

# METÓDY VZDELÁVANIA A ROZVOJA PRACOVNÍKOV V PRACOVNOM PROCESE

## METHODS OF EDUCATION AND DEVELOPMENT OF WORKERS IN THE WORK PROCESS

MONIKA MAČKINOVÁ

### ABSTRAKT

Našu pozornosť sme venovali vlastnostiam úspešného manažéra, spôsobom komunikácie na pracovisku, motivácii a hodnoteniu zamestnancom a dôležitosti vzdelávacích rozvojových programov v sociálnych organizáciách.

**Kľúčové slová:** organizácia, manažérske zručnosti, rozvojové programy, úspešný manažér,

### ABSTRACT

Our focus was on traits a successful leader possesses, the way he/she communicates at the work place, motivation and evaluation of employees and the importance of educating employees through development programs in social service facilities.

**Keywords:** The organizations, managerial skills, development programs, successful manager.

### Úvod

Manažment je neodmysliteľnou súčasťou fungovania modernej ľudskej spoločnosti. Okrem toho, že má svoje významne miesto vo všetkých sektoroch spoločnosti, rôznych typoch organizácii ako v podnikoch, firmách či samosprávnych a štátnym inštitúciách je tiež neodmysliteľnou súčasťou sociálnej práce. Manažment v sociálnej práci zastáva dôležitú funkciu v personálnom manažmente pri vedení dobrovoľníkov, tímov a pri tímovej práci, v neziskovej organizácii pri fundraisingu či public relation, v strategickom manažmente, pri plánovaní a projektovaní v sociálnych organizáciách. V dôsledku zmeny politického a ekonomického systému zažíva problematika rozvoja ľudských zdrojov rozkvet od roku 1989 kedy nastali významne transformačné zmeny v celej našej spoločnosti. V súčasnosti je myšlienka manažérskeho riadenia a vedenia ľudí veľmi populárna o čom svedčí aj veľké množstvo odborných a populárnych kníh, časopisov, organizovanie teoretických a tréningových seminárov, workshopov a podobne. Fredrick Taylor, zakladateľ vedeckého

riadenia, sa snažil pochopiť rozdiely v efektívnej výkonnosti pri rôznych pracovníkov, pričom podrobne sledoval a zaznamenával ich pohyby pri práci. Na základe toho zistil, že mnohí pracovníci robia priveľa zbytočných a neefektívnych pohybov. Ich výkonnosť by sa viditeľne zmenila, keby vynechali zbytočné kroky, ktoré znižovali efektívnosť ich práce. Taylor na začiatku 20. storočia navrhol metódu zameranú na zvyšovanie efektívnosti práce, ktorú nazval Časové a pohybové štúdie.

Bělohávek vo svojom diele popisuje základe postupy zvyšovania výkonnosti podľa Taylora:

1. Sledovanie pracovných postupov najlepších pracovníkov a na základe toho určenie najlepšieho spôsobu výkonu tejto práce.
2. Vyberanie vhodných pracovníkov, podľa ich pracovnej kapacity, fyzických predpokladov a odolnosti voči únave.
3. Vycvičiť vybraných pracovníkov najlepším spôsobom vykonávania práce.
4. Dohliadať, či pracovníci dodržiavajú stanovený pracovný postup a či počas práce dosahujú očakávané výsledky.
5. Motivovať pracovníkov k vyššiemu výkonu mzdovým ohodnotením.
6. Presúvať zodpovednosť za prácu pracovníkov na manažérov.

Výsledkom zavádzania Taylorového systému vedeckého riadenia bol vždy enormný nárast produktivity práce zamestnancov, na druhej strane však takáto jednotvárná a mechanizovaná práca bola príliš nepríjemná a vyčerpávajúca pre pracovníkov (Bělohávek, 2000).

### **Motivácia zamestnancov**

Veľa manažérov chybne uvažuje nad tým, že jedinou motiváciou pracovníkov sú peniaze. Samozrejme mzda má veľký význam v motivácii zamestnanca, ale rozhodne to nie je jediný prostriedok motivácie. Pre niektorých ľudí nie je zárobok dôležitejší viac ako napríklad osobné pohodlie, potešenie zo svojich záľub. K úspešnejšej práci manažéra prispieva znalosť motívov rôznych ľudí:

- peniaze sú významným motívom pre väčšinu ľudí, niektorí jedinci, pre ktorých je tento motív obzvlášť silný, sú ochotní urobiť takmer čokoľvek. Títo ľudia sú pre vedúceho pracovníka značným prínosom ak ma k dispozícii dostatok financií, dostane z nich maximum,
- osobné postavenie – môžeme pod tým považovať napríklad potrebu viesť ľudí, pýcha pri dosiahnutí postavenia, riadiť chod vecí. Takýto človek sa snaží byť úspešný kvôli svojmu postaveniu, nebezpečné je dosahovanie postavenia prostredníctvom intríg,
- pracovné výsledky a výkon sú dôležitou motiváciou z hľadiska firmy. Ľudia, ktorí sú pre svoju prácu zaničení, majú ju radi a snažia sa v nej vyniknúť sú hnacím motorom a energiou

pre organizáciu. Títo ľudia sú súťaživí, radi sa porovnávajú s ostatnými a robí im dobre, keď sú lepší. Ak sa im nedarí, robia všetko tak aby ostatných prekonali,

- priateľstvo – pre týchto ľudí je dobrá atmosféra na pracovisku to najdôležitejšie. Majú radi ľudí, ktorí pracujú pri nich a omnoho viac im záleží na priateľských vzťahoch na pracovisku ako na peniazoch či na pracovných výsledkoch. Neradi sa hádajú a radšej ustupujú, - istota – ľudia s touto motiváciou netúžia po mimoriadnych príjmoch ani po vysokom postavení, uspokojia sa s málom, ale musia to mať isté. Riadia sa prevažne predpismi a neradi riskujú, - odbornosť je rozhodujúcim motívom pre tých, ktorí preferujú svoj profesionálny rozvoj. Snažia sa predovšetkým vyniknúť vo svojej profesii a nevedia si predstaviť, žeby mali robiť niečo iné - samostatnosť – pre samostatných ľudí je ťažké znášať nadriadeného, chcú o všetkom rozhodovať sami a ťažko znášajú, keď im do toho niekto hovorí, nakoniec si aj tak všetko urobia podľa seba, - tvorivosť alebo kreativita je potreba vytvárať niečo nové, takýto človek je rád, keď môže premýšľať a vymýšľať niečo nové (Bělohávek, 2000).

Ak chce manažér svojich pracovníkov správne motivovať, musí najskôr pochopiť, ktoré motívy sú pre neho dominantné. „Vonkajšie podnety, ktoré aktivizujú motívy človeka a priamo ovplyvňujú jeho správanie, sa označujú pojmom motivátor.“ (Kilíková, a iní, 2008 s. 10-11).

Fiala v svojej publikácii uvádza tieto zdroje motivácie : potreby, návyky, záujmy, hodnoty a ideály. Následne sa v svojom diele venuje stimulačným prostriedkom, ktoré majú schopnosť motivovať človeka a priamo ho ovplyvniť. Medzi motiváciu a stimuláciu vstupuje človek so svojou motivačnou štruktúrou v ktorej sa premietajú jeho návyky, potreby, záujmy, ideály a hodnoty. Základnou podmienkou pre účinnú stimuláciu pracovníka je znalosť jeho osobnosti a taktiež znalosť jeho motivačného profilu. Za stimul považujeme všetko čo je pre pracovníka nejakým spôsobom významné, môže to byť všetko čo môže organizácia svojmu pracovníkovi ponúknuť. Stimulačné prostriedky sa zaraďujú podľa závažnosti z psychologického hľadiska do týchto kategórií:

1. hmotná odmena – je považovaná za hlavný stimulačný prostriedok nakoľko je zdrojom existenčného prostriedky, ktorý je pre pracovníka a jeho rodinu veľmi dôležitý. Môže mať podoby platu, prémie, odmeny, ale aj služobného auta, bezúročnej pôžičky alebo zľavy na podnikový tovar.

2. obsah práce – ide o prvky v pracovnej činnosti, ktoré majú stimulačný charakter. Môžu to byť napríklad tvorivé myslenie, obsah práce, prestíž práce, koncepcnosť myslenia, moc, starostlivosť o prírodu alebo druhých ľudí, systematickosť myslenia alebo hrdosť na vlastné schopnosti.

3. povzbudzovanie pracovníka – sú to prevažne neformálne hodnotenia, v ktorých manažér zvýrazní pozitívne prvky. Ovplyvňuje to pracovníkovu obsahovú aj emocionálnu rovinu.

4. Atmosféra pracovnej skupiny – ak je v rámci pracovnej skupiny dobrá atmosféra, môže to mať pozitívny vplyv na jej členov. Ľudia si v pracovnej skupine môžu porovnávať svoje výkony čo posilní ich sebavedomie, ak je výsledok tohto porovnávania pozitívny. Ak je tento výsledok negatívny, tak to taktiež ovplyvňuje pracovníka, nakoľko je motivovaný k lepšiemu výkonu, aby sa priblížil k lepším členom v skupine.

5. Pracovné podmienky a režim práce – v hlavnom záujme organizácie by malo byť zlepšovanie pracovných podmienok pri práci. Zlepšenie pracovných podmienok sa prejavuje na zlepšení výkonu pracovníkov, ale aj na zlepšení vzťahov organizácie a zamestnancov, pretože to dáva pracovníkom pocit, že sú pre organizáciu dôležití.

6. Identifikácia s prácou a organizáciou – práca je neodmysliteľnou súčasťou života človeka. Kritériom k sebahodnoteniu človeka sú úspechy, ktoré v práci a všeobecne v živote dosahuje. Tým, že sa človek identifikuje s podnikom vyjadruje svoje stotožnenie s organizáciou. Toto je charakteristické tým, že pracovník prijme ciele organizácie.

7. Externé stimulačné faktory – medzi externé stimulačné faktory patrí napríklad image organizácie, jej povest' a prestíž. Platí tu závislosť, čím je organizácia uznávanejšia a prestížnejšia, tým je stimulujúcejší tento fakt k práci zamestnanca (Fiala, 2009).

Dôležitým nástrojom pri práci každého manažéra je motivácia pracovníkov. Kravčáková, G. a Fuchsová, K. (2004, s. 12) vo svojej publikácii označujú záujem ako dôležitý zdroj motivácie, ktorý popisujú ako „zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, a uchvacuje“. Inými slovami je objektom jeho záujmu. Fuchsová, K. a Kravčáková, G. (2004) v publikácii ďalej popisujú proces motivácie podľa Griffina a Moorheada (1989). v Strede procesu motivácie znázorňujú zamestnancov. Keď pracovník pociťuje nedostatok niečoho v dôsledku čoho klesá jeho záujem v niečo čo má preňho hodnotu. Ďalším krokom je to, že zamestnanec hľadá svoje možnosti, cesty a spôsoby ako naplniť/uspokojiť svoju potrebu, aby mohol zmeniť situáciu v ktorej sa nachádza. To sa stáva základom pre to aby sa rozhodol orientovať svoje správanie, konanie a aktivity s cieľom prekonať prekážky, inými slovami cieľovo orientovať svoje správanie. Na základe toho dochádza k samotnému výkonu teda k reálnej činnosti. Následne organizácia posudzuje pracovníkov prínos k úspešnosti fungovania tým, že odmeňuje alebo trestá. V poslednom bode procesu motivácie pracovník sám hodnotí svoju odmenu, a subjektívne posudzuje mieru uspokojenia svojho pocitu nedostatku.

Mnoho manažérov rieši problém s nízkou motiváciou u svojich podriadených. Pri motivácii svojich podriadených musia manažéri riešiť rady dôležitých problémov: - ako získať a udržať

pracovné nasadenie a budovať záujem pracovníkov v prospech organizácie, - ako podnietiť ľudí hľadať možnosti zlepšenia v pracovnom procese, - akým spôsobom vhodne presvedčiť pracovníkov, aby ostali verní firme i v ťažších dobách, - ako získať pre organizáciu odborníkov, - ako docieľiť ochotu zamestnancov pracovať aj mimo svoju pracovnú dobu na nadčasoch (Bělohávek, 2000).

Na potreby zvyšovania motivácie pracovníkov môže vedúci pracovník vytvoriť tri druhy motivačných programov. Ako prvé je potrebné spracovať dotazník na základe ktorého zistíme ako je hierarchia potrieb daného pracovníka a aký je jeho hodnotový rebríček. Motivačné programy sa vytvárajú na základe troch okruhov. Prvým je identifikácie pracovno-hodnotovej orientácie konkrétneho pracovníka alebo skupiny pracovníkov, druhým je identifikácia zacielenia pracovníka alebo pracovnej skupiny a posledným okruhom je identifikácia pracovno-psychologickej orientácie pracovníka a pracovnej skupiny.

V prvom okruhu musí manažér zostavujúci motivačný program prihliadať nato aby rozvíjal vnútorné ľudské zdroje pracovníka tým, že posilňuje tvorivý charakter práce, ktorú vykonáva pracovník.

V druhom okruhu prihliada manažér na kritéria hodnotenia využité v motivačnom programe. Sú to vonkajšie a vnútorné motivátory pracovníka alebo pracovnej skupiny. Prejavuje sa to napríklad v tom či pracovníkovi práca vyhovuje po odbornej a psychickej stránke, či je v práci úspešný a či ho práca teší alebo ju robí z donútenia.

V treťom okruhu sa otázky manažéra zameriavajú na sociálnu pozíciu pracovníka v pracovnej skupiny, atmosféry na pracovisku, vzťahov na pracovisku a pozitívneho myslenia na pracovisku. Tento okruh by sa mal najčastejšie využívať v motivačných programoch nakoľko prostredie a pracovné podmienky v ňom sú najvýznamnejším motivačným faktorom (Mihalčová, a iní, 2007).

Na ceste k získaniu väčšej motivácie a zánietenosti k svojej práci môže človeka postretnúť mnoho prekážok. Ak sa snaží uspokojiť svoju potreby a postaví sa mu do cesty nejaká neprekonateľná prekážka, nastáva u neho frustrácia. Počas pracovného procesu môže dôjsť k frustrácii napríklad v týchto prípadoch: pracovník nedostane odmenu, ktorú očakával, dôjde k pokazeniu práce, ktorou sa pracovník dlho zaoberal, napríklad zlyhá počítač a údaje sa neuložia, alebo ak vedúci nedá pracovníkovi dovolenku na ktorú sa tešil. Takéto bariéry bránia človeku dosahovať ciele a potreby. Neuspokojením potreby vzniká frustrácia. V tomto prípade býva motivačná energia nahromadená a nevyužitá čo môže vyústiť do demotivácie. Ľudia nato reagujú rôznymi spôsobmi:

- energizácia – zosilnenie svojho úsilia s cieľom prekonať prekážku,

- únik – vzdajú sa svojho zámeru, - agresia - vybijajú si svoju potlačenú energiu násilím, - racionalizácia – snažia sa sami seba presvedčiť, že cieľ o ktorý sa usilovali, zato vlastne vôbec nestál a tak je dobre, že ho nedosiahli, - regresia - vrátia sa k nižším spôsobom uspokojenia potrieb (Bělohlávek, 2000).

Frustráciu a demotiváciu môžu spôsobovať rôzne faktory. Môže to byť napríklad nevšímavosť k dobrým pracovným výsledkom alebo naopak k chybám a nedostatkom, chaos alebo zlá organizácia práce, nezaslúžená pochvala iného pracovníka, nezaslúžená kritika, hrubé správanie alebo zosmiešňovanie, nezájem vedúceho o nápady podriadených, prílišne zasahovanie vedúceho pracovníka do právomoci podriadených, neochota vedúceho zaoberať sa problémami podriadených, nepotrebný podvod alebo krádež zo strany iného pracovníka, nedostatok práce, materiálu alebo nástrojov (Bělohlávek, 2000).

### **Metódy hodnotenia ľudí a objekty hodnotenia**

Hodnotenie výkonov pracovníkov, ale aj manažérov je najdôležitejšou činnosťou pri riadení ľudských zdrojov v organizácii. Hodnotenie je prirodzenou súčasťou motivácie pracovníkov. Hodnotenie výkonnosti sa predovšetkým týka problému efektívnosti. Organizácia využíva hodnotenie pracovníkov aby: - zvýšila osobnú výkonnosť jednotlivcov, - objavila, využila a rozvinula potenciál pracovníkov, - navrhla a naplánovala personálne zálohy, - zlepšila komunikáciu medzi vedúcim pracovníkom a pracovníkmi (Bělohlávek, 2000).

Objektom hodnotenia na pracovisku je osoba teda zamestnanec alebo skupina ľudí teda pracovný kolektív, ktorej pracovný výkon sa hodnotí. Hodnotiť sa majú v zásade všetci zamestnanci.

Hodnotenie pracovníkov je neodmysliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Je to personálna činnosť, ktorá sa predovšetkým zaoberá tým ako pracovník plní svoje úlohy, realizuje požiadavky vedúceho pracovníka, zisťuje aké je jeho pracovné správanie a aký výkon počas svojej práce podáva. Hodnotenie vedúcim pracovníkom pomáha hľadať cesty k náprave a realizácii opatrení k náprave. Poznáme dva typy hodnotenie. Môže to byť neformálne a formálne hodnotenie. Neformálne hodnotenie sa realizuje priebežne prostredníctvom vedúceho pracovníka v priebehu výkonu práce. Je to súčasť priebežnej kontroly, ktorá spravidla nebýva zaznamenávaná, len vo výnimočných prípadoch. Formálne hodnotenie je štandardizované, realizuje sa v pravidelnom intervale a vyznačuje sa tým, že je plánovité a systematické. Výsledok tohto hodnotenia sa zakladá do osobných spisov pracovníkov. Existuje tiež špecifický typ príležitostného hodnotenia, ktoré sa spracováva napríklad pri ukončení pracovného pomeru alebo v momentoch pracovnej kariéry pracovníka (Mihalčová, a iní, 2007).

Bajžíková a kol. (2007, s.84) v svojej publikácii uvádzajú metódy hodnotenia pracovných výkonov:

1. Komparatívna metóda - manažér pri svojej práci porovnáva výkony podriadených pracovníkov navzájom.
2. Atributívna metóda – pri tejto metóde manažér hodnotí do akej miery pracovník disponuje vlastnosťami a črtami, ktoré sú žiadané u pracovníkov pre lepšie dosiahnutie úspechu.
3. Behaviorálna metóda – manažér hodnotí správanie pracovníka.
4. Prístup orientovaný na výkony – manažér sa zameriava na merateľné, objektívne pracovné výsledky.
5. 360 stupňová spätná väzba – táto metóda zahŕňa komplexne hodnotenie zamestnanca, pričom hodnotí nadriadený, kolegovia aj podriadení pracovníci (Bajžíková, a iní, 2009).

Armstrong (2016) popisuje hodnotenie práce zamestnanca ako proces zostavovania hodnoty danej práce, ktorého účelom je stanovenie vnútorných mzdových alebo platových relácií. Hodnotenie je základom pre tvorbu spravodlivých mzdových podmienok, platových stupňov a štruktúr do ktorých sa rôzne práce zaraďujú.

Pri hodnotení pracovníka sa berie taktiež do úvahy pracovníkova iniciatíva, rozvážnosť, otvorenosť, schopnosť viesť, schopnosť rozhodovať, kritickosť, disciplinovanosť, kvalita jeho práce, odbornosť, ochota pracovať a spolupracovať, vystupovanie na verejnosti, umenie viesť a v neposlednom rade efektívnosť časová a materiálna. Formálne hodnotenie sa podľa odbornej literatúry odporúča robiť raz za rok a v praxi záleží od povahy práce, organizácie a konkrétnej potreby organizácie (Mihalčová, a iní, 2007).

Hodnotenie má pre prax veľký význam a plní štyri funkcie. Plní poznávaciu funkciu pod ktorou rozumieme priebežné sledovanie výkonu a správania sa pracovníkov. Porovnávacía funkcia poskytuje vedúcim možnosť porovnávať pracovný výkon a ich pracovné správanie so stanovenými cieľmi a normami, prípadne realizovať porovnanie v čase. Regulačná alebo formatívna funkcia dáva vedúcemu pracovníkovi možnosť realizovať na pracovisku zmeny na základe výsledkov hodnotenia. Stimulačná funkcia podnecuje pracovníkov k požadovaným výkonom na pracovisku (Stýblo, 2003).

Metódy delíme do troch základných kategórií. Sú to metódy zamerané na minulosť, metódy zamerané na súčasnosť a metódy zamerané na budúcnosť. Metódy poznáme motivačno-hodnotiaci rozhovor, riadenie podľa cieľov, metódy kľúčovej udalosti, AC a DC, 360° spätná väzba, sociogram, manažérsky audit a hodnotenie potenciálu.

Motivačno-hodnotiaci rozhovor je metódou, ktorá sa skladá z dvoch častí. V prvej časti tejto metódy zamestnanec sám hodnotí svoj výkon, pričom hodnotí svoje minulé pracovné výkony

podľa stanovených cieľom a navrhuje nové ciele do budúcnosti v súvislosti s cieľmi danej organizácie. V druhej fáze tejto metódy zamestnanca hodnotí vedúci pracovník. Spoločne si dohodnú ciele do budúcnosti a porovnávajú dosiahnuté ciele. V praxi sa tieto rozhovory nazývajú CID alebo dialóg o neustálom zlepšovaní. Táto metóda je charakteristická hodnotením tvárou v tvár, realizuje sa vo dvojici medzi zamestnancom a priamym nadriadeným.

Riadenie podľa cieľov je metóda zameraná na budúcnosť. Orientuje sa na vstup, výstup aj proces. Najviac využívaná je pri hodnotení výstupov. Tvoria ju fázy: stanovenie cieľov, plánovanie úloh, sebariadenie, priebežná pravidelná kontrola a koučovanie. Táto metóda je veľmi efektívna pri správnom formulovaní cieľov a rozpracovaní ich úloh. Riadenie podľa cieľov sa používa v kombinácii s metódou motivačno-hodnotiaceho rozhovoru.

Metóda kľúčovej udalosti sa zameriava na sledovanie osobného prístupu daného zamestnanca k jednotlivým úlohám, ktoré sú mu stanovené. Počas stanoveného intervalu, napríklad 14 dní sa zaznamenáva jedna pozitívna a jedna negatívna udalosť. K týmto udalostiam hodnotiteľ prideluje ich váhu. Metóda patri medzi doplnkové metódy hodnotenia, ktorá sa využíva v kombinácii s motivačno-hodnotiacim rozhovorom alebo pri riadení podľa cieľov. 360° spätná väzba sa nazýva aj viac-zdrojové hodnotenie. Táto metóda je špecifická tým, že podľa rovnakých kritérií zamestnanca hodnotia viacerí ľudia. Do tohto hodnotenia sa zapája ľubovoľný počet hodnotiteľov. Výhodou tejto metódy je systematické usporiadanie jednotlivých informácií získaných od viacerých hodnotiteľov. Nevýhodou je potreba väčšieho množstva zúčastnených osôb na hodnotení.

Metóda sociogram sa zameriava na aktuálny stav interpersonálnych vzťahov na pracovisku. Toto hodnotenie poskytuje hodnotné informácie o postavení jednotlivca v pracovnom kolektíve. Táto metóda tiež umožňuje zistiť či sú v organizácii prítomné špecifické podskupiny kolektívov prípadne vzájomné vyhranenosti. Sociogram je považovaný za rýchlejšiu a pružnejšiu alternatívu 360° spätnej väzby.

Manažérsky audit je zameraný na hodnotenie vstupov a na prítomnosť. Tento audit zväčša obsahuje hĺbkový rozhovor, biznis esej a psychologické zhodnotenie. Metóda sa využíva v časovom intervale 2-3 rokov a najmä u vyšších manažérskych pozícií. Výhodou tejto metódy je presná identifikácia potrieb rozvoja manažérov. Nevýhodou je závislosť výsledku na osobnosti audítora a taktiež potreba zaangažovať viacerom hodnotiteľov aby boli výsledky objektívne.

Hodnotenie potenciálu sa realizuje na vybranej vzorke zamestnancov. U týchto zamestnancov sa sleduje ich rozumová zložka potenciálu, flexibilita, motivačná zložka potenciálu, postojová



zložka a emocionálna zložka. Výhodou tejto metódy je to, že pri opakovaných meraniach je možné rozvíjať úroveň daných kompetencií (Kravčáková, 2014).

### **Odmeňovanie zamestnancov**

Odmeňovanie zamestnancov súvisí v prvej rade s finančnou situáciou danej organizácie a okrem iného predstavuje to, akú ma daný zamestnanec hodnotu pre organizáciu. Skladá sa z priamej základnej a pohyblivej peňažnej mzdy a nepriamej nepeňažnej odmeny čo môže byť napríklad ocenenie, uznanie, úspech, platby do fondov alebo zamestnanecké výhody. Okrem už spomenutých foriem odmeňovania musíme zahrnúť aj povýšenie zamestnancov, uznanie za dobre odvedenú prácu, vlastný pocit uspokojenia z dobrého pracovného výkonu a výsledku. Systém odmeňovania je tvorený tak, aby boli dosahované nasledujúce ciele. Odmeňovanie je efektívnym nástrojom na zvyšovanie produktivity zamestnancov, kontroly nákladov za ľudskú prácu, ale aj nárast výkonnosti organizácie a v neposlednom rade je tiež nástrojom na získanie a udržanie si kvalitných pracovníkov. Hlavnou zásadou pri odmeňovaní je rovnosť, pričom cieľom je vybudovať taký systém odmien, kde bude kvalita práce a výkon zamestnancov spravodlivo odmenený a prihliada tiež na potreby zamestnancov. Pri odmeňovaní je dôležité prihliadať nato, aby bolo v súlade s platnou legislatívou aby boli dodržané všetky zákony a nariadenia (Mačkinová, a kol. 2014).

### **Nové trendy v riadení ľudských zdrojov**

Medzi nové trendy v riadení ľudských zdrojov patrí empowerment, outsourcing, insourcing, counseling, e-learning a outdoor learning. Pri empowermente manažéri kladú väčší dôraz na právomoc pracovníka a na riadenie podniku. Tento prístup zároveň prispieva k zvýšeniu motivácie zamestnancov a k väčšej angažovanosti pri práci. Výsledkom je lepšie plnenie úloh, využitie odbornej kvalifikácie a zároveň uľahčenie práce manažérom, ale aj oddeleniu riadenia ľudských zdrojov (Kachaňáková, a kol. 2007).

Outsourcing je trendom, ktorý sa zaviedol v 20. storočí a predstavuje zabezpečovanie procesov prostredníctvom externej spolupráce takzvaným dodávateľským spôsobom. Táto spolupráca je charakteristická tým, že externý dodávateľ preberá zodpovednosť za určitú časť aktivít organizácie.

Insourcing je trendom zameraným na riešenie finančných problémov v organizácii, ktoré sú spojené s hospodárskou krízou. Prostredníctvom insourcingu sa reštrukturalizujú ľudské zdroje, čo v praxi znamená zvyšovanie počtu zamestnancov (Vetráková, 2011).

Counseling je trendom zvyšovania vzdelávania. Nakoľko sa v dnešnej dobe všetko príliš rýchlo mení je veľmi dôležité neustále prehlbovať a rozširovať vedomosti. Preto sa stále viac vraví

ako o vzdelávaní – celoživotnom procese. Counselling je metódou vzájomného ovplyvňovania a komunikácie.

Ďalej medzi metódy zamerané na rozvoj zamestnanca zaraďujeme aj e-learning, čo je pomerne nová progresívna metóda, ktorá využíva viaceré metódy vzdelávania pričom používa moderné multimedialne technológie.

Outdoor learning je metódou zameranou na budovanie tímovej spolupráce, súdržnosti, identifikovanie tímových rolí, vzájomné spoznávanie a podobne. Táto technika je pre organizácie pomerne finančne náročná nakoľko sa pri nej využívajú externé firmy, ktoré sa zameriavajú na tímový rozvoj, ktorých na Slovensku nie je príliš veľa (Mihalčová, 2007).

### **Záver**

Najdôležitejším aspektom manažmentu ktorejkoľvek organizácie sú ľudia. Sú dôležité ich zručnosti, odborná kvalifikácia, ich zanietenie pre danú vec a v neposlednom rade schopnosť kooperovať a spolupracovať so všetkými zainteresovanými stranami. Kľúčom k úspešnému manažmentu organizácie je vybrať správnych ľudí, určiť ich zodpovednosť a kompetencie v rámci organizačnej štruktúry

## **ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV**

ARMSTRONG, MICHAEL. 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR*. London : Kogan page, 2016. ISBN 978 0 7494 7815 5.

BAJZÍKOVÁ, ĽUBICA a kol, a. 2009. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2009. s. 48. ISBN 978-80-223-2576-9.

BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK. 2003. *Desatoro manažéra*. Praha : Computer Press, 2003. s. 96.

FIALA, ROMAN. 2009. *Základy managementu*. Jihlava : Vysoká škola polytechnický Jihlava, 2009. s. 85. ISBN 978-80-87035-24-5.

KACHAŇÁKOVÁ, ANNA, NACHTMANNOVÁ, OLGA a ZUZANA JONIAKOVÁ. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2007. s. 195. ISBN 978-80-89085-87-5.

KILÍKOVÁ, MÁRIA a VIERA JAKUŠOVÁ. 2008. *Teória a prax manažmentu v ošetrovatelstve*. Martin : Osveta, 2008. s. 10-11. ISBN 978-80-8063-290-8.

KRAVČÁKOVÁ, GABRIELA. 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. s. 156. ISBN 978-80-8152-219-2.

MAČKINOVÁ, MONIKA a ZUZANA GAŽOVÁ. 2014. *Manažment a komunikácia v sociálnej práci*. Bratislava : Slovenská zdravotnícka univerzita v Bratislave, 2014. ISBN 978-8089702-06-0.

MAČKINOVÁ, MONIKA. 2011. *Aktivity denného života seniorov*. Bratislava : Slovenská zdravotnícka univerzita v Bratislave, 2011. s. 256. ISBN 978-80-89-352-55-5.

MIHALČOVÁ, BOHUSLAVA a kol, a. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Econom Publishing Company, 2007. s. 225. ISBN 978-80-225-2448-3.

SEDLÁK, MIKULÁŠ. 2009. *Manažment*. Bratislava : IURA Edition, 2009. ISBN 978-80-8087283-2.

SEDLÁK, MIKULÁŠ. 2012. *Základy manažmentu*. Bratislava : Iura Editiom, spol. s. r. o., 2012.

STÝBLO, JIŘÍ. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. s. 146. ISBN 807261097X.

VETRÁKOVÁ, MILOTA. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2011. ISBN 8080555818.

## **KONTAKT**

**prof. PhDr. Monika Mačkinová, PhD.**

Katedra sociálnej práce, Pedagogická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave

Email: mackinova@fedu.uniba.sk