdelania	52
4.1.4	Potrebné certifikáty, osvedčenia a prax.....	52
4.1.5	Kompetencie	53
4.2	<i>Analýza existujúcich procesov obsadzovania manažérov kvality</i>	55
4.2.1	Proces plánovania ľudských zdrojov v podniku	56
4.2.2	Zhrnutie analýzy plánovania ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch	58
4.2.3	Získavanie ľudských zdrojov v podniku.....	59
4.2.4	Zhrnutie analýzy získavania ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch	63
4.2.5	Obsadzovanie manažérskych pozícií v podnikoch.....	64
4.2.6	Zhrnutie analýzy výberu ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch.....	70
4.3	<i>Zastúpenie žien na manažérskych pozíciách</i>	71
4.4	<i>Návrhy a odporúčania pre zdokonalenie výberového procesu</i>	73
4.4.1	Návrh na zavedenie databázy uchádzačov	73
4.4.2	Návrh na zavedenie do procesu výberu metódu Assessment Centre	74
4.4.3	Návrh na zavedenie elektronického dotazníka namiesto fyzického	77
4.4.4	Návrh na umiestnenie voľných pracovných ponúk na internetovú stránku	78
4.4.5	Návrh na presadzovanie rodovej rovnosti v podnikoch	78
4.4.6	Návrh na mzdové ohodnotenie bez ohľadu na pohlavie	79
4.4.7	Finančné zhodnotenie návrhov	79
5	Diskusia	81
	Záver	84
	Bibliografické zdroje	85
	Prílohy	90

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Manažment podniku.....	13
Obrázok 2 Úrovne manažmentu	14
Obrázok 3 Manažérske funkcie	15
Obrázok 4 Manažérske funkcie a ich prepojenosť	18
Obrázok 5 Hierarchický model kompetencií	20
Obrázok 6 Osobnosť manažéra.....	23
Obrázok 7 Celkový priemerný plat mužov a žien	29
Obrázok 8 Priemerný čistý zárobok mužov a žien	30
Obrázok 9 Platové rozdiely mužov a žien v krajinách V4	31
Obrázok 10 Proces tvorby pracovného miesta	40
Obrázok 11 Subjekty podieľajúce sa na výbere zamestnancov	43
Obrázok 13 Proces výberu zamestnancov	65
Obrázok 14 Proces testovania uchádzačov	68
Obrázok 15 Proces realizácie osobného pohovoru	69
Obrázok 16 Zastúpenie žien na pozícii manažér kvality	72
Obrázok 17 Zastúpenie žien na manažérskych postoch v členských štátoch EU.....	72
Tabuľka 1 Stereotypy mužov a žien	34
Tabuľka 2 Personálne funkcie	36
Tabuľka 3 Skúmané podniky	49
Tabuľka 4 Osobnostné predpoklady	53
Tabuľka 5 Všeobecné spôsobilosti	53
Tabuľka 6 Odborné vlastnosti.....	54
Tabuľka 7 Odborné zručnosti	54
Tabuľka 8 Odhad potreby zamestnancov	57

Tabuľka 9 Zdroje získavania zamestnancov	61
Tabuľka 10 Formulár na telefonické interview	67
Tabuľka 11 Rozdiel medzi klasickým pohovorom a AC	74
Tabuľka 12 Harmonogram výberového konania	75
Tabuľka 13 Hodnotenie uchádzačov	76
Tabuľka 14 Prehľad nákladov jednotlivých návrhov	79

Úvod

Riadenie ľudských zdrojov je neoddeliteľnou súčasťou každého úspešného podniku. To zahŕňa výber zamestnancov. Kľúčom k úspechu je nájsť a obsadiť tých najlepších ľudí na kľúčové manažérske a vysoko špecializované pozície. Zároveň je to kritická hodnota pre všetky podniky. Správne využitie týchto pozícií nie je len kritickým aspektom v procese rozvoja a zmien, ale aj umením, ktoré si vyžaduje špecializované metódy, schopnosti a odbornosť. O stupni náročnosti výberu rozhoduje skutočnosť, že každý zamestnanec má odlišné osobné kvality, kvalifikáciu, výkonnosť a osobnostnú spôsobilosť, ktorá je u každého špecifická a vypovedá o úrovni jeho pracovných schopností. Každá profesia zároveň odráža dobre definovaný súbor potrieb a nárokov založených na rôznych charakteristikách pracovných miest. V dôsledku toho je dôležité nielen vybrať najlepšieho zamestnanca, ale aj použiť najvhodnejší proces výberu.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať spôsoby a procesy obsadzovania pozícií manažérov kvality a navrhnúť ich zdokonalenie. Pre splnenie tohto cieľa boli oslovené viaceré podniky výrobného charakteru, ktoré vo svojej organizačnej štruktúre zamestnávajú manažérov so zameraním na kvalitu.

Prvá kapitola práce je teoretická, kde sme si priblížili manažérstvo ako také, prácu manažéra spolu s jeho kompetenciami a osobnostnými predpokladmi. Zadefinované boli tiež pojmy ako manažérstvo kvality, kvalita a prístupy ku kvalite. Pre potreby práce považujeme za nevyhnutné teoreticky vymedziť personálnu prácu, ktorá predchádza výberu zamestnancov. Osobitnú kapitolu venujeme rodovej rovnosti mužov a žien a diskriminácii pretrvávajúceho mzdového ohodnotenia nežného pohlavia, ako aj rozdiely medzi ženou manažérkou a mužom manažérom. V teoretickej časti sme pomocou domácich a zahraničných zdrojov charakterizovali procesy od plánovania zamestnancov až po konečný výber, ktorým sa venujeme v praktickej časti.

Druhá kapitola je venovaná definovaniu cieľa diplomovej práce spolu s čiastkovými cieľmi, ktoré predchádzali splneniu hlavného cieľa.

Tretia kapitola sa zaoberá metodikou práce a použitými postupmi ako aj procesmi a metódami zberu údajov a ich vyhodnotenia.

Štvrtá kapitola práce je analytická, kde sa zaoberáme analýzou interného prostredia podnikov a ponúkame možné riešenia na zistené nedostatky.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V tejto časti diplomovej práce považujem za nevyhnutné charakterizovať základné pojmy, o ktoré sa budeme opierať neskôr v práci. Zdefinujeme si pojmy ako manažment spolu s jeho funkciami a schopnosťami, podstatu kvality v podnikoch a zároveň sa pokúsime zhrnúť zistenia o pracovných činnostiach manažérov ako takých, ako aj o ich osobnostných predpokladoch potrebných na výkon tejto funkcie.

Rovnako považujem za nevyhnutné charakterizovať personálne činnosti v podnikoch, nakoľko predovšetkým tie zodpovedajú za výber tých najvhodnejších zamestnancov.

1.1 Manažment v podnikoch

Za dobrým produktom stojí nielen výroba, ale aj kvalita produktov a tovarov. Výrobné podniky, ale aj spoločnosti poskytujúce služby pre zákazníkov si zakladajú na kvalite produktov a služieb, ktoré ponúkajú. Dnešná moderná spoločnosť si vyžaduje kvalitu, za ktorou stoja v jednotlivých podnikoch manažéri kvality.

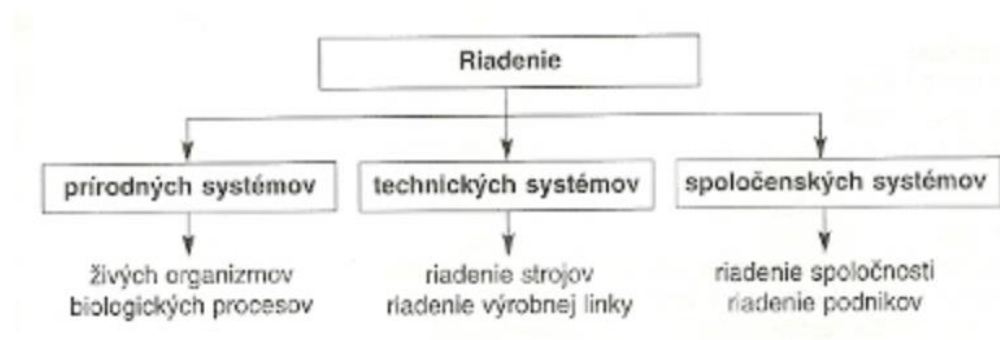
Manažment v podniku, podnikový manažment, alebo aj podnikové riadenie všetky tri slovné spojenia súvisia s vedením podniku alebo spoločnosti. Podniky, ktoré pôsobia v rámci trhu majú odlišné výsledky, ktoré sú výsledkom riadenia podniku a predovšetkým jeho zodpovedných manažérov.

Slovo manažment a jeho základ (odvodený z anglického slova management) je doslovne odvodené od slova „to manage“ čo je v preklade viesť, riadiť, alebo vládnuť. V dnešnej dobe sa s týmto pojmom stretávame najmä v procese riadenia, ale aj ako riadiaci orgán spoločnosti.

Sedlák tvrdí, že „Manažment je riadenie podnikov fungujúcich v podmienkach trhového hospodárstva, ktoré sa vyznačuje dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a nezablokovanými cenovými mechanizmami, schopnými poskytovať kritéria pre objektívnu kalkuláciu nevyhnutnú na efektívnu alokáciu disponibilných zdrojov, ako aj spontánne impulzy pre ekonomický rast. Taktiež sa domnieva, že pojem manažment má rôzne významy, preto je potrebné, aby sme ich rozlišovali a rozumeli im.“ (Sedlák, 2001)

Manažment ako taký vieme definovať v troch podobách:

- Manažment ako proces riadenia podniku – dôležitú úlohu zohrávajú prístupy, techniky a metódy, ktoré sa používajú v rámci riadenia podniku,
- manažment ako riadiaci orgán – kľúčovými osobami sú manažéri, ktorí sú zodpovední za riadenie podniku,
- manažment ako vedná disciplína – teória, ktorá sa primárne sústreďí na aktualizáciu a zdokonaľovanie prístupov, metód a techník. (Jedlička, 1998)



Obrázok 1 Manažment podniku

Zdroj: Jedlička, 1998

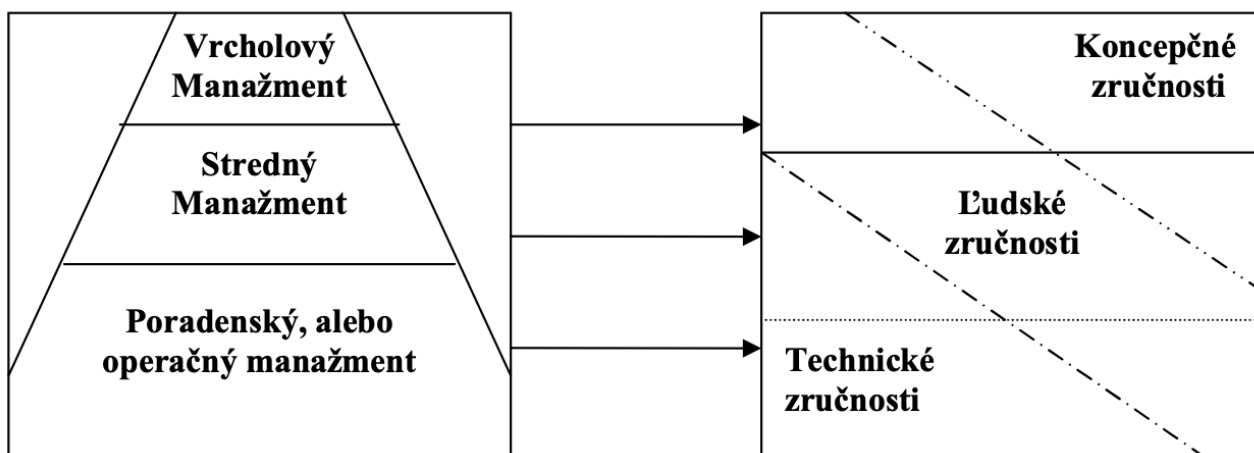
Medzi dôležité súčasti procesu patria:

- Ľudské zdroje,
- vzdelanostná, odborná a skúsenostná úroveň,
- lojalnosť a neustále aktivity v budovaní prospechu podniku,

Vnútna štruktúra a organizácia spoločnosti súvisí aj s vnútorným usporiadaním manažmentu, ktorý rozlišujeme na tri úrovne:

- **Vrcholový manažment** – patria sem špičkový manažéri a zamestnanci, ktorí sú zodpovední za strategický rozvoj podniku, a ktorí stanovujú dlhodobé ciele a vnútorný režim.
- **Stredný manažment** – je zodpovedný za činnosť podniku na druhom organizačnom stupni. Cieľom manažérov je komunikovať a aplikovať dlhodobé ciele a stratégie, kontrolovať ich pochopenie a osvojenie v rámci oddelenia.

- **Operačný manažment** – zaraďujeme sem manažérov a poradcov, ktorí na základe rozhodnutia ovplyvňujú výrobný proces a kvalitatívne hodnoty.



Obrázok 2 Úrovne manažmentu

Zdroj: Jedlička, 1998

Funkcie manažmentu

Manažment nie je len riadenie, alebo proces v podniku. Tvoria ho manažéri a zamestnanci, ktorí sú navzájom prepojení v komunikácii a v dosahovaní stanovených cieľov a stratégií. Manažér predstavuje akúsi „spojku“ medzi vedením podniku a zamestnancami, ktorého úlohou nie je len plánovať, rozdeľovať a kontrolovať úlohy ale zároveň byť motivátorom pre všetkých zamestnancov v rámci štruktúry podniku.

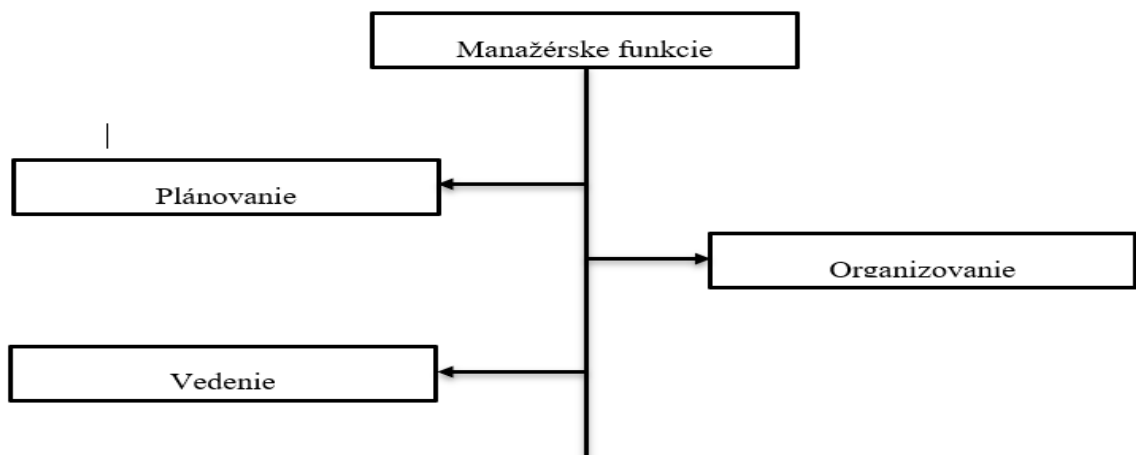
„Firemný manažér je zodpovedný za rozvoj, predajné výsledky, ľudské zdroje a spokojnosť zamestnancov. Plánuje predajné ciele firmy a určuje stratégie k ich dosiahnutiu. Organizuje a riadi aktivity predajnej sily aj pre lepši rozvoj predajných programov, monitoruje externý vývoj a trendy trhu. Vykonáva kontroly pre zistenie celkovej firemnej výkonnosti vo vzťahu k daným cieľom“ (Clemente, 2004)

Manažment a jeho funkcie môžeme chápať ako činnosti a aktivity, ktoré zámerne vykonávajú v pracovnej náplni jednotliví manažéri v procese dosahovania stanovených cieľov. Medzi základné funkcie manažmentu patrí:

- **Plánovanie** – vo všeobecnosti predstavuje cieľavedomú činnosť na dosiahnutie stanovených podnikových cieľov. Pomocou plánovania sa určujú všetky cesty ako tieto ciele v stanovenom čase na požadovanej úrovni dosiahnuť. Je to rozhodujúca

a najdôležitejšia funkcia, ktorá ovplyvňuje všetky ostatné manažérske funkcie. Za ciele považujeme presne stanovený budúci stav, ktorý sa podnik snaží dosiahnuť v stanovenej oblasti alebo odvetvia v presne stanovenom období a čase. Ciele musia byť jasné, detailne stanovené, merateľné a najmä časovo ohraničené. (Šimová, 2007)

- **Organizovanie** - je to druhá základná funkcia manažmentu. Predmetom činnosti organizovania je zaistiť plynulý chod všetkých zložiek podniku pri plnení cieľov. Využívaná je predovšetkým deľba práce, na základe ktorej dochádza ku koordinácii jednotlivých činností a ľudí, ktorí ju uskutočňujú. (Papula, 2004)
- **Vedenie** – zahŕňa činnosti manažéra, ktoré sú predovšetkým orientované na nasmerovanie ľudí v podniku na dosiahnutie vytýčených cieľov. Táto manažérska funkcia je často spájaná s umením nakoľko efektívne viesť ľudí si vyžaduje vodcovské schopnosti manažéra, od ktorých závisia výsledky jednotlivcov ale aj celého podniku.
- **Kontrola** – je zameraná predovšetkým na sledovanie a hodnotenie procesov alebo výsledkov, ktoré podnik dosiahol alebo ešte len dosiahne. Cieľom kontroly v rámci manažmentu podniku je najmä spätná väzba vedeniu podniku o náročnosti, kritických, objektívnych kontrolovaných javov v rámci stanovených cieľov. Úlohou kontroly je analýza skutočného stavu, porovnanie skutočnosti s plánovanou verziou, odhaľovanie odchýlok a príčin a následné vyvodenie potrebných krokov a naplánovanie opravných opatrení. (Kachaňáková, 2007)



Obrázok 3 Manažérske funkcie

Zdroj: vlastné spracovanie

1.2 Manažér

Pre potreby práce považujem za nevyhnutné teoreticky vymedziť a charakterizovať prácu manažérov. Priblížime si základné typy manažérskeho myslenia, manažérov a ich zručnosti, schopnosti, kompetencie ako aj požiadavky na osobnosť manažéra.

Práca manažérov je v modernej dobe neoddeliteľnou súčasťou každého manažmentu. Bez ohľadu na to, či ide o podniky ziskovo alebo neziskovo orientované, vo všetkých pôsobia manažéri. Označenie „manažér“ sa často používa len na označenie vrcholových zamestnancov podniku, ktorí zodpovedajú za celkový chod firmy. V podnikoch avšak existuje viacero druhov manažérov zároveň a (projektový manažér, manažér logistiky, manažér kvality atď.) a ich funkcie sa navzájom prekrývajú pričom každý z nich rieši iné úlohy v rámci svojej funkcie ale v konečnom dôsledku sa usilujú dosiahnuť určité ciele stanovené podnikom. To znamená, že manažér môže byť zapojený do viacerých činností manažmentu zároveň. (Brozmanová, 2005)

1.2.1 Klasifikácia manažérov

V praxi môžeme klasifikovať manažérov z viacerých hľadísk a to na základe podniku, v ktorom vykonávajú svoju činnosť alebo podľa úloh a činností, ktoré v podniku vykonávajú. Z hľadiska členenia manažérov v organizáciách hlavným je faktorom stupeň, na ktorom pôsobia. Rozlišujeme tri stupne: vrcholový manažment, manažment strednej úrovne a manažment prvej úrovne. Jednotlivé členenia si charakterizujeme v odstavcoch nižšie.

Vrcholový manažéri - menujú ich vlastníci alebo orgány podniku. Stanovujú dlhodobé ciele, riadia podnik ako celok, majú osobitný vzťah k vlastníkom. V menších podnikoch môže byť vrcholový manažér zároveň vlastníkom podniku avšak v podnikoch väčšieho charakteru sa tieto pozície zásadne odlišujú.

- **Vrcholoví manažéri** – zastupujú v spoločnostiach relatívne nízky podiel. Napr. generálny riaditeľ, členovia predstavenstva, riaditeľ spoločnosti,
- **manažéri strednej línie** – vo väčšine spoločností tvoria títo manažéri značnú časť. Sú to manažéri vnútroorganizačných útvarov a rôznych odborných útvarov. Zodpovedajú za riadenie útvarov, poskytujú podklady pre vrcholové vedenie, sú podriadení top manažmentu a nadriadení manažérom prvej línie. Napr. riaditelia závodov, obchodní riaditelia, výrobní riaditelia,

- **manažéri prvej línie** - sú to prvostupňoví manažéri organizačných útvarov. Riadia priamo podriadené organizačné útvary; operatívne riešia aktuálne problémy; riadia výkonných zamestnancov. Napr. majstri, vedúci oddelení. (Brozmanová, 2005)

1.2.2 *Manažérske schopnosti a zručnosti*

Pre vykonávanie práce manažéra sú dôležité teoretické poznatky, získané štúdiom ako aj rôzne skúsenosti z praxe. Každý úspešný manažér potrebuje na výkon jeho funkcie konkrétne schopnosti. Tí najlepší manažéri majú vo všetkých udalostiach v podniku prehľad, zbierajú nové informácie, na základe ktorých sú schopní predpovedať vývoj budúcich udalostí.

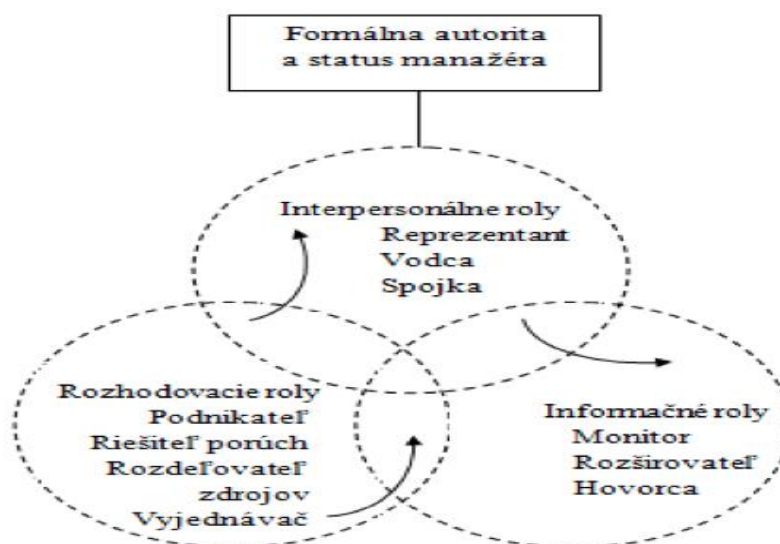
Sedlák (2008) tieto schopnosti rozdelil do dvoch skupín. Základne schopnosti, kde radí predovšetkým odborné, interpersonálne a koncepcné schopnosti. Druhá skupina sú podporné schopnosti, o ktorých tvrdí, že sú nutným predpokladom základných schopností. Medzi podporné schopnosti radí diagnostické a analytické schopnosti. Predpokladom každého manažéra je získanie základných vedomostí absolvovaním školy resp. študijného programu na efektívne plnenie úloh. Neskôr získavajú esenciálne skúsenosti v praxi.

„Schopnosť je súbor predpokladov nevyhnutných pre úspešné vykonávanie určitej činnosti. Schopnosti sa vyvíjajú na základe vlôh, a to učením. V úzkom slova zmysle sa pod schopnosťami rozumie komplex psychických vlastností človeka, na základe ktorých je schopný vykonávať profesionálnu činnosť.“ (Horáková, 2000)

Medzi typické schopnosti manažéra spoločnosti zaradíme:

- **Odborné** - potrebné na vykonávanie špecializovaných aktivít a činností,
- **interpersonálne** - schopnosť komunikovať, počúvať, spolupracovať, vedieť cítiť a motivovať opačnú stranu, prezenčné zručnosti,
- **koncepcné** - hovoríme o rozumovej kapacite, ktorá priblíži jednotlivé súvislosti, príčiny, ale aj výsledky vo firme nielen prostredníctvom systémovej organizácie, ale aj vrátane všetkých ostatných vlastností,
- **diagnostické** - schopnosť rozpoznať a charakterizovať vyskytujúce sa problémy v spoločnosti,

- **analytické schopnosti** - schopnosť rozoznať ohrozenie, vedieť určiť kľúčové faktory v danej situácii a rozhodnúť, ktorému faktoru sa bude potreba prioritne venovať.



Obrázok 4 Manažérske funkcie a ich prepojenosť

Zdroj: Sedlák, 2012

V praxi každého manažéra sú požadované nasledovné schopnosti:

- **Schopnosť riešiť problémy** – teda schopnosť identifikovať problémy a adekvátnym spôsobom ich riešiť,
- **samostatnosť** – ide o schopnosť rozhodovať na základe vlastných úvah o výbere vhodných postupov a kontrole priebehu práce,
- **zodpovednosť** – Poukazuje na kvality manažéra, pretože dobrý manažér na seba dokáže vziať riziko,
- **komunikácia** – schopnosť predovšetkým výhodná na ovplyvnenie pracovníkov žiadúcim smerom za pomoci aktívneho prístupu v skupinových procesoch. (Sedlák, 2016)

Úspešnosť manažéra úzko súvisí s jeho vrodenými schopnosťami učiť sa a predovšetkým schopnosť aplikovať získané praktické skúsenosti v reálnom živote.

Nadobudnuté praktické zručnosti by mal dobrý manažér vedieť aplikovať v troch oblastiach, ktoré sú rozoberieme v odsekoch nižšie:

- **Koncepcná zručnosť** – ide o schopnosť, ktorá umožňuje manažérovi komplexne myslieť ako aj predvídať budúce situácie resp. vývoj. Napríklad manažér pracujúci v automobilke by mal byť schopný predvídať, aký typ automobilov od karosérie cez technickú vybavenosť až po vzhľad svetiel bude najviac žiadaný o niekoľko rokov. Koncepcné zručnosti zohrávajú dôležitú rolu pri rozhodovaní najmä v top manažmente. Najúspešnejšími podnikmi sú práve tie, ktorých manažéri vo všetkých spomenutých stupňoch disponujú týmito zručnosťami.
- **Technická zručnosť** – je taká schopnosť, na základe ktorej dokáže manažér uplatňovať vedomosti, metódy, techniky a postupy na výkon funkcie. Manažéri s touto schopnosťou sa dokážu orientovať v technických oblastiach a sú technicky a odborne zruční.
- **Ľudská zručnosť** – predstavuje schopnosť manažéra na úrovni spolupracovať s ľuďmi, vedieť ich stále motivovať a rozumieť ich potrebám. Manažér vďaka týmto zručnostiam pôsobí na podriadených, za pomoci ktorých dosahuje vytýčené ciele. Táto zručnosť je dôležitá na každom stupni manažmentu nakoľko ľudské zdroje a ich správne vedenie je kľúčovým faktorom úspechu. (Kachaňáková, 2007)

Práca manažéra nestojí len na výbere správnych metód a nástrojov v správnom čase. Je tiež o psychike a o osobnej filozofii, ktorá sa prejavuje v pochopení cyklickosti a cyklickej kauzality javov, podmienenosti štruktúry a existujúcich podmienok, poznaní a pochopení systémových zákonitostí a nakoniec v dopadoch vlastných vykonaných aktivít.

Prijímanie rozhodnutí manažéra môže byť založené na exaktných dátach a dôkazoch spracovaných kvantitatívnymi metódami alebo založené na kvalitatívnych metódach, laterálnom myslení, intuícii a apod. Vedenie ostatných, teda podriadených pracovníkov, popri vedomostiach, zručnostiach a skúsenostiach, závisí aj od vzťahov k podriadeným prejavujúcim sa štýlmi vedenia ľudí.

Na základe zhrnutia literárnych zdrojov možno vyčleniť niekoľko všeobecne uznávaných základných štýlov vedenia ľudí ako spôsob práce manažéra na splnenie jeho/jej cieľov:

1. **Autokratický štýl (autocratic style):** komunikácia zhora – nadol, moc je v rukách manažéra, mienka iných manažéra nezaujíma, striktná kontrola podriadených,

iniciatíva podriadených je potláčaná. Tento štýl možno ďalej členiť na autoritatívny, presviedčaví a paternalistický,

2. Demokratický štýl (democratic style): obojstranná komunikácia (zhora – nadol aj zdola – nahor), otvorený priestor na podávanie návrhov podriadenými, pričom zodpovednosť zostáva na manažérovi, stmelovanie tímu. Tento štýl možno ďalej členiť na konzultatívny, participatívny, kolaboratívny, transformatívny a kaučovský.

3. Voľný priebeh (laissez-faire style): delegovanie úloh na podriadených a kontrola len pri termínoch ich splnenia, manažér zasahuje len v prípade, keď ho podriadený žiada o názor, ináč manažéri dôverujú podriadeným a nezasahujú do ich rozhodnutí a spôsobu dosahovania cieľov. Tento štýl možno ďalej členiť na delegatívny a vizionársky.“ (Mizla, 2021)

1.2.3 Kompetencie manažérov

Manažér je v rámci podniku vnímaný ako človek, ktorý je vzdelaný, má určité znalosti a skúsenosti, ktoré súvisia aj s kompetenciami jeho pozície. Postavenie manažéra v spoločnosti je nielen atraktívne ale nesie so sebou aj veľkú mieru zodpovednosti a najmä mix rôznych vlastností a skúsenosti, ktoré s prácou manažéra súvisia.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) definovali pojem manažérske kompetencie ako „Komplexné schopnosti a ďalšie predpoklady podávať manažérsky výkon. Komplexné sú preto, lebo obvykle zahŕňajú nielen viacero schopností, zručností, vedomostí, ale aj potrebné postoje, motiváciu, skúsenosti a podobne“



Obrázok 5 Hierarchický model kompetencií

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004)

Kompetentnosť ako taká je teda schopnosť chovať sa určitým spôsobom.

Schroder (2004) tvrdí, že základné kompetencie sú definované nadobudnutými vedomosťami a zručnosťami, ktoré sú potrebné na vykonávanie manažérskej práce, bez ktorých by určitú pozíciu nemohol vôbec vykonávať. Napríklad pre pozíciu manažéra kvality sa od určitej úrovne vyžaduje vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa a potrebné vedomosti a zručnosti so špecifikáciou na kvalitu alebo normy kvality ISO.

Podľa Lojdu je kompetencia „schopnosť človeka úspešne vykonávať v danom čase, v požadovanom rozsahu a v požadovanej kvalite konkrétnu prácu alebo činnosť“ (Lojda, 2011)

Pri profesii, ako je manažér kvality neexistuje jednoznačná zhoda v tom, akými kompetenciami musí disponovať. Preto sa mnoho autorov snažilo nájsť a kategorizovať kompetencie, ktoré by zaručili vysoký výkon akéhokoľvek manažéra a dokázali by tak odlíšiť lepších kandidátov od horších. Týmto spôsobom došli k deleniu kompetencií do dvoch základných skupín:

- **Základné kompetencie** – predstavujú minimálne požiadavky, ktoré musí človek spĺňať počínajúc jeho schopnosťami, aby bol v danom podniku v závislosti od hierarchickej úrovne schopný vykonávať danú profesiu. Radíme sem základné strategické myslenie, schopnosť správneho plánovania a rozhodovania pri riešení problémov.
- **Výkonové kompetencie** – v súčasnom trhovom prostredí, ktoré sa vyznačuje vysokou dynamikou zmien a silnou konkurenciou už základne kompetencie nestačia. Tie sú zamerané najmä na výsledok a efektivitu ako na plnenie povinností. Nejde teda o vedomosti a skúsenosti ale predovšetkým o dosahované výsledky. Do tejto skupiny možno zaradiť také kompetencie, ktoré odpovedajú na otázku: „Ktoré kompetencie potrebuje manažér kvality na zdokonaľovanie procesov, znižovaniu nákladov, zvyšovaní spokojnosti zákazníka, riadenie zmien a inovácii?“ (Vodák, 2007)

Podľa Remeňovej podstatou kompetentnosti manažéra sú dôležité tri kategórie kvalít:

1. **Odborné vedomosti** – dosiahnuté všeobecné a odborné vzdelanie, získané know-how v rôznych oblastiach, inteligenčný kvocient (IQ)

2. **Praktické a životné skúsenosti** – schopnosť plánovať, strategicky sa rozhodovať, schopnosť viesť a vyberať zamestnancov, komunikačné schopnosti
3. **Sociálna vyspelosť** – tímový duch, osobnostné rysy, inteligencia, sebadôvera, empatia, postoje, sebareflexia, názory

1.2.4 Požiadavky na osobnosť manažéra

Osobnosť je „jedinečným spojením psychických črt, ktoré charakterizujú jednotlivca. Určuje spôsob, ako jedná v rôznych situáciách. Prejavuje sa vo výsledkoch práce i vzťahoch voči iným ľuďom“ (Schwarz, 2012)

Osobnosť človeka môžeme vo všeobecnosti definovať ako súbor vlastností (psychických, sociálnych, biologických), na základe ktorých vznikajú predpoklady správania osoby v určitých situáciách. Môžeme teda tvrdiť, že osobnosť každej osoby je odzrkadlená v jeho správaní. Osobnosť jedincov je dynamická a dokáže sa meniť.

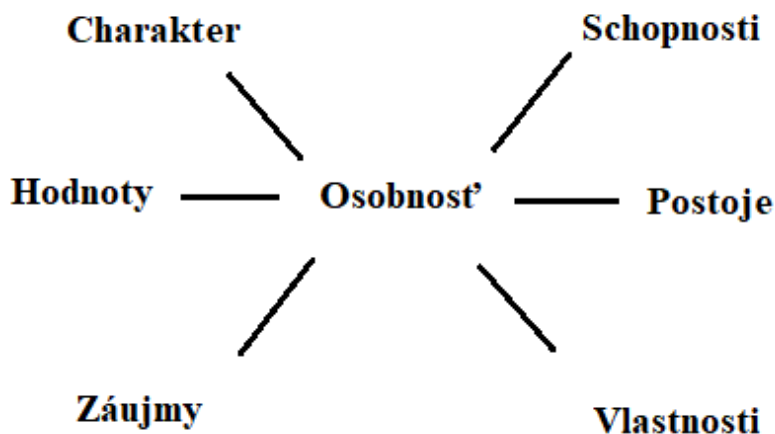
V podniku je kľúčové, aby proces manažmentu na každej úrovni prebiehal správne a preto je dôležité, aby všetci manažéri disponovali adekvátnymi technickými, koncepcnými a spoločenskými zručnosťami. Poznanie osobnosti uchádzačov resp. zamestnancov umožňuje predvídať správanie v určitých situáciách, ako aj odhadnúť úspešnosť v daných funkciách. Určité vlastnosti jedincov sa dajú odhaliť už pri úvodnom kontakte na pohovore alebo iných formách uchádzania sa o prácu manažéra. Hovoríme predovšetkým o sociálnych zručnostiach (správanie, sebavedomie, vyjadrovanie). (Bělohávek, 1996)

Pre osobu manažéra sú kľúčovým faktorom jeho osobnostné charakteristiky, a to omnoho viac, ako je to u iných zamestnancov. Ako sme už spomínali v predchádzajúcej podkapitole rôzni výskumníci nedokážu presne charakterizovať špecifické osobnostné predpoklady, ktorými by mal manažér ako riadiaci pracovník disponovať ako aj to, aká je prijateľná úroveň jeho osobnostnej kvality.

Vzhľadom k tejto skutočnosti sa v tejto časti práce zameriame na základné rysy osobnosti manažéra:

1. **Schopnosti** – determinujúcim faktorom práce manažéra sú jeho schopnosti, ktoré sa odzrkadľujú v jeho úspešnosti. Vyjadrujú kapacitu osobnosti skvalitňovať manažérske procesy. Pre manažérov sú dôležité organizačné schopnosti a inteligencia, od ktorej sa odvíja rozumne a strategicky uvažovať.

2. **Postoje** – vyjadrujú vzťah manažéra k ostatným pracovníkom, predmetom alebo rôznym skutočnostiam. K významným postojom v práci manažéra je napríklad orientácia na výkon, zákazníka a spolupracovníkov.
3. **Vlastnosti** – k najdôležitejším vlastnostiam manažéra patrí zodpovednosť, sebavedomie, tvorivosť, schopnosť riešiť problémy.
4. **Hodnoty** – správne nastavené hodnoty manažéra v podniku taktiež vo veľkej miere ovplyvňujú úspešnosť celej spoločnosti. Preferencie hodnôt manažérov ovplyvňujú budúce rozhodnutia. Ide o hodnoty ako sú napríklad: orientácia na zákazníka, zisk, zamestnanci alebo osobný rast. (Mateides, 2006)



Obrázok 6 Osobnosť manažéra

Zdroj: vlastné spracovanie

Na záver tejto podkapitoly je dôležité povedať, že osobnosť každého manažéra na všetkých úrovniach riadenia je dôležitý predpoklad pre efektívne riadenie podniku. Ľudské zdroje v podniku predstavujú najdôležitejší faktor úspešnosti každej spoločnosti. Manažér, ktorý má nadmieru vyvinuté osobnostné črty a schopnosti značnou mierou prispieva k úspešnosti podniku. Správny manažér musí disponovať širokou škálou činností od organizovania, plánovania až po samotné riadiace činnosti. Manažér nemusí byť prísny šéfom s armádou podriadených zamestnancov, ale človek, ktorý dokáže na dosahovanie cieľov v podniku využiť schopnosti, znalosti a kolektivitú svojich spolupracovníkov.

1.3 Manažérstvo kvality

Kvalitatívne posunúť podniky o krok vpred je možné, len za predpokladu pozitívne nastavených zamestnancov a manažérov so záujmom zmeniť veci k lepšiemu. Vybudovať kvalitný podnik, ktorého produkty dosahujú najvyššiu kvalitu je behom na dlhé trate, počas ktorého je potrebné zdolať mnoho prekážok. Existuje veľa spôsobov ako pristupovať k zefektívneniu samotných podnikov a jednou z nich je zavedenie manažérstva kvality. Práve manažment kvality ponúka možnosť nahliadnuť dovnútra spoločnosti a nájsť cestu k zlepšovaniu procesov, ktorých pocítia nielen zamestnanci ale aj zákazníci.

Jednotlivé podniky v minulosti pristupovali ku kvalite s dôrazom na technickú stránku výsledného produktu. Rovnako tomu je aj v súčasnosti, ale popritom začali kvalitu chápať komplexnejšie. Kvalitu dnes chápú ako stratégiu, ktorá zaistí konkurencie schopnosť. Z tohto dôvodu sú v stále viac podnikoch zavádzané systémy manažérstva kvality tak, aby zaistili nárast hodnoty pre zákazníka. (Linczenyi, 2001)

Úloha manažérstva kvality je, aby boli splnené požiadavky zákazníka s ohľadom na kvalitu. Pre zabezpečenie kvality finálneho výrobku musia byť v každej fáze životného cyklu produktu splnené požiadavky na kvalitu (kvalita výskumu, plánovania, marketingu, odbytu a pod.) (Mateides, 2006)

1.3.1 Funkcie manažmentu kvality

Hlavnou úlohou manažmentu v podniku je zabezpečovať a zároveň rozvíjať tú činnosť, ktorá je náplňou daného manažmentu. Z toho vyplýva, že poslaním a funkciou manažmentu kvality je zabezpečovať a rozvíjať kvalitu. Ako sme uviedli vyššie na to, aby bol tento cieľ dosiahnutý musí byť kvalita hlavnou prioritou v každej fáze cyklu ako aj pre všetkých zamestnancov. To znamená, že kvalitný výrobok musí byť naplánovaný, teda nie je dielom náhody. Aj keď v súčasnosti existuje mnoho príručiek, ktoré boli vytvorené v rámci jednotlivých etáp manažérstva kvality v minulosti, žiadna z nich nedisponuje presným postupom na zvyšovanie kvality. (Leščišin, 1997)

Samotné zvyšovanie kvality je dielom predovšetkým manažérov v oblasti manažérstva kvality a zahŕňa tieto tri procesy:

- Plánovanie,
- riadenie,

- zlepšovanie,

Plánovanie kvality

Plánovanie kvality je definované, ako tá časť manažmentu kvality, ktorá je zameraná na určenie cieľov kvality a zabezpečenie nevyhnutných zdrojov na splnenie požadovaného. Plánovanie zahŕňa aktivity, ako je určenie personálnych, materiálnych a v neposlednom rade finančných zdrojov, ktoré budú na jednotlivé ciele vynaložené v určitom časovom horizonte. Význam plánovania spočíva v tom, že v tejto fáze je možné odhaliť prípadne nedostatky ešte pred zavedením do realizácie. Týmto spôsobom môže podnik predísť vysokým nákladom na opravu po zavedení chybného produktu alebo služby do predaja. (Mateides, 2006)

Riadenie kvality

Riadenie alebo systém riadenia kvality je proces, ktorým sa zabezpečuje dodržiavanie postupov a stratégií, ktoré boli definované vo fáze plánovanie tak, aby boli dosiahnuté vytýčené ciele kvality. Tento proces je charakteristický zberom a analyzovaním údajov a tvorba dokumentácie za účelom hodnotenia dosiahnutých výsledkov.

Mateides (2006) definuje šesť základných princípov riadenia kvality:

1. zameranie sa na zákazníkov a trhy,
2. použitie vhodných metód a nástrojov na riadenie kvality,
3. orientácia na procesy, ako aj výsledky,
4. neustále plánovanie, zabezpečovanie, zlepšovanie a porovnávanie kvality,
5. celoživotné vzdelávanie,
6. účasť pracovníkov na riadení kvality vrátane subdodávateľov.

Zlepšovanie kvality

Podstatou je práca na neustálom dosahovaní vyššej kvality. Proces zlepšovania kvality sa dá dosiahnuť rôznymi spôsobmi. Typickým príkladom je zavedenie manažmentu zmien. Pri zlepšení kvality (pozitívna zmena) sa získajú skúsenosti, ktoré môžu byť použité pri nasledujúcom plánovaní kvality. V opačnom prípade (negatívna zmena) bude možné identifikovať vzniknuté nežiadúce problémy a zabezpečiť nápravu.

Podľa Mateidesa (2006) existujú dva základné prístupy k zlepšovaniu kvality.

1. Postupný – typickým príkladom je systém Kaizen, teda japonská filozofia zameraná na trvalé zlepšovanie vo všetkých oblastiach života teda aj podnikanie. Slovo kaizen je odvodené od dvoch japonských slov, ktoré v preklade znamenajú „zmena k lepšiemu“
2. Radikálny – podstatou je zmena procesov v spoločnosti za účelom dosiahnutia rýchleho zlepšenia. Význam tejto metódy spočíva v procesoch, ktoré sú nastavené tak, aby sa dosiahlo tzv. „skokovej zmeny“. Príkladom môže byť napríklad zásadná zmena technológie alebo nákladov.

1.3.2 Definovanie kvality v podnikoch

Kvalita je alfou omegou celého manažérstva kvality. Je to meradlo efektívnosti celej spoločnosti.

„Kvalita je pre zákazníka integračný faktor želaní a požiadaviek, na ktorých stavia dôveru k organizácii. Očakáva, že súhra vo všetkých fázach tvorby výrobku alebo služby funguje bezchybne.“ (Mateides, 2006)

Pojem kvalita sa začal prvýkrát vyskytovať v pradávných jazykoch používaných dávno pred naším letopočtom, kedy si ľudia začali uvedomovať prínosy kvalitných výrobkov a preto začali robiť veci tak, aby ich úsilie vynaložené na prácu nebolo zbytočné. Prvé zmienky o samotnej kvalite nachádzame v Hammurabiho kódexe z roku viac ako 2100 pred našim letopočtom. „Ak staviteľ postaví dom pre pána a jeho práca nie je pevná, a dom spadne a zabije domáceho pána, tak staviteľ bude zabitý.“ (Gitlow, Oppenheim, 1989)

Zatiaľ čo v minulosti sa manažéri podnikov zameriavali predovšetkým na problémy zvyšovania zisku a znižovania nákladov v súčasnosti, ak sa podniky chcú presadiť na trhu, či už domácom, ale najmä zahraničnom, musia ich činnosti podriadiť úlohe zabezpečovania kvality výrobkov.

V súčasnosti sa so slovom kvalita stretávame každodenne pri hodnotení výrobkov alebo služieb, s ktorými súvisí najčastejšie. Slovo kvalita, sa používa v slovných spojeniach, ktoré priradujú veciam rôzne obsahy, napríklad kvalitné jedlo, kvalitné služby.

Každý podnik sa snaží dosahovať stanovené ekonomické ciele, kde hlavným predpokladom je zisk podniku. Samotná ziskovosť podniku je úzko spojená s kvalitou výrobkov alebo služieb, ktorá sa odvíja od spokojnosti zákazníkov. Čím je vyššia kvalita výrobku alebo služby tým je vyššia spokojnosť zákazníka. (Kotler, 2007)

1.3.3 Prístupy k definovaniu kvality

V priebehu histórie sa vyvinulo mnoho postupov a pohľadov na kvalitu, my si spomenieme len tie najznámejšie.

Hodnotovo orientovaný prístup – kvalita je tu definovaná na základe pomeru vynaložených nákladov a ceny. Tento prístup hovorí o tom, že produkt je kvalitný, ak za prijateľnú cenu v najkratšom čase a pri najnižších nákladoch ponúka najlepší výkon.

Zákaznícky orientovaný prístup – tento prístup je v súčasnosti najrozšírenejší. Kvalita je tu definovaná zákazníkom. Hovorí o tom, že výrobok je pre zákazníka ideálny ak uspokojuje jeho požiadavky alebo ak má zákazník možnosť výberu z viacerých produktov a vie jednotlivé produkty porovnať a následne si zvoliť ten najvhodnejší.

Ekologicky orientovaný prístup – v podnikoch, v ktorých realizácia výrobku ovplyvňuje životné prostredie sa z dôvodu udržateľnosti aplikujú environmentálne opatrenia za účelom zníženia následkov na životné prostredie. Za kvalitný výrobok sa v tomto prístupe považuje ten výrobok, pri ktorého výrobe sa neznečisťuje prostredie.

Výrobné orientovaný prístup – kvalita je definovaná na základe miery dosiahnutia stanovených požiadaviek uvedených v technickej dokumentácii (Lenščišin, 2001)

1.3.4 Znaky kvality

Každý výrobok alebo služba ponúkaná na trhu má svoje charakteristické znaky, ktoré reprezentujú vlastnosti a môžu slúžiť na popis ich kvalít. Za podstatné znaky kvality považujeme tie vlastnosti, ktoré významnou mierou uspokojujú potreby spotrebiteľov.

V priebehu rokov boli vyčlenené podstatné znaky, ktoré by mal spĺňať každý produkt alebo služba. (Mateides, 1998)

- **Spoľahlivosť** – predstavuje kvalitu za daných podmienok používania, teda schopnosť plniť bez porúch požadovanú funkciu, na ktorú bol výrobok zhotovený,

- **funkčnosť a výkon** – ide o schopnosť produktu plniť žiadanú funkciu,
- **bezpečnosť** – dôležitý faktor kvality, ktorý má zamedziť ublíženiu na zdraví spotrebiteľa,
- **použitelnosť** – pod použiteľnosťou sa rozumie vhodnosť výrobku na použitie za účelom, na ktorý bol vytvorený. Každý zákazník to hodnotí podľa individuálnych potrieb,
- **zhoda s požiadavkami** – dôležitosť zhody finálneho produktu s požadovanými štandardmi a technickými parametrami,
- **trvanlivosť** – ide o schopnosť produktu zachovať si svoju počiatočnú hodnotu resp. spôsobilosť plniť svoje funkcie pri používaní po určitú dobu,
- **ekologická bezchybnosť** – význam tohto znaku je v dnešnej dobe nezanedbateľný, pretože ochrana životného prostredia a nutnosť ekologického prevedenia výrobkov neustále rastie a spotrebiteľ takéto výrobky preferuje čoraz viac,
- **dizajn** – ide o dojem teda ako výrobok vyzerá, akú má farbu, aby v čo najväčšej miere oslovil zákazníka. Tento znak má v súčasnosti neobyčajný význam, ktorý rozhoduje o pozícii výrobku na trhu (Paulová, 2018)

1.4 Ženy na manažérskych pozíciách

Aj keď počet žien v platenom zamestnaní za posledné desaťročia výrazne stúpol a uvádza sa, že ženy tvoria polovicu pracovných síl, vo vedúcich pozíciách sa ich uplatňuje stále veľmi málo.

Navzdory tomu, že bolo prijatých niekoľko zákonov proti diskriminácii, ženy musia naďalej prekonávať mnoho prekážok v snahe dosiahnuť vyššie manažérske pozície. Výskumy síce uvádzajú, že ženy za posledné desaťročia síce dosiahli výrazný pokrok v oblasti manažmentu, no uplatňujú sa však predovšetkým na strednej úrovni a vo vrcholovom manažmente sú skôr výnimkami.

Štúdia z roku 2002 uvádza, že ženy vo vrcholovom manažmente obsadzovali zarážajúcich 1,2% a až 71% firiem ešte nemali na poste riaditeľa ženu. (Dennis, Kunkel, 2004)

V každej ekonomicky prosperujúcej krajine je niekoľko vynikajúcich manažérok a podnikateľiek, preto je prekvapujúce, že ich je tak málo vo vrcholovom manažmente. (Mayerová, 1997)

Najnovšie výskumy odhaľujú, že ženy trpia väčším ekonomickým vylúčením ako muži. Príjmy žien sú výrazne nižšie ako je príjem mužov. V celosvetovom priemere majú ženy nižšie príjmy ako muži a to až o 10 až 30 percent nižšie. Rovnako aj pracovné miesta žien zostávajú na celom svete segregované. V mnohých krajinách existuje jasná hranica toho, akú prácu môžu ženy vykonávať, napríklad miesta, kde ženy vyžadujú povolenie od manžela na prácu alebo kde sa sústreďujú na nekvalitné pracovné pozície. Ženy sú sústredené v určitých rolách a sú obmedzené na špecifické riadiace funkcie spôsobom, ktorý poukazuje na fenomén „sklených stien“, ktorým je profesijná segregácia podľa pohlavia. (Čepelová, 2021)

1.4.1 Rozdiely v mzdách

V koncepcii rovnosti príležitostí mužov a žien existujú aj značné rozdiely v odmeňovaní. Existuje viacero vysvetlení tejto skutočnosti. Niektorí sa prikláňajú k názoru, že to zapríčiňuje diskriminácia a celkovo patriarchálna spoločnosť, iní, že manažérska funkcia si vyžaduje určité osobnostné charakteristiky, ktoré sú „typicky mužské“. Objavujú sa tiež názory, že ženy samotné neaspirujú na tieto zodpovedné posty alebo takúto príležitosť odmietnu kvôli jej náročnosti.

Celkový priemerný plat žien a mužov

Ženy	Muži	Rozdiel
1323 eur	1751 eur	24,6%

Zdroj:  platy.sk

Obrázok 7 Celkový priemerný plat mužov a žien

Zdroj: platy.sk

Za hlavný dôvod rozdielov v odmeňovaní sa uvádza diskriminačný prístup zamestnávateľov. Môže za to skutočnosť, že ženy majú od pradávna rozdielnu rolu v rodine. Platové rozdiely súvisia aj s materskou či rodičovskou dovolenkou. Holman (2007) tvrdí, že u žien existuje vyššia pravdepodobnosť, že žena odíde na materskú dovolenku, čo sa zamestnávateľom z hľadiska rizík spojených s jej neprítomnosťou nevypláca.

Najvýraznejší rozdiel medzi platmi mužov a žien je vo vekovej skupine medzi 35 až 49 rokov, pričom Slovenky dostávajú o 24 až 26 percent nižšie mzdy. „Kým do odchodu na prvú materskú dovolenku sú rozdiely medzi platmi mužov a žien miernejšie, k prehĺbovaniu začína dochádzať práve po ich návrate do pracovného života a tieto výraznejšie rozdiely pretrvávajú ešte niekoľko ďalších rokov,“ informovala analytička WOOD & Company Eva Sadovská. (Pluska, 2021)

Celkový priemerný plat žien predstavuje 1 323 eur v hrubom. V prípade mužov je to až 1 751 eur. Rozdiel v týchto hrubých zárobkoch predstavuje 428 eur, teda takmer 25 %.

Rozdiel medzi priemerným čistým zárobkom ženy a muža

Ženy	Muži	Rozdiel
928 eur	1228 eur	300 eur

Zdroj:  platy.sk  paylab

Obrázok 8 Priemerný čistý zárobok mužov a žien

Zdroj: Platy.sk

Pri predpoklade, že ľudia nemajú deti a neuplatňujú si nezdanieľnú časť, je čistý zárobok žien menej ako tisíc eur. Kým zamestnankyne obdržia mesačne v priemere 928 eur, pri zamestnancoch je to 1228 eur. Podľa priemeru majú muži vo svojej peňaženke každý mesiac o tristo eur viac.

Deň rovnosti v odmeňovaní žien a mužov minulý rok pripadol na 25. októbra. Z pohľadu odpracovaných dní tak v roku 2021 od tohto dátumu pracujú ženy na Slovensku až do konca roka zadarmo. Tento stav sa v porovnaní s minulým rokom zlepšil o tri dni. Údaje však ešte nezohľadňujú obdobie pandémie ochorenia COVID-19 a jeho dosah na situáciu žien.

Rozdiel medzi mzdami mužov a žien patrí na Slovensku stále k najvyšším v krajinách Európskej únie (EÚ). Podľa portálu profesia.sk bol začiatkom roku 2022 rozdiel medzi mužmi a ženami v priemerných nominálnych mesačných zárobkoch 24,6%, pričom muži v priemere zarábali 1751 eur a ženy 1323 eur. Z hľadiska veku sú najväčšie mzdové rozdiely medzi mužmi a ženami vo veku 35 – 44 rokov (22,3 %), a potom 45 – 54 rokov (20,6 %). Podľa IVPR to je spôsobené tým, že ženy po návrate z materskej dovolenky môžu zažívať kariérny prepád a stratu zručností. (ivpr, 2021) Platový rozdiel medzi mužmi

Platové rozdiely medzi ženami a mužmi v krajinách V4

	Ženy	Muži	Rozdiel
Slovensko	1323 eur	1751 eur	24,60%
Česká republika	1517 eur	1988 eur	23,70%
Poľsko	1390 eur	2061 eur	32,60%
Maďarsko	1200 eur	1539 eur	22,10%

Zdroj:  

Obrázok 9 Platové rozdiely mužov a žien v krajinách V4

Zdroj: platy.sk

a ženami je viditeľný vo všetkých krajinách V4. České, slovenské a maďarské ženy sú na tom oproti mužom podobne. Rozdiely v Poľsku sú ale omnoho väčšie.

Okrem negatívneho dopadu na zárobkoch žien sa okrem materskej dovolenky podieľa aj výdaj. Zatiaľ čo ženatí muži poberajú približne o takmer 5% vyššiu mzdu ako ich slobodní kolegovia, vydaté ženy poberajú v priemere o takmer 4% menej ako ich

slobodné kolegyne. Tieto mzdové rozdiely sa nedajú pri väčšine profesií vysvetliť pomocou teórie ľudského kapitálu. Nerovnosť je bezdôvodná a neexistuje žiadny dôvod, prečo ženy zarábajú menej ako muži o desiatky percent. Môžeme to pripísať stále pretrvávajúcej diskriminácii žien.

Údaje z roku 2019 poukazujú na hodinové zárobky žien v porovnaní s mužmi v členských štátoch EU, ktoré sú až o 14,1% nižšie ako u mužov. Najvyššie rozdiely hodinových zárobkov boli v týchto členských štátoch:

- Estónsko – 21,7%
- Lotyšsko – 21,2%
- Rakúsko – 19,9%
- Nemecko – 19,2%

Naopak najmenšie rozdiely boli zaznamenané v týchto krajinách:

- Luxembursko – 1,3%
- Rumunsko – 3,3%
- Taliansko – 4,7%
- Belgicko – 5,8% (<https://www.startitup.sk>, 2021)

1.4.2 *Žena manažérka verzus muž manažér*

V súvislosti s touto témou nastáva otázka, ktoré z týchto dvoch pohlaví pracuje ako manažér lepšie. V nasledujúcich odsekoch sa pozrieme na zrealizované výskumy uskutočnené v zahraničí, ktoré sa týkajú postavenia manažérov vo svete.

Percentuálny podiel žien, ktoré pracovali na manažérskych pozíciách v EU činil v roku 2020 v priemere 34%. Na Slovensku to bolo mierne nad úrovňou priemeru Európskej únie a to 36%. Aj keď je toto číslo relatívne nízke, výskumy z roku 1993 zistili, že ženy v západnej Európe v tom čase obsadzovali asi 10 – 20 percent na postoch stredného manažmentu a len 5% vo vrcholovom manažmente. (European Commission, 2021)

Z toho vyplýva, že manažérske posty sú čoraz viac obsadzované aj ženami. Napriek zaužívanému systému diskriminačnej politiky a predsudkami, s ktorými musia ženy bojovať. Za ženy však hovoria ich výsledky a podniky si začali uvedomovať pozitíva,

ktoré do riadenia ženskej pohľadá prináša. Ženy dokážu tvorivo myslieť, sú intuitívnejšie, empatickejšie a všeobecne majú lepšie komunikačné schopnosti čo svedčí o tom, že v tímoch, v ktorých pracujú ženy prevládajú lepšie vzťahy a komunikácia. Žena manažérka prináša do výkonu svojej manažérskej práce aj ďalšie pozitíva. Muži sú väčší rivali, súperia medzi sebou. Ženský element pozitívne zmierňuje napätie, alebo potenciálne konflikty v tíme. Manažérka zostáva aj pod tlakom lepšie sústredená na cieľ práce a pracuje efektívnejšie, než muži (European Commission, 2017)

V efektivite a kvalite manažérskej práce teda nie sú priveľké rozdiely. Každé z pohlaví do práce manažéra prináša isté prednosti a nedostatky. Štatistický výskum za posledné 3 roky uskutočnený Milanom Mikulášnikom zo Zlínskej univerzity Tomáša Baťu sledoval odlišnosti vo vlastnostiach jednotlivých pohlaví na manažérskom poste medzi 193 manažermi a 78 manažérkami a preukázal nasledovné:

Muži

- Majú tendenciu prejavovať svoju silu a prevahu názorov,
- majú lepšie technické zručnosti,
- sústredujú sa na seba a svoj výkon než na dobré vzťahy na pracovisku,
- horšie prežívajú prehry,
- viac „blufujú“ .

Ženy

- Sú intuitívnejšie, citlivejšie, komunikatívnejšie,
- zo začiatku sú menej dôverčivé, ale keď začnú veriť, tak až priveľa,
- sú empatické a vedia pochopiť konanie druhých,
- vyhýbajú sa útočnému správaniu,
- často sa v manažérskej pozícii správajú ako matky - počúvajú, chápu, riešia konflikty a organizujú,
- sú ochotnejšie viac ako muži niesť zodpovednosť za dobré a zlé výsledky,
- lepšie vnímajú reč tela. (Čepelová, 2021)

Dennis (2004) tvrdí, že ženy sa uplatňujú častejšie na strednej úrovni manažmentu preto, lebo tá si vyžaduje schopnosť kooperovať, motivovať a rozvíjať podriadených a mať

dobré interpersonálne spôsobilosti – a to sú oblasti, v ktorých sú ženy vo všeobecnosti lepšie ako muži. V spoločnosti však naďalej pretrvávajú rôzne stereotypy a predsudky voči ženám, ktoré môžu byť jedným z dominantných faktorov ovplyvňujúcich ich postavenie vo vedení podnikov.

Tabuľka 1 Stereotypy mužov a žien

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Dennis, Kunkel, 2004

Stereotypy o mužoch	Stereotypy o ženách
• Logický	• Jemné
• Zodpovední	• Emocionálne
• Agresívni	• Pasívne
• Ambiciózny	• Nelogické
• Racionálni	• Intuitívne
• Nezávislí	• Závislé
• Súťaživí	• Starostlivé

Tieto stereotypy o ženách značne ovplyvňujú ich hodnotenie a majú za príčinu uprednostňovanie mužov resp. mužských vlastností aj pri prijímaní do zamestnania najmä na vrcholové manažérske pozície.

Z toho vyplýva, že diskriminácia žien v zamestnaní pretrváva na to poukazujú najmä tieto faktory:

- zakorenené predsudky o vhodnosti mužov vykonávať určité práce, resp. funkcie,
- postup v zamestnaní a participácia vo vedúcich funkciách nie je adekvátne približne rovnakej úrovni vzdelania u žien a mužov,
- uprednostňovanie mužov pri obsadzovaní pracovných miest z obavy zamestnávateľa, že žena zostane na materskej dovolenke a bude zostávať doma z dôvodu starostlivosti o choré dieťa.“

1.5 Význam a poslanie personálnej práce

Ľudské zdroje sa v priemyselných krajinách rozvíjali v dlhších vývojových etapách od začiatku dvadsiateho storočia. V odbornej literatúre sa často používajú pojmy personálna administratíva, personálny manažment a manažment ľudských zdrojov. Jednotlivé koncepcie a etapy vývoja vyjadrujú postupne sa meniaci pohľad na teóriu a prax riadenia organizácie, zdôrazňujú význam ľudí v podnikoch a význam ľudí v organizácii a personálnej práci pri dosahovaní úspechu organizácie. Riadenie ľudských zdrojov je vnímané ako rozhodujúci nástroj na zvýšenie efektívnosti, konkurencieschopnosti a ekonomického úspechu spoločnosti. Má priamy vplyv na finančné a hospodárske výsledky každého podniku (Šikýř, 2012)

Personálna administratíva sa v organizáciách vykonáva dodnes a týka sa úloh, ktoré vyplývajú z pracovnoprávnej legislatívy. Sú to činnosti týkajúce sa plánovania, získavania a výberu zamestnancov, starostlivosti o nich a získavania, uchovávaní a aktualizácie osobných informácií a dokumentov predkladaných riadiacej jednotke organizácie.

Úlohy personálnej práce

Celkovým cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby boli operácie organizácie efektívne a aby sa jej výkonnosť neustále zvyšovala. Úlohy riadenia ľudských zdrojov Koubek definuje takto:

- Vytvorenie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných pozícií v organizácii tak, aby požiadavky každého pracovného miesta spĺňali schopnosti pracovníkov priradených na danú pracovnú pozíciu,
- optimálne využitie pracovnej sily v organizácii,
- zostavovanie tímov, efektívny štýl vedenia zamestnancov a zdravé medziľudské vzťahy v organizácii,
- personálny a sociálny rozvoj zamestnancov organizácie,
- dodržiavanie všetkých zákonov, predpisov a ľudských práv. (Koubek, 2007)

Funkcie personálnej práce

Na to aby boli vyššie spomenuté úlohy splnené, je potrebné aplikovať personálne činnosti, ktoré sa označujú aj ako personálne funkcie. Jednotlivé funkcie personálnej práce a ich popis prináša tabuľka

Tabuľka 2 Personálne funkcie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kachaňáková, 2007

Personálne funkcie	Popis
Strategické riadenie ľudských zdrojov	Zabezpečuje integráciu riadenia ľudských zdrojov so strategickými cieľmi podniku. Cieľom je udávať smer ľudských zdrojov.
Plánovanie ľudských zdrojov	Predstavuje plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov, ktorých podnik potrebuje na dosahovanie stanovených cieľov. Ide o pokrytie potreby ľudských zdrojov podniku.
Analýza práce	Zahŕňa zhromažďovanie informácií o jednotlivých pracovných miestach, ich opis a špecifikáciu požiadaviek a vlastností, ktorými má potencionálny uchádzač disponovať. Na základe toho je možné vytvoriť opis práce teda obraz o pracovnej pozícii a povinnostiach s ňou spojenými.
Získavanie a výber zamestnancov	Ide o určenie spôsobu pokrytia potreby ľudských zdrojov. Vyhľadávanie vhodných uchádzačov, motivovať potencionálnych kandidátov o prácu v danom podniku a zabezpečovať administratívu.
Vzdelanie a rozvoj zamestnancov	Identifikácia potreby vzdelávania zamestnancov, jeho plánovanie a meranie účinnosti.
Riadenie pracovných výkonov	Prostredníctvom týchto aktivít zabezpečuje rozvoj zamestnanca aby bol pre podnik prospešný.
Odmeňovanie zamestnancov	Nástroj stimulácie zamestnancov za účelom podávania dobrého výkonu. Personálny útvar vytvára mzdové systémy spolu so systémom benefitov.

1.6 Charakteristika personálnych činností

Každá spoločnosť, ktorá chce byť úspešná si musí uvedomiť význam ľudí, ktorých vo svojom podniku zamestnáva. Dôležité je si uvedomiť, že ľudia sú najväčším bohatstvom a výber vhodných zamestnancov na jednotlivé pozície a ich riadenie je závislé od toho, či podnik na trhu uspeje alebo nie.

System každej organizácie (ziskový a neziskový) prechádza transformáciou zdrojov na vstupe, aby produkoval požadovaný výstup. Informácie, materiálne, finančné a ľudské zdroje sú vstupmi do transformačného procesu. Produkty alebo služby, ktoré sú uvedené na trh za účelom transakcie, sú výsledkom transformačného procesu. Transformačný proces vyžaduje efektívnosť ako základnú a logickú nevyhnutnosť. Povinnosťou manažmentu je zaručiť splnenie tejto potreby, to znamená aby úžitok výstupov prevažoval nad úžitkom vstupov. V dôsledku toho by manažment mal získavať, riadiť a nasadzovať zdroje tak, aby čo najviac pomáhali pri dosahovaní cieľov organizácie. (všeobecným cieľom každej organizácie je rozvoj, rast a kvalita).

1.6.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Personálne plánovanie je systematická metóda odhadovania (predpovedania) požiadaviek na ľudské zdroje z hľadiska kvantity a štruktúry, rozvoja ich potenciálu (kompetencií a spôsobilostí) a stimulácie za účelom efektívneho dosahovania cieľov organizácie a oprávnených potrieb. (Kravčáková, 2020)

Väčšina personálneho plánovania vychádza z celkového plánu podniku. Môže sa použiť na definovanie cieľov, politik a stratégií personálneho manažmentu.

Hlavným cieľom personálneho plánovania je zosúladiť požadované množstvo a štruktúru zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie počas stanoveného časového obdobia. Plánovanie ľudských zdrojov prebieha z dlhodobého aj krátkodobého hľadiska. Pokiaľ ide o konkrétne resp. špeciálne pracovné pozície, vždy sa používa dlhší časový horizont. Každá strata talentovaných pracovníkov môže mať negatívne dôsledky.

Metódy plánovania ľudských zdrojov

Na efektívne plánovanie ľudských zdrojov je možné využiť dve prístupy, ktoré sa delia na intuitívne a kvantitatívne metódy. Kvantitatívne prístupy si vyžadujú viac času na

prípravu, ktorá pozostáva zo získania základných informácií, zatiaľ čo intuitívne metódy sú rýchlejšie a operatívnejšie.

Intuitívne / kvalitatívne metódy

1. Brainstorming – predstavuje skupinovú metódu názorov, ktorá poskytuje komplexnejší pohľad.
2. Odborné predpovede – ide o expertné predpovede, ktoré na základe analýzy predpovedajú dopyt po určitých ľuďoch so špecifickými kvalifikáciami, skúsenosťami a osobnostnými črtami.
3. Kaskádová metóda – Táto metóda je kombináciou dvoch predchádzajúcich. Jednotliví špecialisti dávajú svoje prognózy a postupne dochádza k zbližovaniu názorov a následnej zhode medzi odborníkmi.

Kvantitatívne metódy

1. Metóda extrapolácie – je metóda, pomocou ktorej sa predpovedá budúci vývoj udalosti na základe minulých tendencií.
2. Metóda počítačovej analýzy – je metóda, ktorá porovnáva vývoj v iných spoločnostiach, ktoré boli v podobnom scenári. Pracuje sa už so známymi údajmi, z ktorých opisujú to, čo sa už stalo a predpokladajú podobný priebeh za približne rovnakých podmienok.
3. Metóda indexovania – je vhodný pre podniky, ktoré sú ovplyvnené sezónnosťou. Stavebné firmy majú napríklad rozdielne nároky na personál v závislosti od sezóny, teda od jari do jesene, pričom v zime je ich potreba podstatne znížená.

Nie je možné s istotou povedať, či sú pre plánovanie zamestnancov lepšie intuitívne alebo kvantitatívne metódy. Intuitívne metódy sú však v zahraničnej praxi čoraz populárnejšie, pretože sú menej časovo náročné na získanie základných údajov, sú operatívnejšie, ľahšie interpretovateľné a lacnejšie. Podniky v praxi spomínané metódy kombinujú a dopĺňa, aby sa zabezpečilo, že plány budú objektívnejšie. (Koubek, 2007)

1.6.2 Proces tvorby pracovného miesta

Vytváranie pracovných miest je proces, pri ktorom sú špecifické povolania definované ako aj samostatné úlohy jedinca a zoskupené do základných prvkov organizačnej štruktúry, t. j. práca s cieľom zabezpečiť, aby boli uspokojené nielen

požiadavky podniku, ale aj potreby zamestnancov pridelených na pracovné miesta, ktorým sú adresované. Na prvý pohľad sa nemusí zdať potrebné prikladať tomuto postupu vysokú hodnotu, no prax ukázala, že má priamy vplyv na postavenie spoločnosti na trhu, ekonomickú úroveň, kultúru a imidž.

Hlavnými zdrojmi údajov pre analýzu pracovných miest sú aktuálne opisy zamestnancov na každom poste, priamych nadriadených týchto zamestnancov a pozorovateľov, ktorými sú špecialisti a externí odborníci na ľudské zdroje. (Borsiková, 2012)

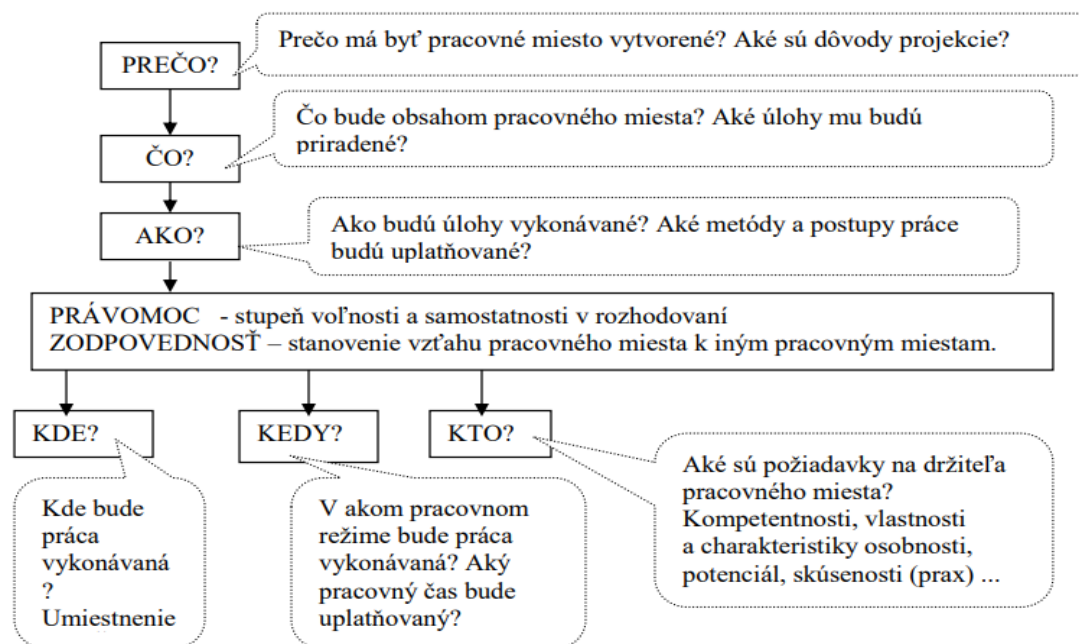
Bližšia analýza poskytuje obraz o pracovnom mieste, na základe ktorého vytvára predstavu o zamestnancovi, ktorý by mal dane miesto obsadiť tak, aby bolo plnenie zadaných úloh čo najefektívnejšie a predovšetkým podľa požiadaviek organizácie. V súčasnosti môžeme využiť nástroj na analýzu pracovných pozícií dostupný na internete, kde môžeme nahliadnuť do databázy zamestnaní s množstvom užitočných informácií. Webová stránka istp.sk disponuje takmer každým povoláním a s ním súvisiacimi požiadavkami.

Proces tvorby pracovného miesta sa realizuje v niekoľkých krokoch:

1. **Vymedzenie účelu** – prínos pracovného miesta pre spoločnosť resp. prečo pracovné miesto existuje.
2. **Obsah práce** – čo je vykonávané na danom pracovnom mieste, úlohy a náročnosť, informácie o jednotlivých pracovných úkonoch.
3. **Právomoc a zodpovednosť** – definuje za čo je držiteľ miesta zodpovedný, kompetencie, rozsah právomoci prislúchajúcich k pracovnému miestu, a výsledky za ktoré zodpovedá.
4. **Kritéria výkonu** – ukazovatele, na základe ktorých sa hodnotí spokojnosť s vykonanou prácou.
5. **Organizačné faktory** – ide o vzťahy podriadenosti a nadriadenosti držiteľa pracovného miesta.

Profil držiteľa pracovného miesta sa vytvorí v poslednom kroku procesu vytvárania pracovného miesta. Ide o špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca teda vymedzenie osobnostných vlastností, profesijných a sociálnych kompetencií, ako aj nevyhnutných kompetencií požadovaných pre úspešné splnenie úloh zadaných funkciou. Cieľom je

vypracovanie profilu ideálnych a minimálnych osobnostných vlastností, čo vedie k vytvoreniu profilu nositeľa pracovného miesta. (Armstrong, 2002)



Obrázok 10 Proces tvorby pracovného miesta

Zdroj: Armstrong, 2002

Je dôležité venovať pozornosť situáciám a premenným, ktoré ovplyvňujú potenciálnych kandidátov pri výbere pozície a celkovo pri náboře nových zamestnancov do organizácie. Na celý proces majú vplyv vnútorné a vonkajšie faktory.

Interné podmienky sa nevzťahujú len na konkrétnu pracovnú pozíciu, ale aj na podnik, ktorý hľadá niekoho na obsadenie danej pozície. Okrem charakteru a rozsahu práce sú kľúčovými faktormi ovplyvňujúcimi pracovisko požiadavky na potenciálnych zamestnancov a pracovné podmienky (pracovný čas, pracovná atmosféra, platové požiadavky, zamestnanecké výhody). Potenciálni zamestnanci sa v prípade organizácie zaujímajú o úspech a reputáciu firmy. Na porovnanie, príležitosť je tiež významnou zložkou ovplyvňujúcou personálny rozvoj, medziľudské väzby a starostlivosť o zamestnancov.

1.6.3 Získavanie ľudských zdrojov

Získavanie uchádzačov na obsadenie pracovných miest v organizácii je proces, pri ktorom sa podniky snažia prilákať dostatočné množstvo kompetentných ľudí, ktorí majú dostatočnú motiváciu a záujem o obsadenie daného pracovného miesta v podniku.

Zamestnanci, ktorými podnik disponuje je rozhodujúci v jeho úspešnosti. To zahŕňa nielen počet zamestnancov, ale aj ich schopnosti, talent a zručnosti potrebné na dosiahnutie stanovených cieľov spoločnosti a naplnenie jej poslania. Nábor takéhoto personálu je teda jednou z najvýznamnejších a najdôležitejších úloh personalistov podniku.

Pri získavaní zamestnancov je potrebné uvažovať ako o procese navrhnutom tak, aby organizácia získala skupinu kvalifikovaných jedincov. Je dôležité rozumieť potrebám firmy a očakávaniam, ktoré kladie na zručnosti a správanie svojich budúcich zamestnancov.

Touto činnosťou sa spoločnosť snaží zabezpečiť, aby mala včas dostatočný počet adekvátnych kandidátov na voľné pracovné miesta, pričom sa snaží aby náklady na jednotlivé úkony procesu boli minimálne. (Grznar, Šinský, 2003)

Medzi úlohy získavania zamestnancov patria:

- Informovať o voľných pozíciách a spoločnosti všeobecne
- Vybrať správne pracovné zdroje (interné, externé)
- Podnecovať a motivovať uchádzačov o zamestnanie, aby sa uchádzali práve v danom podniku
- Zhromažďovať základné informácie o kandidátoch
- Udržiavať vyššie uvedené činnosti z organizačnej a administratívnej stránky

Prvým krokom v procese náboru zamestnancov je výber zdrojov uchádzačov o zamestnanie. Existujú dve možnosti: interné zdroje alebo externé zdroje. Rozhodnutie, ktoré zo zdrojov podnik uprednostní závisí napríklad aj od veľkosti podniku a situácii na trhu práce.

Vnútorne zdroje – Vo vybranej organizácii sú uchádzačom k dispozícii vyvinuté z dôvodu organizačných zmien a rozvoju personálu v rámci kariérneho postupu. Týka sa to zamestnancov, ktorí už nie sú použiteľní na pracovisku alebo chcú prejsť na inú pracovnú pozíciu z rôznych dôvodov.

Medzi **externé zdroje**, ktoré uchádzači využívajú, patria pracovné ponuky, absolventi škôl a zamestnanci iných firiem, ktorí chcú zmeniť kariéru. Organizácia určuje, či je nákladovo efektívnejšie použiť interné alebo externé zdroje. Obe formy zdrojov majú svoj vlastný súbor výhod a nevýhod. (Novák, 2013)

V súvislosti so získavaním zamestnancov si musia podniky určiť metódy, na základe ktorých budú potencionálnych zamestnancov informovať o voľnej pracovnej pozícii. K dispozícii je množstvo náborových metód a spoločnosti bežne používajú ich kombináciu. Nasledujúce sú najobľúbenejšie spôsoby náboru:

- Inzercia,
- Internet,
- Vývesky,
- Spolupráca s úradmi práce,
- Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami,
- Odporúčania od vlastných zamestnancov. (Koubek, 2007)

1.6.4 Výber uchádzačov

Výber kandidátov na pozície v organizácii je kľúčovou etapou rozvoja pracovného potenciálu organizácie. Pri výbere zamestnancov je cieľom posúdiť predpoklady týchto kandidátov vo vzťahu k pozícii, o ktorú sa uchádzajú, a ich využitiu v organizácii a následne vybrať kandidáta, ktorý sa javí ako najvhodnejší a spĺňa predpoklady na požadovaný výkon. V dôsledku toho je potrebné zvážiť nielen odborné, ale aj osobné vlastnosti kandidáta, ako aj jeho potenciál a flexibilitu. (Kocianová, 2010)

Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri v spolupráci s organizačným útvarom povereným personálnou prácou vyberajú najlepšieho zamestnanca na danú pozíciu, a to nielen z hľadiska pracovných, ale aj sociálnych kritérií. Účelom výberového procesu je vybrať najkvalifikovanejšieho kandidáta zo skupiny potenciálnych kandidátov na obsadenie pozície.

Cieľom výberu je pomocou kvantitatívnych a kvalitatívnych prístupov určiť, ktorý z kandidátov s najväčšou pravdepodobnosťou spĺňa požiadavky organizácie teda ten, ktorý sa javí správaním a výkonom na danú pozíciu ako najvhodnejší. (Kachaňáková a kol. 2008)

Ide o dlhodobý proces, ktorý logicky a zámerne nadväzuje na ostatné personálne činnosti podniku. To znamená, že musí nadväzovať na plánovanie ľudských zdrojov, analýzu pracovného miesta a získavanie zamestnancov.

Pre úspešný a efektívny výber zamestnancov je potrebná zodpovedná príprava, ktorá si vyžaduje identifikáciu subjektov, ktoré výber zamestnancov zabezpečujú, určenie kritérií výberu a stanovenie prediktorov. Subjekty podieľajúce sa na výbere zamestnancov sú uvedené v tabuľke nižšie.

Personálny útvar	Líniový manažéri
Kladie dôraz na dodržiavanie zákonov,	Definujú voľné pracovné miesta
Navrhuje metódy výberu	Spolupracujú pri analýze prac. miesta
Zastrešuje administratívu a metodológiu	Spolupracujú pri voľbe zdrojov a metód získavania zamestnancov
Zhromažďuje, kontroluje a archivuje dokumenty	Spolupracujú pri plánovaní postupu výberu zamestnancov
Zabezpečuje odbornú stránku posudzovania uchádzačov	Podieľajú sa na posudzovaní uchádzačov, vedú s nimi rozhovory a robia konečné rozhodnutia

Obrázok 11 Subjekty podieľajúce sa na výbere zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kachaňáková, 2008

Pred prijatím rozhodnutia o prijatí do zamestnania je dôležité uvedomiť si aké schopnosti a vlastnosti musia mať kandidáti, aby mohli vykonávať špecifikovanú prácu. Každá organizácia musí určiť kritériá, ktoré sa použijú na predvídanie budúceho úspechu kandidáta. Ulrich (2009) uvádza tieto základné druhy kritérií:

1. **Podnikové kritéria** – tieto kritéria sa týkajú vlastností, ktoré podnik považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité.
2. **Úsekové kritéria** – tieto kritéria sa týkajú vlastností resp. osobnostných vlastností, ktoré by mal mať zamestnanec, aby mohol vykonávať danú prácu.
3. **Kritérium pracovného miesta** – toto kritérium vychádza z popisu pracovného miesta a požiadaviek na zamestnanca. Pri výbere zamestnancov predstavuje toto kritérium najdôležitejší aspekt rozhodovania.

Ďalšími kritériami, ktoré sa vzťahujú na predpoklad úspešného výkonu práce je predpovedanie úspešného vykonávania práce. Ide o stanovenie faktorov resp. znakov na predvídanie úspešného výkonu. Výber spoľahlivých prediktorov je často problematický. (Kachaňáková, 2008)

Po ukončení procesu prípravy výberu zamestnancov si organizácia musí zvoliť metódy, akými výber uskutoční. Tieto metódy sa používajú na hodnotenie schopností alebo vedomostí jednotlivých kandidátov s cieľom určiť, ktorý kandidát sa na danú pozíciu najlepšie hodí. Existuje množstvo metód na výber zamestnancov, no žiadna z nich nedokáže zabezpečiť, že vybraný jednotlivec bude úspešný na sto percent. (Kocianová, 2010)

Metódy výberu

K dispozícii sú základné, odborné a doplnkové metódy výberu. Povaha pozície, skúsenosti výberových subjektov a špecifiká organizácie ovplyvňujú jej výber.

Základné metódy – posudzovanie životopisu, osobný dotazník a rozhovory (interview) sú príkladmi základných prístupov.

Odborné metódy – zamerané na posúdenie talentu (zručnosti a schopnosti) kandidáta. Využívané sú testy pracovnej spôsobilosti. Skúma sa tiež inteligencia (emocionálna a racionálna) uchádzača napríklad schopnosť racionálne premýšľať, sebareflexia, sebakontrola, empatia a sociálna vyspelosť. Posudzuje sa aj psychická, morálna a zdravotná spôsobilosť ale aj špeciálne schopnosti pomocou assessment testov.

Doplnkové metódy – patria sem napríklad referencie od minulých zamestnávateľov, ako je v prípade absolventa napríklad učiteľ. (Kravčáková, 2014)

Assessment centre – Často využívaný prístup, ktorý skúma pracovnú kompetenciu a rozvojový potenciál uchádzača, sa stáva čoraz relevantnejším pre hodnotenie a rozvoj manažérskych pozícií, predovšetkým na vysoko špecializované pozície. Využíva postupy založené na skupinových aj individuálnych úlohách, ktoré boli vyvinuté v reakcii na scenáre reálneho sveta, s ktorými sa uchádzači stretávajú pri určitej pracovnej pozícii. Výstup presne predpovedá budúci pracovný výkon a pravdepodobnosť, že sa jednotlivec zapojí do pracovného tímu. Súčasťou môžu byť napríklad rôzne simulácie, rozhovory, psychologické testy alebo aj hodnotenie kolegov. Assessment centre je síce jedným z drahších spôsobov, ale zabezpečuje značnú efektivitu výberu personálu. (Koubek, 2007)

1.6.5 Prijímanie a adaptácia zamestnancov

Prijatie uchádzača je výsledkom výberového pohovoru, ktorý odštartuje proces prijatia vybraného kandidáta na obsadenie pozície. Ide o výkonné personálne činnosti, právne a administratívne náležitosti spojené s prijatím nového zamestnanca, ako aj jeho zaradením do zamestnania. Tento postup sa začína bezprostredne po výberovom konaní, kedy je uchádzač o zamestnanie informovaný o svojom výbere a akceptuje ponuku organizácie na zamestnanie. (Koubek, 2008)

Vypracovanie a následný podpis pracovnej zmluvy je najdôležitejšou činnosťou. Pred finalizáciou a podpisom zmluvy by spoločnosť mala nového zamestnanca oboznámiť s návrhom zmluvy a umožniť mu, aby sa k nemu vyjadril. Mal by ho oboznámiť s právami a povinnosťami pracovného pomeru, ako aj s prácou na príslušnom pracovisku.

Privedenie nového zamestnanca do práce je ďalšou fázou procesu prijímania do zamestnania. To by mal riešiť pracovník personálneho oddelenia, ktorý nového zamestnanca dovedie na príslušné pracovisko, kde ho odovzdá svojmu novému šéfovi. Ten je zodpovedný za poskytnutie všetkých informácií potrebných na to, aby zamestnanec mohol plniť svoje úlohy. Nový zamestnanec musí poznať aj požiadavky na bezpečnosť a ochranu zdravia na pracovisku. (Koubek, 2009)

Adaptácia

Je neoddeliteľne spojená s procesom ich náboru a adaptácie. Adaptácia na danú prácu znamená, že sa pracovník prispôsobí pracovnej pozícii a sociálnemu prostrediu,

- Sociálna adaptácia – začlenenie do štruktúry sociálnych väzieb v pracovnej skupine a do širšieho sociálneho systému organizácie sa označuje ako sociálna adaptácia. (oboznámenia zamestnanca s kultúrou v spoločnosti)
- Pracovná adaptácia – sa týka prispôsobenia sa osoby svojej práci, úlohe a prostrediu. Podstata pracovného prispôsobenia je daná jedinečnými podmienkami pozície, na ktorú bol zamestnanec zaradený, a jeho pripravenosťou plniť úlohy na pozícii. Vo všeobecnosti obsah tvoria aktivity zamerané na orientáciu a adaptabilitu nového zamestnanca. (Kachaňáková a kol. 2013)

V organizácii by mal existovať systém adaptácie nových zamestnancov, ktorý vytvára organizačné predpoklady na realizáciu adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov na základe individuálnych adaptačných programov.

1.6.6 Odmeňovanie zamestnancov

Odmeňovanie zamestnancov je veľmi významnou činnosťou ako aj pre podnik, tak aj pre zamestnanca. Každý podnik má svoj vlastný súbor zásad a postupov pri odmeňovaní zamestnancov v súvislosti s ich prínosom pre organizáciu. Odmeňovanie bežne pozostáva z peňažných alebo nepeňažných odmien ako aj rôznych zamestnaneckých výhod.

Rozlišujeme tri kategórie v odmeňovaní:

- Priame peňažné odmeňovanie – radíme sem mzdu, plat, prémie alebo odmeny
- Nepriame peňažné odmeňovanie – ide o napríklad o poistenia, príplatky na stravovanie alebo zamestnanecké výhody.
- Nepeňažné odmeňovanie – patrí sem napríklad služobný mobil alebo auto.

1.6.7 Rozvoj zamestnancov

Predpoklady ľudských vedomostí, zručností a schopností sa neustále menia. Každý jednotlivec si musí neustále zlepšovať svoje znalosti a schopnosti, aby si našiel prácu.

Rozvojom zamestnancov sa rozumie získavanie nových informácií a schopností nad rámec tých, ktoré sú potrebné na vykonávanie určitej pracovnej funkcie v organizácii. Rozvoj zamestnancov je oveľa viac než len formovanie profesionálnych schopností, veľkou časťou zasahuje aj do formovania osobnosti zamestnancov. V dôsledku toho môžeme konštatovať, že rozvoj zamestnancov je zameraný skôr na kariéru človeka ako na jeho prácu.

Rozvoj zamestnancov sa realizuje prostredníctvom rozvojových programov, ktoré sú podobné vzdelávacím programom. Vo svojej publikácii Bajzíkova (2011) uvádza tieto najčastejšie typy programov:

- **Diagnostickeo-vzdelávacie centrá** – sú zamerané na zisťovanie schopností zamestnanca v súvislosti s jeho pracovnou pozíciou a to, či sa na ňu hodí.
- **Formálne vzdelávanie** – ide o dlhodobé vzdelávanie prostredníctvom simulácií alebo prednášok, ktorých absolvovanie je často podmienkou pre kariérny rast v podniku
- **360 stupňová spätná väzba** – používa sa na určenie silných a slabých stránok zamestnancov

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať spôsoby a procesy obsadzovania pozícií manažérov kvality v podnikoch a navrhnúť zdokonalenie týchto procesov.

Hlavnému cieľu predchádzalo splnenie nasledujúcich čiastkových cieľov:

1. Nadobudnúť teoretické poznatky štúdiom odbornej literatúry o obsadzovaní manažérskych pozícií,
2. Zistenie požadovaných zručností, kompetencií a certifikátov pre prácu manažéra kvality,
3. Analyzovanie súčasného stavu obsadzovania manažérskych pozícií v podnikoch,
4. Identifikovanie nedostatkov pri výbere zamestnancov na túto pozíciu a navrhnúť zdokonalenie.

3 Metodika práce a metody skúmania

V prechádzajúcich kapitolách sme charakterizovali, čo je to manažment kvality, vymedzili sme požiadavky na osobnosť manažéra ako aj jeho kompetencie, ktorými by mal disponovať na manažérskej pozícii.

V praktickej časti diplomovej práce sa budeme zaoberať súčasnou analýzou procesov pri obsadzovaní manažérov kvality v podnikoch.

Proces obsadzovania manažérov sme sa pokúsili analyzovať pomocou riadeného rozhovoru (interview) vo viacerých výrobných podnikoch, ktoré vo svojej organizačnej štruktúre zamestnávajú manažéra kvality alebo iného pracovníka, ktoré náplňou je kontrola a riadenie kvality.

3.1 Predstavenie skúmaného podniku

Za účelom splnenia cieľa diplomovej práce bolo oslovených 16 firiem prostredníctvom emailu, avšak len 6 z nich nám pozitívne odpovedalo. Výskumná vzorka teda pozostáva zo šiestich podnikov, ktoré boli ochotné s nami zdieľať požadované informácie a dokumenty. Súhlas vedenia spoločností nám umožnil preveriť personálne obsadenie manažérov kvality vo firmách, procesy ich získavania a výberu ako aj návrh na zlepšenie týchto procesov. V celej diplomovej práci na základe tohto súhlasu nebudeme konkrétne menovať firmy, ktoré sú predmetom skúmania.

Hlavným objektom skúmania bola slovenská spoločnosť, ktorú budeme v práci označovať ako „vybraná spoločnosť“. Hlavným objektom skúmania je preto, že nám poskytla najviac interných dokumentov a diagramov, ktorými sa pri obsadzovaní manažérskych pozícií riadi. Ide o spoločnosť s ručením obmedzením, ktorá bola založená v roku 1987 a v súčasnosti zamestnáva cez 160 zamestnancov. Základným predmetom jej činnosti je vývoj, komplexný inžiniering výrobkov a výroba elektroniky a mikroelektroniky ako i testovacích zariadení pre popredných svetových výrobcov elektroniky ako sú Sony, Panasonic, či Samsung.

Tabuľka 3 Skúmané podniky

Zdroj: vlastné spracovanie

Podnik	A	B	C	D	E	F
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzením	Akciová spoločnosť	Spoločnosť s ručením obmedzením	Akciová spoločnosť	Spoločnosť s ručením obmedzením	Spoločnosť s ručením obmedzením
Činnosť	Výroba spotrebnej elektroniky	Výstavba ciest a diaľnic	Výroba plastových výrobkov	Výroba elektrických motorov a generátorov	Výroba spotrebnej elektroniky a ostatných elektrických zariadení	Výroba výrobkov z dreva, korku, slamy a prúteného materiálu
Odvetvie	Elektro-priemyselné	Stavebníctvo	Priemyselné	Priemyselné	Elektro-priemyselné	Drevospracujúci priemyselné
Počet zamestnancov	100-149	500-999	25-49	50-99	50-99	10-19

3.2 Pracovné postupy

Predmetom tejto podkapitoly sú nami využívané pracovné postupy za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa. Všeobecné postupy používané v našom výskume sú rozhovor, analýza a syntéza a komparácia.

Na dosiahnutie hlavného cieľa práce sme použili nasledujúci postup:

- Získanie, zhromaždenie a štúdium odborných domácich a medzinárodných zdrojov zaoberajúcich sa manažmentom, manažérstvom kvality a manažérskymi kompetenciami,
- získanie informácií a metód využívaných pri získavaní a obsadzovaní manažérskych pozícií v podnikoch,

- pomocou riadeného rozhovoru s personalistami výrobných podnikov ako aj niektorými manažermi kvality získať informácie o tejto pracovnej pozícii,
- na základe predložených informácií a dokumentov analyzovať spôsoby, postupy a procesy pri výbere zamestnancov na pozíciu manažérov kvality,
- spracovať návrhy na zdokonalenie týchto procesov.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Informácie použité v práci pochádzajú predovšetkým z kníh domácich a zahraničných autorov. Ďalším zdrojom teoretických poznatkov sú odborné články z vedeckých časopisov a internetové zdroje zaoberajúce sa danou tematikou.

Prístup zberu údajov pre praktickú časť práce zahŕňa rozhovory nie len s manažermi kvality ale predovšetkým s personalistami podnikov, analýzu, syntézu a komparáciu (porovnávanie) . Ide o preskúmanie interných záznamov s cieľom posúdiť súčasné metódy obsadzovania manažérskych pozícií. Údaje z vyššie uvedených postupov kombinujeme, aby sme poskytli návrh novej alebo upravenej metódy na zlepšenie týchto procesov.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Táto práca využíva rôzne výskumné prístupy. Na analýzu získaných informácií a následnú interpretáciu výsledkov sa použili nasledujúce postupy:

- **Metóda analýzy:** táto metóda bola použitá na zistenie súčasného stavu obsadzovania manažérskych pozícií v podniku.
- **Metóda syntézy:** pomocou tejto metódy sme boli schopní vytvoriť obraz o postupoch a procesoch na obsadenie najvhodnejších kandidátov a taktiež sme boli schopní poskytnúť nápady na zlepšenie pomocou tejto metódy.
- **Metóda komparácie:** pomocou tejto metódy sme boli schopný porovnávať zhodu a odlišnosti v obsadzovaní manažérskych pozícií v skúmaných podnikoch,
- **Metóda interview:** táto metóda nám umožnila hovoriť priamo s osobami zodpovednými za výber zamestnancov a zároveň nám poskytla dôležité informácie a dokumentáciu.

4 Výsledky práce

V tejto časti diplomovej práci sú popísane výsledky získane pomocou zvolených metód a dostupných informácií. Zaoberá sa analýzou existujúcich procesov obsadzovania manažérov kvality v podnikoch a návrhom opatrení na zlepšenie týchto procesov.

4.1 Analýza požiadaviek na pozíciu manažéra kvality

4.1.1 *Alternatívne názvy*

- Špecialista kvality (manažér kvality)
- Quality Management System Specialist (QMS Specialist)
- Quality Assurance Specialist
- Manažér akosti a kvality

4.1.2 *Charakteristika práce*

Manažér kvality je typ sprostredkovateľa, ktorý garantuje, že produkt (alebo služba) spoločnosti spĺňa príslušné štandardy. To znamená, že spĺňa všetky legislatívne normy, ako aj požiadavky spotrebiteľov, pričom dodržiava aj interné zásady spoločnosti. Manažér kvality má na starosti politiku kvality spoločnosti, ako aj stanovovanie a dosahovanie cieľov kvality, vyhodnocovanie programov kvality a zabezpečenie neustáleho rozvoja. V oblasti kvality je často nadriadeným nad ostatnými zamestnancami (procesní inžinieri, projektoví manažéri, inžinieri kvality, kontrolóri kvality, ...) (cems.sk, 2022)

V súlade s platnými normami špecialista manažmentu kvality plánuje, koordinuje, riadi a kontroluje systém manažérstva kvality, monitoruje, meria procesy a identifikuje príležitosti na neustále zlepšovanie systému manažérstva kvality v organizácii.

Zabezpečuje vypracovanie cieľov a koncepcií kvality, ako aj vykonávanie interných a externých auditov kvality v súlade s plánom.

- Charakter činnosti – špecializované, tvorivé a vývojové práce.
- Vedenie podriadených pracovníkov – Vedenie tímu v administratíve (napr. oddelenia, referátu, koordinácia projektu a pod.)

- Zodpovednosť za výsledky a hodnoty – Nízka zodpovednosť, prípadné straty sú malé alebo ľahko odstrániteľné. (istp.sk, 2022)

4.1.3 *Požadovaný stupeň vzdelania*

- Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v odbore kvalita produkcie-integrované systémy riadenia
- Vysokoškolské vzdelanie tretieho stupňa v odbore kvalita produkcie-inžinierstvo kvality produkcie
- Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v odbore kvalita produkcie a bezpečnosť technických systémov
- Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v odbore kvalita produkcie
- Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v odbore kvalita produkcie - manažérstvo kvality produkcie
- Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v odbore kvalita produkcie-inžinierstvo kvality produkcie
- Vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa v odbore kvalita produkcie - manažérstvo kvality v strojárskych podnikoch

4.1.4 *Potrebné certifikáty, osvedčenia a prax*

Na výkon tohto zamestnania sa vyžaduje nasledovný certifikát:

- Osvedčenie zo systému manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2009.

Na výkon tohto zamestnania sa odporúča nasledovný certifikát:

- Osvedčenie o spôsobilosti na výkon auditu podľa zákona č. 540/2007 Z.z. o audítoroch, audite a dohľade nad výkonom auditu a o zmene a doplnení zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (§ 3 ods. 1) (istp.sk, 2022)

Odborná prax na výkon tohto zamestnania sa odporúča minimálne v období dvoch rokov. (istp.sk, 2022)

4.1.5 Kompetencie

Tabuľka 4 Osobnostné predpoklady

Zdroj: vlastné spracovanie podľa istp.sk

Názov	Požadovaná úroveň
Dominantnosť	Nadpriemerná
Analytické myslenie	Nadpriemerná
Sebaistota	Nadpriemerná
Cieľavedomosť	Nadpriemerná
Spoľahlivosť	Nadpriemerná
Praktické myslenie	Bežná
Precíznosť (presnosť)	Bežná
Vnútorná stabilita	Bežná
Asertivita	Bežná

Tabuľka 5 Všeobecné spôsobilosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa istp.sk

Názov	Úroveň dôležitosti	Úroveň ovládania
Analyzovanie a riešenie problémov	Nutná	Vysoká
Kultivovaný písomný a slovný prejav	Nutná	Vysoká
Organizovanie a plánovanie práce	Nutná	Pokročilá
Informačná gramotnosť	Nutná	Pokročilá
Komunikácia (jednanie s ľuďmi)	Nutná	Pokročilá
Osobnostný rozvoj	Nutná	Pokročilá
Environmentálna (prírodovedná) gramotnosť	Nutná	Elementárna

Komunikácia v cudzom jazyku	Výhodná	Elementárna
Pružnosť v myslení (adaptabilita, flexibilita, improvizračné spôsobilosti)	Výhodná	Vysoká

Tabuľka 6 Odborné vlastnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa istp.sk

Názov	Úroveň dôležitosti
Environmentálny manažment	Nutná
Integrované systémy riadenia	Nutná
Manažment - supervízor	Nutná
Manažment kvality	Nutná
Metódy a postupy hodnotenia výkonu zamestnancov	Nutná
Právne predpisy a základné pojmy v manažmente	Nutná
Projektový manažment	Nutná
Manažment rizík	Výhodná
Personálny manažment	Výhodná

Tabuľka 7 Odborné zručnosti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa istp.sk

Názov	Úroveň dôležitosti
Analýza a vyhodnocovanie systému riadenia kvality a stanovovania operatívnych metód a činností na splnenie požiadaviek na kvalitu	Nutná
Metodické riadenie vstupnej, medzioperačnej a výstupnej kontroly v organizácii	Nutná
Orientácia v dokumentácii, metódach, normách, právnych a ďalších predpisoch	Nutná

Posudzovanie procesu kvality práce, produktov a služieb a koordinácia činnosti organizácie	Nutná
Riadenie nezhody v oblasti manažmentu	Nutná
Zber dát a ich analýza, využitie štatistických metód v manažmente	Nutná
Pravidelné kontroly a audity podľa noriem kvality a spolupráca pri odstraňovaní nezrovnalostí	Výhodná
Reprezentácia spoločnosti na rokovaníach s dodávateľmi, obchodnými partnermi, zákazníkmi a pod	Výhodná
Vyhodnocovanie interných auditov a sledovanie účinnosti nápravných opatrení z interných auditov	Výhodná

4.2 Analýza existujúcich procesov obsadzovania manažérov kvality

Ľudia sú jedným zo zdrojov, ktoré sa transformujú v akejkolvek organizácii. Aby bol proces transformácie úspešný, musí byť efektívny. Úlohou manažmentu je zabezpečiť, aby bola táto požiadavka splnená. Manažment by mal získavať, prideľovať a riadiť zdroje tak, aby čo najviac napomáhali cieľom organizácie. Tieto priority sa vzťahujú na ľudské zdroje, pretože sú to len ľudské zdroje, ktoré uvedú do pohybu ostatné zdroje organizácie. Ľudské zdroje v organizácii nemožno úplne nahradiť inými zdrojmi, namiesto toho môžu byť len čiastočne nahradené inými zdrojmi, napríklad technológiou. V dôsledku toho sú zdroje riadenia ľudských zdrojov dôležitým aspektom riadenia organizácie.

Manažment ľudských zdrojov je podsystémom riadenia organizácie, ktorý zahŕňa personálne stratégie, politiky, systémy a procesy, ktoré sú implementované na zabezpečenie kompetentných (výkonnostne kompetentných) a angažovaných (spokojných, motivovaných, oddaných a lojálnych) zamestnancov s cieľom efektívne dosiahnuť stratégie.

Riadenie ľudských zdrojov zabezpečuje, že potreby organizácie (počet a štruktúra), ochota pracovať (motivácia), kvalifikačný a osobnostný potenciál sú maximálne využité na splnenie cieľov organizácie.

4.2.1 *Proces plánovania ľudských zdrojov v podniku*

Proces plánovania potrieb ľudských zdrojov a jednotlivých metód využívajúcich v podnikoch sme spracovali na základe poskytnutých informácií od oslovených podnikov.

Personálne plánovanie vychádza zo stratégie podniku. Je dôležité, aby bola stratégia organizácie podložená personálnym plánom, aby sa splnili vytýčené ciele organizácie. Plány sa pripravujú podľa jednotlivých oblastí (napr. plán výroby, plány kvality a produkcie, finančné plány) na základe stratégie podniku. Personálny plán sa pripraví až po vypracovaní týchto primárnych plánov. Personálne plány, rovnako ako všetky ostatné plány, je možné spracovať pomocou vysokokvalitných údajov, analýz a prognóz.

Predpovede budúcich potrieb z hľadiska počtu a štruktúr zamestnancov sa generujú pomocou rôznych metód na zabezpečenie plánovaného výstupu resp. produkcie. Pomocou analýzy je možné predpovedať, či bude potreba pracovnej sily pokrytá internými alebo externými zdrojmi a rozhodne sa o tom, aký bude postup v prípade nedostatku zamestnancov.

Metódy využívané v podnikoch v oblasti personálneho plánovania

Podniky pri personálnom plánovaní v súčasnosti využívajú niekoľko metód:

1. Kvalitatívne metódy

V súvislosti s vymedzenými kvalitatívnymi metódami v teoretickej časti práce sme oslovili jednotlivé podniky, či niektorú z týchto metód reálne pri plánovaní ľudských zdrojov využívajú. Všetky oslovené podniky sa v tomto procese zaoberajú menej náročnejšími variantami plánovania a predovšetkým využívajú kvantitatívne metódy, ktoré opisujeme nižšie.

2. Kvantitatívne metódy

Metóda extrapolácie – výrobné podniky sa najčastejšie v procese plánovania riadia touto metódou, ktorá je založená na predpovedí budúceho vývoja, pričom vychádza zo skutočností minulých trendov. Výhody jej použitia spočívajú v jednoduchosti, je rýchla a lacná a nie je potrebných veľa údajov.

Bilančná metóda – Bilančný prístup sa používa pri plánovaní zdrojov pracovnej sily na pokrytie požiadaviek zamestnancov. Je založená na bilancii súčasných a budúcich

personálnych požiadaviek. Vychádza z predchádzajúcich udalostí a vyžaduje, aby manažment pochopil zákonitosti pohybu zamestnancov (mobility). Túto metódu oceňujú podniky s veľkým počtom zamestnancov.

Postup:

1. Zistiť aktuálnu personálnu situáciu (zvyčajne k 31. decembru).
2. Urobiť odhad úbytku zamestnancov (predpoveď tých, ktorí budú prepustení, preradení na iné miesto, odchod do dôchodku).
3. Odhad prírastku zamestnanca (predikcie povýšenia a preradenia).
4. Porovnanie výsledkov s prognózami budúcej potreby. (Kravčáková, 2020)

Metóda založená na vývojových trendoch – Táto kvantitatívna metóda je zameraná na analýzu vývojových trendov. Je dôležité objaviť faktor, ktorý má najväčší vplyv na požiadavky na pracovníkov pri jeho aplikácii. Jedným z takýchto faktorov je produktivita práce alebo pridaná hodnota, čo znamená, že jeden z týchto faktorov je potrebné sledovať. Využitelnosť tejto metódy predchádza detailne prepracovaným plánom výroby, produkcie a produktivity zamestnancov.

Tabuľka nižšie reprezentuje reálne výpočty, získané od jedného z oslovených podnikov, ktorý danú metódu využíva každoročne.

Tabuľka 8 Odhad potreby zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

Rok	Produkcia v tis. Kusoch	Počet zamestnancov	Produktivita práce na 1 pracovníka	Bázicky index	Reťazový index
2016	423	128	2088	1,00 (q0/q0)	
2018	426	132	2150	1,0297(q1/q0)	1,0297 (q1/q0)
2020	432	146	2200	1,0536(q2/q0)	1,0233 (q2/q1)
2022	439	160	2252	1,0785(q3/q0)	1,0236 (q3/q2)

2023	448	185	2428	1,1628(q4/q0)	1,0782
2024	454				
2025	460				

Spôsob výpočtu potreby zamestnancov:

Výpočet bázičného indexu, rastu produktivity a plánovanej produktivity za rok 2023:

- Rok 2022 / rok 2016 teda $2252 / 2088 = 1,0785$
- $2252 * 1,0785 = 2428\text{ks} / 1$ pracovník na rok 2023
- Plánovaná produkcia na rok 2023 je 448 tis. ks
- Potreba pracovníkov na rok 2023 sa vypočíta ako: $448\ 000 / 2428 = 185$

Výpočet reťazového indexu (je presnejší) , rastu produktivity a plánovanej produktivity za rok 2023:

Rok 2022 / rok 2020 teda $2252 / 2200 = 1,0236$

$2252 * 1,0236 = 2305\text{ks} / 1$ pracovník na rok 2023

Plánovaná produkcia na rok 2023 je 448 tis. ks

Potreba pracovníkov na rok 2023 sa vypočíta ako: $448\ 000 / 2305 = 194$

4.2.2 Zhrnutie analýzy plánovania ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch

Proces a metódy využívajúce podnikmi boli predmetom predchádzajúcej kapitoly. Jednotlivé metódy sa v každom podniku líšili, ale našli sa v nich aj isté podobnosti. Pokiaľ ide o plánovanie zamestnancov v jednotlivých podnikoch, dozvedeli sme sa, že sa to robí raz ročne, a že sa plánuje počet zamestnancov, ako aj peniaze potrebné na mzdy zamestnancov.

Plánovanie budúcich požiadaviek na ľudské zdroje v každej z oslovených spoločností sa teda robí minimálne rok vopred. Počiatočným bodom tohto plánovania je sledovanie sezónnosti, ako aj vplyvu sviatkov, ročných období a výkonnosti v oblasti

dosahovania cieľov na potrebu zamestnať alebo prepustiť zamestnancov. Táto skutočnosť však nastáva veľmi výnimočne a o týchto zmenách rozhoduje riaditeľ podniku.

Tri zo šiestich podnikov, ktoré sme kontaktovali v súvislosti s nepredvídateľnými udalosťami najímajú tzv. „záložných pracovníkov“. Väčšinou ide o brigádnikov, ktorí pomáhajú zamestnancom na plný úväzok počas dovolenky, choroby alebo iných nepredvídaných situácií.

Dve zo šiestich oslovených firiem nemajú zavedený plán budúceho plánovania a rozvoja zamestnancov. V oboch prípadoch ide o malý podnik s menej ako 30 zamestnancami. Majitelia týchto podnikov vedia odhadnúť potrebu personálu v sezóne aj mimo nej na základe predchádzajúcich skúseností (metóda extrapolácie). Možnosti zamestnancov na ďalší rozvoj alebo kariérny postup sú v tejto situácii obmedzené. To isté možno povedať o personálnom rozpočte. V dôsledku toho majitelia uvažujú o vytvorení a implementácii personálneho plánu, ktorý im pomôže pri poskytovaní informácií o naplňaní vízie spoločnosti. Personálny rozvoj bude vychádzať z dokumentov týkajúcich sa pracovného profilu, organizačnej štruktúry, pracovných úloh na danej pozícii a pod.

V súvislosti s plánovaním sme chceli vedieť, či dané podniky využívajú niektoré z kvalitatívnych alebo kvantitatívnych metód resp. akým spôsobom sa odhaduje potrebný počet zamestnancov.

Kvalitatívne metódy sú vo všeobecnosti v podnikoch využívané len zriedka nakoľko si vyžadujú veľké množstvo odborníkov a štatistických dát na ich vypracovanie. Kvantitatívne metódy konkrétne bilančná metóda a metóda vývojových trendov sú využívané podnikmi častejšie. Tieto metódy podniky využívajú na všetkých útvaroch, kde je merateľný výkon. Bilančnú metódu, ktorá je založená na bilancii súčasných a budúcich personálnych požiadaviek využíva až štyri zo šiestich podnikov.

4.2.3 Získavanie ľudských zdrojov v podniku

Proces získavania kandidátov na obsadenie pozície manažéra kvality v oslovených podnikoch sa začína prípravou, ktorú vykonáva personálny manažment spoločnosti po obdržaní informácií o potrebe prijatia nového zamestnanca na túto pozíciu.

V náborovom procese zohráva kľúčovú úlohu práve personálny manažment spoločnosti a tak isto záujemca o konkrétne voľné pracovné miesto. Nakoľko ide o špecializovanú pozíciu, podniky uprednostňujú vysoko kvalifikovaného zamestnanca.

Po vypracovaní plánu počtu, štruktúry zamestnancov a špecifikácii pracovného miesta začína proces náboru zamestnancov.

Nižšie je popísaný proces získavania zamestnancov získaný od jedného z personalistov osloveného podniku.

1. Podnikový personalista dostane popis, ktorý zahŕňa všetky potrebné požiadavky na obsadenie tejto pozície. Následne sa spracujú a analyzujú potreby nového zamestnanca. V tejto fáze podnik obvykle zvažuje, či na voľnú pozíciu obsadí zamestnanca z vlastných ľudí, alebo sa obráti na externý trh práce.
2. Nasleduje identifikácia zdrojov získavania a voľba požadovaných dokumentov od uchádzačov.
3. Proces pokračuje vytvorením pracovnej ponuky, ktorá vychádza zo špecifikácie pracovného miesta, ako aj lokality a kvalifikácie kandidáta.
4. Následne sa podnik rozhoduje medzi metódami získavania resp. oslovenia uchádzačov.
5. Personálne oddelenie medzitým dostáva odpovede od kandidátov na pozíciu. Obvykle uchádzači na zverejnenú pracovnú ponuku odpovedajú emailom.
6. Ak niektorí z uchádzačov nemá predom pripravený životopis s potrebnými informáciami, je požiadaný aby si ho vytvoril. V prípade, že údaje, ktoré kandidát uvádza nie sú dostatočné, je požiadaný aby ich doplnil.
7. Informácie o jednotlivých kandidátoch postupne zhromažďuje a vyhodnocuje personálny manažér podniku.

Zdroje získavania uchádzačov vo vybranom podniku:

Ako sme uviedli vyššie podnik na obsadenie vhodného kandidáta na pozíciu manažéra kvality zvažuje, či na voľnú pozíciu obsadí zamestnanca z vlastných rád, alebo sa obráti na vonkajšie zdroje pracovných síl.

- **Obsadenie pracovného miesta pomocou interných zdrojov** – znamená, že vybraná pozícia sa obsadí súčasnými zamestnancami. Môžu to byť pracovníci, ktorí si z vlastnej iniciatívy rozšírili alebo zlepšili svoje zručnosti a kvalifikáciu. Ďalej to môžu byť také osoby, ktorí už nie sú použiteľní na pracovisku alebo chcú prejsť na

inú pracovnú pozíciu z rôznych dôvodov (zvýšenie platu, nevyhovujúce podmienky, zdravotné dôvody a podobne).

- **Obsadenie pracovného miesta pomocou externých zdrojov** – Na externom trhu práce existujú potenciálni zamestnanci. Sú medzi nimi aj zamestnanci iných organizácií, absolventi, nezamestnaní, študenti, dôchodcovia a pod. Získavanie zamestnancov pomocou externých zdrojov predstavuje spolupráca s personálnymi agentúrami alebo pomocou klasických inzercii, internetu atď. (Vaverčáková, 2020)

V tabuľke č. 9 uvádzame výhody a nevýhody, ktoré pri získavaní z interných alebo externých zdrojov pre nami sledované podniky vyplývajú.

Tabuľka 9 Zdroje získavania zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných informácií všetkých podnikov

Interné zdroje pracovných síl		Externé zdroje pracovných síl	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Podnik pozná vlastných zamestnancov a ich silné a slabé stránky	Nesprávnym obsadením môže dôjsť ku problémom	Viac uchádzačov	Vyššie náklady
Zamestnanec pozná podnik	Rivalita, zhoršenie vzťahov medzi zamestnancami	Nový ľudia = nové myšlienky, názory a nápady	Náročnosť na čas a energiu
Pozitívny vplyv na motiváciu a pracovnú morálku a lojalitu	Obmedzený počet kandidátov len na súčasných zamestnancov	Nižšie náklady na rekvalifikáciu a vzdelanie	Dlhý proces zaúčania
Nižšie náklady na získanie zamestnanca	Absencia nových prístupov a nápadov		
Čas na obsadenie pracovného miesta je nižší	Vyššie náklady na doškolenie zamestnanca		

Metódy získavania zamestnancov:

To, či sa organizácia rozhodne získavať zamestnancov interne alebo externe, ovplyvňuje voľbu metód získavania pracovníkov.

K dispozícii je množstvo metód získavania zamestnancov. Nami sledované podniky bežne používajú ich kombináciu. Považujú to za najefektívnejšiu možnosť.

- **Internet** – v súčasnosti patrí k najvyužívanejším metódam každého podniku. Podniky svoje ponuky uverejňujú na webové stránky, ktoré sú zamerané priamo na sprostredkovanie pracovných ponúk pre jednotlivých záujemcov. Na Slovensku je niečo cez 20 webových stránok, ktoré sú zamerané na vyhľadávanie uchádzačov. Nami oslovené podniky využívajú nasledujúce webové stránky: profesia.sk, pracaponuka.sk, kariera.zoznam.sk, job.sk. Za výhodu podniky považujú nízke cenové náklady, rýchlosť a pružnosť poskytovania informácií.

- **Inzercia v médiách** – Pri hľadaní zamestnanca s odbornými znalosťami je inzercia v denníkoch alebo odborných publikáciách jedným z najbežnejších a najefektívnejších spôsobov získavania personálu. Jeho hlavnou výhodou je, že pomôže nájsť značný počet vhodných kandidátov na pracovné miesto v relatívne krátkom čase. Predpokladom je však dodržanie základných zásad efektívnej inzercie, medzi ktoré patrí:

1. **Zostavenie obsahu inzerátu** tak, aby bolo možné osloviť takých potenciálnych záujemcov, ktorí majú na výkon práce potrebnú kvalifikáciu. Inzerát musí obsahovať tieto náležitosti:

- pracovné podmienky (čas, mzda, priestor atď.),
- možnosti vzdelávania a ďalšieho rozvoja,
- spôsob uchádzania sa o prácu (písomne, osobne),
- požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a iné schopnosti uchádzača,
- dokumenty od uchádzača, ktoré sú potrebné.

2. **Výber vhodných médií na distribúciu reklamy** – najlepšie je využiť prominentnú tlač ako médium pri získavaní manažérov a iných odborníkov. Tieto média najlepšie oslovujú vysoko kvalifikovaných zamestnancov ako sú manažéri kvality, obchodní zástupcovia a podobne. Miestna tlač je zvyčajne najlepšou

možnosťou na získanie rádových zamestnancov ako sú administratívni pracovníci alebo robotníci. Určité skupiny vysokokvalifikovaných odborníkov je možné osloviť prostredníctvom odborných časopisov. (Armstrong, 2007)

- **Odporúčania vlastných zamestnancov** – ďalšou často využívanou metódou v podnikoch sú odporúčania od vlastných zamestnancov. Zamestnanci v podniku poznajú resp. sú oboznámení s osobami, ktoré spĺňajú požiadavky v ich pracovných vzťahoch, a keď sú odporúčení na prijatie do zamestnania, prevezmú opatrenia a poskytnú záruku. Takto prijatí zamestnanci sa často snažia odvieť dobrú prácu, aby nesklamali ľudí, ktorí ich na túto pozíciu navrhli. Minimálne náklady na tieto metódy sú významným prínosom a uvedení uchádzači o zamestnanie často zodpovedajú potrebám spoločnosti.

Dokumenty požadované od uchádzačov na pozíciu manažéra kvality

Podnik vyberá, ktoré písomné dokumenty bude od uchádzačov potrebovať a v akom formáte na základe charakteristík voľného pracovného miesta. Materiály, ktoré budú predložené organizácii, umožnia pracovníkom personálneho oddelenia posúdiť primeranosť požiadaviek žiadateľa vo vzťahu ku konkrétnemu stanovisku požiadaviek v popise práce. V dôsledku toho je rozhodnutie o druhu písomných dokumentov, ktoré budú podniky od kandidátov chcieť, rozhodujúce už na začiatku akvizičného procesu.

Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- Žiadosť o prijatie do zamestnania,
- Profesijný životopis,
- Motivačný list,
- Doklady o dosiahnutom vzdelaní,
- Výpis z registra trestov.

4.2.4 Zhrnutie analýzy získavania ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch

Pri zisťovaní odpovedí na otázky vyhľadávania a získavania uchádzačov o pracovné pozície sme jednotlivé podniky konfrontovali otázkami aké metódy a zdroje v tomto procese preferujú a kto je za získavanie ľudí zodpovedný. Na základe zistenia sú tieto procesy v podnikoch iniciované v prípade, ak sa v procese plánovania príde na to, že podnik nedisponuje dostatočným počtom vhodných osôb na zabezpečenie plnenia cieľov.

Čo sa týka získavania zamestnancov a ich zdroje, každý z opýtaných majiteľov podnikov preferuje vnútorné zdroje. Riaditeľ jednej z oslovených firiem uviedol že: „V prvom rade sú oslovení pracovníci, ktorí sú už v organizácii zamestnaní. Na externé zdroje sa obrátime len vtedy, ak interné zdroje nespĺňajú požiadavky funkcie.“ Typickým príkladom, kedy sa obsadzuje voľné pracovné miesto výhradne z interných zdrojov je buď preradenie pracovníka na inú pozíciu alebo povýšenie.

Čo považujeme za plus je to, že až štyri zo šiestich oslovených podnikov disponujú oddelením rozvoja ľudských zdrojov. Toto oddelenie pri hľadaní nových zamestnancov osloví najprv ľudí zamestnaných v podniku prostredníctvom e-mailu, kde sú uvedené požiadavky, náplň práce a doplnkové informácie o pracovnej ponuke. To má často motivačný vplyv na stálych zamestnancov.

Interné zdroje sú majiteľmi podnikov preferované z viacerých dôvodov. Výhody a nevýhody vyplývajúce z interných a externých zdrojov získané rozhovorom sú predmetom tabuľky číslo 9.

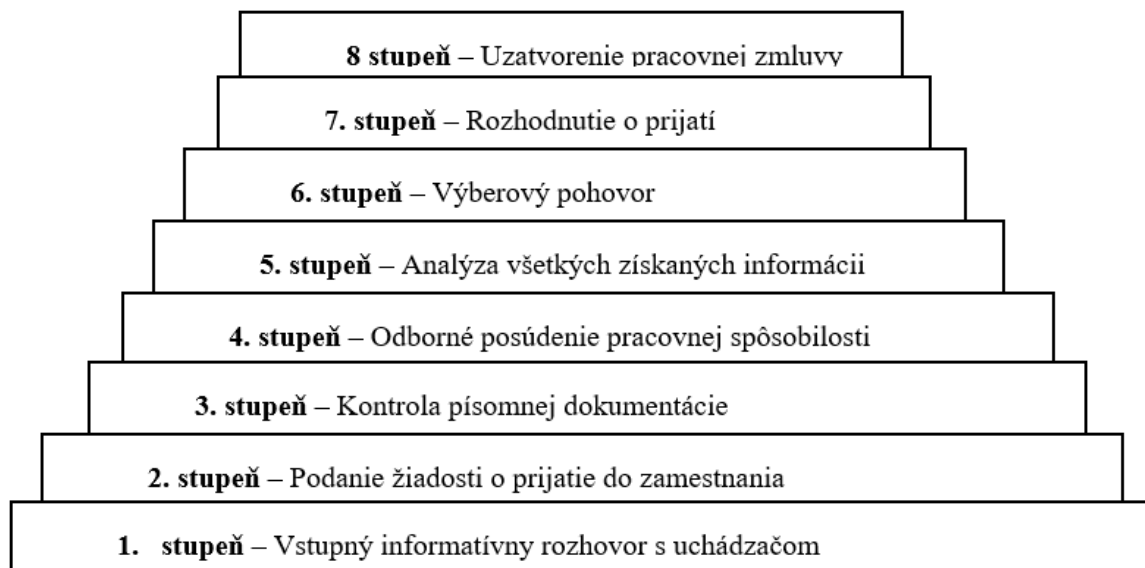
Samotným vyhľadávaním, získavaním a výberom uchádzačov sa zaoberá v každom podniku personálny manažment na podnet od vedenia spoločnosti. Proces získavania zamestnancov, získaný od personalistu jedného z oslovených podnikov (Podnik A) je popísaný v kapitole 4.2.3. Na základe získaných informácií sme identifikovali nedostatok, ktorý sa vyskytoval vo všetkých šiestich podnikoch, ktoré sme kontaktovali. Ide konkrétne o absenciu databázy uchádzačov, ktorý sa nedostali do užšieho výberu.

Medzi najčastejšie metódy využívané v oslovených podnikoch pri získavaní zamestnancov patrí internet a inzercia v médiách. V prípade neúspechu resp. nízkej odozvy sa podniky obracajú na úrady práce a na vlastných zamestnancov a ich odporúčania. Je však potrebné upresniť, že toto odporúčanie sa osvedčilo len pri získavaní z vnútorných zdrojov firmy.

4.2.5 Obsadzovanie manažérskych pozícií v podnikoch

Výber kandidátov na manažérsku pracovnú pozíciu v oslovených podnikoch je vo väčšine viacstupňový proces. Tento postup, rovnako ako všetky ostatné, vyžaduje plánovanie, voľbu vhodných metód, implementáciu a vyhodnotenie.

Proces výberu kandidátov bežne vykonáva niekoľko subjektov z interného prostredia, hoci môžu byť zapojené aj iné subjekty. Počas procesu sa používajú rôzne metódy. Nakoniec je dôležité proces analyzovať a vyhodnotiť.



Obrázok 12 Proces výberu zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kachaňáková, 2008

Primárnym cieľom výberu kandidátov je zistiť, či kandidáti spĺňajú alebo nespĺňajú kvalifikačné požiadavky na otvorenú pozíciu. Základom personálnej činnosti je porovnanie pracovnej náplne a pracovnej špecifikácie, ako aj požiadaviek na osobnostné charakteristiky zamestnanca.

Pred samotným výberom je nevyhnutné identifikovať požiadavky na odbornú spôsobilosť uchádzača na obsadzované miesto. Zároveň sa stanovuje rozsah, v akom sa bude odborná kvalifikácia hodnotiť. Na obsadenie vysoko kvalifikovanej pracovnej pozície ako je manažér kvality sa vyžadujú rôzne certifikáty, diplomy, stupeň dosiahnutého vzdelania ako aj prax.

Prípravná fáza výberu

Ako sme definovali v teoretickej časti, prípravnej fázy výberového konania sa zúčastňuje niekoľko subjektov a vyžaduje si zodpovednú prípravu.

Personalisti

- Ich úlohou je získavať a zároveň zlepšovať odborné znalosti o výberovom procese zamestnancov a aplikovať ich na pracovisku. Zhromažďovanie, evidencia spolu s overovaním a vyhodnocovaním písomných dokumentov od kandidátov.
- Selekcia uchádzačov na základe zaslaných písomných podkladov a prvé kolo rozhovorov s cieľom informovať líniových manažérov, a vedúcich oddelení o výberovom procese
- Zabezpečovať technicko-administratívne úlohy
- Informovať líniových manažérov počas výberového procesu a jednotlivých metódach výberu
- Vyhodnocovanie výsledkov
- Informovanie uchádzačov o priebehu a výsledkoch

Líniový manažéri

- Ich úlohou je definovať potreby nového zamestnanca, určovať požiadavky na zamestnanca, oboznamovať sa s písomnou dokumentáciou uchádzača, viesť výberový pohovor v prítomnosti iného manažéra alebo personalistu,
- Výsledky výberového procesu konzultovať s personalistom,
- Rozhodovať o konečnom prijatí kandidáta.

Postup pri výberovom konaní manažérov v podniku

Proces výberu je organizovaný pomocou rôznych systémov. Výberové konanie v oslovených podnikoch na pozíciu manažéra kvality pozostáva z administratívnej časti, informačného pohovoru, testovania a overovania referencií. Systém viacstupňového výberu ktorého podstatou je postupné vyradovanie kandidátov preferujú štyri zo šiestich nami oslovených výrobných spoločností. Proces výberu je znázornený na obrázku v prílohe.

Na konci tohto procesu je na základe posúdenia spracovaných údajov vykonaný výber kandidáta s najlepšimi predpokladmi na výkon uvedenej pracovnej pozície.

1. Podanie žiadosti o prijatie

Žiadosť o zamestnanie spolu so životopisom sa zvyčajne podáva elektronicky, poštou alebo faxom. Neexistujú žiadne vopred určené formáty na zasielanie žiadostí alebo životopisov. Je na kandidátovi, aby si vybral jednu z možností.

2. Triedenie životopisov

Po zverejnení inzerátu o voľnom pracovnom mieste a následnom zbere rôznych životopisov nastáva ich triedenie. Predpoklady kandidátov o pozíciu sú porovnávané so základnými kritériami pracovného miesta. To slúži ako základ pre ich kategorizáciu do jednej z troch skupín: vhodní, prijateľní alebo nevhodní kandidáti. Ak sa jedná o manažérske pozície výberom vhodných uchádzačov sa zaoberá aj riaditeľ podniku, ktorý má často rozhodujúce slovo.

Hodnotenie uchádzačov pozvaných na výberový pohovor je výsledkom výberu vhodných a akceptovateľných jednotlivcov. Je nutné podotknúť, že všetko závisí od správne a výstižne vyplneného životopisu. Významnú úlohu zohrávajú aj subjektívne pocity konzultantov.

3. Telefonické interview informačného charakteru

Po výbere životopisov sa uskutoční informatívny pohovor, ktorého cieľom je dozvedieť sa viac o pracovných skúsenostiach, znalostiach a dosiahnutom vzdelaní uchádzača, ako aj o jeho názoroch na prácu a podnik. Kandidáti sú po získaní podrobnejších informácií rozdelení len do dvoch skupín: vhodní a nevhodní. Vhodní kandidáti sú následne pozvaní na výberový pohovor do spoločnosti.

Tabuľka 10 Formulár na telefonické interview

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných zdrojov

Otázky	Odpovede
Meno uchádzača / dátum interview	
Aká je vaša motivácia k práci? / V čom Vás zaujala táto pozícia? / Prečo ste sa rozhodli prihlásiť na túto pozíciu?	
Stručné zhrnutie Vašej doterajšej praxe	
Aké sú vaše skúsenosti v oblasti riadenia	

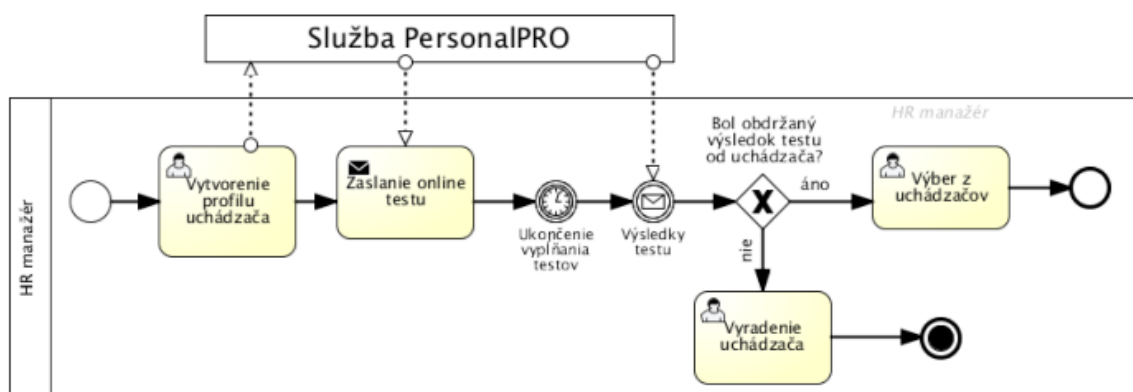
kvality?	
Kedy by ste mohli nastúpiť?	
Aká je vaša očakávaná mzda?	
Výsledok interview	

4. Testovanie uchádzačov

Proces testovania kandidátov, znázornený na obrázku 13, popisuje procesy spojené s overovaním odborných znalostí a zručností uchádzačov o pracovnú pozíciu manažéra kvality.

Primárnou osobou zúčastňujúcou sa na procese testovania je personálny manažér. Ten ma za úlohu vytvoriť profil nového uchádzača a stanoviť dátum a čas, do kedy musí byť test vykonaný. PersonalPRO vypracuje testové otázky na základe daných kritérií týkajúcich sa pracovného miesta a pošle ich kandidátovi.

Po uplynutí časového limitu na vyplnenie testov online služba vyhodnotí výsledky jednotlivých skúšok a zároveň dosiahnuté hodnotenie uchádzačov prepošle personálnemu manažérovi. Súčasťou je aj report s kompletnými informáciami o správnych a nesprávnych odpovediach, čase dokončenia testu a celkovom hodnotení v rámci konkrétnej pracovnej pozície. Vyberá sa spomedzi všetkých kandidátov, od ktorých sa vrátili výsledky testov a spĺňajú určené podmienky na danú pracovnú pozíciu.



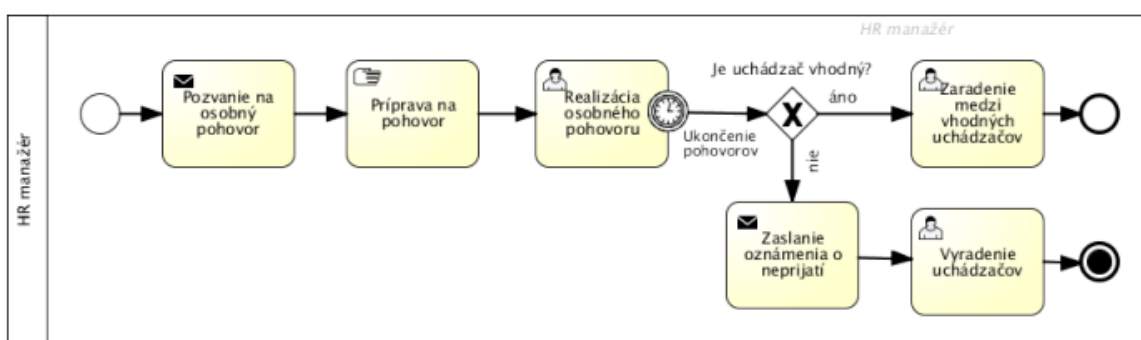
Obrázok 13 Proces testovania uchádzačov

Zdroj: interné zdroje podniku

5. Výberový pohovor

Účastníci testovania, ktorý postúpili do ďalšieho kola sa prezentujú na výberovom pohovore. Najčastejšie využívaným typom pohovoru v podnikoch je behaviorálny alebo kompetenčný.

Pohovor vedie personalista, po ktorom nasleduje líniový manažér prípadne riaditeľ podniku. Účelom pohovoru je získať informácie o kandidátovi, ktoré umožnia finálne posúdenie jeho prijatia alebo neprijatia do firmy. Pohovor poskytuje možnosť preskúmať osobnosť uchádzača a poskytnúť ďalšie informácie o pracovnej pozícii a spoločnosti.



Obrázok 14 Proces realizácie osobného pohovoru

Zdroj: interné zdroje podniku

Súčasťou takého pohovoru je predstavenie podniku a uchádzačovi sú kladené otázky typu: „Čo viete o našom podniku? Prečo pre nás chcete pracovať? Čím sa od ostatných líšite?“ Tento typ otázok umožňuje výberovej komisii o uchádzačovi zistiť prekvapivo veľa informácií nakoľko na také otázky neexistujú správne odpovede a uchádzač sa ich nedokáže predom naučiť.

Uchádzači sú po pohovoroch rozdelení do dvoch skupín. Tí, ktorí na pohovore neuspeli, dostanú oznámenie o neprijatí a tí, ktorí sú vhodní pre inzerovanú pracovnú ponuku. Po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru je vybranému uchádzačovi poslaný akceptačný list ako aj informácie o výsledkoch výberového konania. Osobné údaje tých uchádzačov, ktorí v niektorej fáze neuspeli sú zlikvidované bezodkladne po ukončení výberovej fázy. Po prijatí ponuky uchádzač po výberovom konaní vyplní dotazník (Príloha A) so základnými údajmi o sebe a základnými údajmi o doterajších skúsenostiach. Cieľom toho je zaevidovanie ho v databáze zamestnancov.

6. Overenie referencií

Zodpovednosťou personálneho manažéra po výbere vhodného uchádzača je oznámiť uchádzačovi výsledok. Výberové konanie sa však končí overením minimálne dvoch referencií od predchádzajúcich zamestnávateľov. Vypracovanie pracovnej zmluvy sa začína až po pozitívnej reakcii predchádzajúcich zamestnávateľov. Problém nastáva, keď zamestnávateľ odmietne poskytnúť referencie alebo keď nie je možné kontaktovať bývalého nadriadeného.

7. Ukončenie výberového konania

Pred podpisom pracovnej zmluvy je potrebné poskytnúť osobné údaje a iné písomnosti. Tieto záležitosti má na starosti taktiež personálne oddelenie podniku. Zabezpečuje prípravu a podpis pracovnej zmluvy, ako aj zabezpečenie toho, aby celý proces náboru prebiehal v súlade so zákonom. Ak pred prijatím do zamestnania uchádzač neposkytne potrebné dokumenty, pracovná zmluva nemusí byť dokončená, čo má za následok opätovné spustenie výberového konania.

4.2.6 Zhrnutie analýzy výberu ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch

Ďalej sme chceli vedieť ako v podnikoch prebieha výber zamestnancov na manažérske pozície. Zistením bolo, že vo všetkých väčších podnikoch alebo pri vysokej miere záujmu zo strany uchádzačov sa proces výberu zamestnancov realizuje viacstupňovým vyradovaním, ktorého súčasťou je testovanie uchádzačov za účelom získania dostatočného množstva faktorov hodnotenia. V dvoch zo šiestich opýtaných podnikov sa výberový proces konal len prostredníctvom interview, ktoré má buď štruktúrovanú alebo neštruktúrovanú podobu a vykonáva ho riaditeľ spoločnosti prípadne poverená personalistka.

Samozrejme, výberové konanie sa môže uskutočniť aj vtedy, ak dôjde po vzájomnej dohode alebo prepusteníu, alebo ak sa zdravotný stav niektorého zo zamestnancov zhorší.

Pri výbere zamestnancov nás tiež zaujímalo, aké sú najčastejšie používané kritériá na výber zamestnancov. V mzdových poriadkoch má každá z oslovených organizácií stanovené kritériá a kvalifikačné požiadavky pre každú manažérsku pozíciu. O nich rozhoduje vedúci v spolupráci s personálnym oddelením na základe charakteru práce. Vzdelanie a prax sú najčastejšími kritériami výberu jednotlivcov na manažérske pozície.

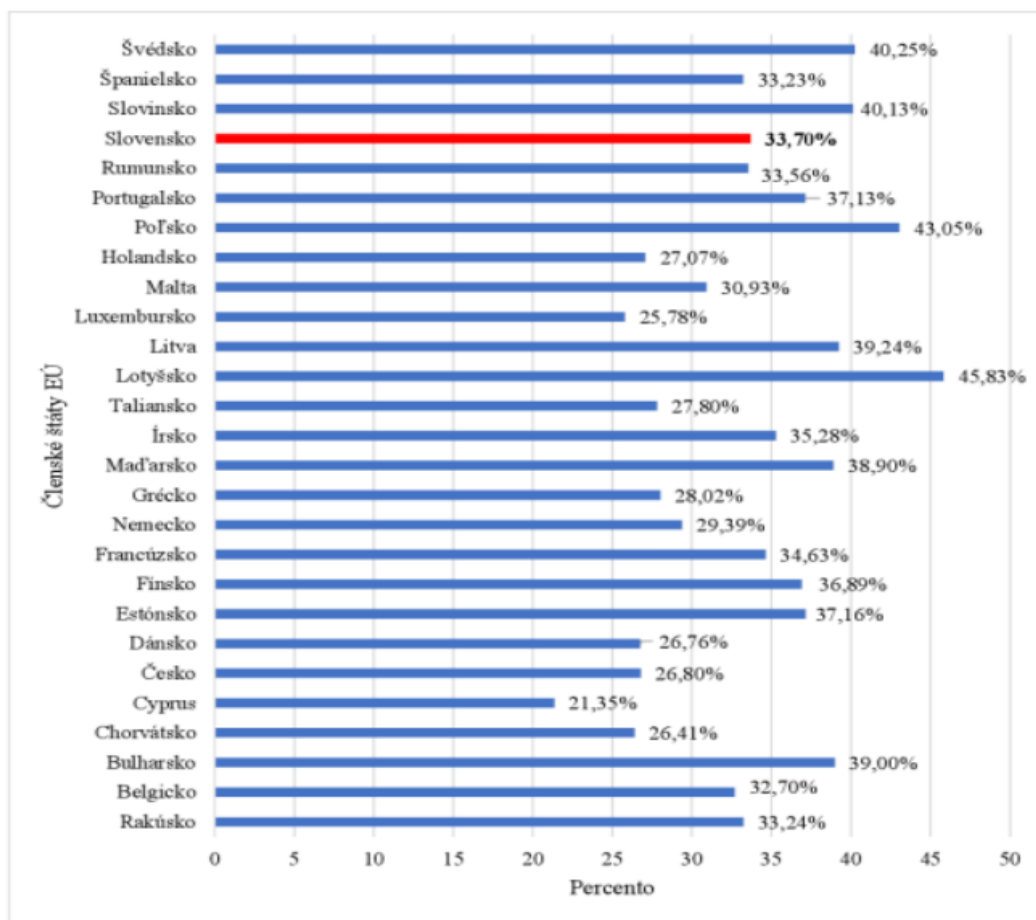
Zaujímalo nás aj to, ako sa líši proces obsadzovania konkrétne pozície manažéra kvality od iných manažérskych pozícií. Vo všetkých opýtaných podnikoch, ktoré vo svojej organizačnej štruktúre majú takého zamestnanca sme dostali rovnakú odpoveď. Pri obsadzovaní tejto pozície podniky dbajú najmä na prax a vzdelanie uchádzača no predovšetkým ich zaujíma odborná vzdelanosť v oblasti riadenia kvality. Zaujímalo nás, ako podniky postupujú v prípade kedy sa nevedia rozhodnúť medzi dvoma uchádzačmi. Ak existuje veľa kandidátov, ktorí sú podobní z hľadiska schopnosti a kompetentnosti vykonávať danú prácu, musí sa vytvoriť výberová komisia a kandidáti sa potom musia pred danú komisiu dostaviť. Takýto uchádzači sú častejšie podrobení testom odborných spôsobilosti na vykonávanie danej pozície.

4.3 Zastúpenie žien na manažérskych pozíciách

Ako sme uviedli v teoretickej časti práce väčšina žien v oblasti manažmentu zastáva pozície na strednej alebo nižšej úrovni manažmentu. Ženy na Slovensku tvoria takmer tri pätiny absolventov vysokých škôl a približne tretina z nich sa obsadzuje v manažérskych pozíciách (34 %) a výrazne menej v top manažérskych pozíciách (14 %). Vychádzajúc toho, môžeme konštatovať, že na manažérskych pozíciách dominujú muži. Dominanciu žien avšak môžeme sledovať v iných odvetviach ako je zdravotníctvo a školstvo.

Na obrázku č. 17 sledujeme percentuálny podiel žien manažérok v členských štátoch Európskej únie za rok 2020.

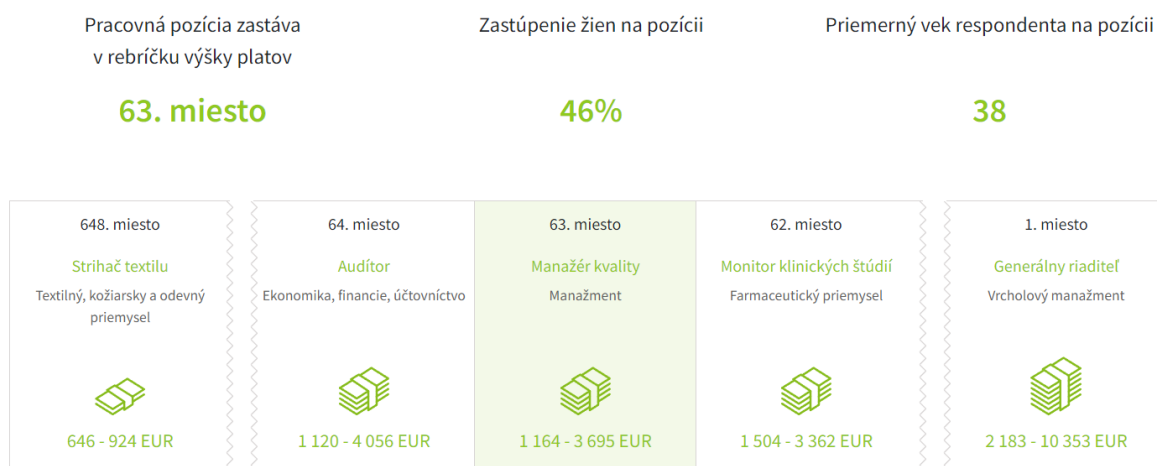
- Najvyššie obsadenie žien na manažérskych pozíciách môžeme priradiť Lotyšsku kde ženy tvorili 45,83%.
- Najnižšie obsadenie žien na manažérskych postoch môžeme vidieť na Cypre, kde ženy tvorili len 21,35%. Slovenská republika v roku 2020 zamestnávala 33,70% žien na manažérskych postoch.



Obrázok 16 Zastúpenie žien na manažérskych postoch v členských štátoch EÚ

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ILOSTAT, 2020

Pozícia Manažér kvality - Manažment na trhu práce



Obrázok 15 Zastúpenie žien na pozícii manažér kvality

Zdroj: platy.sk

Čo sa týka žien na pozícii manažéra kvality, tak v súčasnosti podiel žien obsadzujúcich túto pozíciu v Slovenskej republike tvorí 46% podľa portálu Platy.sk. Napriek tomu, že nadpolovičnú väčšinu tvoria muži, zamestnávateľia hľadajúci vhodného kandidáta na obsadenie manažéra kvality v podniku nehľadia na pohlavie uchádzača, ale predovšetkým na vhodnosť daného človeka z pohľadu dosiahnutého vzdelania, kompetencií a praxe resp. skúseností.

4.4 Návrhy a odporúčania pre zdokonalenie výberového procesu

V predchádzajúcej kapitole sme sa venovali analýze súčasného stavu obsadzovania manažérov kvality v podnikoch v jednotlivých fázach od plánovania potreby nového zamestnanca, cez metódy získavania až po samotný výber vhodných uchádzačov na túto pozíciu. Proces výberu sme popísali na základe poskytnutých interných dokumentov a informácií od personalistov viacerých podnikov.

V tejto časti diplomovej práce sa venujeme nedostatkom, zistením pomocou štruktúrovaného rozhovoru v podnikoch a jednotlivým návrhom na zlepšenie procesu výberu zamestnancov na manažérske pozície. Osobitnú pozornosť venujeme rodovým odlišnostiam a ponúkame návrhy na ich zlepšenie.

Nakoľko je pozícia manažéra kvality taktiež manažérskou pozíciou, podniky sa pri jeho obsadzovaní riadia zaužívanými postupmi a smernicami. Rozdiel medzi oslovenými podnikmi bol ten, že niektoré z nich nemali tak detailne spracované procesy, ale v podstate sa vždy jednalo o rovnaké postupy.

4.4.1 Návrh na zavedenie databázy uchádzačov

Tento návrh vychádza zo zistenia, že väčšina oslovených podnikov nedisponuje databázou uchádzačov. Z vykonanej analýzy procesov obsadzovania sme zistili, že len jeden podnik má v databáze aj tých uchádzačov, ktorí boli vyradení resp. neúspešní. Aj keď údaje o uchádzačoch sú v každom podniku kvalitne zhromažďované, údaje neúspešných uchádzačov sú po ukončení výberového konania zlikvidované čo považujeme za negatívum.

Náš návrh spočíva v archivácii dokumentov všetkých zúčastnených uchádzačov. Pre každý podnik to môže byť prínosom nakoľko s kvalitnou databázou aj neprijatých uchádzačov môžu firmy v prípade potreby kontaktovať dané osoby. Tým by sa predišlo

d ďalším nákladom spojených s oslovovaním uchádzačov resp. zavesením ponuky práce na rôzne portály, ktoré samozrejme tieto služby neposkytujú zadarmo.

4.4.2 Návrh na zavedenie do procesu výberu metódu Assessment Centre

Tento návrh vychádza zo zistenia, že len jeden nami oslovený podnik na obsadzovanie manažérskych pozícií využíva túto metódu.

Ide v podstate o komplexný diagnosticko-tréningový program založený na vhodnej štruktúre metód výberu zamestnancov, najmä na sérii typických simulácií manažérskej práce, v ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť kandidáta. Je to metóda hodnotenia kompetencií uchádzača pomocou kombinácií zručností, vedomostí, schopností a skúseností. Hodnotí sa to, ako bude reagovať kandidát v podobnej situácii v praxi a či je vzhľadom na jeho skúsenosti vhodný. Táto forma výberu sa väčšinou využíva na obsadenie manažérskych a obchodných pozícií.

Čo považujeme za výhodu zavedenia tejto metódy je, že hodnotiace centrum je možné využiť aj na analýzu pracovných výkonov súčasných manažérov alebo školenie ich manažérskych skúseností. Okrem výberu vhodných kandidátov na manažérsku pozíciu slúži Assessment Centre aj na hodnotenie a rozvoj manažérskych zručností.

Všeobecne dáva Assessment centre ucelenejší obraz nie len samotnému podniku ale aj samotnému uchádzačovi, pretože sa vďaka feedbacku od hodnotiteľa o sebe veľa dozvie.

Táto metóda by predstavovala nákladnejšiu investíciu, ale pri výbere najvhodnejšieho zamestnanca na špecializované pracovné miesto zaručuje vysokú efektívnosť. Na pohovore sa uchádzač môže stretnúť s niekoľkými menšími úlohami AC, ako je hranie rolí, ale hodnotiace centrum sa používa iba zriedkavo a zvyčajne je vyhradené na samostatný deň. Či je súčasťou pohovoru, akú bude mať podobu, prípadne ďalšie podrobnosti, sa uchádzač dozvie priamo na pohovore.

Tabuľka 11 Rozdiel medzi klasickým pohovorom a AC

Zdroj: vlastné spracovanie podľa podnikaje.sk

Pohovor	Assessment centre
Zisťuje odborné vedomosti, vzdelanie a prax	Zisťuje správanie a sociálne zručnosti

Jeden kandidát	Viacero kandidátov
Pasívny – odpovedanie na otázky	Aktívny – cvičenia, pri ktorých sa treba často zapájať aj fyzicky
Pozorovateľ býva jeden	Pri Assessment Centre je tím pozorovateľov
Spätná väzba nie je zaručená	Spätná väzba je tu pravidlom
Uchádzač dokáže zakryť negatívne vlastnosti	Neexistuje priestor na „hranie divadla“
Štandardizovaná forma	Šitý na mieru podľa danej pozície

Návrh Assessment Centre pri výbere vhodného zamestnanca na pozíciu manažéra kvality

Pracovná skupina Assessment centre by nemala presiahnuť 14 ľudí, pričom ideálna veľkosť je 7. Po konzultácii s personalistom bolo prijaté rozhodnutie vytvoriť Assessment centre pre 7 účastníkov. Pri výbere uchádzačov podnik postupoval nasledovne:

- Uverejnenie pracovnej ponuky na internetový portál profesia.sk
- Pretriedenie prijatých životopisov
- Určenie najvhodnejších uchádzačov, ktorí sa zúčastnia Assessment Centre
- Pozvanie uchádzačov na výberové konanie
- V telefonickom rozhovore boli informovaní o dátume, mieste a čase.
- Začiatok bol naplánovaný na 10:00 hod.

Tabuľka 12 Harmonogram výberového konania

Zdroj: vlastné spracovanie

10:00 – 10:05	Privítanie uchádzačov
10:05 – 10:10	Začiatok Assessment Centre
10:10 – 11:00	Matematické úlohy
11:00 – 11:30	Testovanie Počítačových zručností

11:30 – 12:20	Modelové situácie z praxe
12:20 – 13:00	Skúšky znalostí a orientácia v odbore
13:00 – 15:00	Záverečné informácie a rozhovor
15:00 – 15:30	Vyhodnotenie a oboznámenie s výsledkami
15:30	Výberový pohovor s vhodným uchádzačom

V jednotlivých fázach Assessment Centre sú uchádzači hodnotení bodmi v závislosti od preukázaných vedomostí a zručností. Získaný počet bodov v tabuľke nižšie je príklad dosiahnutých bodov. Bodové rozpätie v jednotlivých úlohách sa hodnotilo na škále od 0-50 Zúčastnených uchádzačov bolo 7.

Tabuľka 13 Hodnotenie uchádzačov

Zdroj: vlastné spracovanie

Metóda	A	B	C	D	E	F	G
Matematické úlohy	25	33	15	28	34	22	18
Testovanie PC zručností	34	24	16	17	33	50	44
Modelové situácie	27	11	25	26	9	36	42
Skúšky znalostí a orientácia v odbore	36	45	39	30	31	41	30
Štruktúrovaný rozhovor	24	17	17	26	36	20	10
Celkové body	146	130	112	127	143	169	144

Dosiahnuté počty bodov jednotlivých uchádzačov zodpovedajú výkonu jednotlivých úloh počas Assessment Centre. Na základe hodnotenia by bol prijatý kandidát s najvyšším počtom bodov teda uchádzač F. Po ňom by bol prijatý uchádzač A,E alebo G.

To znamená, že ak bude musieť spoločnosť v budúcnosti obsadiť inú pozíciu, môže osloviť kandidátov na druhom a treťom mieste.

Nakoniec prijatý kandidát F by absolvoval druhý pohovor s psychológom. Bol by to posledný rozhovor s psychológom, aby sa podnik dozvedel viac o osobnostnom profile, jeho prístupe k testovaniu a ďalších detailoch.

Zhrnutie Assessment Centre

- Na základe prijatých životopisov podnik vybral 7 uchádzačov
- Jednotlivé situácie a metódy sú zvolené s ohľadom na obsadzovanú pracovnú pozíciu,
- Prieskumom sme chceli poukázať na modernú metódu spôsobu výberu zamestnancov vo firme,
- Vďaka kompetenčnému modelu by podnik mal jasné kritériá pre výber zamestnancov, čím by sa vyhli chybám vo výbere.
- Aj keď výsledná forma Assessment Centre nie je nijak zložitá, výber správnych kompetencií vzhľadom na obsadzovanú pozíciu môže byť náročné avšak poskytuje vysokú úspešnosť pri výbere zamestnanca

4.4.3 Návrh na zavedenie elektronického dotazníka namiesto fyzického

Návrh na zavedenie elektronického dotazníka vyplýva zo zistenia, že väčšina skúmaných podnikov stále využíva papierovú formu. Tak ako sme uvádzali v analytickej časti, uchádzač po prijatí ponuky vyplní osobný dotazník, ktorý podniku umožní zaregistrovať ho do databázy spoločnosti. Návrh elektronického dotazníka spočíva v uľahčení práce personalistom, ktorý tieto údaje z papierov prepisujú do databázy ručne. Výhoda tohto návrhu spočíva aj v tom, že daný uchádzač môže potvrdiť svoje zručnosti pri práci s počítačom. Online dotazník umožní jeho jednoduché zaslanie uchádzačovi prostredníctvom emailu, ktorý ho po vyplnení spätne pošle podniku a bude ľahko po prekontrolovaní správnosti automaticky zaradený do databázy.

Na vytvorenie online dotazníkov sa môžu podniky obrátiť aj na spoločnosti poskytujúce tieto služby napríklad stránku survio.sk. Táto služba vo svojom portfóliu zahŕňa možnosti vytvorenia osobného dotazníka podľa svojich predstáv alebo využitie predom pripravené vzory.

4.4.4 Návrh na umiestnenie voľných pracovných ponúk na internetovú stránku

Zisťovaním, či jednotlivé podniky disponujú vlastnou internetovou stránkou sme zistili, že každý podnik má vlastnú stránku so základnými informáciami podniku. Negatívum bolo, že na týchto stránkach tri zo šiestich podnikov neuverejňujú informácie o voľných pracovných pozíciách. Takým spôsobom by boli podniky schopné informovať potencionálnych uchádzačov ako aj vlastných zamestnancov v prípade uvoľnenia niektorej z manažérskych pozícií.

Založenie karty „kariéra“ na webovej stránke s podtitulom "voľné miesta" je mojim odporúčaním pre organizácie, ktoré tieto informácie nemajú. Táto karta by mala obsahovať podrobný popis pozície, ako aj kontakt na personálne oddelenie spoločnosti, ako aj e-mailovú adresu, na ktorú môžu prípadní kandidáti posielat' svoje životopisy. Tento návrh zároveň nepredstavuje finančnú záťaž pre podniky a umožní im prilákať kvalifikovaných kandidátov na obsadenie otvorených pozícií.

4.4.5 Návrh na presadzovanie rodovej rovnosti v podnikoch

Rodová rovnosť založená na postavení v zamestnaní je dlhodobým problémom, ktorý pretrváva aj v súčasnosti. Stále sú takí, ktorí veria, že ženy nie sú schopné zamestnať sa tak dobre ako muži v rôznych oblastiach. V dôsledku toho odporúčame presadzovať rodovú rovnosť a posilnenie postavenia žien prostredníctvom kampaní na zvyšovanie povedomia verejnosti, ktoré podporujú úlohy žien a ich zapojenie do politiky, ekonomiky, športu, umenia a iných oblastí spoločnosti. Ženy stále tvoria malé percento manažmentu slovenských firiem, no existuje množstvo firiem, ktoré už dlhé roky úspešne riadia skúsené Slovenské manažérky.

Ako konkrétne odporúčanie by sme navrhli vypracovať informačnú kampaň a zostaviť rebríček úspešných manažérok v mnohých oblastiach podnikania. Na Slovensku pracujú ženy na vedúcich pozíciách v rôznych odboroch. Táto kampaň by zahŕňala vypracovanie zoznamu úspechov žien v mnohých oblastiach. Poradie by sme zakladali na finančných ukazovateľoch jednotlivých spoločností, ktoré možno nájsť vo finančných výkazoch. Pri hodnotení by sa zohľadňovala konkrétna pozícia v spoločnosti a väčšia váha by sa pripisovala ženám, ktoré v organizácii pracujú ako generálne manažérky alebo iné vedúce osobnosti. Takáto prezentácia manažérok by podľa nás pomohla v očiach ľudí

predstaviť ženy ako úspešné manažérky a lídrov. Okrem iného by mohla motivovať mnohé ženy v ich kariérnom raste.

4.4.6 Návrh na mzdové ohodnotenie bez ohľadu na pohlavie

Táto myšlienka vychádza z presvedčenia, že odmena zamestnanca by mala vyjadrovať jeho skutočný pracovný výkon bez ohľadu na to, či ide o muža alebo ženu. Platové rozdiely sú na pracovisku veľmi rozšírené, preto by sa im mala venovať osobitná pozornosť. „Niektoré z najnovších výskumov odhaľujú, že ženy trpia väčším ekonomickým vylúčením ako muži. Príjmy žien sú výrazne nižšie ako je príjem mužov. V celosvetovom priemere majú ženy nižšie príjmy ako muži a to až o 10 až 30 percent nižšie.“ (Čepelová, 2021)

V tomto návrhu odporúčame vykonávať pravidelný audit odmeňovania zamestnancov na základe skúmania platov zamestnancov zoskupených podľa pracovnej náplne a dĺžky pracovného pomeru, pomeru obdržaných prémie a podobne. Po implementácii by sa vykonali opravy, aby sa odstránili rozdiely v odmeňovaní mužov a žien na základe ich výkonnosti.

4.4.7 Finančné zhodnotenie návrhov

V závere návrhovej časti som pripravil stručný pohľad na nákladovosť jednotlivých návrhov, ktorý je zahrnutý v nasledujúcej tabuľke

V závere návrhovej časti som vytvoril stručný prehľad nákladov každého návrhu, ktorý je predmetom tabuľky nižšie.

Tabuľka 14 Prehľad nákladov jednotlivých návrhov

Zdroj: vlastné spracovanie

Návrh	Náklady	Poznámka
Databáza uchádzačov	Vo vlastnej réžii	Tento návrh pre podniky nepredstavuje žiadne finančné náklady.
Assessment Centre	200-800 € / uchádzač	V prípade zavedenia Assessment Centre v podnikoch so sebou nesie finančné náklady vo výške až 800 €. Konečná výška záleží od rozsahu samotného AC.
Elektronický	20-60 € /	Výška nákladov záleží od toho, či firma zabezpečí tvorbu dotazníka prostredníctvom spoločností na to

dotazník	mesiac	orientovaných alebo ho vytvoria sami.
Internetová stránka	Vo vlastnej réžii	Úprava internetovej stránky na naše odporúčania nepredstavuje pre podniky žiadne náklady
Rodová rovnosť	Vo vlastnej réžii	Tento návrh sa netýka len skúmaných podnikov ale je všeobecným odporúčaním pre každý podnik. Náklady závisia od rozsahu realizovanej kampane a počtu realizátorov.
Mzda ohľadu pohlavie	bez na Vo vlastnej réžii	Štatistickými analýzami platov v podnikoch by boli podniky schopné overiť mzdové ohodnotenie a zabezpečiť rovnosť.

5 Diskusia

V tejto kapitole sa zaoberáme sumarizáciou diplomovej práce, ktorá je zameraná na analýzu existujúcich procesov a spôsobov obsadzovania manažérov kvality v podnikoch. Hlavným cieľom práce bolo analyzovať spôsoby a jednotlivé postupy obsadzovania manažérov kvality na Slovensku a na základe zistení a analýzy navrhnúť zdokonalenie týchto procesov. Pre naplnenie tohto cieľa sme oslovili niekoľko výrobných podnikov, ktoré vo svojej organizačnej štruktúre zamestnávali človeka zaoberajúceho sa kvalitou produktov. Oslovením viacerých podnikov sme chceli dosiahnuť nadobudnutie dostatočného množstva informácií a dokumentov o týchto procesoch v podnikoch.

Analýzu procesov, ktorými sa jednotlivé podniky riadia sme získavali na základe riadeného rozhovoru s vedúcimi osobami personálnych oddelení, ktoré sa týmto vo svojej náplni práce zaoberajú. Objektom skúmania bolo niekoľko. Hlavným objektom skúmania bol nemenovaný podnik pôsobiaci vo výrobe elektrotechnických zariadení a súčiastok, ktorý nám poskytol najviac dokumentov vrátane prepracovaných diagramov a smerníc používajúcich pri jednotlivých fázach, ktoré sme mohli využiť v práci. Z vykonanej analýzy v tomto podniku, ktorá je predmetom štvrtej kapitoly vyplynulo, že táto organizácia má na rozdiel od iných firiem kvalitne prepracovaný systém získavania a výberu zamestnancov na manažérske pozície.

Personálni manažéri sa pri výbere najvhodnejších uchádzačov riadia určitými krokmi a postupmi. Jednotlivé kroky na seba logicky nadväzujú a eliminujú možnosť výskytu chýb tak, aby splnili cieľ podniku v zabezpečení dostatočného množstva ľudských zdrojov v danom čase ale najmä kvalite. Z vykonanej analýzy vyplynulo, že v podnikoch pri obsadzovaní špecializovanej pozície ako je manažér kvality si právo konečného rozhodnutia o prijatí ponecháva riaditeľ.

Za pozitívne zistenia v jednotlivých podnikoch hodnotíme to, že každá z oslovených spoločností disponuje dostatočným množstvom obdržaných žiadostí od potenciálnych uchádzačov v prípade potreby obsadenia manažérskej pozície. Napriek tomu, každá z oslovených spoločností vyjadrila preferencie v obsadzovaní vlastných zamestnancov na manažérske pozície. Túto skutočnosť jeden z majiteľov odôvodnil tým, že radšej obsadia vlastného človeka, a to aj v prípade, že by ho mali zaúčať na novej pracovnej pozícii.

Medzi ďalšie pozitíva z vykonanej analýzy pri plánovaní a získavaní zamestnancov musíme zaradiť dlhodobé plánovanie zamestnancov v každom z podnikov. Rovnako každý podnik má detailne vypracovaný profil všetkých pracovných miest. Ďalším pozitívom bolo, že tri zo šiestich oslovených podnikov sa zaoberá aj nepredvídateľnými udalosťami.

Ďalšie pozitívum, v prípade obsadzovania manažérov kvality v podnikoch vidíme to, že na konečný výber má hlavné slovo vedúci pracovník daného útvaru. To je odôvodnené tým, že taký pracovník vie lepšie akého zamestnanca spomedzi uchádzačov na základe prejavenej kompetencie a zručností potrebuje.

Z naštudovanej teórie v podkapitole 1.6.1 Plánovanie zamestnancov sme identifikovali dve metódy, ktoré sa na efektívne plánovanie ľudských zdrojov môžu použiť. Zistením v opýtaných podnikoch bolo, že podniky na plánovanie riadia najmä kvantitatívnymi metódami. Teória o kvalitatívnych metódach hovorí, že sú jednoduchšie a operatívnejšie. Preto by sme v podnikoch odporučili vykonávať plánovanie zamestnancov aj pomocou týchto jednoduchších metód.

Po preštudovaní výberových procesov v podnikoch sme zistili, že dva zo šiestich podnikov zabezpečujú výber zamestnancov na manažérske pozície pomocou jednej z metód a tým bola metóda výberového pohovoru. Tomu predchádza samozrejme kontrola údajov v životopise a referencii. Napriek tomu sa nám to zdá na pozíciu ako je manažér kvality málo. Naš návrh pre tieto podniky spočíva v spojení minimálne dvoch metód výberu napríklad výberový pohovor spolu s testami spôsobilosti. Ostatné podniky využívajú viacero metód výberu.

Najvýznamnejším návrhom pre zlepšenie výberových procesov na manažérske pozície považujeme zavedenie metódy assessment centre, pomocou ktorej by podniky boli schopné testovať viacerých uchádzačov vo viacerých testoch namodelovaných priamo na pozíciu manažéra kvality. Assessment centre je metóda, kde uchádzačov pozoruje a hodnotí tím pozorovateľov kde nie je priestor na hranie divadla zo strany uchádzačov. Týmto spôsobom podniky dokážu identifikovať najvhodnejších z uchádzačov.

V súvislosti s rodovou rovnosťou na pracoviskách sme jednotlivé podniky konfrontovali otázkami, či je pohlavie na výkon manažérskych funkcií pre nich dôležité. V našej analýze sme zisťovali, či pozície manažérov kvality v daných podnikoch zastupujú ženy. Z našej výskumnej vzorky šiestich podnikov však tieto pozície zastupovali výhradne

muži, avšak bolo nám povedané, že v dvoch podnikoch už túto pozíciu zastupovala v minulosti aj žena. Bez ohľadu na pohlavie v dnešnej dobe to má na riadiacich pozíciách ťažké každý. Vysoké nároky a premenlivé podmienky ako aj miera zodpovednosti núti všetkých k stále väčším výkonom. Naším výskumom tejto problematiky sme presvedčení, že nie je dôležité, či na manažérskej pozícii je muž či žena nakoľko od oboch pohlaví sa očakáva seriózny výkon.

Zhodnotením týchto procesov v podnikoch môžeme tvrdiť, že podniky si plne uvedomujú hodnotu ľudí, ktorých zamestnávajú a k jednotlivým procesom od plánovania cez získavanie až ku konečnému výberu pristupujú zodpovedne.

Kvôli obmedzenému rozsahu analýzy skúmania resp. výskumnej vzorky predstavuje táto práca skôr pilotný projekt, ktorý môže slúžiť k hlbšej analýze.

K práci sme pristupovali zodpovedne a detailne a okrem odbornosti v rámci informácii, vysvetlenia, analýzy a výsledkov sme sa zamerali na jednoduchosť a pochopiteľnosť práce aj pre bežného čitateľa.

Záver

Pre efektívny chod a fungovanie každého podniku je nutné si uvedomiť najmä hodnotu resp. význam ľudí, ktorých zamestnáva. Za významnú skutočnosť považujeme pochopenie, že ľudia, ktorých podniky zamestnávajú pre nich predstavujú najväčšie bohatstvo a ich efektívne riadenie spolu s výberom najkvalifikovanejších uchádzačov na všetky pozície je závislé od toho, či a v akej miere bude podnik na trhu úspešný.

V prípade výrobných podnikov by mala byť kvalita neodmysliteľnou súčasťou riadenia a najmä výrobného procesu v rámci podniku, čo sa nám potvrdilo aj v prípade rozhovoru.

Získavanie a výber zamestnancov zohrávajú v podnikoch významnú úlohu. Pre celkový úspech organizácie je dôležité mať vysokokvalitný postup výberu ľudí. Kvalitný personál je základom úspechu každého podniku, preto mu treba venovať osobitnú pozornosť. Výberový proces pozostáva z po sebe idúcich krokov, ktoré určujú, ktorí kandidáti budú prijatí. Proces náboru personálu je rozdelený do viacerých častí, z ktorých každá je navrhnutá tak, aby zaručila dostatok informácií na prijatie rozhodnutia o prijatí alebo odmietnutí uchádzača.

Cieľom diplomovej práce bolo poskytnúť prehľad nedostatkov výberového procesu a na základe nich spracovať návrhy na skvalitnenie a zlepšenie týchto procesov.

Vo svojej práci som sa zamerlal na analýzu procesov pri obsadzovaní manažérskych pozícií vo viacerých podnikoch kvôli získaniu širšieho pohľadu na danú problematiku. Pri analýze jednotlivých procesov sme využili metódu riadeného rozhovoru. Na základe vykonanej analýzy a poskytnutých informácií vrátane dokumentov sme zistili odlišnosti medzi skúmanými podnikmi. Niektoré podniky disponujú kvalitnými a predom prepracovanými systémami, spôsobmi a metódami, ktorými sa pri získavaní a výbere zamestnancov na manažérske pozície riadia. Iné podniky tieto procesy realizujú štruktúrovaným pohovorom vo forme jedného kola výberového konania.

Z vykonanej analýzy sme identifikovali niekoľko nedostatkov vo fázach plánovania, získavania ako aj výberu, ktoré sa v podnikoch vyskytovali a navrhli sme niekoľko riešení na skvalitnenie týchto procesov. Riešením diplomovej práce a odporúčanými návrhmi v podnikoch sme splnili cieľ práce a vďaka poskytnutým návrhom sme pomohli podnikom zistené nedostatky eliminovať.

Bibliografické zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BAJZÍKOVÁ, Ľ a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011, 213 s. ISBN 9788022329897
4. BELOHLAVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubiko, 1996. 343 s. ISBN 8085839091
5. BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. 2012, 141 s. ISBN 978-80-8105-405-1
6. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A. *Dobrovolníctvo ako fenomén modernej občianskej spoločnosti: Osobnosť človeka a jeho socializácie v evropskej spoločnosti*, Brno: IMS, 2005. 278 s. ISBN 80-902936-7-0.
7. CEMS. *Ako sa stať manažérom kvality?* [online]. 2022 [cit. 2022-03-18]. Dostupné na: <https://www.cems.sk/blog/215-ako-sa-stat-manazerom-kvality>
8. CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2004. 378 s. ISBN 978-80251-0228-2
9. ČEPELOVÁ, A. *Sklený strop v 21. storočí: Ženy na manažérskych pozíciách*. Krakow: Wydawnictwo naukowe Miedzynarodowej Fundacji Scientia, Ars, Educatio z siedziba w Krakowie, 2021, 205 s. [cit. 2022-04-02] ISBN: 978-83-65547-20-0.
10. EUROPEAN COMMISSION. *Gender Equality, Stereotypes, and Women in Politics. Special Eurobarometer 465* [online]. 2017. [cit. 2022-02-20]. Dostupné na: [Ebs 465 Sum Equality en | PDF | Gender Role | Gender Equality \(scribd.com\)](#)
11. EUROPEAN COMMISSION.. *Women remain outnumbered in management* [online]. 2021. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>

12. GITLOW, S. OPPENHEIN, A. *Tools and methods for the improvement of quality*. Homewood: Irwin, 1989. 323 s. ISBN 0-256-05680-3
13. GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P., MARSINA, Š. *Firemné plánovanie*, Sprint dva, 2011, 260 s. ISBN 9788089393350
14. HOLMAN, R. *Mikroekonómie: Stredne pokročilý kurz*. Brno: C. H. Beck. 2007, 592 s. ISBN 8071798620
15. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Stratégie firemní komunikace*. Praha: Management press. 2008. 254 s. ISBN 978-807-2611-78-2
16. ILOSTAT. 2020. *The leading source of labour statistics*. [online]. Dostupné na: <https://ilostat.ilo.org>
17. ISTP. *Špecialista riadenia systému kvality*. [online]. 2022 [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/export-pozicie/30679/specialista-riadenia-systemu-kvality->
18. IVPR. *Poznáte hodnotu ženského eura? V roku 2021 je to 81,6 centa. Neplatená práca žien v domácnosti situáciu v SR ešte viac zhoršuje* [online] 2021. [cit. 2022-04-02] Dostupné na: <https://ivpr.gov.sk/poznate-hodnotu-zenskeho-eura-v-roku-2021-je-to-816-centa-neplatenapraca-zien-v-domacnosti-situaciuv-sr-este-viac-zhorsuje-tlacova-sprava/>
19. JEDLIČKA, M. *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: Magna, Kama, 1998. 366 s. ISBN 80-85722-06-2.
20. KACHAŇÁKOVÁ, A a kol. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
21. KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Spirint v.fra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5
22. KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K., STACHO, Z., *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*. Bratislava: Iura Edition, 2013, 132 s. ISBN 9788080786069
23. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

24. KOTLER, P a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 8024715452
25. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. rozšířené vydanie, Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202- 3,
26. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vydanie, Praha: Management press, 2009, 399 s. ISBN 8072611683
27. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3,
28. KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice, 2014. ISBN 978-80-8152-219-2.
29. KRAVČÁKOVÁ, G., BERNÁTOVÁ, D. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice, 2020. 217 s. 978-80-8152-952-8
30. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
31. Kunkel, A., Dennis, M. *Perceptions of men, women, and CEOs: The effects of gender identity* [online] Washington, DC: Social Behavior and Personality: An International Journal, 2004, 224 s. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/233673503_Perceptions_of_men_women_and_CEOs_The_effects_of_gender_identity
32. LEŠČIŠIN, J. *Medzinárodné financie*. 1. vyd. Košice: VSŽ Infoconsult, 1997. 201 s. ISBN 8096739441
33. LEŠČIŠIN, M. *Manažment kvality: ekonomické aspekty*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. 225 s. ISBN 80-225-1340-7.
34. LINCZÉNYI, A., NOVÁKOVÁ, R. *Manažérstvo kvality*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2001. 299 s. ISBN 8022715867
35. LOJDA, J. *Manažerske dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1
36. MATEIDES, A a kol. *Manažérstvo kvality, história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.

37. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 8071694258
38. MIZLA, M. *Manažment v teórii a praxi*. [online] Košice: PHF EU Košice, 2021, roč. 17 s. 65. ISSN 1336-7137 Dostupné na: <http://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2021/12/MTP-4-2021.pdf>
39. NOVÁK, J. *Didaktika personalistiky*. Bratislava: Ekonóm, 2013. 234 s. ISBN 978-80-225-3573-1.
40. PAPULA, J. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava: Kartprint, 2004. 271 s. ISBN 80-88870-40-2
41. PAULOVÁ, I. *Manažérstvo kvality*. 1. vyd. Bratislava: Wolters kluwer, 2018. 160 s. ISBN 9788080785741
42. PLATY. *Platy na pozíciách*. [online]. Dostupné na: www.platy.sk/platy
43. PLUSKA. *Tabuľka platov mužov a žien na Slovensku: Nejedna dáma zaplače, keď TEN ROZDIEL uvidí!* [online]. Dostupné na: <https://www1.pluska.sk/rady-a-tipy/analyza-ukazala-zenam-mdz-netreba-kytice-ale-zvysit-plat-slovenky-zarabaju-300-menej>
44. PROFESIA. *Ponuky práce: manažér kvality*. [online]. 2022. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/praca/manazer-kvality/>
45. SEDLÁK, M. *Manažment* 2. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Iura edition, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1
46. SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 310 s. ISBN 978-80-8078-193-4
47. SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura edition, 2012. 329 s. ISBN 978-80-8078-455-3
48. SEDLÁK, M., LIŠKOVÁ, C. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 388 s. ISBN 978-8081-6829-64
49. SCHWARZ, M. *Osobnostné charakteristiky manažéra v kontexte sociálnej kompetencie*. Trnava: Trnavská univerzita, 2012. 180 s. ISBN 978-837-4905-138
50. STARTITUP. *Rovnosti sa Slovensko nedočkalo. Priemerný čistý zárobok žien nie je ani 1 000 eur* [online] 2022. [cit. 2022-04-02] Dostupné na:

<https://www.startitup.sk/rovnosti-sa-slovensko-nedockalo-priemerny-cisty-zarobok-zien-nie-je-ani-1-000-eur/>

51. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažéry a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2
52. ŠIMOVÁ, H. *Manažment*. Košice, 2007. 195 s. ISBN 978-80-8073-780-1.
53. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
54. VAVERČÁKOVÁ, M., HROMKOVÁ M. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 2018, 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2
55. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Prílohy

Príloha A – osobný dotazník

Príloha B – aktuálna ponuka práce

Príloha C – testovanie uchádzačov

Príloha D – získavanie zamestnancov

Príloha E – otázky na štruktúrovaný rozhovor