

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ROZVOJA SOCIÁLNEJ PRÁCE

ŠEBESTOVÁ, P. - MRLLÁK, M.

I. časť

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AS IMPORTANT FACTOR OF SOCIAL WORK'S DEVELOPMENT.

ŠEBESTOVÁ, P. - MRLLÁK, M.

I. PART

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá riadením ľudských zdrojov ako významným faktorom rozvoja sociálnej práce. V prvej časti sa venujeme stručnej histórii rozvoja ľudských zdrojov, ktorá je v odbornej literatúre vysvetľovaná na základe historických etáp vývoja manažmentu. V ďalších častiach príspevku, okrem významu rozvoja ľudských zdrojov, poukazujeme na základné činnosti personálnej práce v zariadeniach sociálnych služieb. Sú to najmä riadenie, hodnotenie, odmeňovanie a ochrana zamestnancov, ale aj kontrolná činnosť ako spätná väzba kvality práce personálneho manažmentu. Osobitnú pozornosť venujeme kodifikácii celoživotného vzdelávania zamestnancov, ktoré je významným nástrojom vytvárania konkurencieschopnosti každej organizácie. V závere príspevku sa venujeme problémom extrémnej pracovnej záťaže sociálneho pracovníka a možnostiam intervencie predchádzania syndrómu vyhorenia.

Kľúčové slová: manažment riadenia, ľudské zdroje, personálna práca, zariadenia sociálnych služieb, ďalšie vzdelávanie sociálnych pracovníkov, syndróm vyhorenia

ABSTRACT

This paper discusses the management of human resources as the important factor of the social work development. The first part is briefly describes the history of human resources development, which is in literature explained on the base of historical stages of management development. The next parts are, apart from the importance of human resources development, dedicated to basic parts of human resources work in the social services institutions. Papers are especially management, evaluation, protection of employees, as well as controlling as the

feedback to quality of personal management. Part of this paper also deals with codification of lifelong learning, which forms an important part of competitiveness of each institution. The final part discusses the enormous workload of social workers and the possibilities of burnout syndrome prevention.

Key words: management of human resources, social services institutions, controlling, personal management, human resource planning, evaluating of human capital, knowledge management, training of social workers

Úvod

Problematika rozvoja ľudských zdrojov zaznamenala na Slovensku veľký rozmach po období tzv. „nežnej revolúcií“ t.j. od roku 1989, kedy dôsledkom zmeny politického a ekonomického systému nastali transformačné zmeny v celej našej spoločnosti. Transformácia vytvorila novú spoločensko-politickú i sociálno-ekonomickú situáciu a významne ovplyvnila všetky vnútorné zložky spoločnosti vrátane podnikov a organizácií. Tieto zmeny mali dopad aj na riadenie ľudí a manažment celej organizácie, pretože sa menili aj vlastnícke vzťahy. Noví vlastníci organizácií prinášali so sebou aj nový pohľad na princípy riadenia ľudí ako know-how zo svojich materských inštitúcií. Personálna politika sa začala prioritne orientovať na podporu dosahovania podnikateľských zámerov s výrazným zameraním na budovanie konkurencieschopnosti.

V tomto období sa v organizáciách začali masovo premenovávať kádrovo-personálne útvary na personálne útvary a neskôr na útvary ľudských zdrojov. S premenovávaním útvarov súvisela do určitej miery aj zmena činností celej personálnej agendy, ktorú tieto útvary vykonávali. Metódy a štýl riadenia ľudských zdrojov sa postupne orientoval na výsledok, výkon a efektívnosť, profesionalitu, oddanosť cieľom organizácie, lojalitu, dôslednosť, osobnú zodpovednosť, nekompromisné rešpektovanie termínov a kvality práce, disciplinovanosť a dôsledné dodržiavanie pravidiel inštitúcie.

Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov má v sociálnej práci svoje špecifiká, ktoré sú charakteristické pre všetky pomáhajúce profesie, v ktorých zamestnanec prichádza do kontaktu a vytvára si vzťahy nielen so svojimi spolupracovníkmi, ale orientuje sa na vytváranie vzájomných väzieb aj s prijímateľmi sociálnych služieb. Z tohto pohľadu

nazeráme aj na všetky procesy týkajúce sa rozvoja ľudských zdrojov a tvorby personálnej politiky v zariadeniach sociálnych služieb.

Stručný exkurz do historického vývoja ľudských zdrojov a ľudského kapitálu

Rozvoj ľudských zdrojov je v poslednom období veľmi obľúbenou problematikou v akomkoľvek vednom odbore alebo odvetví národného hospodárstva. V súčasnosti by sme asi ťažko našli riadiaceho zamestnanca, ktorý by nehovoril o rozvoji ľudských zdrojov ako o prioritě riadenia organizácie. Z vonkajšieho pohľadu sa nám zdá, že z „procesu rozvoja ľudských“ zdrojov sa stala módná záležitosť. Dôkazom toho je aj množstvo vydávaných odborných aj populárnych kníh, časopisov, organizovanie rôznych teoretických, ale aj tréningových seminárov, workshopov zameraných na starostlivosť o ľudské zdroje a pod. Táto neobvyklá pozornosť venovaná starostlivosti o zamestnancov nás núti položiť si otázku, prečo a nakoľko je tak dôležitá problematika ľudských zdrojov pre organizácie. Odpoveď na ňu by sme mohli nájsť v histórii manažmentu.

V 40. – 70. rokoch 20. storočia nastupuje II. etapa vývoja manažmentu, tzv. neoklasický administratívny manažment, ktorý je charakteristický procesným a situačným prístupom, v ktorom sa začínajú objavovať humanizačné prvky v pracovnom procese, teda orientácia na ľudí ako najdôležitejší „*motor činnosti organizácie*.“ (Koubek, 2009). Začína sa hovoriť o pracovnej motivácii zamestnancov, kultúre a humanizácii pracovného prostredia a pod. Odborníci v oblasti manažmentu zvyknú toto obdobie nazývať aj ***školou medziľudských vzťahov alebo aj mäkkou podobou riadenia ľudských zdrojov***. Hlavnými predstaviteľmi teórie medziľudských vzťahov boli **Mary Parker Follettová, Elton Mayo, Hugo Münsterberg** (Armstrong, 2007) a iní, ktorí poukázali na význam sociálneho prvku a starostlivosti o medziľudské vzťahy na pracoviskách. Zaoberali sa aj psychologickými motívmi správania sa ľudí v pracovnom procese, skupinovými vzťahmi, problémami konfliktov a spolupráce, komunikáciou a komunikačnými bariérami, štýlmi vedenia ľudí a pod. (Šebestová, 2010). Z psychologických a sociologických poznatkov táto „**škola medziľudských vzťahov**“ odvodzuje odporúčania na výber a rozmiestňovanie pracovníkov, najmä však pre vedenie ľudí a ich stimuláciu. Prví predstavitelia teórie medziľudských vzťahov vypracovali ***názory týkajúce sa ľudského správania v organizáciách***:

- organizácia nie je iba technický a ekonomický, ale aj sociálny systém;

- zamestnanca motivujú nielen ekonomické stimuly, ale aj rôzne sociálne a psychologické faktory;
- produktivita práce súvisí so spokojnosťou zamestnancov, ich zvýšené uspokojovanie vedie k zvyšovaniu efektívnosti práce;
- dominantné miesto patrí neformálnym pracovným skupinám;
- riadenie vyžaduje, aby vedúci mali nielen odbornú spôsobilosť, ale aj sociálnu schopnosť, t.j. aby sa vedeli dohodnúť s ľuďmi;
- je dôležité vytvoriť efektívne komunikačné kanály medzi rozličnými úrovňami riadenia, ktoré umožňujú výmenu informácií.

Leggeová (Armstrong, 2007) okrem *mäkkej podoby riadenia ľudských zdrojov* hovorí aj o *tvrdnej podobe*, ktorá chápe človeka v pracovnom procese ako variabilný náklad.

Dôležitým východiskom pre efektívny rozvoj organizácie je predpoklad, že ciele manažmentu harmonizujú s cieľmi jej zamestnancov. Iba takáto obojstranná snaha vytvára priaznivú pracovnú klímu a motivuje človeka k vyšším výkonom.

Šebestová (2010) uvádza, že termín manažment ľudských zdrojov, alebo personálny manažment sa začal v bývalom Československu používať po roku 1989. Dovtedy sa na označenie obsahu tohto pojmu používal výraz personalistika. Personalistika bola vo všeobecnosti definovaná ako súhrn činností, ktoré mali zabezpečiť optimálny počet zamestnancov so stanovenými kvalifikačnými požiadavkami na zabezpečenie plnenia cieľov alebo poslania organizácie. V tom čase personalistika kládla dôraz na administratívno-evidenčnú stránku riadenia zamestnancov a zamestnanec bol vnímaný ako káder s určitou kvalifikáciou a politickou vyspelosťou. Za personálnu prácu v duchu politickej vyspelosti zamestnancov boli do roku 1989 zodpovedné kádovo-personálne útvary jednotlivých zamestnávateľov.

Koncom 90. rokov sa tieto útvary postupne začali meniť a v súvislosti s personalistikou sa prestal používať termín káder. Na pomenovanie personálnej práce sa začali aplikovať kalky (doslovné preklady), ktoré sa používali v nemecky hovoriacich krajinách „personalmanagement = personálny manažment“ alebo v anglosaských krajinách „humanresourcesmanagement (HRM) = manažment ľudských zdrojov“.

V odbornej literatúre zaoberajúcej sa rozvojom ľudských zdrojov prevládajú rôzne názory na obsah tohto pojmu. Niektorí autori tvrdia, že personálni manažéri vôbec nemajú predstavu, čo sa skrýva pod skratkou HRM. Iní autori zasa tvrdia, že rozvoj ľudských zdrojov je ako nová fľaša so starým vínom. Zmena názvu „personalistika“ sa však netýkala iba terminologického vyjadrenia, ale išlo najmä o zmenu obsahového chápania personalistiky. A v tom je podstata rozvoja ľudských zdrojov.

V uvedených súvislostiach považujeme za dôležité upozorniť, že koncepcia riadenia ľudských zdrojov a koncepcia riadenia ľudského kapitálu sú dva rozličné pojmy, pričom však riadenie ľudského kapitálu sa považuje za novú paradigmu v riadení ľudských zdrojov. Aby sme pochopili pojem riadenie ľudského kapitálu musíme vedieť, čo sa vlastne rozumie pod pojmom **Ľudský kapitál**. Teória ľudského kapitálu kladie dôraz na pridanie hodnoty, ktorou zamestnanci prispievajú organizácii. Považuje ľudí za bohatstvo – aktívum a zdôrazňuje, že investície do zamestnancov sa bohato oplatia. Táto teória podporuje filozofiu riadenia ľudských zdrojov a riadenia ľudského kapitálu.

Termín ľudský kapitál rozpracoval Schulz (1981), chápal ho ako organizáciou uchopené zručnosti, schopnosti, či už vrodené alebo získané, u jednotlivca a ich ďalšie rozvíjanie formou vzdelávania. Podrobnejšiu definíciu ponúkol Bontis a kol. (Armstrong 2007. s. 50) *„Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, schopností, zručností a skúseností, čo dáva organizácii zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné sa učiť, inovovať, majú kreatívne schopnosti – čo zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie, ale len vtedy, ak sú správne motivované“*.

Ľudský kapitál sa zvykne definovať aj ako „zásoba nadobudnutých vedomostí, skúseností zručností a kreativity a ďalších relevantných vlastností pracovnej sily, prostredníctvom ktorých sa vytvárajú hodnoty v organizácii. Riadenie ľudského kapitálu je vlastne určitá filozofia rozvoja ľudí, ktorá sa premieňa na hodnotu. (Blašková, 2006). Tak, ako sme už vyššie uviedli, riadenie ľudských zdrojov predstavuje **tvrdé prvky – teda náklady a Ľudský kapitál je bohatstvo – aktívum organizácie**.

Špecifiká riadenia ľudských zdrojov v aplikačnej oblasti sociálnej práce

Sociálna práca je vedný odbor, ktorý sa neustále kreuje. Predmetom jej skúmania, je sociálne prostredie a špecifické sociálne javy a ich vplyv na vznik nepriaznivej sociálnej situácie jednotlivca, skupiny a komunity v procese ich vývoja, riešenia, ale aj prevencie.

Sociálna práca má svoju poznatkovú základňu, ktorou je interakcia bio-psycho-eko-socio-spirituálnych a iných zložiek v prostredí, v ktorom žije jednotlivec, skupina a komunita.

Sociálna práca plní významné funkcie smerom k praxi a vykonáva sa prostredníctvom sociálnych služieb, ktoré sa členia na odborné, obslužné a iné činnosti. Predovšetkým ide o poskytovanie sociálnych služieb a starostlivosti občanom s ťažkým zdravotným postihnutím, občanom, ktorí dovŕšili dôchodkový vek a nevedia sa sami o seba postarať, ďalej sa poskytujú sociálne služby rodinám na zmiernenie ich nepriaznivej sociálnej situácie, ale aj jednotlivcom, ktorým hrozí sociálne vylúčenie pre ich spôsob života.

Sociálne služby sa najčastejšie poskytujú **v zariadeniach sociálnych služieb**, ktoré sú zriadené samosprávnymi celkami. V zmysle zákona č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov (ďalej iba zákon o sociálnych službách) máme verejných a neverejných poskytovateľov sociálnych služieb. Vzhľadom k tomu, že medzi poskytovateľmi sociálnych služieb sú určité odlišnosti, ktoré sa týkajú dodržiavania štandardov v rámci rozvoja ľudských zdrojov, je príspevok orientovaný iba na **verejných poskytovateľov sociálnych služieb**, ktorí fungujú ako právnické osoby s rozpočtovou formou hospodárenia.

Tým, že zariadenia sociálnych služieb sú závislé na prideľovaní finančných zdrojov od svojich zriaďovateľov, je kvalita rozvoja ľudských zdrojov limitovaná. Riadiaci pracovníci v zariadeniach sociálnych služieb majú každoročne prideľovaný rozpočet, z ktorého musia pokryť všetky náklady súvisiace s poskytovaním a zabezpečovaním sociálnych služieb pre prijímateľov sociálnych služieb.

V súčasnom období, kedy nepriaznivá hospodárska situácia zasahuje do všetkých oblastí spoločenského, hospodárskeho a ekonomického vývoja krajiny, sa iba veľmi ťažko budú môcť naplňovať strategické ciele v rozvoji ľudských zdrojov a ľudského kapitálu. Naopak, bude dochádzať k masívnejšiemu prepúšťaniu zamestnancov a to nielen v samospráve, ale aj štátnej správe a súkromnom sektore. Svedčí o tom aj zvyšujúce sa percento nezamestnanosti. Nezamestnanosť druhý štvrtrok 2012 po sebe medziročne rástla. Oproti 1. štvrtroku 2011 sa zvýšila o 8,1 tis. (o 2,2 %) na 380,3 tis. osôb. Miera nezamestnanosti sa medziročne zvýšila o 0,2 p. b. na 14,1 %. Dostupné na: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48192>>

Ďalším, pomerne závažným dôvodom, ktorý môže ovplyvniť investície do rozvoja ľudských zdrojov v sociálnej práci, je skutočnosť, že § 110/a ods. 2) zákona č. 50/2012 Z. z. ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 448/2008 Z.z. o sociálnych službách v znení neskorších predpisov, oddialil povinnosť dodržiavať maximálny počet prijímateľov sociálnej služby na jedného svojho zamestnanca a minimálny percentuálny podiel odborných zamestnancov z celkového počtu zamestnancov, do roku 2015. Novela zákona vlastne nepriamo povolila riaditeľom zariadení sociálnych služieb šetriť finančné prostriedky nielen na rozvoji poskytovania kvalitných sociálnych služieb, ale súčasne aj zabrzdiť realizovanie **strategického plánovania ľudského kapitálu** ako jedného zo základných pilierov konkurencieschopnosti organizácie.

Sociálna práca a poskytovanie sociálnych služieb majú svoje špecifiká týkajúce sa rôznorodosti požiadaviek na obsadzovanie pracovných pozícií v zariadeniach sociálnych služieb. Vyplýva to z multidisciplinárneho zamerania sociálnej práce a súčasne aj z viacúčelovej typológie jednotlivých druhov poskytovania sociálnych služieb. Zariadenia sociálnych služieb obsadzujú jednotlivé pracovné pozície podľa účelu a poslania zariadenia.

Pracovné pozície podľa účelu sú vymedzené ich zameraním na poskytovanie sociálnej starostlivosti cieľovým skupinám sociálnej práce, ktorými sú napríklad občania bez prístrešia, seniori, osoby s ťažkým zdravotným postihnutím, azylanti, migranti a pod. Sociálna práca s každou cieľovou skupinou si vyžaduje rôznych odborníkov, ktorí pôsobia v sociálnej práci. Sú to sociálni pracovníci v roli poradcov, administratívnych pracovníkov, sprevádzateľov, socioterapeutov – sociálno-rehabilitačných pracovníkov, ďalej sú to psychológovia, opatrovatelia, ošetrovatelia, špeciálni pedagógovia, liečební pedagógovia, psychoterapeuti, psychológovia, ergoterapeuti, logopédi a pod. Pracovné náplne menovaných pozícií explicitne určuje Nariadenie vlády SR č. 341/2004 Z. z. ktorým sa ustanovujú **katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme** a o ich zmenách a doplnení.

Uvedené pracovné pozície majú charakter prác vykonávaných vo verejnom záujme a preto sa riadia aj príslušnou legislatívou, ktorá je vymedzená zákonom č. 552/2003 Z. z. **o výkone práce vo verejnom záujme**. Odmeňovanie týchto pracovníkov určuje zákon č. 553/2003 Z. z. **o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme** a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ak tieto zákony neustanovujú inak sa zaradovanie a odmeňovanie pracovníkov riadi podľa Zákonníka práce. Z uvedeného nám vyplýva, že legislatívny rámec prác vykonávaných vo verejnom záujme nám určuje **limity**

rozvoja ľudských zdrojov v oblasti sociálnej práce. Je potom pochopiteľné, že nie všetky medzinárodne uznávané pravidlá a štandardy manažmentu ľudských zdrojov a najmä jeho subsystému, ktorým je personalistika, môžu byť implementované do rozvoja ľudského kapitálu v rámci sociálnej práce. I napriek povinnosti harmonizácie legislatívy s EÚ existujú v právnych predpisoch odlišnosti, ktoré vychádzajú z národných charakteristík danej krajiny.

V rozvoji ľudských zdrojov v sociálnej práci musíme brať do úvahy aj skutočnosť, že zariadenia sociálnych služieb nepatria medzi podnikateľské subjekty, a preto aj **prepojenie** a využívanie materiálnych zdrojov, finančných zdrojov, ľudských zdrojov a informačných zdrojov má svoje špecifiká.

Riadiaci pracovníci v zariadeniach sociálnych služieb sú väčšinou postavení pred veľmi ťažké rozhodnutia v rámci plánovania a určovania priorít rozvoja všetkých zdrojov, nielen ľudských. V sociálnych službách v rámci plánovania je vždy rozhodujúce zabezpečenie a **saturácia základných potrieb prijímateľa sociálnych služieb**.

Z tohto uhla pohľadu sa stotožňujeme s Guestom a Caldwellom (Armstrong, 2007), ktorí tvrdia, že plánovanie procesu riadenia ľudských zdrojov sľubuje viac, ako môže v skutočnosti poskytnúť a ide vlastne o nedokončenú koncepciu vychádzajúcu zo seba naplňajúcej vízie, **čo a ako** by sa malo realizovať a my dodávame: keby bol dostatok finančných zdrojov.

Úlohy personálneho útvaru v zariadeniach sociálnych služieb

Základným cieľom personálneho útvaru je riadenie vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom tak, aby sa zabezpečil cieľ a poslanie zariadenia sociálnych služieb. Aktivity personálneho útvaru sa často zdajú byť a aj sú oddelené od skutočnej práce v zariadení. Personálny útvar by nemal byť definovaný tým, čo vykonáva, ale tým, čo odovzdáva. Skúsenejší riaditelia zariadení sociálnych služieb sa snažia, aby zamestnanci personálnych útvarov nestáli mimo života zamestnancov, ale ani mimo života prijímateľov sociálnych služieb, pretože „personalisti“ sú súčasťou pracovného aj osobného života ako zamestnancov, tak aj klientov.

Personálny útvar zohráva dôležitú úlohu v neustálom zlepšovaní výkonov celej organizácie a aj výkonu jednotlivých zamestnancov. **Personalisti majú kľúčovú úlohu v riadení ľudských zdrojov**. Úloha personálnych útvarov a prax riadenia ľudských zdrojov sú v rôznych organizáciách rozdielne.

Organizovanie práce v personálnom útvere a jeho počet zamestnancov závisí od veľkosti zariadenia sociálnych služieb, ďalej od decentralizácie činnosti podľa druhu práce a na právomociach priznaných personálnemu útvaru. Doteraz neexistuje žiadna všeobecne platná norma, ktorá by stanovovala počet zamestnancov na personálnom útvere. Tento pomer ovplyvňujú uvedené faktory, na základe ktorých sa štatutárny orgán zariadenia sociálnych služieb rozhoduje, či bude všetky personálne úlohy vyžadovať od personálneho útvaru vo vlastnej réžii, alebo niektoré činnosti bude zadávať mimo zariadenia (outsourcing). Taktiež neexistuje žiadny predpis, ako má byť personálny útvar organizovaný.

Podľa Olexovej (2008) pri určovaní veľkosti útvaru rozvoja ľudských zdrojov ide skôr o isté odporúčania odborníkov na základe ich doterajších skúseností:

- a) pri počte približne **do 100 zamestnancov** rozhodnutia v oblasti riadenia ľudských zdrojov spravidla prijíma majiteľ alebo vrcholový manažér a personálnu administratívu vykonáva niektorý z odborných zamestnancov organizácie okrem svojej ďalšej administratívnej alebo manažérskej funkcie;
- b) pri počte **100 až 150 zamestnancov** sa pokladá za efektívne vytvoriť funkciu personálneho špecialistu;
- c) pri počte **150 až 250 zamestnancov** sa odporúča zriadiť malý útvar ľudských zdrojov s dvomi zamestnancami, pričom jeden zastáva funkciu manažéra ľudských zdrojov a druhý funkciu výkonného personalistu, prípadne personálneho asistenta;
- d) pri počte **250 až 500 zamestnancov** sa odporúča, aby v organizácii pracovali 3 – 4 personalisti vrátane manažéra ľudských zdrojov;
- e) pri počte **nad 500 zamestnancov** sa vytvára rozsiahly a vnútorne štruktúrovaný útvar ľudských zdrojov, kde pracujú úzko špecializovaní odborníci na jednotlivé personálne služby. V takýchto organizáciách so štandardným fungovaním útvaru ľudských zdrojov sa sleduje ako porovnávaci ukazovateľ počet zamestnancov útvaru ľudských zdrojov na 100 zamestnancov. Hodnota tohto ukazovateľa sa zvyčajne pohybuje v rozmedzí **1,25 – 1,35**. V oblasti personálnej a mzdovej administratívy, za predpokladu kvalitného informačného systému, sa možno dostať k hodnote 0,4.

Súčasná prax naznačuje niekoľko odporúčaní pre pôsobenie personálneho útvaru v organizácii:

- vedúci personálneho útvaru by mal byť priamo zodpovedný - podriadený štatutárnemu orgánu zariadenia – riaditeľovi;
- mal by byť členom vedenia zariadenia sociálnych služieb;
- mal by spĺňať odborné kvalifikačné predpoklady a mať komunikačné schopnosti;
- mal by mať minimálne 5 rokov praxe v personalistike;
- mal by sa snažiť o vytváranie dobrého mena organizácie tzv. branding;
- mal by byť „strážcom“ hodnôt, ktoré platia v zariadení sociálnych služieb;
- mal by byť generátorom inovácií.

Armstrong (2007) uvádza niekoľko modelov personalistov. Modely klasifikujú typy rolí personalistov. Tieto modely nie sú univerzálne, ale ponúkajú určitý pohľad na rôzne spôsoby práce personalistov.

Model Tysona a Fella – opisuje tri typy personalistov:

Správca – plní úlohy a príkazy riadiacich pracovníkov. Personálna práca nie je integrovaná s cieľom organizácie, je krátkodobá, náhodná – ad hoc. Personalista vedie iba agendu.

Manažér zmlúv – personálna práca funguje dobre a je často implicitná s veľkým dôrazom na vzťahy medzi jednotlivými úsekmi a ich manažmentom. Personalista je profesionál na kolektívne a pracovné vzťahy. Je členom vedenia organizácie.

Architekt – navrhuje strategický rozvoj ľudských zdrojov v celej organizácii v súčinnosti s jej cieľmi a poslaním.

Model Kathleen Monksovej – rozoznáva štyri typy personalistov:

Tradiční / administratívni – personalisti plnia hlavne podpornú funkciu so zameraním na administratívne záležitosti čiže vedenie personálnej dokumentácie.

Tradiční / kolektívni – personalisti sa sústreďujú na kolektívne pracovné vzťahy a ostatným personálnym úlohám prisudzujú nižšiu prioritu.

Inovatívni / profesionálni – personalisti sú profesionáli a odborníci. Sústreďujú sa na zmeny, ktoré zdokonaľujú doteraz zaužívané postupy v rozvoji ľudských zdrojov.

Inovatívni / sofistikovaní – personalisti sú členmi vedenia organizácie sú integrovaní do všetkých procesov v organizácii. Vytvárajú a poskytujú zložité a náročné služby vo všetkých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

Model Dave Ulricha a Wayne Brockbanka – stanovuje päť typov personalistov:

Obhajca pracovníkov – zameriava sa na potreby pracovníkov, je empatický.

Inovátor ľudského kapitálu – sústreďuje sa na prípravu pracovníkov, aby boli v budúcnosti úspešní.

Funkčný expert – zaoberá sa personálnymi postupmi, ktoré predstavujú hlavnú hodnotu a zameranie personálneho útvaru a personálnej práce. navrhuje nové prístupy k personálnym procesom.

Strategický partner – jeho úlohy sú kombinované: plánuje, manažuje konzultuje a naplňa poslanie a budúci rozvoj organizácie.

Líder – vedie personálny útvar, spolupracuje s ostatnými odbornými útvarmi, vytvára a zdokonaľuje štandardy strategického myslenia a zabezpečuje riadenia organizácie.

V zariadeniach sociálnych služieb nemáme vyhrané typy personalistov. Personalisti zvyknú mať kombinované funkcie z dôvodu šetrenia mzdových prostriedkov. Vyššie uvedené modely boli zostavené na základe dlhodobjších výskumov vo veľkých organizáciách, kde sú rozsiahlejšie organizačné štruktúry a pracovné procesy.

Personálne plánovanie, tvorba pracovného miesta, analýza práce

Personálne plánovanie sa tiež nazýva plánovanie ľudských zdrojov. Spojovacím článkom v personálnom plánovaní je práca (ľudský kapitál). Plánovanie všeobecne je činnosť súvisiaca s predvídaním budúcich stavov a javov, s cieľom eliminovať riziká plynúce z neurčitosti v budúcnosti. V psychologickom postupe sa v analýze pracovnej činnosti vyvinuli nasledujúce kroky:

- ***tvorba pracovného miesta***
- ***popis práce*** – popisuje základné povinnosti, podmienky a prostriedky práce;
- ***analýzy práce*** – popisuje vnútornú štruktúru pracovnej činnosti, jej priebeh a požadované parametre;

- **špecifikácia práce** – popisuje základné psychologické a fyzické požiadavky na pracovníka, ktorý bude prácu vykonávať;
- **klasifikácia povolania a práce**- triedi pracovné činnosti na základe rôznych psychologických kritérií do skupín;
- **metóda hodnotenia práce**- slúži na stanovenie mzdových tried a mzdových taríf.

Personálne plánovanie je súčasťou plánovania v organizácii a zohľadňuje rozhodnutia ostatných plánov zariadenia sociálnych služieb (finančný, edukačný, sociálno-rehabilitačný, plán spolupráce so zainteresovanými stranami a pod.). Niekedy je tiež súčasťou plánovania sociálneho a personálneho rozvoja organizácie.

Základným cieľom personálneho plánovania v **širšom zmysle** je adekvátne zabezpečenie organizácie pracovnou silou a ľudským potenciálom a zabezpečenie ich rozvoja. Personálne plánovanie má teda ponúknuť alternatívy personálnych štruktúr, ich vytvorenia a stabilizácie zohľadňujúc ciele rozvoja organizácie. Má teda napomôcť takému personálnemu obsadeniu, aby jeho pracovný a ľudský potenciál mohol v každom čase predstavovať pre organizáciu súťaživú (kompetitívnu) výhodu aj v silnom konkurenčnom prostredí. Personálne plánovanie v širšom zmysle má na jednej strane pripraviť podklady pre vlastné plánovanie pracovníkov a na druhej strane odhadnúť a navrhnuť alternatívu na jeho zabezpečenie.

Cieľom personálneho plánovania v **užšom zmysle** je prognóza cieľovej personálnej štruktúry k určitému časovému horizontu. V rámci nej sa odhaduje potrebný počet a štruktúra pracovníkov, ďalej zdroje pokrytia a rozvoj pracovníkov tak, aby časom zodpovedal plánovanej štruktúre. Z hľadiska časového rozpätia sa rozlišujú plány:

- krátkodobé - do 1/2 resp. do 1 roka
- strednodobé - do 1 1/2 resp. do 2 rokov
- dlhodobé - do 5 rokov.

Každý druh plánu sa používa pre plánovanie pracovníkov v určitej funkcii, v závislosti od potrebného kvalifikačného stupňa k tejto funkcii. Krátkodobé plány sa zostavujú väčšinou pre fyzické profesie s prevahou manuálnej práce a dlhodobé naopak pre špecializované funkcie s prevahou duševnej práce.

Personálne plánovanie v zariadeniach sociálnych služieb má odpovedať na nasledovné otázky:

- a) Akých pracovníkov bude zariadenie sociálnych služieb potrebovať a v akom počte?
- b) Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?
- c) Koľko z nich už pracuje v zariadení v súčasnej dobe?
- d) Ako by malo zariadenie sociálnych služieb riešiť rozdiel medzi potrebou stanovenou v prvej otázke a množstvom a štruktúrou pracovníkov vyplývajúcich z tretej otázky?

V prípade potreby dodatočných pracovníkov je potrebné odpovedať na otázku, do akej miery je možné ich získať z vnútorných zdrojov a do akej miery z vonkajších zdrojov, v prípade prebytku pracovníkov potom odpovedať na otázku, ako tento prebytok optimálnym spôsobom vyriešiť.

- e) Ako bude prebiehať pohyb pracovníkov vo vnútri zariadenia t.j. jednak pohyb pracovníkov medzi pracoviskami (*horizontálna mobilita*), jednak pohyb pracovníkov v rámci hierarchie pracovných funkcií (*vertikálna mobilita*)?
- f) Aké zmeny pravdepodobne nastanú na vonkajšom trhu práce a aké budú mať dôsledky na formovanie pracovnej sily v zariadení sociálnych služieb?

Nie je ľahké vytvoriť personálny plán zariadenia sociálnych služieb podľa uvedených kritérií. Zo súčasnej praxe pri zostavovaní personálnych plánov v zariadeniach sociálnych služieb môžeme konštatovať, že pokiaľ sa nezmení poslanie a štatút zariadenia sociálnych služieb, tak uvedená otázka č. 1 má bezproblémovú odpoveď, pretože dlhoročne fungujúce zariadenie má svoju štruktúru zamestnancov ustálenú. V prípade, že nastanú zmeny v poslaní, alebo štatúte zariadenia, ktoré sú iniciované, či už riaditeľom zariadenia sociálnych služieb, alebo jeho zriaďovateľom, tak plán zamestnancov musí byť pripravený v časovom predstihu, to znamená pred realizáciou navrhovaných zmien. **Časový predstih** vytvorenia personálneho plánu sa týka najmä tých prípadov, v ktorých ide o zlučovanie zariadení sociálnych služieb, alebo vytváranie nových druhov poskytovania sociálnych služieb v rámci existujúceho zariadenia.

Zariadenie sociálnych služieb môže využiť pri zmenách svojho poslania, alebo štatútu aj svojich vlastných zamestnancov a to, buď čiastočnou zmenou pracovnej náplne, alebo

zmenou pracovného miesta. Na obidva úkony je potrebný súhlas zamestnanca. V prípade nesúhlasu zamestnanca s navrhovanou zmenou, ktorá sa bezprostredne týka úpravy pracovnej zmluvy, má zamestnanec možnosť ostať na pôvodnom mieste s pôvodnou pracovnou náplňou a zariadenie sociálnych služieb musí využiť ponuku z vonkajších zdrojov.

Horizontálna a vertikálna mobilita zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb, ktorá je vyvolaná zmenami sa obvykle vykonáva na základe organizačných zmien, pri ktorých je zamestnávateľ povinný sa riadiť príslušnou legislatívou upravujúcou pracovno-právne vzťahy.

I napriek tomu, že v súčasnosti je nedostatok ponuky pracovných miest na trhu práce, niektoré zariadenia sociálnych služieb majú problémy obsadiť určité pracovné pozície. Ide najmä o výkon prác s prevahou manuálnej činnosti (opatrovatelia, údržbári, elektrikári a pod.). Je to spôsobené nízkym finančným odmeňovaním, ale aj kumuláciou pracovných miest. Zariadenia sociálnych služieb síce tieto pracovné pozície potrebujú, ale výkon práce pri niektorých pozíciách nedosahuje osemhodinové využitie pracovného času. (Šebestová, 2010).

V rámci personálneho plánovania sa zvyknú uplatňovať **metódy tvrdého a mäkkého plánovania**. Pokiaľ ide o zariadenia sociálnych služieb sa ani jedna z týchto metód nepoužíva samostatne. Metóda **tvrdého plánovania** sa využíva viac v podnikateľských subjektoch a vo výrobnjej sfére, kde prebieha oveľa rýchlejšia zmena v rámci využívania nových technológií a tým aj potreba vytváranie nových pracovných pozícií. Tvrdé plánovanie je založené na kvantitatívnej analýze a jeho úlohou je zabezpečiť, aby v okamihu potreby boli k dispozícii správne počty správnych ľudí. **Mäkké metódy** plánovania vychádzajú zo zmien potrebných pri uplatňovaní nových metód personálneho riadenia, tieto metódy viac akceptujú motivačnú zložku pracovníkov v rámci pracovného procesu.

Pojmy tvrdé a mäkké metódy sa uplatňujú v manažmente ako procese, vo všetkých jeho štyroch funkciách: riadenie – plánovanie - organizovanie a kontrola.

Samozrejmosťou a podstatnou súčasťou procesu personálneho plánovania je periodická kontrola a vyhodnocovanie personálneho plánovania. Kontrola personálneho plánovania sa však nedá vykonať bez kontroly využívania ľudských zdrojov a ľudského kapitálu. Kontrola je pomerne zložitý proces, pretože sa v ňom prelínajú viaceré faktory ovplyvňujúce pracovný výkon zamestnancov o ktorých sa zmienime v nasledujúcich kapitolách.

Súčasťou personálneho plánovania je aj tvorba a špecifikácia pracovného miesta. Kľúčovými faktormi pre analýzu tvorby vytvárania pracovného miesta sú:

- pracovné činnosti,
- rozsah povinností,
- rozsah zodpovednosti,
- charakter práce (duševná, manuálna),

Rozsah činností v rámci pracovného miesta, musí byť analyzovaný ešte skôr, ako sa pracovné miesto obsadí.

V oblasti sociálnej práce a sociálnych služieb má vytváranie a schvaľovanie nových pracovných miest vo svojej gesčnej pôsobnosti MPSVR SR. Návrhy na vytvorenie nového pracovného miesta podáva zriaďovateľ sociálnych služieb, teda VUC, obec alebo mesto priamo sekcii „Práce a zamestnanosti“ pri ktorej je vytvorená pracovná skupina, ktorá posudzuje jednotlivé návrhy na vznik nových pracovných miest, nielen z oblasti sociálnej práce, ale zo všetkých rezortov, alebo odvetví, ktoré sa riadia zákonom č. 552/2003 Z.z. o výkone práce vo verejnom záujme.

Súčasťou žiadosti o vytvorenie nového pracovného miesta **je analytický list**. Žiadateľ vyplní analytický list, v ktorom opíše navrhovanú pracovnú činnosť podľa:

Potrebné odbornej prípravy a praxe, ktorými sú vzdelanie, osobitný kvalifikačný predpoklad, odborná prax,

zložitosti, ktorou je zložitosť pracovnej činnosti, zložitosť zariadenia alebo zložitosť techniky vlastnej činnosti a zložitosť pracovných vzťahov,

zodpovednosti, ktorou je zodpovednosť za výsledky práce, zodpovednosť za bezpečnosť práce, zodpovednosť vyplývajúca z možného rizika vzniku škody,

záťaž, ktorou je fyzická záťaž a psychická záťaž.

Vytvoreniu analytického listu predchádza dôkladná analýza činností, aby sa predišlo možnosti opakovania tých činností, na ktoré už bol vytvorený analytický list, a ktorý je zaradený v katalógu pracovných činností. Katalóg pracovných činností je podľa potreby aktualizovaný a vychádza ako legislatívna norma - Nariadenie vlády SR č. 341/2004 Z. z.,

ktorým sa ustanovujú katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme a o ich zmenách a dopĺňaní.

Nariadenie vlády SR je záväzné aj pre zariadenia sociálnych služieb, ktorých zriaďovateľmi sú VUC, obce a mestá. Zamestnávateľ uzatvára pracovný pomer so zamestnancom na základe pracovnej zmluvy, v ktorej okrem iných dôležitých podmienok musí byť splnená aj podmienka uvedenia **druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma**, a jeho **stručná charakteristika**. Ďalšou podmienkou je aj určenie platu. Druh práce zamestnávateľ určuje podľa vyššie uvedeného katalógu pracovných činností, v ktorom sú opisy jednotlivých vykonávaných činností zaradené podľa rezortov. Každá činnosť je zaradená do platovej triedy. Pre bližšiu orientáciu a názornejšie uchopenie problematiky uvádzame príklad **tvorby pracovného miesta** a analytický list **popisu pracovnej činnosti** (pracovného miesta) sociálneho pracovníka a jeho platového zaradenia po ukončení vysokoškolského vzdelania I. stupňa.

Pri tvorbe nového pracovného miesta, ktoré nie je ešte vytvorené a zamestnávateľ považuje za vhodné, aby takéto miesto bolo vytvorené a zaradené do Katalógu pracovných činností, musí vyplniť Analytický list s presným popisom nového pracovného miesta a takto spracovaný Návrh postúpiť na MPSVR SR.

Tvorba nového pracovného miesta si vyžaduje dlhodobejšie monitorovanie pracovnej činnosti. To znamená, monitorovanie všetkých aktivít, ktoré zamestnanec vykonáva, skúmať expozíciu fyzickej a psychickej záťaže, dôležitosť zručností, schopností, rozsah vedomostí, opakovateľnosť činností a ďalších dôležitých zložiek, ktoré budú charakteristické pre novovytvorené miesto.

ANALYTICKÝ LIST	
Návrh na vznik nového pracovného miesta	
A/ ODBORNÁ PRÍPRAVA A PRAX :	vzdelanie, osobitný kvalifikačný predpoklad, prax
Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa v odbore sociálna práca, osobitný kvalifikačný predpoklad sa nevyžaduje; prax do jedného roka;	

B/ ZLOŽITOSŤ PRÁCE: zložitosť pracovnej činnosti, zložitosť zariadenia-techniky pri vlastnej činnosti, zložitosť pracovných vzťahov; fyzické požiadavky, psychická záťaž

priama podriadenosť riaditeľovi, odborná podriadenosť – vedúcemu odborného útvaru;

činnosť vyžaduje:

empatické schopnosti;

dodržiavanie termínov;

kreativitu;

organizačné schopnosti;

schopnosť pracovať v kolektíve - formálne pracovné vzťahy;

komunikačné schopnosti;

expozícia fyzickej záťaže pracovnej činnosti (zrak, sluch, pohyb, hlučnosť, osvetlenie ...) – neprekračuje stanovené normy;

expozícia psychickej záťaže, pracovné tempo – stredná záťaž;

práca s technikou: neprekračuje stanovené normy;

práca s prevahou duševnej činnosti

požiadavky na prierezové schopnosti – pasívna znalosť jedného cudzieho jazyka (angličtina, nemčina), práca s počítačom,

C/ ZODPOVEDNOSTĽ: zodpovednosť za výsledky práce, zodpovednosť za bezpečnosť práce, zodpovednosť za vznik možných rizík, zodpovednosť za škodu:

zodpovednosť za správne vedenie evidencie klientov dokumentácie;

zodpovednosť za možné ohrozenie života klientov – nepredvídané situácie pri práci s klientom

ANALYTICKÝ LIST – opis pracovnej činnosti

Odvetvie: sociálne veci	1.1.1.1 Poradové číslo: 2400	Katalógové číslo/15.09.01 Platová trieda 9
Názov činnosti (funkcie): SOCIÁLNY PRACOVNÍK V ZARIADENÍ SOCIÁLNYCH SLUŽIEB		
Bezprostredne nadriadená funkcia: riaditeľ zariadenia	Kvalifikačný predpoklad vzdelania: I. stupeň VŠ	

Bezprostredne podriadená funkcia: vedúci útvaru	Požadovaná prax: do 1 roku
Obsah pracovnej činnosti- základný cieľ pracovného miesta Sociálna práca zameraná na pomoc občanovi v nepriaznivej sociálnej situácii a na voľbu postupov riešenia sociálnej pomoci občanovi pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov a poskytovanie základného sociálneho poradenstva v zariadení sociálnych služieb: - posudzovanie sociálnej situácie občana, - poskytnutie základných informácií o možnostiach riešenia problému a podľa potreby aj odporúčanie a sprostredkovanie ďalšej odbornej pomoci, - pomoc pri uplatňovaní práv a právom chránených záujmov, - pomoc pri spisovaní a podávaní písomných podaní, vypisovanie tlačív, - pomoc pri písomnej komunikácii v úradnom styku, príprave dokumentácie, tlačív a pri vybavovaní iných vecí v záujme klienta zariadenia sociálnych služieb, - rozvíjanie sociálnej komunikácie, na základe rôznych metód sociálnej práce, - navrhuje a realizuje formy, metódy a postupy sociálnej práce s občanom a jeho rodinou, - sociálna integrácie občana v zariadení sociálnych služieb do komunity, - sociálna práca zameraná na usmerňovanie postojov ostatnej populácie k seniorom a občanom so zdravotným postihnutím, resp. občanom, ktorí stratili základné životné istoty, - sociálna práca zameraná na podporu samostatnosti, nezávislosti, sebestačnosti občana v zariadení sociálnych služieb, najmä pri základných sociálnych aktivitách, - navrhovanie a realizovanie foriem postupov a metód sociálnej práce s občanom v zariadení sociálnych služieb, - príprava podkladov pre vypracovanie individuálneho rozvojového plánu obyvateľov zariadení sociálnych služieb, - aktivizuje klienta zariadenia sociálnych služieb podľa jeho schopnosti a možností, - spolupracuje s ostatnými odbornými zamestnancami zariadenia sociálnych služieb; - vykonáva sociálnu prácu v rodine občana - výkon sociálnej terénnej práce v záujme občana.	
Dátum hodnotenia:	Hodnotiteľ: rezortná skupina
Podpisy:	

Dostupné na : [cit.2012-19-11] <www.employment.gov.sk>

Získavanie a výber zamestnancov

Personálne činnosti spojené so získavaním zamestnancov patria do tzv. **personálneho marketingu organizácie**, ktorý v širšom chápaní, okrem tejto činnosti zahŕňa aj postavenie organizácie v spoločenskom prostredí, najmä na trhu práce, ďalej prezentáciu organizácie s vytváraním dobrého mena, stabilitu zamestnancov, spôsob komunikácie so zamestnancami, starostlivosť o kultúru prostredia, sociálnu politiku zamestnávateľa a pod.

Z užšieho pohľadu zahŕňa predovšetkým inzerciu, spoluprácu s inými inštitúciami pôsobiacimi na trhu práce – úrady práce, personálne agentúry, profesijné organizácie a pod. Rozlišujeme dva základné zdroje **získavania pracovníkov** a to:

- vnútorné
- vonkajšie

Obidva zdroje získavania zamestnancov majú svoje klady a zápory. Pre porovnanie uvádzame hlavné výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných a vonkajších zdrojov, tak ako ich formuluje Koubek (2009, s. 130).

Získavanie pracovníkov z **vnútorných zdrojov**:

výhody:

- organizácia lepšie pozná silné a slabé stránky uchádzača,
- uchádzač lepšie pozná organizáciu,
- zvyšuje sa motivácia zamestnancov,
- lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia vložila do zamestnancov, lepšie využitie skúseností, ktoré zamestnanci získali v organizácii;
- čas na obsadenie miesta je kratší;

nevýhody:

- obmedzenosť zdrojov pracovných síl v organizácii (najmä v malých organizáciách nie je možné nájsť vhodného zamestnanca na požadované miesto);
- vnútroorganizačná slepota (miera tvorivosti zamestnancov, ktorí sú vyberaní len z vnútra je menšia, nízka až žiadna skúsenosť z iných konkurenčných organizácií)
- nezdravé súťaženie medzi zamestnancami
- pracovník je povyšovaný až na také miesto, na ktoré nie je vhodný – Peterov princíp/zákon (*Laurence Peter tvrdí, že zamestnanec, ktorý má vynikajúce pracovné výsledky na nižšej úrovni, ešte neznemená, že ich bude mať aj na vyššej úrovni*). (Koubek, 2009).

- vyššie náklady spojené s ďalším vzdelávaním pracovníka;
- obmedzený počet uchádzačov.

Získavanie zamestnancov z **vonkajších zdrojov**:

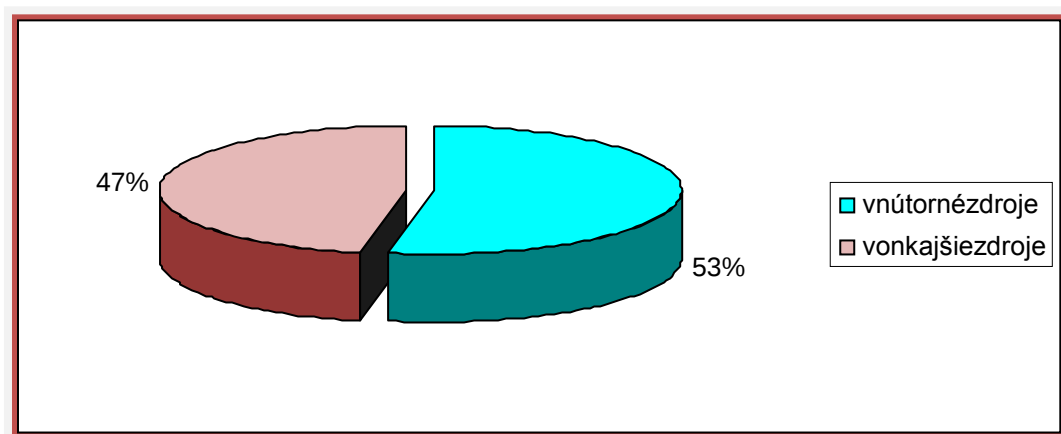
výhody:

- väčšie množstvo uchádzačov;
- možné zavádzanie nových prístupov, pohľadov, nápadov, názorov, myšlienok do pracovného procesu;
- nižšie náklady spojené so vzdelávaním, pretože uchádzač je spravidla vysoko kvalifikovaný a presne spĺňa požiadavky pracovného miesta;

nevýhody:

- čas a náklady spojené so získavaním zamestnancov sú relatívne vyššie;
- adaptácia zamestnancov je dlhšia;
- možný vznik konfliktov na pracovisku kvôli obsadeniu pracovného miesta z vonkajších zdrojov, možný nárast fluktuácie.

Olexová (2005) uvádza, že obsadzovanie pracovných miest zamestnancami z organizácie, či mimo nej závisí na prioritách organizácie a individuálnom posúdení okolností. Všeobecne sa nedá určiť, ktorý spôsob je správny. Zdroje získavania zamestnancov je však potrebné vždy voliť s ohľadom **na konkrétnu situáciu organizácie**.



Obr. 1 Percentuálne porovnanie úspešnosti zdrojov získavania zamestnancov (Olexová, 2005).

Armstrong (2009) vyjadruje proces výberu zamestnancov postupnými krokmi, ktoré je potrebné vykonať pri prijímaní nového zamestnanca. Poukazuje aj na to, že nie je vhodné vynechať ani jeden krok, pretože pri vyhodnocovaní prijímacieho procesu, sa môže stať, že práve ten krok, ktorý sme vynechali nám môže chýbať pri porovnávaní viacerých uchádzačov.

Nižšie uvedený cyklus procesu výberu zamestnancov sa vo všeobecnosti považuje za štandardizovaný, pretože je použiteľný pri výbere zamestnancov takmer do všetkých typov organizácií a právnych subjektov napr. rozpočtových, príspevkových, súkromných a pod.

Pri výbere zamestnancov do zariadení sociálnych služieb je zamestnávateľ povinný riadiť sa podľa § 5 zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme. Tento zákon upravuje obsadzovanie vedúcich miest v zariadení sociálnych služieb. Výber zamestnancov na ostatné pracovné pozície si upravuje zariadenie v Pracovnom poriadku, ktorý musí byť odsúhlasený odborovou organizáciou.

Zamestnávateľ je povinný vyhlásiť výberové konanie na obsadenie miesta vedúceho zamestnanca. Výberovým konaním sa overujú schopnosti a odborné znalosti uchádzača, ktoré sú potrebné alebo vhodné vzhľadom na povahu povinností, ktoré má zamestnanec vykonávať na mieste vedúceho zamestnanca. Pri výberovom konaní sa musí dodržiavať zásada rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávných a obdobných právnych vzťahoch ustanovená zákonom č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a o ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov (antidiskriminačný zákon). V súlade so zásadou rovnakého zaobchádzania sa zakazuje diskriminácia aj z dôvodu manželského stavu a rodinného stavu, farby pleti, jazyka, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, majetku, rodu alebo iného postavenia.

Výberové konanie vyhlasuje zamestnávateľ v tlači alebo v iných všeobecne prístupných prostriedkoch masovej komunikácie, ktorými sú najmä **televízia, rozhlas a internet**. Výberové konanie na miesto **štatutárneho orgánu** vyhlasuje **zriadovateľ** (VUC, obec, mesto) zariadenia sociálnych služieb. Výberové konanie sa vyhlasuje najmenej tri týždne pred jeho začatím. Oznámenie o vyhlásení výberového konania obsahuje:

- názov zamestnávateľa vrátane obce, kde je sídlo zamestnávateľa
- funkciu, ktorá sa obsadzuje výberovým konaním,

- kvalifikačné predpoklady a osobitné kvalifikačné predpoklady na vykonávanie funkcie podľa osobitného predpisu pre daný rezort (školsťvo, zdravotníctvo, práca a sociálne veci a pod.)
- iné kritériá a požiadavky v súvislosti s obsadzovanou funkciou,
- zoznam požadovaných dokladov,
- dátum a miesto podania žiadosti o účasť na výberovom konaní.

V prípade, že ide o výberové konanie na obsadenie vedúcej funkcie v zariadení sociálnych služieb **zamestnávateľ** je povinný zriaďť výberovú komisiu a vymenuje jej členov. Členov výberovej komisie pri výberovom konaní na miesto **štatutárneho orgánu, teda funkciu riaditeľa**, vymenúva **zriaďovateľ**. Uchádzač, musí spĺňať predpoklady ktorými sú najmä:

- spôsobilosť na právne úkony v plnom rozsahu,
- bezúhonnosť,
- zdravotná spôsobilosť na prácu, ktorú má vykonávať, ak to vyžaduje osobitný predpis,
- kvalifikačné predpoklady,
- prax

Bezúhonnosť sa preukazuje výpisom z registra trestov nie starším ako tri mesiace. Vymenovanie je predpokladom výkonu funkcie štatutárneho orgánu právnickej osoby zriadenej samosprávnym celkom. Vymenovanie riaditeľa zariadenia sociálnych služieb musí odsúhlasiť zastupiteľstvo samosprávneho celku. Bez tohto procesu, nemôže riaditeľ vykonávať svoju funkciu.

Výberová komisia pozve na výberové konanie najmenej sedem dní pred jeho začatím s uvedením dátumu, miesta a hodiny výberového konania. Výberové konanie sa uskutočňuje písomnou formou alebo pohovorom, alebo písomnou formou a pohovorom. V rámci výberového konania resp. pracovného pohovoru získavajú obidve zúčastnené strany dôležité informácie, na základe ktorých sa zamestnávateľ rozhoduje o vhodnosti kandidáta na inzerované pracovné miesto a uchádzač o vhodnosti výberu svojho budúceho povolania.

Personálny manažér by mal byť na výberové konanie pripravený a uchádzačovi by mal klásť otázky s cieľom dozvedieť sa o ňom čo najviac informácií a súčasne si overiť, či v pracovnom životopise uviedol pravdivé informácie.

Na prijímacom pohovore pri predstavovaní organizácie - zariadenia sociálnych služieb sa zvykne hodnotiť **pozornosť uchádzača**. Počas tejto fázy konverzácie by mal uchádzač pozorne počúvať, a z času na čas sa opýtať relevantnú otázku, ktorou dá najavo, že už o zariadení sociálnych služieb niečo vie.

Na výberovom konaní sa od uchádzača očakáva, že vo svojich odpovediach bude konkrétny, bez toho, aby sa neprimerane vychvaľoval alebo zveličoval. Neodporúča sa, aby uchádzač o svojich súčasných alebo predchádzajúcich zamestnávateľoch hovoril negatívne. Zamestnávatelia majú radšej **lojálnych zamestnancov**, teda uchádzač by mal byť pozitívny. Inak si členovia komisie budú pravdepodobne myslieť, že v budúcnosti by uchádzač mohol podobne hovoriť aj o ich organizácii.

Personálny manažér prikladá veľkú dôležitosť aj odpovedi na otázku, prečo chce uchádzač pracovať práve v danom zariadení sociálnych služieb a nie v inom. Pri tejto otázke by mal uchádzač využiť informácie, ktoré získal pred prípravou na výberové konanie. Nevhodné typy odpovedí zo strany uchádzačov sú napr.: hľadám si prácu; rád by som pracoval; máte vysoké platy; môj známy mi povedal, aby som to tu skúsil; kontaktovala ma personálna agentúra a pod. Tu sa odporúča, aby uchádzač hovoril o svojich schopnostiach zastávať danú funkciu resp. pracovnú pozíciu. Týmto spôsobom sa môže komisia presvedčiť, že dobre pozná **náplň svojej budúcej pracovnej pozície**, a preto môže byť vhodný kandidát.

Ochota, obetavosť a empatia uchádzača pracovať v zariadení sociálnych služieb zvykne komisia hodnotiť odpoveďami na „provokujúce“ poznámky zo strany personálneho manažéra ako napr.: podmienky, v ktorých bude uchádzač pracovať, nie sú najlepšie; psychický tlak pri práci je vysoký; často sa pracuje aj po pracovnej dobe bez nároku na odmenu; treba sa veľa učiť a pod. V rámci otázok provokatívneho typu, by mal uchádzač zvážiť odpoveď, pretože v budúcnosti by sa zariadenie sociálnych služieb mohlo na jeho súhlas odvolávať.

Vedomosti, kreativita, skúsenosti a vynaliezavosť uchádzača zvykne komisia hodnotiť pri odpovedi na riešenie konkrétneho problému. Uchádzač by mal odpovedať sebavedome, priamo, bez ohľadu na to, či má jeho navrhované riešenie nedostatky, alebo je správne.

Pri výberovom konaní je chúlостivou až nepříjemnou otázkou pre uchádzača otázka **výšky platu**. Personálny manažér zariadenia sociálnych služieb má prehľad o odmeňovaní pracovníkov v zariadeniach sociálnych služieb, ale i napriek tomu zvykne otvoriť túto tému. Pri odpovedi by mal uchádzač opäť využiť informácie, ktoré získal pred prípravou na pohovor a mal by vedieť, že zariadenia sociálnych služieb nie sú súkromné firmy, a že odmeňovanie zamestnancov sa riadi podľa zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Nebolo by správne, aby si uchádzač zapýtal neprimeranú výšku platu, preto sa od neho očakáva, že bude otvorený a úprimný, keďže trh práce je určovaný ponukou a dopytom. Zariadenie sociálnych služieb nebude ponúkať nižší plat, ako by uchádzač zarábala inde v podobnej funkcii, a preto nebolo by od neho diplomatické požadovať viac než je rozumné, obzvlášť keď na danú pozíciu je viac uchádzačov.

1.1.2 Proces prijímania a adaptácie zamestnancov ako personálna činnosť

Po ukončení výberového konania komisia zhodnotí výsledok a na základe či už bodového, alebo ústneho hodnotenia určí **poradie uchádzačov** a zverejní výsledok výberového konania tak, aby bolo prístupné každému uchádzačovi. Poradie uchádzačov je záväzné pri obsadení funkcie; **zamestnávateľ** uzavrie pracovný pomer s uchádzačom podľa poradia. Považujeme za dôležité upozorniť, že štatutárny orgán sa stáva zamestnancom zariadenia sociálnych služieb a nie zriaďovateľ, tak ako sa to v praxi zvykne interpretovať.

Výberová komisia písomne oznámi uchádzačovi výsledok výberového konania do desiatich dní od jeho skončenia. V prípade obojstrannej akceptácie sa uchádzač **prijíma** do zamestnania. Prijímaniu zamestnanca predchádzajú rôzne administratívne procedúry. Najdôležitejšia administratívna procedúra sa týka vypracovania **pracovnej zmluvy**. Zamestnanci môžu byť prijímaní do pracovného pomeru aj na základe dohody o vykonaní práce, alebo dohody o pracovnej činnosti, resp. iných relevantných ustanovení **Zákonníka práce**, ktoré explicitne hovoria o možnostiach uzatvorenia pracovného pomeru (voľba, vymenovanie).

Zmluva je obojstranným právnym aktom a preto by s ňou mal byť zamestnanec oboznámený vopred a zariadenie sociálnych služieb by malo rešpektovať právo vyjednávania budúceho zamestnanca. V našich podmienkach zvyknú byť zmluvy o uzatvorení pracovného procesu štandardizované, veľmi stručné, čo však nie je celkom správne. Pracovné povinnosti, právomoci a zodpovednosť zamestnanca bývajú často formulované veľmi široko a neurčito,

čo neskoršie môže spôsobovať veľmi nepríjemné pracovno-právne spory. V zásade by pracovná zmluva mala obsahovať pracovnej zmluve je zamestnávateľ povinný so zamestnancom dohodnúť podstatné náležitosti, ktorými sú:

- druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika,
- miesto výkonu práce (obec a organizačnú časť alebo inak určené miesto),
- deň nástupu do práce,
- mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.

Zamestnávateľ v pracovnej zmluve uvedie okrem týchto náležitostí aj ďalšie pracovné podmienky, a to výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby.

Ak sú pracovné podmienky dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy; inak stačí uviesť odkaz na príslušné ustanovenia Zákonníka práce, alebo už spomínaného zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

V pracovnej zmluve možno dohodnúť ďalšie podmienky, o ktoré majú účastníci záujem, najmä ďalšie hmotné výhody.

Ešte predtým, ako sa budeme zaoberať *procesom adaptácie* nového zamestnanca je potrebné, aby sme stanovili vymedzenie tohto pojmu.

Adaptácia zahŕňa v sebe tri vzájomne sa prelínajúce hľadiská:

- a) biologické
- b) psychologické
- c) spoločenské - sociálne

Adaptáciu z *biologického hľadiska* chápeme ako prispôbovanie sa človeka zmeneným životným podmienkam a životnému prostrediu počas jeho individuálneho života, alebo fylogenetického vývoja (Hartl – Hartlová, 2004).

Adaptáciu z *psychologického hľadiska* chápeme ako prispôbovanie správania, myslenia, postojov, vnímania človeka sociálnym podmienkam (Hartl-Hartlová 2004). Človek disponuje určitou tvárnosťou, vďaka ktorej môže zostať v súlade s okolím a zachovať si

rovnováhu svojho vnútorného prostredia, tak aby u neho nenastali disproporčné situácie v rámci vonkajších vplyvov, a aby vnútorná rovnováha nebola sústavne narušovaná. V prípade narušenia vnútorného prostredia a neschopnosti človeka čeliť tomuto narušovaniu, hovoríme o poruchách adaptácie ako napr. porucha asimilácie (prispôsobovanie sa subjektu na nový objekt), akomodácie (nové pôsobenie objektu na subjekt – akceptácia zmeny), adjustácie (schopnosť človeka vynaložiť určitú aktivitu na prekonanie predchádzajúcich zaužívaných foriem správania).

Kubáni (2011) uvádza, že adaptáciu zo *spoločenského hľadiska* chápeme ako proces prispôsobovania a vyrovňavania sa človeka so skutočnosťou, v ktorej plní pracovné úlohy. Tento proces prebieha v dvoch rovinách:

- v rovine pracovnej adaptácie;
- v rovine sociálnej adaptácie.

Obidva druhy adaptácie prebiehajú súčasne a prelínajú sa, ich výsledok a úspešnosť však môže byť odlišný.

Pracovná adaptácia zahŕňa procesy prispôsobovania sa fyzikálnym pracovným podmienkam (osvetlenie, hluk, mikroklimatické podmienky), nárokom pracovnej činnosti na poznatky, vedomosti, schopnosti, skúsenosti, režim práce a odpočinku, spôsob rozhodovania, riadiaci systém atď. Pracovná adaptácia je výsledkom konfrontácie medzi súborom špecifických požiadaviek vyplývajúcich z daného profesionálneho zaradenia a súborom predpokladov zamestnanca, ktorých základom sú poznatky, zručnosti a skúsenosti. Vyjadruje nielen potrebné osvojenie si profesionálnych aktivít, ale v širšom chápaní tiež zvládnutie nárokov pracovného prostredia, špecifik rytmov jednotlivých pracovných cyklov (napr. zmennosť), pochopenie nadväzností pracovných procesov a fungovania celej organizácie.

Pod pracovnou adaptáciou nechápeme vždy iba adaptáciu nového zamestnanca, ale aj tých zamestnancov, ktorí sa vrátili do pracovného procesu po dlhodobej práceneschopnosti, služobného výkonu práce v zahraničí, po materskej dovolenke a pod. Pod adaptáciou môžeme rozumieť aj prispôsobovanie sa organizačným zmenám na pracovisku ako je vykonávanie nových činností. Napr. v zariadeniach sociálnych služieb pribudli v recentnom období nové činnosti ako supervízia určitých procesov, alebo zavádzanie spoločných systémov hodnotenia kvality podľa rôznych európskych modelov kvality, či už model EFQM, CAF alebo medzinárodný model ISO. Ide vlastne o adaptáciu na inovačné procesy.

Adaptáciu zo **sociálneho hľadiska** chápeme ako proces, ktorý prebieha v spoločnosti medzi ľuďmi. Je to schopnosť človeka prispôbovať sa skupinám ľudí, a spoločenskému prostrediu. V tomto procese prichádza k harmonizácii požiadaviek skupín ľudí. Vplyv prostredia na človeka je vždy individuálny. Na každého jednotlivca spoločenské prostredie vplýva inak. Tento proces má však v sebe biologické, psychologické a fyziologické prvky.

V praxi sa často zvykne zamieňať pojem **sociálna adaptácia** s pojmom **socializácia**. Socializácia je sociologický termín a znamená „zospoločensťovanie“. Na rozdiel od sociálnej adaptácie je socializácia celoživotný proces. Sociálna adaptácia je krátkodobé prispôbenie sa nejakej náhle nepredvídanej zmene. Keď prebieha socializácia úspešne a prirodzene, človek si osvojuje určité spoločenské normy, pravidlá, vystupovanie, hodnoty, role a pod. Počas socializácie dochádza k zmenám, na základe ktorých sa jedinec vzdďľuje od svojho východiskového stavu a stáva sa z neho kultúrna bytosť, schopná fungovať v zložitých spoločenských systémoch. V procese socializácie si jedinec osvojuje vzory spoločenského správania a v procese sociálnej adaptácie ich skôr využíva.

Uchádzači o zamestnanie si už v priebehu výberového konania zvyknú vytvárať predstavy o ich budúcom zamestnávateľovi. Nový zamestnanec by mal byť pri nástupe do zamestnania sprevádzaný personálnym pracovníkom, ktorý by ho mal predstaviť ostatným zamestnancom. Nemalo by sa stať, aby nový zamestnanec nemal vytvorené základné pracovné podmienky, ktorými sú pracovný stôl, stolička a iné nevyhnutné pracovné pomôcky.

Armstrong (2007) stanovil štyri základné ciele pri uvádzaní zamestnanca do pracovného pomeru:

- prekonať počiatočnú fázu kedy sa novému zamestnancovi zdá všetko neobvyklé, cudzie, neznáme;
- čo najskôr vytvoriť v mysli zamestnanca priaznivý postoj a vzťah k organizácii, tak aby sa zvýšila pravdepodobnosť jeho stabilizácie;
- dosiahnuť, aby nový zamestnanec podával žiaduci pracovný výkon, podľa možnosti, v čo najkratšom čase po nástupe;
- znížiť pravdepodobnosť možného odchodu zamestnanca.

Starostlivosť o nového zamestnanca je dôležitá pre organizáciu najmä preto, aby zamestnávateľ zbytočne nevynakladal materiálne náklady, ktoré sú spojené s prijímaním nových zamestnancov.

Žiadny nový zamestnanec nebude uvažovať o ďalšom zotrvaní u zamestnávateľa, ktorý mu nevenuje náležitú pozornosť a nepodporí ho v sociálnej a pracovnej adaptácii. Náležitou starostlivosťou o nového zamestnanca, zamestnávateľ zvyšuje jeho identifikáciu s organizáciou.

V **zariadeniach sociálnych služieb** je dôležité, aby sa každý nový zamestnanec stotožnil aj s tým, že bude každodenne prichádzať do kontaktu **s prijímateľmi sociálnych služieb** i napriek tomu, že jeho pracovná pozícia nie je orientovaná na priamu prácu s klientom. Prevažne ide o zamestnancov, ktorí sú prijímaní na ekonomicko-hospodárske pracovné pozície. Ich adaptácia je náročnejšia, pretože nie sú absolventmi sociálnej práce, alebo iných jej príbuzných odborov, v ktorých sú študenti pripravovaní počas štúdia na prácu s prijímateľmi sociálnych služieb. Stáva sa, že nie všetci prijatí zamestnanci zvládajú takéto náročné pracovné prostredie a zo zamestnania odchádzajú ešte počas skúšobnej doby.

Zamestnanec zariadenia sociálnych služieb sa nemôže vyhnúť kontaktu s občanmi, ktorých zariadenie sociálnych služieb je domovom. Túto skutočnosť, si často neuvedomujú ani samotní personalisti, bez ktorých sa výber nového zamestnanca a jeho adaptácia nemôžu realizovať. Zamestnanec môže úspešne a spokojne vykonávať činnosti iba vtedy, ak sú úlohy a oblasť jeho činnosti zvolené v súlade s jeho motiváciou, hodnotami a prirodzeným osobnostným potenciálom, ktorý uplatňuje rovnako v pracovnom ako súkromnom živote. Iba tak môže vyhovieť nárokom, ktoré sú na neho kladené bez zbytočného mrhania vlastnou energiou. Každý personalista by sa mal snažiť o to, aby získal čo najviac poznatkov o osobnostnom potenciáli nových zamestnancov, snažil sa spoznať ich silné a slabé stránky, ďalej čo zamestnanca motivuje a stresuje a v čom a ako by ho mal rozvíjať. Potom vieme oveľa ľahšie určiť pomoc a podporu

Personálny manažér v zariadeniach sociálnych služieb musí nevyhnutne disponovať aj psychologickými zručnosťami a vedomosťami z oblasti psychológie práce a sociálnej psychológie, ktorá je zameraná nie len na vytváranie príjemného pracovného prostredia, ale predovšetkým na oblasť budovania medziludských vzťahov.

Kubáni (2011) podobne ako Armstrong (2007) zdôrazňuje, že manažovanie adaptačného procesu sleduje dva aspekty:

- a) **aspekt zamestnanca** - rozvoj jeho osobnosti, uspokojovanie jeho potrieb a požiadaviek, a pracovnú spokojnosť;
- b) **aspekt organizácie** - rýchle zvládnutie pracovnej činnosti pracovníkom, identifikácia s prácou, pracovnou skupinou a organizáciou.

Podľa Porvazníka (2007) k základným črtám adaptácie človeka patria:

- rozvážny pohľad na život,
- vecný prístup k novým podmienkam,
- pragmatické vnímanie seba samého, realistické sebahodnotenie,
- sociálna a emocionálna vyspelosť, sebaakceptácia,
- sebakontrola.

V poslednom čase sa v rámci adaptácie zamestnanca začína venovať čoraz väčšia pozornosť novému pojmu **emocionálna inteligencia (EQ)** alebo afektívna inteligencia.

Podľa Rancourta (2008) tradičný pohľad na inteligenciu, ktorý výrazne ovplyvnil našu spoločnosť, možno zhrnúť asi takto:

- inteligencia spočíva v objektívnom a presnom spracovávaní faktov je určená geneticky a nemení sa;
- náš osud je do značnej miery predurčený naším intelligenčným kvocientom;
- emócie v inteligencii nemajú miesto.
- Práve, že emócie hrajú významnú úlohu v inteligencii.
- emócie a rozum sú dve vzájomne súvisiace entity;
- city sú zásadné pre racionálne rozhodovanie;
- treba hľadať harmóniu medzi rozumom a citom;

- inteligenciu možno stimulovať a rozvíjať.

Emocionálnu inteligenciu v súlade s rozumom treba stále rozvíjať. Emocionálna inteligencia spočíva v schopnosti správne vnímať vlastné emócie a adekvátne cítiť, čo vidia ostatní. Pre zariadenia sociálnych služieb ako zamestnávateľov je emocionálna inteligencia veľmi žiadanou vlastnosťou. Ale aj iní zamestnávatelia si oveľa viac cenia schopnosť komunikácie, prispôsobivosť, zvládanie reakcií na neúspechy či prekážky v práci, ale aj schopnosť pracovať v tíme. Emocionálna inteligencia predstavuje výšku citu alebo výšku toho, ako človek ovláda svoje zmysly, prípadne ako ich dokáže využívať v praxi.

Z uvedeného nám vyplýva, že v procese adaptácie zamestnanca je dôležité, aby si personálny manažér všímal a rozvíjal aj emocionálny postoj zamestnanca, jeho schopnosť zahĺbiť sa do seba, prejavíť silnú vôľu, mať jasné a vyhranené názory, pôsobiť presvedčivo, pozoroval spôsob nadväzovania kontaktov a v neposlednom rade aj sledoval citlivosť vnímania správania a emócie druhých.

Zamestnanec pri vysokej emocionálnej inteligencii:

- vyjadruje svoje pocity jasne a priamo, nebojí sa ich o nich hovoriť;
- neprevládajú v ňom negatívne emócie ako strach, obavy, vina, sklamanie, beznádej;
- dokáže vnímať aj neverbálnu komunikáciu, čiže mimiku, reč tela a podobne;
- pri rozhodovaní si pomáha svojimi pocitmi, je vnútorne motivovaný;
- vyvažuje pocity rozumom, logikou a realitou;
- je optimista, nejde do niečoho s tým, že si hneď na začiatku myslí, že zlyhá;
- má úctu k pocitom iných ľudí a zaujíma sa o ne.

pri nízkej emocionálnej inteligencii:

- neberie na seba zodpovednosť za svoje pocity, viní za ne ostatných;
- útočí, viní, prikazuje, prerušuje, pouča a hodnotí ostatných;
- nie je emocionálne úprimný, zatajuje informácie o sebe;
- „hrá hru“ - je nepriamy a vyhýbavý vo svojich odpovediach;

- strnulo sa chytá toho, v čo verí - nie je otvorený novým názorom a pohľadom;
- dokáže opísať detaily situácie a čo si o tom myslí, ale nedokáže povedať, ako sa cíti;
- je slabý poslucháč - prerušuje, nedokáže vycítiť pocity a neverbálne odkazy, viac sa zameriava na fakty ako na pocity.

Dostupné na: <www.typologia.sk/cms/index.php?id=12>

Koubek (2009) je toho názoru, že v rámci každej adaptácie nového zamestnanca by mal personálny manažér v spolupráci s bezprostredne nadriadeným pracovníkom nového zamestnanca vypracovať tzv. **adaptačný plán, resp. časový plán orientácie**, pretože nemôžeme od nikoho žiadať, aby sa vedel okamžite orientovať v tom množstve informácií, ktoré sú nevyhnutne potrebné pre výkon pracovnej činnosti zamestnanca. Pri tvorbe adaptačného plánu je potrebné vychádzať z nasledujúcich zásad:

- obsah plánu musí byť odvodený od zložitosti a náročnosti pracovnej činnosti, ktorú bude zamestnanec vykonávať;
- časové rozpätie plánu má byť určené podľa charakteru náročnosti obsahu pracovnej náplne;
- forma plánu môže mať rôzne podoby a to od stručného opisu pracovnej činnosti až po podrobný pracovný harmonogram s termínmi ukončenia čiastkových úloh.

V nižšie uvedenej tabuľke definuje Bucháčková (2003) základné nástroje adaptačného plánu.

NÁSTROJE ADAPTAČNÉHO PLÁNU/PROGRAMU	ZODPOVEDNOSŤ
Udržiavanie kontaktu so zamestnancom pred nástupom do zamestnania (po výberovom konaní), odovzdanie základných písomných informácií a dokumentov	personálny útvar
Oboznámenie nového zamestnanca o základných interných predpisoch organizácie	personálny útvar
Vstupný rozhovor s nadriadeným zamestnancom	priamy nadriadený a personálny útvar

Odobznanie a oboznámenie zamestnanca s adaptačným plánom/programom a predstavenie zamestnanca spolupracovníkom v príslušnom útvere	priamy nadriadený, vedúci útvaru
Oboznámenie zamestnanca s ostatými útvarmi v organizácii	vedúci útvaru
Pravidelné rozhovory so zamestnancom a kontrola plnenia adaptačného programu	personálny útvar / priamy nadriadený
Kontrola a vyhodnotenie adaptačného programu	personálny útvar / priamy nadriadený

Tab.1 - Nástroje adaptačného plánu programu podľa Bucháčkovej (2003).

Pri riadení adaptačného procesu by sa nemala zanedbávať možný prínos nového zamestnanca z hľadiska jeho pohľadu na fungovanie organizácie. Je to dôležitá spätná väzba, z ktorej sa môže zamestnávateľ dozvedieť také skutočnosti, ktoré pri rutinnom vykonávaní pracovných procesov prehliadol.

Adaptačný plán/program slúži zamestnancovi, ale aj zamestnávateľovi na vzájomné spoznávanie sa. Zamestnávateľ si môže preveriť vhodnosť kandidáta na danú pracovnú pozíciu, ale súčasne aj zamestnanec má príležitosť zistiť, či budú naplnené jeho predstavy a očakávania o novom pracovnom mieste.

Kontrola a vyhodnotenie adaptačného plánu/programu je završením celého adaptačného procesu nového zamestnanca. Po jeho úspešnom absolvovaní sa predpokladá, že nový zamestnanec je pripravený spoľahlivo plniť úlohy bez sprevádzania nadriadeným pracovníkom. Pod spoľahlivosťou rozumieme porovnateľnú výkonnosť s ostatými spolupracovníkmi. Pri kontrole a vyhodnocovaní adaptačného plánu by si mal zamestnávateľ všímať aj potenciálnu možnosť ďalšieho rozvoja zamestnanca čo sa týka jeho ďalšieho vzdelávania a budovania kariérneho postupu. Z týchto dôvodov sa adaptácia nových zamestnancov čoraz častejšie spája so systémom ďalšieho vzdelávania zamestnancov v organizácii. Podľa Koubeka (2009) má samotná adaptácia nového zamestnanca aj vzdelávací aspekt. Ide vlastne o jeho formovanie resp. doformovanie vedomostí, zručností, schopností tak, aby boli prínosom pre pracovnú pozíciu, na ktorú sa zamestnanec prijíma. Pri

výnimočných alebo nadštandardných postupoch prístupoch k plneniu úloh dochádza k obojstrannej výhode ako pre zamestnávateľa, tak aj pre zamestnanca.

Dĺžka adaptačného plánu závisí od vnútorných predpisov organizácie/zariadenia sociálnych služieb. Obvykle sa dĺžka adaptačného procesu s realizáciou adaptačného plánu stanovuje na tri mesiace a zamestnávateľ ju uvádza v pracovnej zmluve uzatvorenej so zamestnancom, kde sa pod adaptáciou chápe skúšobná doba, ktorá je najviac tri mesiace, a u vedúceho zamestnanca v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu a vedúceho zamestnanca, ktorý je v priamej riadiacej pôsobnosti tohto vedúceho zamestnanca, je najviac šesť mesiacov. Skúšobnú dobu nemožno predlžovať.

V *kolektívnej zmluve* možno dohodnúť maximálnu dĺžku skúšobnej doby, ktorú je možné dohodnúť so zamestnancom v pracovnej zmluve, najviac šesť mesiacov a u vedúceho zamestnanca v priamej riadiacej pôsobnosti štatutárneho orgánu alebo člena štatutárneho orgánu a vedúceho zamestnanca, ktorý je v priamej riadiacej pôsobnosti tohto vedúceho zamestnanca, najviac deväť mesiacov.

Avšak platí aj to, že zamestnávateľ vôbec nemusí dohodnúť so zamestnancom skúšobnú dobu. V zariadeniach sociálnych služieb sa táto forma prijatia zamestnanca zvykne uplatňovať vtedy, ak má zamestnávateľ kladné informácie o novom zamestnancovi, ktorý danú činnosť už vykonával v inom zariadení sociálnych služieb. Obvykle ide o zamestnancov na pozíciách vychovávateľov, špeciálnych pedagógov, opatrovateľov, liečebných pedagógov, animátorov voľnočasových aktivít a pod.

Pokračovanie 2. časti príspevku v „Suplementum č.2, 2013

Kontakt

PhDr. Petronela Šebestová, PhD.
Dekanka Fakulty sociálnych štúdií
Katedra sociálnej práce
Vysoká škola v Sládkovičove
Richterova ul. 1151
Sládkovičovo
petronela.sebestova@gmail.com

PhDr. Milan Mrllák
Personálny manažér
Duslo, a.s. Šaľa

Zoznam literatúry

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, . ISBN 80-247-0469-2.

ATKINS, R. a kol. 2003. Psychologie. Praha: Portál, 2003, 752 s. ISBN 80-7178-640-3

BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. - KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŠKOVÁ, M. a kol. 2006. Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu. Zvolen: Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2006. 121 s. ISBN 80-228-1701-5.

BUCHÁČKOVÁ, P. 2003.3. vyd. *Personální management*. Pardubice: Univerzita. Pardubice. 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GABURA, J. 2010. Komunikácia pre pomáhajúce profesie. Bratislava: UK Bratislava 2010. s. 196. ISBN 978-80-223-2752-7.

HALAMA, P. 2007. Zmysel života z pohľadu psychológie. Bratislava: Slovak Academic Press, 2007, s. 81. ISBN 978-80-8095-023-1.

HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2004. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2004. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HITKA, M. 2006. Tvorba výkonného tímu v organizácii. Zvolen: Vedecká štúdia TU Zvolen, 2006. 80 s. ISBN 80-228-1602-7.

HITKA, M. 2006. Návrh na vytvorenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v podniku. In Manažment v teórii a praxi. ISSN 1336-7137 - roč. 2, č. 3-4, 2006, s. 4-16.

HOLÁ, J. 2006. Interní komunikace ve firmě. Brno : Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-2511-250-0.

JEŽEK, P. - SWIECICKI, I. 2008. Vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Praha: Centrum sociálních služeb. 2008. 67 s. ISBN (sine).

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2008. 208 s. ISBN 978-80-89085-83

KOUBEK, J. 2006. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KUBÁNI, V. 2005. Psychológia práce. Prešov : PU - FHPV, 2005. ISBN 80-8068-331-X.

MAROON, I. 2012. Syndróm vyhoření u sociálních pracovníků. Praha: Portál, 152 s. ISBN 978-80-262-0180-9.

MIKULÁŠTÍK, M. 2008. Sociální kompetence. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 2008. 280 s. ISBN 978-80-88931-90-4.

MIKULÁŠTÍK, M. 2007. Manažerská psychologie. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6

MINTZBERG, H. 1973. The Nature of Managerial Work. New York: Haper&Row. 298 s. ISBN 0060445556.

NOVÝ, I. 1966. Interkulturální management: Lidí, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

OLEXOVÁ, C. 2008. Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii. In Poradca podnikateľa. – ISSN 1335-6416, roč. 7, č. 8-9, 2008.

OLEXOVÁ, C. 2007. Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19. – 21. 9. 2007 Košice, EU v Bratislave, PHF v Košiciach, 2007. Bratislava: EU. 2007. 285 s. ISBN 978-80-225-2482-7.

PARASURAMAN, A. 2004. Marketing Research. Houghton Mifflin Company. 643 s. ISBN-0618393285.

PILKOVÁ, A. a kol. 1994. Firemné plánovanie. Bratislava: Elita, 1994, s. 152. ISBN (sine).

PORVAZNÍK, J. a kol. 3. preprac. vyd. 2007. Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente. Bratislava: Poradca podnikateľa. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

RANCOURT, B. 2008. Zbavit se minulosti. Praha: Portál, 2008, 200 s. EAN 9788073673635. ISBN 978-80-7367-363-5.

ROZVADSKÝ-GUGOVÁ, G. 2008. Syndróm boreout. In: Nové trendy v manažmente. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Trenčín: TUNAD. s.547-550. ISBN 978-80-8075-370-2.

SIMS, R. R. 2008. Human Resource development. Today and Tomorrow. USA: Information Age Publishing Inc. 2008, 319 s. ISBN I-59311-488-5.

SLÁVIK, Š. 2009. 2. vyd. Strategický manažment. Bratislava: Sprint, 404 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

STÝBLO, J. 4. vyd. 2011. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7557-627-1.

ŠEBESTOVÁ, P. 2005. Správa o zabezpečení a úrovni vzdelávania manažmentu a zamestnancov zariadení sociálnych služieb. Bratislava: VUC-BSK. 35 s.

ŠEBESTOVÁ, P. 2012. Kontinuálne vzdelávanie zamestnancov v zariadeniach sociálnych služieb ako súčasť rozvoja ľudských zdrojov. In Siločiary - ISSN 1336-4634, roč. 10, č.8, s. 15-17.

ŠEBESTOVÁ, P. 2010 Základy celostného manažmentu. Sládkovičovo: DPC Advert. 2010. 190 s.

ŠULEŘ, O. 2003. Manažérske techniky III. Olomouc: Rubico, 152 s. **ISBN:** 8085839903.

TERMANN, S. 2002. Umění přesvědčit a vyjednávat. Praha: Grada. 164 s. ISBN 80-247-0304-1.

TICHÝ, M. 2008. Zavedenie systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. In Personálny a mzdový poradca podnikateľa. – ISSN 13351508. – roč. 5, č. 15, 2008, s. 248 - 251.

TRUHLÁŘOVÁ, Z. 2003. Syndróm vyhoření v pomáhajících profesích. In: Sborník příspěvků: Aktuální otázky sociální práce. Hradec Králové: UHK FP. s.94-96. ISBN 80-86771-01-6.[cit. 2012-09-10]. Dostupné na internete:

<http://pdf.uhk.cz/kspsp/publikace%20katedry/edice%20texty/aktot.htm>

VARGA, D. 2008. Spokojnosť zákazníkov – determinant úspešnosti firmy. In: Nové trendy v manažmente. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Trenčín: TUNAD. s.755-762. ISBN 978-80-8075-370-2.

VOJTOVIČ, S. – STRUNZ, H. 2008. Praktické uplatnenie koncepcie riadenia ľudských zdrojov. In: Nové trendy v manažmente. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Trenčín: TUNAD. s.787-793. ISBN 978-80-8075-370-2.

VYBÍRAL, Z. 2009. Psychologie komunikace. Praha: Portál, 2009. 319 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Zákony

Zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov

Nariadenie vlády SR č. 341/2004 Z. z. ktorým sa ustanovujú katalógy pracovných činností pri výkone práce vo verejnom záujme a o ich zmenách a dopĺňaní.

Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme.

Zákon č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme