

Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



**VZDELÁVACÍ MODEL PRE VÝUČBU  
RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITALU VO  
VEREJNOM SEKTORE**

**EPPP - European Public Policy Partnership**

## OBSAH VZDELÁVACIEHO MODULU

ZÁKLADNÉ POJMY V OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU – ÚVOD DO TÉMY .....	3
HISTORICKÝ VÝVOJ RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU .....	5
TVORBA A ÚLOHA STRATÉGIE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU .....	8
MODELOVÝ PRÍPAD .....	10
MODERNÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÉHO KAPITÁLU SO ZAMERANÍM NA POSLEDNÉ NAJLEPŠIE PRAKTIKY V RIADENÍ ĽUDSKÉHO KAPITÁLU VO VEREJNOM SEKTORE.....	11
MODELOVÝ PRÍPAD .....	12
IDENTIFIKÁCIA A VÝBER PRACOVNÍKOV VO VEREJNOM SEKTORE.....	14
MODELOVÝ PRÍPAD .....	16
ETABLOVANIE PRACOVNÍKOV NA NOVOM PRACOVISKU, NOVOM PRACOVNOM MIESTE – ONBOARDING VO VEREJNOM SEKTORE.....	18
PERSONÁLNY AUDIT VO VEREJNOM SEKTORE .....	21
MODELOVÝ PRÍPAD .....	23
FORMY A DRUHY VZDELÁVANIA VO VEREJNOM SEKTORE .....	25
MODELOVÝ PRÍPAD .....	28
ROZVOJ VODCOVSKÝCH A MANAŽÉRSKYCH ZRUČNOSTÍ PRACOVNÍKOV VO VEREJNOM SEKTORE .....	30
FORMY A PRINCÍPY KOUČINGU AKO NÁSTROJA ROZVOJA PRACOVNÍKOV .....	33
MODELOVÝ PRÍPAD .....	35
HODNOTENIE PRACOVNÍKOV VO VEREJNEJ INŠTITÚCII.....	37
MODELOVÝ PRÍPAD .....	39
ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV VO VEREJNEJ INŠTITÚCII .....	40
MODELOVÝ PRÍPAD .....	42
KARIÉRNE PLÁNOVANIE A RIADENIE NÁSLEDNÍCTVA VO VEREJNEJ INŠTITÚCII .....	43
OUTPLACEMENT .....	46
ZÁKLADNÉ DELENIE.....	46
EXECUTIVE OUTPLACEMENT.....	46
ĽUDSKÉ KAPITÁL – HODNOTENIE Z POHLADU INVESTÍCIE.....	49
PRINCÍPY GOVERNANCE MODEL (GM) V OBLASTI SPRÁVY A RIADENIA INŠTITÚCÍÍ.....	52

## **ZÁKLADNÉ POJMY V OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU – ÚVOD DO TÉMY**

„Ľudská prirodzenosť je životaschopná, má rada pohyb a činnosť, nepotrebuje nič iné než múdre vedenie...“ – Jan Amos Komenský.

Organizácia je otvorený systém, v ktorom sa uskutočňuje transformácia zdrojov na vstupe za účelom dosiahnutia požadovaného výstupu. Na celom procese sa podieľajú ľudia, tí sú nositeľmi vedomostí. Manažment alebo riadenie ľudského kapitálu sa definuje ako strategický a naplánovaný prístup k riadeniu toho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí sa individuálne a aj skupinovo zúčastňujú na plnení cieľov podniku či inštitúcie.

Systém ľudského kapitálu podporuje jednotlivé procesy organizácie a využitím ľudského kapitálu pomáha efektívne dosiahnuť cieľ. Tento kapitál je potrebné riadiť a rozvíjať.

Riadenie ľudského kapitálu funguje prostredníctvom systémov, ktoré sa logickým a premysleným spôsobom prelínajú.

### **Organizácia, vytváranie a rozvoj práce**

- tvorba organizácie, analýza a tvorba pracovných miest, organizačný rozvoj.

### **Zabezpečenie ľudského kapitálu**

- plánovanie ľudského kapitálu, získavanie a výber pracovníkov,
- uvádzanie nových ľudí do organizácie, riadenie talentov, uvoľňovanie pracovníkov.

### **Rozvoj ľudského kapitálu**

- plánovanie strategického rozvoja, vzdelávanie a rozvoj zručností v rámci organizácie, individuálne vzdelávanie, manažérske vzdelávanie, riadenie pracovného výkonu.

### **Riadenie odmeňovania**

- tvorba a riadenie systému odmeňovania, hodnotenie práce, mzdové štruktúry, odmeny, zamestnanecké výhody.

### **Pracovné vzťahy**

- komunikácia, názory pracovníkov, kolektívne a pracovno-právne vzťahy.

### **Informačné systémy**

- vzdelávanie pracovníkov, aplikácia systémov riadenia.

## **Legislatívna úprava v SR**

Keďže do dnešného dňa nebola prijatá komplexná legislatívna úprava riadenia ľudského kapitálu, možno hovoriť len o parciálnych legislatívnych riešeniach.

Základným právnym predpisom, ktorý rieši problematiku ľudského kapitálu, je zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov, ktorý je kompatibilný s právom EÚ a prístupom Medzinárodnej organizácie práce.

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



Zákonník práce sa snaží komplexne riešiť pracovno-právne vzťahy medzi pracovníkom a zamestnávateľom z pohľadu riadenia ľudského kapitálu najmä v oblasti:

- vzniku a zániku pracovno-právnych vzťahov,
- zdravotnej starostlivosti,
- stravovania pracovníkov,
- vzdelávania a ďalšieho rozvoja pracovníkov.

## Hlavné problémy a výzvy riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore

Ľudský kapitál je dôležitý pre fungovanie vo verejnom i v súkromnom sektore. V súčasnosti sa ľudský kapitál vníma ako nositeľ znalostí a zručností.

Faktory, ktoré ovplyvňujú riadenie ľudského kapitálu v štátnom a vo verejnom sektore:

- zásadný vplyv legislatívy,
- chýbajúca dlhodobá koncepcia ľudského kapitálu vzhľadom na meniacu sa spoločnosť, informačné technológie a trh práce,
- znalosť informačných a komunikačných technológií,
- rozvoj a vzdelávanie ľudského kapitálu,
- silný vplyv organizačnej štruktúry,
- zložitá štruktúra zainteresovaných strán,
- časové ohraničenie dĺžky volebného obdobia – politický vplyv,
- problémové vnímanie orientácie na zákazníka a efektivity práce.

Fungovanie ľudského kapitálu v súčasnosti čelí viacerým výzvam nielen vo verejnom sektore. Tieto výzvy možno zároveň nazvať „slabými miestami“ v procese ľudského kapitálu, ktoré znižujú konkurencieschopnosť organizácie ako takej. Ľudský kapitál je pre činnosť organizácie kľúčový. Preto je potrebné individuálne hodnotiť faktory a okolnosti, ktoré ovplyvňujú proces ich riadenia.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Ktorý z faktorov najviac ovplyvňuje ľudský kapitál vo verejnom sektore?

- a) Dosiahnuté vzdelanie pracovníkov.
- b) Legislatíva.
- c) Znalosť práce s informačnými technológiami.

### 2. Akými nástrojmi možno rozvíjať ľudský kapitál?

- a) Komunikácia.
- b) Vytváranie pracovných miest.
- c) Vzdelávanie a rozvoj zručností.

### 3. Ako možno definovať riadenie ľudského kapitálu?

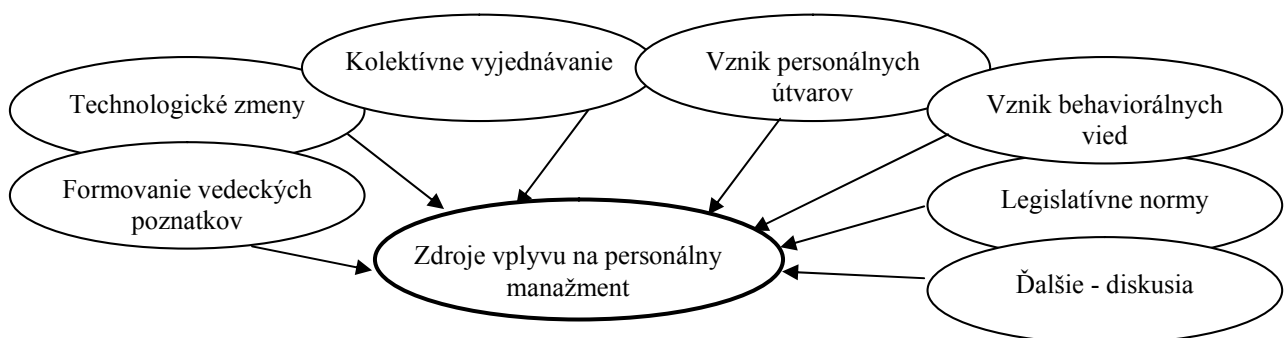
- a) Ako strategický a naplánovaný prístup k riadeniu ľudí a ich znalostí.
- b) Ako riadenie ľudí na základe zručností.
- c) Ako riadenie ľudí na rôznych úrovniach.

## HISTORICKÝ VÝVOJ RIADENIA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

Systémy manažmentu ľudského kapitálu, ich postavenie a úloha v systéme manažmentu organizácie ako celku prešli pomerne zložitým procesom vývoja, kým sa vypracovali na úroveň, na akej fungujú v súčasnosti. Stručnú históriu ich vývoja je potrebné poznať nielen preto, aby sme vedeli, ako sa systém manažmentu ľudského kapitálu formovali, ale aby sme vedeli aj anticipovať ich budúci vývoj.<sup>1</sup>

Začiatkom 18. storočia mal ľudský kapitál v porovnaní s materiálovými a finančnými zdrojmi nízku hodnotu. Túto etapu možno charakterizovať prebytkom ľudského kapitálu nad potrebou ich využitia. Výrobný proces bol v tomto období náročný na množstvo fyzickej práce a nevyžadoval si osobitne kvalifikovanú pracovnú silu. Výkonní manažéri boli prakticky totožní s majiteľmi finančných a materiálových zdrojov. Len v ojedinelých prípadoch fabriky riadili platení manažéri v dnešnom zmysle slova, nezávislí od vlastníckych vzťahov k oboj uvedeným zdrojom. Z činností, ktoré súvisia s riadením ľudí, sa na najnižšej úrovni praktizovalo organizovanie práce pracovníkov, ich evidencia a vyplácanie miezd.

Na základe odbornej literatúry a expertných analýz možno povedať, že na vývoj personálneho manažmentu vplývalo viacero zdrojov, ktoré formovali a formujú podobu dnešného personálneho manažmentu. Možno diskutovať o ďalších vplyvných zdrojoch.



Obr. 1.1. Zdroje vplyvu na vývoj personálneho manažmentu

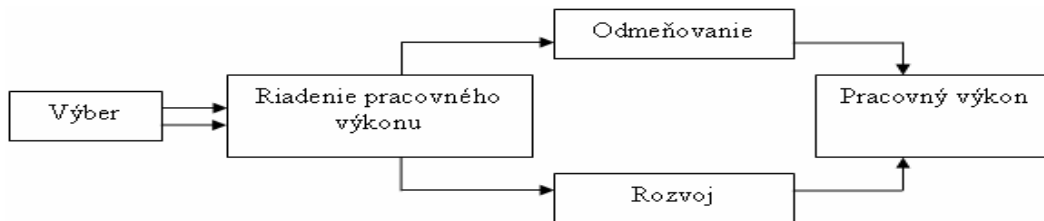
Na manažment ľudského kapitálu historicky vplýva viacero faktorov, ktoré postupne formovali systémy manažmentu ľudského kapitálu do takej formy, v akej fungujú v súčasnosti v organizáciách hospodársky rozvinutých krajín. Takto postupne vznikali viaceré prístupy k chápaniu riadenia ľudského kapitálu, ktoré priamo súvisia s celkovým vývojom manažmentu ako vedy. Pri riadení ľudského kapitálu možno hovoriť o viacerých významných modeloch od autorov ako H. Fayol alebo M. Armstrong a ďalších, vyzdvihnime však nasledovné pre ich dôležitosť a praktický prínos pre riadenie ľudského kapitálu.

### Model Shody

<sup>1</sup> Manažment ľudských zdrojov; Ľubica Bajzíkova, Stanislava Luptáková, Ján Rudy, Branislav Vargic, Roman Weidlich, str. 11, Vydavateľstvo UK, 2004

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore

Vytvorený Michiganskou školou (1984) hovorí o tom, že ľudský kapitál má byť riadený v súlade s celkovou stratégiou a smerovaním firmy. Tento model vyšpecifikoval aj cyklus riadenia ľudského kapitálu, ktorý možno sčasti sledovať aj v dnešných organizáciách. Ide o základné vnímanie tohto procesu, kde sú bližšie určené jednotlivé kroky riadenia a ich nadväznosti.



Obr. 1.2. Cyklus ľudského kapitálu podľa modelu Shody<sup>2</sup>

## Harvardský model

Tento model hovorí o potrebe riadenia ľudského kapitálu zo širšieho uhla pohľadu a na všetkých riadiacich úrovniach, pričom kladie silný dôraz na zodpovednosť líniových manažérov v tomto procese. Ľudia v organizácii sa začínajú považovať za veľmi cennú súčasť spoločnosti. Predstavitelia tohto prístupu vyzdvihujú silu mnohých situačných faktorov a priamy vplyv zainteresovaných strán a výsledkov ľudskej práce na riadenie ľudského kapitálu. Tento model významne prispel k formovaniu modernejšej podoby riadenia ľudského kapitálu tým, že zdôraznil úlohu všetkých manažérov, nie len personálneho útvaru.<sup>3</sup>

V týchto a ďalších modeloch sa možno stretnúť s čoraz silnejšou úlohou *behaviorálnych vied* na riadenie ľudského kapitálu. Zo samotného názvu vyplýva, že ide o vednú disciplínu zameranú na správanie človeka, a teda na priemyselnú psychológiu, sociálnu psychológiu, organizačnú teóriu a sociológiu. Z týchto poznatkov sa historicky formovali mnohé časti manažmentu ľudského kapitálu – ako motivačné teórie, systémy odmeňovania a vzdelávania, tvorba organizačnej kultúry a štruktúry a mnohé ďalšie.

## Vývoja riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore

Vývoj riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore má zásadné odlišnosti v porovnaní so súkromným sektorom, predovšetkým v súvislosti s politickým vývojom v krajine. Kľúčovým míľnikom je určite rok 1989, teda rok „nežnej revolúcie“. Verejný sektor odvtedy prešiel množstvom vylepšení v súvislosti s konkurenčnejším prostredím a čoraz väčšou možnosťou zamestnať sa v súkromnom sektore. Trh práce je dnes už takmer úplne voľný a ľudia sa môžu slobodne rozhodnúť, kde sa zamestnajú. Preto je dôležité, aby verejný sektor dokázal poskytovať dostatočne lukratívne pracovné podmienky a miesta v porovnaní s konkurenciou v podobe súkromného sektora. Uskutočnili sa a ešte vždy sa uskutočňujú prieskumy a analýzy, na ktorých základe verejní zamestnávateľia vedia porovnať svoj odmeňovací systém so systémom zo súkromného sektora aj na regionálnej báze a nastaviť sa. V neposlednom rade je pre verejný sektor dôležité budovať aj atraktivitu pracovného miesta

<sup>2</sup> Řízení lidských zdrojů; Michael Armstrong, Grada, 2007

<sup>3</sup> Řízení lidských zdrojů; Michael Armstrong, Grada, 2007

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



formou možnosti vzdelávania a iných benefitov podporujúcich konkurencieschopnosť na pracovnom trhu.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Ktoré tvrdenie je správne?

- a) Proces formovania systému riadenia ľudského kapitálu je dnes už ukončený a neočakávame vznik ďalších nových prístupov v personálnom riadení.
- b) Proces formovania systému riadenia ľudského kapitálu sa neustále vyvíja vplyvom rôznych zdrojov.
- c) Proces formovania systému ľudského kapitálu je v súčasnosti len na začiatku, máme iba slabé teoretické poznatky o tomto riadení.

### 2. Čo vplýva podľa modelu Shody na pracovný výkon?

- a) Odmeňovane a rozvoj.
- b) Odmeňovanie a vzdelávanie.
- c) Rozvoj a vzdelávanie.

## TVORBA A ÚLOHA STRATÉGIE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

### Cieľ stratégie riadenia ľudského kapitálu vo verejnej inštitúcii

- I. Zabezpečenie kvalitných pracovníkov poskytujúcich služby občanom na princípoch etiky a v súlade s ich požiadavkami a očakávaniami v rámci práv a povinností stanovených všeobecne záväznými právnymi predpismi.
- II. Zabezpečenie neustáleho rozvíjania schopností a zručností štátnych pracovníkov tak, aby boli konkurencieschopní voči ponuke na rýchlo sa meniacom trhu práce.
- III. Zabezpečenie porovnateľnej úrovne motivácie štátnych pracovníkov voči pracovníkom v súkromnom sektore a ich stabilizácia v štátnej službe.

Oblasti kľúčových aktivít	Strategický cieľ
Získavanie a výber pracovníkov	Zvýšiť efektívnosť a dosiahnuť profesionálnu úroveň procesov získavania a výberu štátnych pracovníkov.
Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov	Zabezpečiť efektívne rozvíjanie schopností a zručností pracovníkov v súlade s potrebami inštitúcie.
Hodnotenie výkonu služby a odmeňovanie pracovníkov	Dosiahnuť vysokú úroveň motivácie pracovníkov, ich profesionality, identifikácie s úlohami inštitúcie a zodpovednosti za ich kvalitné a efektívne plnenie.
Manažérstvo v inštitúciách s dôrazom na strategické plánovanie ľudského kapitálu	Dosiahnuť optimálne organizačné a personálne zabezpečenie a vysokú kvalitu služieb poskytovaných pracovníkmi a naplňovať požiadavky a očakávania všetkých zainteresovaných strán.

### Metodológia tvorby stratégie

- 1. hodnotenie uskutočniteľnosti** – z hľadiska ľudského kapitálu závisí uskutočniteľnosť od toho, či množstvo a typy kľúčových pracovníkov potrebných na úspešné splnenie zámeru možno získať v potrebnom čase a za rozumné náklady.
- 2. určenie vhodnosti** – overenie dôsledkov z hľadiska nedotknuteľnosti politiky ľudského kapitálu.
- 3. určenie cieľov** – ide o stanovenie hlavných otázok, ktoré je nevyhnutné rozpracovať a ktoré vychádzajú ako prvoradé z obsahu stratégie.
- 4. rozhodnutia o nástrojoch na dosiahnutie cieľov** – čím je tesnejší vnútorný i vonkajší súlad, tým lepšia je stratégia.



## Nástroje hodnotenia dosahovania cieľov

### **Assessment Centre – Individuálne a skupinové psychologické hodnotenie**

Hodnotenie schopností, zručností a vlastností s použitím overených štandardizovaných psychodiagnostických testov a dotazníkov spolu so štruktúrovaným rozhovorom, ktorý vedie kvalifikovaný psychológ. Skupinový Assessment Centre predstavuje špeciálnu metódu hodnotenia, ktorá sa realizuje formou skupinovo zadávaných výkonových úloh a diagnostických metód.

### **Prieskumy spokojnosti pracovníkov**

Analýza a posúdenie miery spokojnosti pracovníkov v jednotlivých personálnych oblastiach (personálna politika a jej procesy, pracovné prostredie, sociálna klíma a interná komunikácia, profesijný rast a odborný rozvoj, politika odmeňovania, motivačné programy, pracovné výhody a i.) vrátane návrhov odporúčaní na úpravy a zlepšenia už zabehnutých systémov, príp. implementácie nových.

### **Riadenie výkonu pracovníkov**

Ako dôležitá súčasť strategického riadenia ľudského kapitálu zaisťuje plnenie úloh na úrovni jednotlivých pracovníkov s prepojením na ich ďalší profesijný rast a/alebo na systém odmeňovania, a tak prispieva k dosahovaniu celkových zámerov a cieľov organizácie.

### **Kariérne plánovanie**

Hodnotenie potenciálu jednotlivých pracovníkov (vrátane manažmentu), analýza ich silných a slabých stránok a príprava plánov osobného rozvoja. Táto oblasť sa zameriava aj na stanovenie tréningových a rozvojových programov pre kľúčových pracovníkov a na vypracovanie ich osobného kariérneho plánu.

### **HR audit a zhodnotenie efektívnosti riadenia ľudského kapitálu**

Súbor kontrolných a hodnotiacich procesov, ktoré slúžia na nezávislé a objektívne skúmanie a hodnotenie činností a procesov v oblasti riadenia ľudského kapitálu v nadväznosti na stratégiu, činnosti a ciele organizácie a na navrhnutie optimálnych riešení.

### **HR benchmarking – porovnávanie indikátorov riadenia ľudského kapitálu**

Porovnanie ukazovateľov výkonnosti s inými porovnateľnými inštitúciami je neoceniteľným nástrojom na neustále zlepšovanie pracovných procesov a činností v oblasti ľudského kapitálu.

## TESTOVACIE OTÁZKY

1. Analýza prieskumu spokojnosti pracovníkov sa využíva na:
  - a) Analýzu celkového pracovného prostredia.
  - b) Analýzu spokojnosti pracovníkov s platom.
  - c) Analýzu spokojnosti zamestnávateľa.

## 2. Cieľom stratégie ľudského kapitálu je:

- a) Určiť, ako bude organizácia prijímať pracovníkov.
- b) Zadefinovať potreby v oblasti zamestnávania a ich napĺňanie do budúcnosti.
- c) Pomenovať nástroje dlhodobej motivácie pracovníkov.

### **MODELOVÝ PRÍPAD**

Inštitúcia štátnej správy za posledné tri roky trpí veľkou mierou neistoty štátnych pracovníkov z dôvodu slabej možnosti rozvoja a odmeňovania pracovníkov štátnej služby. Rovnako negatívne sa vníma postavenie štátnej služby širokou verejnosťou, čo má za následok neatraktívnosť štátnej služby a odborníkov z iných oblastí, čo spôsobuje nedostatok kvalitných pracovníkov a vysokú mieru fluktuácie.

Primárnym následkom tohto stavu je znižovanie motivácie pracovníkov a znižovanie kvality poskytovaných služieb v rámci internej i externej spolupráce.

#### **Navrhňte súlad krokov a aktivít, ktoré zabezpečia:**

- 1) Zvýšenie motivácie potenciálnych pracovníkov pracovať pre vašu inštitúciu.
- 2) Rast efektivity získavania a výberu kvalitných štátnych pracovníkov.
- 3) Ako zabezpečíte efektívne rozvíjanie schopností a zručností pracovníkov v súlade s potrebami inštitúcie?
- 4) Vysokú úroveň motivácie pracovníkov za účelom zníženia fluktuácie.

## **MODERNÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÉHO KAPITÁLU SO ZAMERANÍM NA POSLEDNÉ NAJLEPŠIE PRAKTIKY V RIADENÍ ĽUDSKÉHO KAPITÁLU VO VEREJNOM SEKTORE**

Oblasť ľudského kapitálu je veľmi významným determinantom budúceho úspechu každej organizácie. Ľudský kapitál je totiž jediným zdrojom, ktorého hodnota časom rastie, a preto je nesmierne dôležité pochopiť význam riadenia ľudského kapitálu a vidieť ľudí skôr ako zdroj, do ktorého sa investuje, nielen ako nákladovú položku. Manažment ľudského kapitálu by sa mal koncepcne chápať ako strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí v organizácii, ktorí v nej pracujú a ktorí individuálne, rovnako ako kolektívne prispievajú k dosahovaniu hospodárskych cieľov.

**Hlavným cieľom v oblasti riadenia ľudského kapitálu je hľadanie rovnováhy týkajúcej sa zabezpečovania vhodnej a potrebnej profesijnej, odbornej, osobnostnej a kvalifikačnej štruktúry pracovníkov a zároveň ich optimálneho množstva v súlade so strategickými i krátkodobými cieľmi organizácie.** Medzi najdôležitejšie funkcie riadenia ľudského kapitálu, na ktoré následne nadväzuje plánovanie ľudského kapitálu, analýza práce, získavanie a výber pracovníkov, riadenie a plánovanie kariéry pracovníkov, riadenie ich výkonu, pracovných vzťahov a pracovných podmienok, systém odmeňovania pracovníkov a napokon personálny informačný systém.

Návrh strategického riadenia ľudského kapitálu a jeho aplikácia do praxe by mali byť v kompetencii úseku riadenia ľudského kapitálu, ktorý ju pripravuje spolu s vedením organizácie, vychádzajúc z cieľov organizácie. Mal by byť v organizačnej štruktúre umiestnený tak, aby mohol vplývať na celú organizáciu, a tým presadzovať a formulovať personálnu politiku organizácie, a teda za ňu aj prebrať zodpovednosť.

### **Systémový prístup k riadeniu ľudského kapitálu**

Hlavnou úlohou strategicky riadeného rozvoja ľudského kapitálu je zabezpečenie a udržanie adekvátnej pracovnej sily, odborný a osobnostný rast pracovníkov a efektívne využívanie ľudského potenciálu organizácie za účelom dosiahnutia a udržania jej hodnoty a plnohodnotného napĺňania stanovených cieľov. V nadväznosti na moderné trendy v riadení ľudského kapitálu a ich aplikáciu do praxe sa osvedčuje systémový prístup, ktorý rozdeľuje riadenie ľudského kapitálu na logicky previazané a nadväzujúce systémy. Tieto systémy opisujú pravidlá práce s ľudským kapitálom a štandardne sa označujú ako:

#### **I. Systém organizácie práce a personálneho manažmentu**

Má zabezpečiť efektívne využívanie a hospodárenie s ľudským kapitálom a participáciu vedúcich pracovníkov na riadení ľudského kapitálu (organizačno-procesná optimalizácia).

#### **II. Systém nábora a výberu pracovníkov**

Má zabezpečiť ucelenú aktívnu politiku nábora pracovníkov aj v spolupráci so školami a s úradmi práce, a vytvoriť a dodržiavať štandardy pri výbere pracovníkov. Cieľom týchto aktivít je získanie pracovníkov s požadovanými schopnosťami, zručnosťami a skúsenosťami.

#### **III. Systém adaptácie pracovníkov**

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



Má zabezpečiť čo najrýchlejšiu adaptáciu pracovníkov na novom pracovisku prostredníctvom prideleného tútora alebo mentora.

## **IV. Systém vzdelávania pracovníkov**

Má zabezpečiť dostatočné prehĺbovanie znalostí a skúseností a získavanie nových zručností súvisiacich s predmetom činnosti.

## **V. Systém hodnotenia pracovníkov**

Má zabezpečiť synergický efekt pri získavaní a využívaní informácií o dosiahnutom pracovnom výkone pracovníka a v duchu týchto zistení ďalšiu prácu s pracovníkmi.

## **VI. Systém kariérneho rozvoja**

Má zabezpečiť rozvoj pracovníkov v súlade so stratégiou organizácie a s ich individuálnymi potrebami a možnosťami.

## **VII. Systém odmeňovania a motivácie pracovníkov**

Má zabezpečiť dosahovanie potrebnej finančnej a nefinančnej motivácie pre nárast angažovanosti a lojality pracovníkov smerom k organizácii a udržiavaniu, resp. zlepšovaniu pracovného výkonu.

Strategické riadenie ľudského kapitálu je prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie týkajúcich sa charakteru zamestnávania ľudí a stratégie, politiky a praxe získavania, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov. Charakteristikou, ktorá definuje strategické riadenie ľudského kapitálu vo fungujúcich systémoch, je skutočnosť, že ide o riadenie integrované, viacnásobne prepojené – stratégie ľudského kapitálu by mala byť integrované s celkovou stratégiou, a teda by z nej mali vychádzať, a súčasne by mali byť integrované medzi sebou navzájom. Výhodiskom pri strategickom riadení ľudského kapitálu je vzájomná spojitosť systémov riadenia ľudského kapitálu s celkovou stratégiou a zároveň vnímanie ľudí ako strategického zdroja pri dosahovaní konkurenčnej výhody a napĺňania stanovených cieľov.

## **TESTOVACIE OTÁZKY**

### **1. Z čoho vychádza stratégia práce s ľudským kapitálom?**

- a) Z celkovej stratégie organizácie a jej cieľov pre budúce obdobie.
- b) Nastavuje sa podľa finančných zdrojov, ktoré sú k dispozícii.
- c) Tvorí sa na základe poznania akútnych potrieb organizácie a zameriava sa na riešenie aktuálnych problémov.

### **2. Kto je tvorcom stratégie riadenia ľudského kapitálu?**

- a) Predstavenstvo.
- b) Odborová organizácia.
- c) Vedenie spolu s riaditeľom oddelenia ľudského kapitálu.

## **MODELOVÝ PRÍPAD**

Ste vedúcim oddelenia a v tíme máte osem pracovníkov. V poslednom období ste si všimli, že výkonnosť troch z nich sa výrazne odlišuje od ostatných. Pri jednom vás to neprekvapuje,

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



pretože ho považujete za najslabší článok tímu, avšak v prípade Jána a Petra vás to mrzí, pretože dosiaľ ste ich radili na špičku v šikovnosti a iniciatívnosti. Z neoficiálnych a neoverených zdrojov sa k vám dostala informácia, že Ján a Peter vnímajú vlastné finančné ohodnotenie za nedostatočné a v porovnaní s ostatnými kolegami za demotivujúce.

## Situácia:

Všetkých osem členov tímu má rovnaký fixný základ mzdy vzhľadom na to, že majú rovnaké vzdelanie a dĺžku praxe.

Ján a Peter ešte s jedným kolegom majú o 500 Sk vyššie osobné ohodnotenie ako ostatní členovia tímu, pretože oceňujete ich iniciatívnosť a kvalitu výkonu.

Vzhľadom na vzniknutú situáciu sa pokúste sformulovať základné princípy systému odmeňovania a motivácie pracovníkov vo vašom oddelení. Berte ohľad aj na nadväznosť na systém hodnotenia pracovníkov.

## **IDENTIFIKÁCIA A VÝBER PRACOVNÍKOV VO VEREJNOM SEKTORE**

### **Základný cieľ identifikácie a výberu pracovníkov**

Minimálnym úsilím získať také množstvo a kvalitu ľudského kapitálu, ktoré sú potrebné pre potreby organizácie.

### **Základná úloha**

- Rozhodnúť o vhodných zdrojoch, t. j. segmente interného alebo externého trhu práce.
- Informovať vybraný segment trhu práce o požiadavkách pracovného miesta a o podmienkach súvisiacich s prácou a o organizácii.
- Prilákať, vyvolať záujem o uchádzanie sa o prácu v danej organizácii.
- Sústrediť potrebné informácie (dokumenty) o uchádzačoch.
- Zabezpečiť proces získavania po organizačnej a administratívnej stránke.

### **Proces identifikácie a výberu pracovníkov**

- Definovanie požiadaviek a navrhnutie pracovného miesta, charakteristiky pracovného miesta.
- Vonkajšie a vnútorné zdroje.
- Výber uchádzačov, podstata výberu pracovníkov.

### **Identifikácia a výber pracovníkov vo verejnom sektore**

#### **Definovanie požiadaviek a navrhovanie pracovného miesta, charakteristiky pracovného miesta**

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka vo väčšine prípadov zodpovedá špecifikácii pracovného miesta (okrem Executive Search, kde sa špecifikuje profil ideálneho kandidáta a opis pozície). V štruktúrovaných výberových konaniach sa používa tzv. profil ideálneho kandidáta, ktorý obsahuje:

Vzdelanie: školy, kurzy, ďalšie vzdelávanie.

Odborné schopnosti: získaná prax, doplňujúce informácie o získaných skúsenostiach, jazykové, IT, príp. iné znalosti.

Soft skills: osobnostné predpoklady na výkon pozície, požadované charakteristiky na výkon pozície, príp. postup v kariére v rámci organizácie.

Ďalšie: ochota cestovať, nadčasy a i.

#### **Vonkajšie a vnútorné zdroje**

Výhody a nevýhody použitia vnútorných zdrojov:

- pozitívny vplyv na motiváciu pracovníkov ku kariérenému rastu a vplyv na pracovnú morálku, nižšie náklady spojené s procesom získavania,

- obsadenie pracovného miesta, ktorého úlohy pracovník nezvláda (Peterov princíp),
- nezdravé súťaženie medzi pracovníkmi, zhoršenie morálky a medziľudských vzťahov,
- absencia nových netradičných prístupov a nápadov, pasivita.

Výhody a nevýhody použitia vonkajších zdrojov:

- väčšie množstvo uchádzačov,
- zavádzanie nových prístupov, nápadov, názorov a skúseností do pracovného procesu,
- čas a náklady spojené so získavaním sú relatívne vyššie,
- možný vznik konfliktov na pracovisku pre obsadenie pracovného miesta z vonkajších zdrojov, možný nárast fluktuácie.

## Fázy výberu pracovníkov

### Príprava

- Konfrontácia a verifikácia plánu počtu a štruktúry pracovníkov s výsledkami analýzy pracovných miest – posúdenie oprávnenosti a opodstatnenosti požiadavky.
- Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces realizovať a budú zaň zodpovedať.
- Definícia pracovného miesta. Definícia ideálneho uchádzača
  - päťbodové hodnotenie: dojem, ktorý vyvoláva uchádzač v druhých ľuďoch, kvalifikácia a získané poznanie, vrodené schopnosti, motivácia, prispôsobenie alebo emocionálna vyváženosť,
  - sedembodové hodnotenie: fyzický vzhľad, kvalifikácia, všeobecná inteligencia, špecifické schopnosti a spôsobilosti, záujmy, sklony a dispozície, iné okolnosti.
- Identifikácia zdrojov a segmentu trhu práce.
- Podniková voľba a formálna príprava dokumentov, ktoré sa budú požadovať.
- Voľba formy a metód získavania pracovníkov.

### Realizácia

- Formulácia a uverejnenie ponuky na obsadenie pracovného miesta vo vhodnom masmediálnom prostriedku(och), resp. elektronicky – prilákanie uchádzačov.
- Ďalšia komunikácia s uchádzačmi (písomné, telefonické, osobné, elektronické podávanie ďalších potrebných informácií).
- Zhromažďovanie dokumentov od uchádzačov.

### Hodnotenie a uzavretie

- Zistenie úspešnosti z hľadiska posúdenia uchádzačov (výpočet ukazovateľov na základe dokumentov a informácií – komparatívna analýza s požiadavkami na pracovníka).
- Vypracovanie predbežného zoznamu uchádzačov.
- Zistenie úspešnosti z hľadiska vyhodnotenia procesu získavania (účinnosť).

### Zhrnutie

Získavanie pracovníkov je úvodnou časťou dôležitého procesu obsadzovania nových alebo uvoľnených pracovných miest. Realizácia procesu sa začína vyhľadávaním a celý proces sa končí predložením žiadosti o zamestnanie a ďalších požadovaných dokumentov. V procese získavania sa buď vyhľadávajú a lákajú tí najvhodnejší na obsadenie pracovného miesta alebo

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



sa vyhľadávajú a lákajú talentovaní, flexibilní – „výnimoční“ ľudia a ich danostiam sa prispôsobujú úlohy pracovného miesta.

Získavanie pracovníkov má byť orientované predovšetkým strategicky, pretože v jeho podstate nemá ísť len o vyriešenie momentálne nepriaznivej situácie. Ide o obsadzovanie pracovných miest, ktoré charakterizujú vymedzené úlohy a ich plnením sa dosiahnu ciele organizácie.

Ak sa získavanie uskutočňuje vlastnými silami, výhodou je dokonalé poznanie organizácie, organizačnej kultúry, pracovného miesta, atď. Ak sa získavanie uskutočňuje na objednávku externou spoločnosťou, výhodou sú napríklad kvalitnejšie informácie o externom trhu práce a schopnosť ich využitia. Služby externých personálnych spoločností sú pomerne drahé a často si ich organizácia nemôže dovoliť. Proces získavania preto možno uskutočňovať vlastnými silami podľa externou personálnou spoločnosťou spracovaného systému (projektu) získavania a výberu pracovníkov. Výsledkom je, že v budúcnosti budú tento dôležitý proces kvalitne a za nízke náklady realizovať vlastní pracovníci organizácie.

## TESTOVACIE OTÁZKY

1. **Čo je cieľom pri identifikácii a výbere ľudského kapitálu?**
  - a) Obsadiť pracovnú pozíciu.
  - b) Získať dostatočné množstvo kvalifikovaných zdrojov pre potreby organizácie.
  - c) Získať dostatočné množstvo kvalifikovaných zdrojov pre potreby organizácie s minimálnym úsilím.
  
2. **Aký je proces identifikácie a výberu ľudského kapitálu?**
  - a) Definovanie pracovného miesta, zdrojov, výber uchádzačov, záverečné zhodnotenie.
  - b) Definovanie pracovného miesta, pohovory, prijatie pracovníka.
  - c) Definovanie pracovného miesta, identifikácia zdrojov, dožiadanie materiálov, overovanie referencií, podpis pracovnej zmluvy.
  
3. **Ako možno rozdeliť zdroje získavania potenciálnych pracovníkov?**
  - a) Interné a externé.
  - b) Vlastné a vonkajšie.
  - c) Aktívne a pasívne.

## MODELOVÝ PRÍPAD

Ste vedúci/a oddelenia ľudského kapitálu pre mestskú časť Bratislava-Vrakuňa. V oddelení máte troch pracovníkov (dve referentky a asistentku). Váš ročný rozpočet na mzdy (pre vaše oddelenie), vzdelávanie a rozvoj je 3 mil. Sk.

### Úloha

21. decembra za vami príde váš nadriadený, prednosta, a požiada vás o čo najrýchlejšie výberové konanie na jeho pozíciu, nakoľko sa rozhodol odísť s manželkou do kláštora



## Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



v Tibete. Zdôraznil, že výber má byť maximálne diskrétny a nemal by byť komunikovaný s ostatnými pracovníkmi, dokonca ani s vašimi podriadenými.

Pripravte opis pracovnej pozície a stratégiu na výber tejto pozície.

## **ETABLOVANIE PRACOVNÍKOV NA NOVOM PRACOVISKU, NOVOM PRACOVNOM MIESTE – ONBOARDING VO VEREJNOM SEKTORE**

Jedným z moderných používaných výrazov v oblasti manažmentu ľudského kapitálu je ONBOARDING, čo v preklade znamená „nalodenie“. V skutočnom význame ide o uvedenie nového pracovníka do organizácie a zabezpečenie jeho zapracovania do jej štruktúry a pracovných postupov. Ide o proces, vďaka ktorému organizácia efektívne a produktívne zvláda etapu príchodu nového pracovníka a jeho plné zatreňovanie na produktívneho pracovníka. Cieľom je zabezpečiť adaptáciu nového člena tímu, oboznámiť ho so všetkými štandardami a pravidlami, ktoré sú stanovené, a využiť tento čas na vytvorenie pozitívneho prvého dojmu, aby sa človek na novej pozícii a v novom kolektíve cítil komfortne.

Celý koncept stojí na snahe udržať si talentovú základňu, keďže ide o niečo, čo určuje celkový úspech. Organizácie každoročne prichádzajú o obrovské množstvo financií, času a energie spôsobené odchodom interného talentu – pracovníka. Taktiež sa zistilo (výskum podľa Aberdeen Group), že 90 % pracovníkov sa rozhodne, či ostane alebo neostane pracovať pre daného zamestnávateľa počas prvých šiestich mesiacov. Toto poznanie vyprovokovalo mnoho organizácií k tomu, že sa začali vážne zaoberať otázkou prvého dojmu, ktorý na pracovníka vytvárajú, a otázkou procesov, ktoré pracovníkovi uľahčujú stať sa produktívnym alebo nie v čo najkratšom čase.

### **Základný predpoklad úspechu**

Hlavnú zodpovednosť za proces adaptácie má bezprostredný vedúci nového pracovníka – manažér (v niektorých, najmä vo väčších organizáciách môže byť touto úlohou poverený špecialista, tzv. buddy). Jeho úlohou je pomôcť zapracovať nového pracovníka tak, aby rýchlo získal schopnosť robiť prácu samostatne a výkonne. Adaptačný proces sa začína prvým dňom nástupu do zamestnania a jeho trvanie spravidla definujú vnútorné pravidlá. Obvyklá dĺžka sú tri mesiace. Manažér nového pracovníka na pracovisku privíta a predstaví ostatným členom pracovného kolektívu, ktorí sú dopredu informovaní o jeho nástupe. Pracovníka oboznámi s budúcim pracoviskom, potrebnými dokumentmi a inventárom pracoviska. Hneď v prvý deň si vyhradí čas na vstupný rozhovor s pracovníkom. Jeho cieľom je zmenšiť pochybnosti a neistotu nového pracovníka a posilniť presvedčenie, že zvládne úlohy, ktoré naňho na danej pozícii čakajú.

Kompetentní manažéri vedia, že ich povinnosťou je pomôcť pracovníkovi v pracovnej i spoločenskej orientácii, pomôcť mu v adaptačnom procese. Po uplynutí jedného pracovného týždňa vedúci urobí s pracovníkom orientačný rozhovor a spolu prerokujú vzájomné očakávania, predstavy, filozofiu a stratégiu organizácie. Pracovník musí získať pocit, že je pre potrebný a jeho prínos je cenný. Obdobie adaptácie závisí od druhu pracovného miesta a predpokladov pracovníka. Môže trvať niekoľko dní až mesiacov. Dôležité je, aby pracovník nebol preťažený neplánovanými úlohami a aby sa splnil účel adaptácie. Pri adaptácii sa vyžaduje úzka spolupráca oddelenia ľudského kapitálu a priameho nadriadeného nového pracovníka. Vedúci a spolupracovníci majú rozhodujúci podiel na úspechu alebo neúspechu procesu adaptácie a začlenenia nového pracovníka do kolektívu.

## Adaptácia pracovníka

Počas adaptácie majú obe strany (nový pracovník i priamy nadriadený) možnosť potvrdiť si vzájomné očakávania, ktoré sa formovali počas výberového procesu. Nový pracovník sa oboznámi a stotožní s víziou a so smerovaním organizácie do budúcnosti. Manažér sa hlbšie oboznámi so schopnosťami, zručnosťami a s pracovnými záujmami nového člena svojho tímu a bude tak schopný lepšie koordinovať tím a delegovať právomoci a zodpovednosti. Pred uplynutím skúšobnej lehoty manažér uskutoční hodnotenie pracovníka. Ak sa zistí, že nový pracovník sa v orientačnom procese neosvedčil, možno s ním ukončiť pracovný pomer v skúšobnej lehote.

Na naplnenie adaptačného procesu nových pracovníkov je nevyhnutné praktické oboznámenie s organizačnou štruktúrou a jednotlivými pracoviskami, ich vzájomným fungovaním a hlavnými pracovnými činnosťami. Efektívnosť adaptácie sa priamo odráža na výkonnosti nového pracovníka a jeho prínose pri plnení cieľov organizácie. Aby bol tento proces úspešný, musia k nemu prispieť všetci pracovníci.

## Cieľ adaptačného procesu

- efektívne a produktívne zaradenie nového pracovníka,
- stanovenie okruhu vedomostí, spôsobilostí a zručností, ktoré by mal nový pracovník zvládnuť,
- motivovanie nového pracovníka a uľahčenie jeho začlenenia,
- zníženie nákladov spojených s fluktuáciou pracovníkov.

## Adaptácia má za úlohu

- urýchliť zapojenie nového pracovníka do fungujúceho celku,
- umožniť novému pracovníkovi spoznať firemnú kultúru,
- poskytnúť novému pracovníkovi pocit „som časťou celku“,
- nasmerovať nového pracovníka na jeho konkrétnu úlohu a poslanie, ktoré má zastávať,
- predstaviť novému pracovníkovi dôležitých spolupracovníkov,
- napojiť nového pracovníka na sieť kľúčových osôb na podporu jeho činností.

## Výsledky efektívnej adaptácie

- pochopenie firemných cieľov a kultúry – efektívna identifikácia nového pracovníka s organizáciou,
- rýchlejšie dosahovanie stanovených cieľov jednotlivca, ale aj celku,
- efektívnejšia práca v tíme, zlepšenie pracovných vzťahov,
- produktívni a motivovaní pracovníci,
- využitie inovatívneho myslenia, potenciálu a talentu nových pracovníkov,
- zníženie nákladov spojených s prijímaním nových pracovníkov a opakovaným školením.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Čo je podstatou onboardingu?

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



- a) Uvedenie nového pracovníka a zabezpečenie jeho zapracovania.
- b) Realizácia vstupného pohovoru, príprava a uzatvorenie zmluvy s novým pracovníkom.
- c) Zozbieranie potrebnej dokumentácie, ktorú treba odovzdať pracovníkovi pred nástupom do práce.

## **2. Kto nesie hlavnú zodpovednosť za onboarding?**

- a) Vždy vrcholový riaditeľ alebo vedúci sekcie.
- b) Priamy nadriadený alebo špecializovaný odborník.
- c) Pracovník personálneho oddelenia, ktorý zastrešuje oblasť personalistiky a miezd.

## PERSONÁLNY AUDIT VO VEREJNOM SEKTORE

Slovné spojenie „personálny audit“ možno voľne preložiť ako „vypočutie osôb“. Slovo personálny pochádza od latinského slova *persona* (osoba alebo služobník) alebo *personalis*, čo znamená služobný. Slovo *audit* je z latinského slova *audire*, čo znamená počuť.

Personálny audit je presný, efektívny a na mieru šitý nástroj na rýchle, širšie a hlbšie zhodnotenie vhodnosti pracovníka na danej pracovnej pozícii. Personálny audit identifikuje kľúčové kompetencie zadané pre jednotlivé pracovné pozície v organizačnej štruktúre. Posudzovanie pracovníkov je zamerané na čo najhlbšie poznanie kompetencií jednotlivých pracovníkov za účelom zefektívnenia ich činností v organizácii. Personálny audit napomáha v zefektívňovaní chodu verejnej organizácie.

### Štandardný proces realizácie personálneho auditu tvoria tieto kroky:

#### I. Psychodiagnostické posudzovanie

Psychodiagnostické posudzovanie sa realizuje vybranými metodikami podľa sledovaných dimenzií a cieľov posudzovania. Zahŕňa výkonové a osobnostné psychologické testy. Štandardizované psychodiagnostické metódy sa realizujú prostredníctvom na mieru šitej testovej batérie a sú vedené kvalifikovaným psychológom. V rámci tohto posudzovania účastníkov personálneho auditu sa sleduje úroveň rozvinutosti týchto dimenzií:

- intelektuálne schopnosti,
- invencia,
- štruktúra osobnosti,
- interpersonálne zručnosti,
- frustračná tolerancia,
- organizačné schopnosti,
- tímová rola,
- štýl vedenia,
- vodcovstvo a motivácia.

#### II. Štruktúrované hĺbkové interview

Štruktúrované hĺbkové interview zamerané na komplexné hodnotenie nadobudnutej a aplikovanej kvalifikácie, profesionálnych skúseností a rozvinutých manažérskych kompetencií v oblastiach ako komunikácia, schopnosť profesionálnej prezentácie, pracovný štýl, leadership, people management, manažérsky štýl, tímová práca, manažment vzťahov s dodávateľmi a so zákazníkmi.

#### III. 360° kontrola referencií

360° kontrola referencií obsahuje analýzu a zhodnotenie referencií získaných od nadriadených, z výstupov z interných hodnotiacich interview, od kolegov na rovnakej úrovni a relevantných podriadených.

## Úlohy a možnosti realizácie personálneho auditu

- Pomáha identifikovať kľúčových pracovníkov na „správnych miestach“ a v rámci celej organizácie zhodnotiť stav ľudského kapitálu.
- Komplexnosť záberu programu umožňuje zhodnotenie potenciálu jednotlivých účastníkov v kontexte ich čo najoptimálnejšieho uplatnenia v organizácii.
- Diferencuje skupinu pracovníkov pripravených prebrať komplexnejšiu zodpovednosť za nové úlohy a výzvy.
- Dáva jednotlivým účastníkom priestor na ich sebahodnotenie a na druhej strane inšpiráciu a spätnú väzbu a možnosť špecifikovať a objektivizovať oblasti vlastného profesionálneho a osobného rozvoja.
- Jeho výstupom je definovanie tréningových a rozvojových oblastí a potrieb a možností ďalšieho strategického rozvoja.

## Ciele a výstupy personálneho auditu

Hlavným cieľom personálneho auditu je zefektívnenie procesov a činností prostredníctvom realizácie nezávislej analýzy stavu ľudského kapitálu zameranej na zhodnotenie kľúčových kompetencií pracovníkov. Personálny audit možno zamerať aj na porovnanie rozvinutosti kľúčových kompetencií so zadaným kompetenčným modelom organizácie. Výstupy personálneho auditu sú zamerané na tieto oblasti:

- I. Individuálne zhodnotenie pracovníkov, ich vhodnosti, spôsobilosti, kompetencií a potenciálu v porovnaní s definovanými profilmi v rámci kompetenčného modelu.
- II. Hodnotenie pracovníkov v zmysle ich potenciálu pre iné pozície v rámci jestvujúcej organizačnej štruktúry.
- III. Identifikácia vysoko potenciálnych pracovníkov s predpokladom prudkého kariérneho a profesijného rastu, návrhy rozvoja vysoko potenciálnych pracovníkov.
- IV. Analýza rozvojových potrieb, vypracovanie odporúčaní na koučing, tréningy a ďalšie formy vzdelávania a rozvoja pre pracovníkov.
- V. Hĺbková analýza motivačných faktorov jednotlivých pracovníkov.
- VI. Vypracovanie záverečnej správy pre orgán verejnej správy a poskytnutie individuálnej spätnej väzby každému hodnotenému pracovníkovi.

Personálny audit sa vo verejnom sektore používa na analýzu ľudského kapitálu v organizácii. Je cielene orientovaný na zmapovanie vopred definovaných charakteristík v odbornej, vo výkonovej alebo v osobnostnej oblasti, ktoré súvisia s výkonom práce.

## Personálno-organizačný audit

Zámerom personálneho auditu je zhodnotiť, opísať a najmä čo najoptimálnejšie využiť a ďalej rozvíjať potenciál, profesionálne zručnosti a osobnostné profily existujúceho ľudského kapitálu. Na druhej strane zámerom personálno-organizačného auditu je posúdenie organizačnej a personálnej štruktúry. Predpokladom na vytvorenie efektívnych organizačných a personálnych modelov v jednotlivých organizáciách verejného sektora je realizácia personálno-organizačného auditu. Slúži na maximalizáciu efektívneho zvýšenia účinnosti jednotlivých organizácií, využitie ľudského potenciálu a zároveň aj na vyčlenenie neefektívnych procesov formou outsourcingu.

Zameriava sa na:

- optimalizáciu organizačných procesov a postupov v riadení (organizačnej štruktúry),
- zvýšenie efektívnosti a účinnosti vykonávaných činností (analýzy pracovných úloh),
- optimalizáciu druhu a počtu pracovných miest (personálnej štruktúry).

Výstupy personálno-organizačného auditu obsahujú:

- Analýzu aktuálneho stavu – postupov, procesov, pracovných činností, druhu a počtu pracovných miest v existujúcej organizačnej štruktúre v posudzovaných organizáciách.
- Návrh optimalizácie organizačných procesov a postupov (novej organizačnej štruktúry) v posudzovaných organizáciách.
- Návrh optimalizácie personálnej štruktúry, druhu a počtu pracovných miest v posudzovaných organizáciách.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Čo nie je súčasťou výstupov personálneho auditu?

- a) Hodnotenie pracovníkov v zmysle ich potenciálu na iné pozície v rámci existujúcej organizačnej štruktúry.
- b) Návrh novej organizačnej štruktúry.
- c) Identifikácia vysoko potenciálnych pracovníkov s predpokladom prudkého kariérneho a profesijného rastu, návrhy rozvoja vysoko potenciálnych pracovníkov.

### 2. Čo zväčša býva súčasťou procesu realizácie personálneho auditu?

- a) Rozhovory s vedúcimi pracovníkmi, analýza organizačnej štruktúry.
- b) Štruktúrované interview, psychodiagnostika, 360 °C získanie referencií.
- c) Posúdenie silných a slabých stránok pracovníka.

### 3. Na čo slúži personálny audit?

- a) Na realizáciu výberového procesu, plánovanie a následnú realizáciu rozvoja pracovníkov, zmapovanie vopred definovaných charakteristík v odbornej, výkonovej alebo osobnostnej oblasti, ktoré súvisia s výkonom práce.
- b) Na realizáciu optimalizácie organizačnej štruktúry.
- c) Na zvýšenie efektívnosti a účinnosti vykonávaných činností.

## MODELOVÝ PRÍPAD

Ste vedúcim/ou personálneho oddelenia v organizácii. Váš nadriadený vás konfrontoval s novou pripravovanou organizačnou štruktúrou jednotlivých oddelení/úsekov/sekcí. Nové organizačné usporiadanie prinesie okrem iného aj zníženie počtu pracovných miest a kumuláciu pracovných úloh. V novej organizačnej štruktúre sa nachádzajú aj nové riadiace pozície. Dohodli ste sa, že ich budete obsadzovať z interných zdrojov. Radi by ste podrobili interných kandidátov podrobnej analýze zameranej na zhodnotenie ich predpokladov vykonávať riadiacu pozíciu, na zhodnotenie ich odborných schopností, interpersonálnych

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



zručností a vodcovstva. Vašou úlohou je tiež identifikovať skupinu vysoko potenciálnych pracovníkov s predpokladom kariérneho rastu a ďalšieho rozvoja a definovať ich rozvojové plány.

- I. Ako by ste postupovali v danej situácii?
- II. Rozhodli by ste sa pre personálny alebo pre personálno-organizačný audit?
- III. Ktoré oblasti by ste definovali ako kľúčové pre realizáciu auditu?



## FORMY A DRUHY VZDELÁVANIA VO VEREJNOM SEKTORE

Žijeme v čase, keď sa ľudský kapitál stáva kľúčovým faktorom fungovania každej organizácie. Ďalšie vzdelávanie pracovníkov verejného sektora je a ostane jednou z prioritných oblastí vo vzťahu k zvyšovaniu kvality práce vo všetkých organizáciách. Vzdelávanie zvyšuje nielen kvalitu práce, ale aj hodnotu jednotlivých pracovníkov na trhu. Práve vďaka novonadobudnutým poznatkom, zručnostiam a schopnostiam získavajú možnosť presadiť sa v nových situáciách.

Aby sa ľudia dokázali prispôsobiť neustálym zmenám a dokázali sa niekoľkokrát za život rekvalifikovať, musia mať predovšetkým vzdelanie.

### Vzdelávanie v organizácii verejného sektora

Úloha vzdelávania v rámci verejného sektora vplyvom nárastu nárokov na kvalifikáciu pracovníkov neustále rastie. Vzdelávanie pracovníkov v tejto oblasti by sa preto malo podieľať na ich odbornom raste a na rozvoji ich profesijnej kariéry. Vzdelávanie by malo byť zamerané na rozvoj potrebných vedomostí, schopností, zručností a postojov pracovníkov štátnej správy s cieľom dosiahnuť súlad s požiadavkami na kvalitný výkon činností na jednotlivých pracovných pozíciách.

Organizácie verejného sektora závisia od ľudského kapitálu, a preto ich prežitie, resp. fungovanie do značnej miery závisí od toho, či budú schopné vybaviť svojich pracovníkov správnymi zručnosťami a kompetenciami doplnenými o správne postoje.

### Formy vzdelávacích aktivít

V procese voľby, tvorby a implementácie vzdelávacieho podujatia je okrem podmienok vhodných pre proces vzdelávania, náplne a lektora potrebné myslieť aj na formu vzdelávacej aktivity. Vo všeobecnosti sa forma vzdelávacej aktivity charakterizuje ako súhrn organizačných opatrení a usporiadania vzdelávania pri realizácii určitého vzdelávacieho procesu.<sup>4</sup> Pod pojmom formy vzdelávacej aktivity teda rozumieme vymedzenie spôsobu organizácie vzdelávania, ktoré sa vzťahuje na prostredie (miesto), spôsob organizácie činnosti lektora a účastníkov, časové vymedzenie a počet účastníkov.

### Kritériá rozdelenia vzdelávacích aktivít

1) podľa **časového vymedzenia** možno hovoriť o vzdelávacej aktivite:

- krátkodobej – čas trvania je zvyčajne od jedného dňa po 4 mesiace a zaraďujeme sem napr. kurz, seminár, workshop či prednášku; krátkodobými vzdelávacími aktivitami sa dosahuje pomerne vysoký efekt za relatívne krátky čas,
- dlhodobej – ide o vzdelávanie, ktoré trvá viac ako 4 mesiace; ako príklad možno uviesť korešpondenčné vzdelávanie, príp. e-learning. Pri dlhodobých vzdelávacích

<sup>4</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje – Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s., s. 65.

aktivitách je potrebné dbať na neustálu motiváciu účastníkov vzdelávania, aby sa účinok neminul cieľom, ktoré chceme vzdelávacou aktivitou dosiahnuť.

2) podľa **prostredia**, resp. miesta konania možno hovoriť o vzdelávacej aktivite:

- na pracovisku – hovoríme tiež, že ide o internú formu vzdelávacej aktivity, napr. On the Job Training (vzdelávanie v rámci pracovného procesu) alebo Off the Job Training (vzdelávanie mimo pracovného procesu); táto forma vzdelávacej aktivity sa môže realizovať vyučovaním, koučovaním či mentoringom, prevažne však manažérov,
- mimo pracoviska – vtedy ide napr. o outdoorový tréning, a teda o externú formu, ktorú obvykle sprevádzajú rôzne športové aktivity (najmä také, kde dosiahnutie úspechu závisí od tímovej spolupráce) pod vedením skúsených lektorov. Keďže ide o časovo i finančne náročnú formu vzdelávania, využívajú ju zväčša manažéri na vyšších pozíciách.

3) podľa **účastníkov** možno vymedziť vzdelávacie aktivity:

- individuálne,
- skupinové,
- hromadné.

4) podľa **interaktívnej činnosti medzi lektorom a účastníkmi** možno hovoriť o:

- riadenej forme vzdelávacích aktivít, v ktorej vystupuje riadiaci a riadený činiteľ – najčastejšie sa tento typ vzdelávacej aktivity uplatňuje pri vzdelávaní manažérov na úrovni stredného manažmentu; ak má byť tento typ vzdelávacej aktivity úspešný, je potrebné zachovať individuálny prístup k účastníkom vzdelávania a prejavovať maximálnu mieru citlivosti,
- otvorenej forme vzdelávacích aktivít, pri ktorej za priebeh a riadenie vzdelávacej aktivity preberá zodpovednosť sám účastník; vzhľadom na nehomogénnu skupinu účastníkov vzdelávania (obvykle sa na tejto forme vzdelávania zúčastňujú pracovníci všetkých úrovní) je snahou prekonať bariéry, ktoré by niektorým účastníkom bránili vo vzdelávaní – v otvorenej forme vzdelávania sa nestanovujú vstupné podmienky,
- individualizovanej forme vzdelávacích aktivít, ktorá je „šitá na mieru“ účastníkom vzdelávania – zameriava sa na ich špecifické potreby a možnosti; väčšinou sa táto forma uplatňuje pri jazykovom vzdelávaní, kde sa vytvárajú skupiny účastníkov na základe skúseností, zručností a poznatkov na približne rovnakej úrovni,
- kooperatívnej forme vzdelávacích aktivít, ktorá je založená na vzájomnej spolupráci osôb počas vzdelávacej aktivity – zameriava sa na tímovú prácu; podstatou tejto formy je skĺbenie teórie s praxou, a tak možno tvrdiť, že uplatnenie nájde napr. pri odborných stážach, kde sú manažéri všetkých úrovní vedení k tomu, aby si dokázali rozdeliť jednotlivé role, činnosti a úlohy, a tak rozvíjali schopnosť spojiť čiastkové výsledky do zmysluplného celku,

- participatívnej forme vzdelávacích aktivít, ktorá je charakteristická tým, že účastník vzdelávania je do vzdelávacej aktivity zapojený už počas jej tvorby, priebežného a záverečného hodnotenia. Charakterizuje ju vysoká miera motivácie a inovatívnosť; to znamená, že participatívne formy vzdelávacích aktivít si vyžadujú vysoký podiel individualizácie, a preto je potrebné, aby sa na nich zúčastňovali „seniorní“ pracovníci,
- prezenčnej forme vzdelávacích aktivít, kde je účastník fyzicky prítomný; v tomto prípade možno hovoriť o prednáške, seminári či kurze, ako o formách, kde hrá práve fyzická prítomnosť veľkú rolu v procese zapamätávania a aplikácie naučených postupov,
- o dištančnej forme vzdelávacích aktivít, kam patria riadené formy vzdelávacích aktivít, ktoré sú spravidla podpornými pre samostatne študujúcich účastníkov (napr. e-learning); tieto formy poskytujú vysoký stupeň individualizácie a samostatného riadenia celého procesu vzdelávania,
- o korešpondenčnej forme vzdelávacích aktivít, ktorá je priekopníckou formou dištančného vzdelávania; realizuje sa prostredníctvom zasielania písomných študijných materiálov poštou, v súčasnosti ju však čoraz častejšie nahrádza e-learningová forma.

## Hodnotenie efektivity a dopadu vzdelávania

Vzdelávanie (rovnako ako ktorúkoľvek inú aktivitu v rámci organizácie) je potrebné priebežne monitorovať a následne hodnotiť, aby sa zabezpečila jej efektívnosť. Hodnotenie je integrálnou súčasťou vzdelávacích aktivít – ide o porovnávanie stanovených cieľov s výsledkami a o posúdenie jeho účinnosti.

Štyri úrovne hodnotenia vzdelávania:

**Úroveň 1** = *reakcia* – na tejto úrovni sa zisťuje spokojnosť účastníkov vzdelávania so vzdelávacou aktivitou formou dotazníka, ankety, neformálnej diskusie alebo interview.

**Úroveň 2** = *hodnotenie vedomostí* – počas tejto fázy treba zistiť, koľko znalostí si účastníci osvojili a aké zručnosti či schopnosti si počas vzdelávania zdokonalili. V praxi možno využiť metódy vedomostných či výkonových testov, ústne skúšky, diskusie a pod.

**Úroveň 3** = *hodnotenie správania* – túto úroveň charakterizuje hodnotenie, do akej miery sa po návrate účastníkov do pracovného procesu zmenilo ich správanie, napr. formou pozorovania či analýz, ale aj formou rozhovoru či dotazníka.

**Úroveň 4** = *hodnotenie výsledkov* – ide o poslednú úroveň hodnotenia a poskytuje základ na posúdenie prospešnosti vzdelávania z hľadiska jeho nákladov. Uplatnenie tu nájdú techniky kontrolnej skupiny, rôzne prieskumy či analýzy.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> KIRKPATRICK, D. L. 1994. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler 1994, s. 229.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Aký je zmysel vzdelávania v organizácii?

- Nástroj motivácie a subjektívnej spokojnosti pracovníkov.
- Nástroj na zvýšenie dôvery pracovníkov.
- Možnosti a) aj b) sú správne.

### 2. Čím je ovplyvnená forma vzdelávacej aktivity?

- Aktuálnym psychickým rozpoložením účastníkov.
- Vzdelávacím prostredím a účastníkmi vzdelávania.
- Počasím a znečistením ovzdušia.

### 3. Prečo je hodnotenie vzdelávania dôležité?

- Aby sa zistilo, ktorý z účastníkov pracoval, resp. zapájal sa do vzdelávacieho procesu najaktívnejšie a následne dostal za to primerané finančné ohodnotenie.
- Aby sa preukázali nedostatky lektora, ktoré by následne viedli k jeho prepusteniu.
- Aby sa posúdila jeho účinnosť pri dosahovaní stanovených cieľov a aby sa ukázalo, kde je ešte potreba zlepšenia alebo zmeny.

## MODELOVÝ PRÍPAD

Oddelenie externej komunikácie organizácie verejného sektora pôsobiacej v oblasti financií, daní a vnútorného auditu má sedem pracovníkov a na základe analýzy ich jednotlivých vystúpení v médiách má ambíciu do konca roku 2008 dosiahnuť ich profesionálne vystupovanie v týchto masovokomunikačných prostriedkoch. Je potrebné dbať na oboznámenie pracovníkov s pravidlami fungovania mediálneho trhu a jeho subjektami. Taktiež je dôležité venovať pozornosť asertívnemu správaniu, jednotlivým komunikačným technikám a budovaniu dôveryhodnosti a transparentnosti inštitúcie. Vzhľadom na časovú vyťaženosť jednotlivých pracovníkov sa priestor na túto aktivitu vyčlenil na max. 2 dni. Plánovaný rozpočet na tento projekt je vo výške 200 000 Sk a je zastrešovaný odborníkmi z externej vzdelávacej spoločnosti.

*Úloha:* Na základe informácií, ktoré máte k dispozícii, zostavte projekt vzdelávacieho podujatia s nasledovným obsahom:

### 1. Názov

### 2. Stručná charakteristika vzdelávacieho podujatia

- zdôvodnenie a konkretizácia potrieb realizácie uvedeného vzdelávacieho podujatia
- očakávaný prínos pre účastníkov a inštitúciu verejnej správy
- základné informácie o finančnom zabezpečení a administratívnych otázkach (kto hradí kurz, maximálny a minimálny počet účastníkov, dĺžka trvania kurzu)

### 3. Charakteristika cieľovej skupiny

- požiadavky na vstupnú úroveň účastníkov
- pracovné zaradenie účastníkov

### 4. Ciele vzdelávacieho podujatia

**5. Formy vzdelávania**

**6. Finančné zabezpečenie**

**7. Spôsob hodnotenia a efektivita vzdelávacieho podujatia**

## **ROZVOJ VODCOVSKÝCH A MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ PRACOVNÍKOV VO VEREJNOM SEKTORE**

Vedenie ľudí je interpersonálne ovplyvňovanie jednotlivcov a skupín, ktorého zmyslom je usmerniť ich konanie tak, aby bolo v súlade s cieľom, ktorý stanovil líder (vodca). Vedenie ľudí je sociálne ovplyvňovanie iných ľudí. Vedenie je výchovné (v dobrovoľnom vzťahu musia byť minimálne dvaja ľudia – líder a jeho nasledovník).

Správny manažér je nielen výkonnou zložkou organizácie, ale zároveň pôsobí ako líder, je vzorom pre ostatných. Každý líder musí byť dobrým manažérom, avšak nie každý manažér je dobrým lídrom. V charakteristikách manažéra a lídra možno identifikovať tieto základné rozdiely:

### **Manažér**

- Je vybraný, zvolený.
- Má udelenú formálnu moc/právomoc odmeniť či potrestať.
- Jeho schopnosť ovplyvňovať je založená na formálnej autorite, ktorá vychádza z jeho pozície.
- Plánuje, udržiava v činnosti, organizuje, kontroluje.
- Operatívne činnosti.
- Realizuje ciele správnym spôsobom.
- Kladie si otázky typu Ako? a Kedy?.

### **Líder**

- Môže byť zvolený v rámci skupiny, ale väčšinou sa sám stane lídrom prirodzene vďaka svojim kvalitám.
- Dokáže ovplyvniť aj tam, kde formálna autorita nemá vplyv.
- Inovuje, rozvíja, inšpiruje, tvorí, stanovuje správne ciele.
- Konceptné činnosti.
- Kladie si otázky typu Čo? a Prečo?.

## **I. Manažérske zručnosti**

**Schopnosti manažéra, ktoré bezprostredne ovplyvňujú výsledky jeho práce a ktoré nemusia byť nevyhnutne vrodené, ale ktoré manažér môže získať štúdiom a tréningom.**

K základným manažérskym zručnostiam, ktoré sú nevyhnutným predpokladom na efektívnu prácu manažéra a uplatňujú sa vo veľmi úzkej nadväznosti, patria:

1. **technické zručnosti** – schopnosť uplatňovať špecifické metódy a postupy v praxi (metóda sieťovej analýzy, bodu zvratu, pripraviť interview...),
2. **interpersonálne zručnosti** – schopnosť viesť ľudí, motivovať pracovníkov, riešiť pracovné konflikty, komunikovať, pracovať s ľuďmi,
3. **konceptné zručnosti** – schopnosť chápať organizáciu ako celok s ohľadom na jej vzťahy s externým prostredím, rozlišovať relatívne priority, identifikovať najdôležitejšie otázky, relatívne tendencie a pravdepodobnosti vývoja, chápať veci vo vzájomnom vzťahu,

- 4. komunikačné zručnosti** – schopnosť odovzdávať a prijímať informácie, myšlienky, prístupy, ale aj vlastné pocity a dojmy (verbálne i neverbálne prostriedky), slúžia na získavanie informácií potrebných na rozhodovanie.

## II. Vodcovské zručnosti

Pre každú organizáciu je veľmi dôležité, aby sa na manažérskych pozíciách nachádzali ľudia, ktorí dokážu viesť a usmerňovať ostatných smerom k napĺňaniu stanovenej vízie, stratégie i čiastkových cieľov. Táto rola v sebe z pohľadu vodcovstva zahŕňa štyri procesy, resp. aktivity:

- vnímanie, resp. predvídanie trendov v danom segmente,
- vytvorenie vízie ďalšieho postupu, ktorý by organizáciu pripravil na úspešné zvládnutie zmien, ktoré prinášajú nové trendy,
- s touto víziou stotožniť aj okolie,
- presvedčiť okolie o vlastnej kompetentnosti viesť ho pri úspešnom napĺňaní tejto vízie.

Cieľom každej organizácie by malo byť určenie najdôležitejšej skupiny pracovníkov z hľadiska potenciálu, výkonnosti a nahraditeľnosti. Preto je nevyhnutné:

- identifikovať, udržať a podporovať kľúčových pracovníkov (teda manažérov a lídrov),
- zvýšiť motiváciu a výkonnosť kľúčových pracovníkov,
- zvýšiť zainteresovanosť a prevádzkovú efektívnosť kľúčových pracovníkov,
- zvýšiť lojalitu kľúčových pracovníkov.

Nástroje zamerané na identifikáciu a rozvoj talentovaných lídrov:

- **Psychometrické testy**  
Testy určené na identifikáciu vrodenej charakteristiky – poznávanie, správanie, osobnosť, nadanie a pod. Tieto testy pomáhajú identifikovať nadanie v určitých oblastiach a pripraviť na mieru šitý rozvojový program.
- **Diagnostika**  
Testy určené na zistenie existencie alebo vývinu individuálnych schopností. Pomáhajú pri rozhodnutiach o ďalšom rozvoji.
- **Koučing**  
One-to-one stretnutia s koučom, ktorý je väčšinou uznávaným odborníkom alebo manažérom v určitej oblasti, zamerané na rozvoj talentu prostredníctvom skúseností a rád úspešnej osoby. Hlavný prínos spočíva v poskytnutí praktických skúseností čo umožňuje rýchlejší a cielenejší rozvoj príslušného špecifického talentu.
- **Mentoring**  
One-to-one stretnutia s mentorom, ktoré slúžia na prehľbovanie vedomostí a zručností v oblasti príslušného špecifického talentu.

## TESTOVACIE OTÁZKY

- 1. Ktoré činnosti spadajú do základnej definície manažéra?**

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



- a) Operatívne činnosti, vytváranie vízie ďalších postupov, nevyhnutnosť zvolenia.
- b) Koncepčné činnosti, vytváranie vízie ďalších postupov, možnosť byť zvolený v rámci skupiny, ale zároveň nevyhnutnosť byť prirodzeným vodcom.
- c) Koncepčné činnosti, kladenie otázok Kedy? a Ako?, byť prirodzeným vodcom.

## 2. Čo nepatrí do základných atribútov manažéra?

- a) Komunikačné zručnosti.
- b) Technické zručnosti.
- c) Predvídanie trendov v oblasti pôsobenia.



## **FORMY A PRINCÍPY KOUČINGU AKO NÁSTROJA ROZVOJA PRACOVNÍKOV**

„Koučing uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje maximalizovať jeho výkonnosť,“ povedal Hohn Whitmore. Koučing je relatívne nová, efektívna metóda personálneho rozvoja a zvyšovania kvalifikácie pracovníkov. Učí ich ako správne pochopiť a efektívnejšie riešiť pracovné problémy a lepšie ich zvládnuť vlastnými silami – mobilizáciou vnútorných rezerv.

Koučing je veľmi účinný nástroj riadenia, pretože umožňuje riadiacim pracovníkom pozeráť sa na problémy inak, ako boli zvyknutí, dosiahnuť lepšie vnímanie reality a objavovať nové príležitosti.

Profesionálny koučing je časovo obmedzené partnerstvo manažéra a kouča, ktoré vznikne s cieľom dosiahnuť konkrétne stanovené ciele. Kvalifikovaný kouč podporuje proces riešenia problému a rozvoja osobnosti manažéra individuálne, prostredníctvom cielene kladených otázok a štruktúrovanej komunikácie. Nejde o univerzálny recept ani o štandardné rady, ale o podnet na kreatívne riešenie a pomoc pri hľadaní nástrojov, aby si človek mohol pomôcť sám.

Koučing nie je učenie, koučing je pomáhajúce učenie sa. Kouči sa učia počúvať, sledovať a prispôbovať svoj prístup individuálnym potrebám klienta. Kouč verí, že klient je prirodzene kreatívny, a preto je úlohou kouča podpora schopnosti, zdrojov a kreativity, ktorú už klient má. Profesionálny koučing sa v manažérskej praxi osvedčuje ako nástroj rozvoja a riadenia ľudí, ktorý je účinnejší ako riadenie pomocou inštrukcií alebo príkazov.

### **Hlavné ciele a princípy koučingu**

Koučing sa spravidla uplatňuje tam, kde doterajšie prístupy už nestačia – u manažérov, ktorí sú síce dobre odborne pripravení, profesionálne zdatní, majú niekoľkoročné manažérske skúsenosti, v niektorých prípadoch dokonca absolvovali množstvo vzdelávacích podujatí, ale aj napriek tomu majú záujem o ďalší osobnostný a odborný rast.

Úspechy dosiahnuté koučingom spôsobili, že okrem uplatňovania v radoch vrcholového manažmentu si našiel uplatnenie aj na nižších riadiacich úrovniach a že sú do neho postupne zaradovaní aj strední a nižší manažéri. Koučing sa dnes v ponímaní moderného personálneho manažmentu uplatňuje v každom segmente vo verejnom i v súkromnom sektore.

Koučing v podstate spočíva v dôverných rozhovoroch medzi klientom a koučom, ktoré sú zamerané na zlepšenie výkonnosti. Úlohou kouča je dostať manažéra zo „zóny komfortu“, to znamená zo zaužívaného spôsobu práce a viesť ho k zlepšovaniu výkonnosti. Kouč neradí v konkrétnych veciach, ale napomáha osobnému rozvoju klienta so zameraním na individuálne prostredie a potreby jeho pracoviska. Jeho práca nie je orientovaná na minulosť, ale naopak, zameriava sa na budúce ciele. Kouč nehľadá príčiny a chyby, ale riešenia pre budúcnosť prostredníctvom nových objavených schopností svojho klienta.

## Proces koučingu

Existuje veľa rôznych tabuliek a grafov o tom, ako by mal koučingový proces vyzerat'. V našom ponímaní má štyri fázy a vyzerá takto:

### Vytvorenie koučingového partnerstva

- Prvý kontakt s koučovaným alebo prostredníkom na dohodnutie prvého koučingového stretnutia.
- Prvé koučingové stretnutie – vypracovanie počiatočnej potenciálovej analýzy a vytvorenie koučingového partnerstva ako záruky následnej spolupráce kouča s koučovaným založenej na profesionalite, rešpekte a vysokom stupni zainteresovanosti a dôvery.

### Akčné plánovanie

- Vytvorenie vízie, hodnôt a cieľov, ktoré budú kľúčové pre nasledujúci proces koučovania.
- Príprava stratégie a cieľov pre koučingových partnerov.

### Fáza – koučingový cyklus

- Identifikácia súčasnej situácie a jednotlivých cieľov stretnutia.
- Dialóg medzi koučom a koučovaným zameraný na poskytovanie informácií, pocity partnerov, riešenie jednotlivých častí problémov a poradenstvo.
- Zhodnotenie stretnutia a príprava na ďalšie stretnutie, identifikácia potenciálnych tém do budúcnosti.
- Obojsmerná spätná väzba, zadanie domácich úloh a uzavretie stretnutia.
- Zhodnotenie prebiehajúcich zmien.

### Fáza – vyhodnotenie

- Uzavretie posledného stretnutia a následné celkové vyhodnotenie predchádzajúcich stretnutí.
- Príprava preventívnych krokov pred sklzom do predchádzajúceho stavu.
- Príprava plánov do budúcnosti.

## Formy koučingu

Na základe rôznych kritérií možno definovať rôzne druhy koučingu. Z hľadiska toho, z akého prostredia pochádza kouč, sa rozlišuje interný a externý koučing. Podľa počtu účastníkov koučingového procesu sa rozlišuje individuálny a skupinový koučing.

### Interný koučing

Interní kouči sú pre organizáciu lacnejší a lepšie poznajú interné prostredie, avšak na druhej strane vzťahy s koučovanými komplikuje nevyhnutnosť pracovať s dôvernými informáciami a obava z indiskrétnosti. Interní kouči majú pre organizáciu niekoľko výhod, ale aj nevýhod.

### Externý koučing

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



Externí kouči sú neutrálni, nezávislí od vzťahov a štruktúr organizácie a dôveryhodnejší, avšak na druhej strane im chýba pohľad do fungovania organizácie, čo môže viesť k reakciám typu „Áno, ale...“.

## Executive Coaching

Je „face to face“ interakcia medzi profesionálnym a vysokokvalifikovaným koučom špecializovaným na danú oblasť a vrcholovým manažérom, ktorý chce zvyšovať svoju efektivitu, získať externú inšpiráciu pri realizácii a implementácii strategických rozhodnutí a budovať čo najefektívnejšie manažérske tímy s cieľom maximalizovať úspech organizácie.

Okrem týchto základných foriem koučingu možno rozlišovať aj iné formy. Napríklad z hľadiska oblasti, na ktorú sa koučing zameriava, možno rozlišovať:

- Koučing zameraný na správanie, štýl, vízie a skúsenosti vodcov – patrí medzi najviac zastúpené kategórie.
- Koučing zameraný na profesiu alebo osobný život.
- Koučing zameraný na rozvoj vedenia – okrem snahy pomôcť lídrovi doviest' organizáciu k vyššej efektívnosti, sa v niektorých prípadoch zameriava na koučing lídra, aby sa sám stal koučom.
- Koučing zameraný na organizačné zmeny.
- Strategický koučing.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Pre koho je koučing určený?

- a) Výhradne pre ľudí, ktorí pôsobia v bankovom sektore.
- b) Všetky segmenty vo verejnom a v súkromnom sektore.
- c) Len pre ľudí s psychickými problémami.

### 2. Koľko fáz má koučing?

- a) Tri.
- b) Štyri.
- c) Päť.

### 3. Ak kouč nie je pracovník organizácie, v ktorej pôsobí, o akom koučingu hovoríme?

- a) Externom.
- b) Internom.
- c) Diskrétnom.

## MODELOVÝ PRÍPAD

Váš známy pôsobí na manažérskej pozícii v oblasti marketingu v bankovom sektore vyše osem rokov. Riadi menší tím špecialistov s počtom asi šesť ľudí. V poslednom čase, asi pol roka, sa neustále sťažuje na fakt, že ho práca nebaví a nenapĺňa. Nie je to však tým, že by v práci stagnoval, len jednoducho nevidí nové profesionálne výzvy, a preto ani neuvažuje nad

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



zmenou zamestnania. Táto situácia sa pomaly začína odrážať aj v jeho profesionálnych výsledkoch.

## *Úloha:*

Predstavte si, že váš známy sedí vedľa vás a žiada vás o radu. Predstavte mu koučing ako jeden z najefektívnejších nástrojov rozvoja manažérov, opíšte priebeh koučingu, situácie, v ktorých sa koučing využíva, spomeňte, aké druhy a formy koučingu poznáte, poučte ho o rizikách spojených s koučingom.

## **HODNOTENIE PRACOVNÍKOV VO VEREJNEJ INŠTITÚCII**

**Hodnotenie pracovníkov** je komplexné posúdenie ich pracovnej spôsobilosti pre pracovné využitie a pre ich osobnú a pracovnú sebarealizáciu. Ak chceme posudzovať výkon pracovníka či nejakej skupiny pracovníkov, musíme najskôr zvážiť, ktoré kritériá výkonu sú primerané danej práci. Musíme zároveň zvážiť ich spoľahlivosť a citlivosť na náhodné vplyvy alebo rozdielne podmienky práce.

### **Hodnotenie pracovníkov sa primárne zaoberá:**

- a) zistením postojov, vlastností, správania a konania pracovníka s ohľadom na určitú situáciu a výkon,
- b) komunikáciou o dosiahnutých výsledkoch medzi hodnoteným a hodnotiteľom,
- c) zistením, ako pracovník vykonáva svoju prácu, plní úlohy a požiadavky vedúceho => či požadovaná skutočnosť zodpovedá vytýčeným cieľom,
- d) hľadaním ciest zlepšenia výkonu, správania a splnenia prijatých opatrení.

Najdôležitejšie funkcie hodnotenia pracovníkov:

- poznávacia – zameriava sa na poznávanie vzťahu pracovníka k práci, zisťovanie jeho pracovných postojov a kvalít, pracovného správania a schopností, jeho osobných predpokladov a vlastností.
- motivačná – keď hodnotenie má dopad aj na hmotné a nehmotné ocenenie pracovníka, stáva sa zdrojom pracovnej motivácie, vyvoláva potrebu sebazdokonaľovania a rastu podávaných výkonov.

## **Proces hodnotenia pracovníkov**

### **I. Prípravná fáza**

- Stanovenie predmetu hodnotenia, zásad, pravidiel a postupov a vytvorenie potrebných formulárov.
- Analýza pracovných miest, resp. revízia existujúceho opisu a špecifikácie pracovných miest.
- Formulovanie kritérií, výber kritérií hodnotenia, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia.
- Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho cieľoch.

### **II. Fáza získavania informácií a podkladov**

- Zisťovanie informácií a stanovenie, kto je kompetentný tieto informácie získavať, a teda uskutočňovať hodnotenie.
- Zaobstaranie dokumentácie o pracovnom výkone. Záznamy by sa mali vypracúvať jednotným spôsobom. Poskytujú retrospektívne informácie o výkone pracovníka a umožňujú spätnú väzbu medzi hodnoteným a hodnotiteľom.

### **III . Fáza vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone**

- Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania, schopností a ďalších vlastností pracovníkov na základe štandardného postupu. Výstupy v tejto fáze musia mať písomnú podobu.
- Uskutočňovanie pohovoru o výsledkoch hodnotenia a rozhodnutiach, ktoré z toho vyplývajú, a o možných spôsoboch riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom.
- Skúmanie efektívnosti hodnotenia, príp. poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu.

## Výsledky hodnotenia pracovníka majú široké využitie:

- zlepšenie pracovného výkonu a správania,
- zistenie silných a slabých stránok,
- motivácia,
- odmeňovanie podľa zásluh,
- rozhodnutie o povýšení alebo premiestnení,
- usmernenie tréningu a ďalšieho vzdelávania,
- poskytnutie výhod,
- zlepšenie kontaktu medzi hodnoteným a hodnotiteľom,
- spoločné riešenie problémov medzi hodnoteným a hodnotiteľom,
- podklad pre určenie budúcich pracovných úloh.

## Metódy hodnotenia pracovníkov možno rozčleniť do niekoľkých skupín:

1. **psychodiagnostické metódy**, ktoré sa využívajú na overenie predpokladov jednotlivcov na výkon určitej funkcie, zistenie intelektu, emocionality, motivácie, charakteristických vlastností, ktoré môžu vypovedať o pracovnej disciplíne, vzťahu k sebe a okoliu. Využívajú sa pri prijímaní pracovníkov a hodnotení perspektívnych pracovníkov.
2. **exploračné metódy**, ktorých cieľom je sebahodnotenie pracovníkov, ocenenie vlastnej práce, doterajšieho života a kariéry. Keď pracovník hodnotí sám seba, menej často dochádza k obranným reakciám. Naopak, je pravdepodobné ďalšie zdokonaľovanie. K exploračným metódam patrí životopis, osobný dotazník, testy, dotazníky sebahodnotenia a diagnostikovania.
3. **metódy hodnotenia vedúcim**, príp. personálnym útvarom alebo hodnotiacim strediskom. K bežným metódam hodnotenia patrí:
  - a) **metóda stanovenia poradia**
  - b) **metóda párového porovnania**
  - c) **metóda posudzovacej škály**
  - d) **metóda voľného opisu**
  - e) **metóda kritických prípadov**
  - f) **kombinovaná metóda**

## TESTOVACIE OTÁZKY

1. Ktorá funkcia hodnotenia pracovníkov nepatrí medzi najdôležitejšie?

- a) Poznávacia.
- b) Finančná.
- c) Motivačná.

**2. Ktorá fáza procesu hodnotenia umožňuje spätnú väzbu medzi pracovníkoma zamestnávateľom?**

- a) Prípravná fáza.
- b) Fáza získavania informácií a podkladov.
- c) Fáza vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone.

**3. Ku ktorým metódam hodnotenia patrí životopis, osobný dotazník, testy, dotazníky sebahodnotenia a diagnostikovania?**

- a) K psychodiagnostickým metódam.
- b) K exploračným metódam.
- c) K metódam hodnotenia vedúcim.

## MODELOVÝ PRÍPAD

V júni 2007 odišiel vedúci oddelenia controllingu a jeden člen tímu odišiel s ním. Vy ste sa stali novým vedúcim/ou oddelenia a máte riadiť trojčlenný tím, ktorý tu už pracoval pred vašim nástupom: špecialista na plánovanie, rozpočtovanie a reporting. V rámci head-countu ste dostali povolenie na doplnenie tímu o jedného nového člena so zodpovednosťou za forecasting. Nový člen nastúpil do vášho tímu v septembri 2007. Napriek tomu, že každý v rámci tímu zodpovedá za svoju parciálnu časť, v konečnom dôsledku sú zodpovednosti jednotlivých ľudí vzájomne prepojené a výsledok oddelenia závisí od korektných vstupov všetkých jeho členov.

V decembri 2007 potrebujete vyhodnotiť prínosy členov tímu a ohodnotiť ich výkon.

### Úloha:

Navrhните systém hodnotenia, akým by ste objektívne vyhodnotili prínos každého člena tímu, pričom vezmite do úvahy, že jeden člen je v tíme nový.

Akú metódu by ste zvolili?

Aký hodnotiaci hárok by ste si zostavili?

Aké parametre by pre vás mali v takejto situácii najlepšiu výpovednú hodnotu?

## ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV VO VEREJNEJ INŠTITÚCII

V úzkej spojitosti so snahou nájsť na trhu práce čo najlepších ľudí, udržať si ich čo najdlhšie a motivovať ich k čo najväčším výkonom sa pozornosť organizácií zo všetkých sektorov začína čoraz viac zameriavať na systém odmeňovania, jeho tvorbu, nastavovanie a prípadnú reštrukturalizáciu. Touto témou sa zaoberajú zamestnávateľia, predovšetkým ich oddelenia pre rozvoj ľudského kapitálu, audítorské spoločnosti i poradenské spoločnosti zamerané na ľudský kapitál a manažment. Ich pohľad však môže byť odlišný – danú problematiku možno vnímať zo zorného uhla pracovníka a zo zorného uhla zamestnávateľa. Optimom je dosiahnuť čo najvyšší stupeň zhody očakávaní na jednej i druhej strane.

### System odmeňovania

Pojmom odmeňovanie sa v modernom manažmente nazývajú všetky motivačné a stimulačné prostriedky, ktoré zamestnávateľ poskytuje pracovníkovi. Systémom odmeňovania rozumieme nastavenie parametrov ohodnotenia pracovníkov vo finančnej forme (mzdy, odmeny, prémie) alebo v nefinančnej forme (automobil, rôzne formy poistenia, príplatky na stravovanie, atď.).

Systém odmeňovania je jednou z hlavných činností v oblasti ľudského kapitálu a v podstatnej miere ovplyvňuje motiváciu pracovníkov. Závisí od hodnotenia výkonnosti, je však nevyhnutné, aby toto hodnotenie bolo spravodlivé a objektívne. Od efektívneho systému odmeňovania sa vyžaduje najmä súlad so zákonmi ovplyvňujúcimi odmeňovanie pracovníkov, regulovanie nákladov práce vzhľadom na primeraný zisk a životaschopnosť organizácie, prilákanie dostatočného počtu kvalifikovaných pracovníkov, stabilizovanie súčasných pracovníkov, podnecovanie žiaduceho správania a výkonu pracovníkov, porovnateľnosť miezd pri podobnej práci aj v iných organizáciách a jednoduchá realizácia.

### Mzda

V trhovej ekonomike sa mzda chápe ako cena práce. Má dve základné funkcie: ekonomickú a sociálnu. Mzda predstavuje plnenie poskytované zamestnávateľom za prácu. Dohodne sa v pracovnej alebo kolektívnej zmluve. Konkrétna výška mzdy sa stanovuje pre každého pracovníka individuálne. Vysoké mzdy síce pozitívne vplyvajú na skutočnosť, že pracovník chce byť pracovníkom určitej organizácie, ale nevedú automaticky k vyšším výkonom. Jeden zo systémov ako stimulovať pracovníkov, je mzda závislá od výkonu, keď väčšiu mzdu dostane ten, kto vykoná viac práce. Aby bol však tento systém účinný, musia pracovníci veriť, že ich výkon bude ohodnotený presne a spravodlivo a že rozdiely v mzdách zapríčinené rozdielnou výkonnosťou budú citelné a motivačné. V prípade manažérov to môže byť určité percento z ich základného príjmu za dobrý individuálny výsledok. Predajcovia sú často platení na základe predaného množstva, výrobní robotníci môžu mať podľa povahy ich práce úkolovú mzdu. Ak si povaha pracovnej činnosti vyžaduje tímovú prácu a skupina nie je veľká, je lepšie platiť robotníkov na základe skupinovej produktivity práce, než ich hodnotiť individuálne.

Rozoznávame tieto formy miezd:

### Základná mzda



- časová – závisí od odpracovaných hodín za mesiac a od mzdovej tarify v tarifnej triede za hodinu,
- úkolová – závisí od skutočného výkonu pracovníka, teda od normy času v minútach za kus a od mzdovej tarify v príslušnej triede za kus,
- podielová – uplatňuje sa najmä v oblastiach poskytovania služieb,
- zmiešaná – vyjadruje vhodné vzájomné kombinovanie časovej a úkolovej alebo časovej a podielovej mzdy,
- zmluvná – je mzda dohodnutá medzi zamestnávateľom a pracovníkom,
- naturálna – predstavuje len časť mzdy hradenú formou výrobkov, výkonov, prác a služieb.

## **Doplňková mzda – odmeny**

Prémie, osobné ohodnotenie a podiely na hospodárskom výsledku. Sú voľné, uplatňované a účelovo zamerané na požadované ciele. Výrazne ovplyvňujú stimulačné pôsobenie na celkový zárobok.

## **Benefity**

Benefit je finančná alebo nefinančná služba zamestnávateľa pracovníkovi, ktorá má za úlohu skvalitniť jeho život, s čím ruka v ruke kráča zvýšenie motivácie, lojality a kvality i kvantity výkonov. Medzi klasické benefity, ktoré budú vždy aktuálne, možno zaradiť služobné auto, rôzne druhy poistení (zdravotné poistenie, dôchodkové pripoistenie, životné poistenie a pod., pričom trendom je osobitná starostlivosť v súkromných zdravotníckych zariadeniach), príspevok na ošatenie, určitá úroveň ubytovania na služobných cestách, účasť na konferenciách a iných odborných a spoločenských podujatiach či kvalita a veľkosť pracovného priestoru.

Na rozdiel od nedávnej minulosti nemožno presne vymenovať množinu nefinančných benefitov, ktoré sa využívajú v praxi. Čísla a tabuľky nie sú všetko a okrem toho každý z benefitov prežil svoj boom, pričom nie všetky obstáli a len málo z nich pretrváva dlhší čas v nezmenenej forme. Zaujímavým trendom je tzv. systém cafeterie (voliteľné formy benefitov), kedy si pracovník volí v rámci stanoveného limitu práve tie výhody, ktoré pre neho predstavujú najväčšiu hodnotu. Celkový rozpočet, ktorý organizácia na tento spôsob vyhradí, je síce rovnaký, ale pre pracovníka je lepší, pretože pomocou neho možno optimalizovať čerpanie pracovníckych výhod podľa toho, čo osobne preferuje. Neznevýhodňuje pracovníka svojou obmedzenou ponukou univerzálnych benefitov. Pracovník tak môže čerpať 100 % rozpočtu.

## **Pri nastavovaní systémov odmeňovania je potrebné nastaviť tieto ukazovatele:**

- definíciu cieľov systému odmeňovania,
- vzťah finančných a nefinančných foriem odmeňovania na základe zhodnotenia súčasného stavu v organizácii,
- vzťah medzi firemnou kultúrou, firemnými cieľmi a odmeňovaním ako nediskriminujúcim a rovnoprávnym nástrojom motivácie,
- vzťah odmeňovania a ostatných systémových opatrení v riadení a rozvoji ľudského kapitálu (nábor a výber, tréning, komunikácia, riadenie výkonnosti a pod.),
- štruktúru zložiek systému odmeňovania a ich prispôbenie štádiu vývoja organizácie,

- hodnotenie vnímania systému odmeňovania pracovníkmi,
- definovanie pracovných pozícií,
- stanovenie úrovni miezd vo vnútri organizácie a ich porovnanie s externým prostredím,
- implementáciu vybraného systému odmeňovania,
- systém pracovníckých výhod (benefitov) ako súčasť systému odmeňovania,
- plán nákladov na odmeňovanie a sledovanie reálneho čerpania,
- odporúčenia spôsobu riadenia a komunikácie v systéme odmeňovania,
- hodnotenie úspešnosti systému odmeňovania v dosahovaní stanovených cieľov.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 4. Ktorý výrok je správny?

- a) Benefit a mzda sú totožné pojmy.
- b) Vysoká mzda automaticky vedie k vysokému výkonu.
- c) Výška mzdy sa stanovuje pre každého pracovníka individuálne.
- d) Benefity sú povinné zo zákona.

### 5. Kde sa dohaduje mzda?

- a) Iba v pracovnej zmluve.
- b) Iba v kolektívnej zmluve.
- c) V pracovnej aj v kolektívnej zmluve.

### 6. Čo nepatrí medzi finančné benefity?

- a) Základná mzda.
- b) Diéty.
- c) Doplnková mzda.
- d) Kvartálne odmeny.

### 7. Ktoré dve formy miezd poznáme?

- a) Základná a prémieová.
- b) Základná a kompenzačná.
- c) Základná a doplnková.
- d) Základná a osobná.

## MODELOVÝ PRÍPAD

Vediete sekciu štátnej inštitúcie, ktorá má 80 pracovníkov na rôznych úrovniach riadenia. V poslednom období sa zvýšila miera fluktuácie a máte signály, že vaši pracovníci nie sú celkom spokojní s nastavením odmeňovacieho systému.

### Úloha:

Vašou úlohou je pri zachovaní zákonného rámca nastaviť systém odmeňovania a benefitov tak, aby ste zastavili rastúcu mieru fluktuácie a zároveň sa pokúsili motivovať ostatných k väčšej lojalite a výkonu.

## **KARIÉRNE PLÁNOVANIE A RIADENIE NÁSLEDNÍCTVA VO VEREJNEJ INŠTITÚCII**

### **Ciele plánovania kariéry a riadenia následníctva**

Kariérne plánovanie je súčasťou plánovania ľudského kapitálu, čo znamená, že slúži na realizáciu cieľov organizácie predvídaním vývoja, stanovovaním cieľov a realizáciou opatrení smerujúcich k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu úlohy organizácie adekvátnou pracovnou silou.

S plánovaním kariéry sa úzko spája plánovanie následníctva slúžiace na zabezpečenie pokrytia potreby pracovníkov na určitých pozíciách, ktoré sú pre organizáciu kľúčové a ktoré zároveň na seba hierarchicky nadväzujú, čiže vytvárajú určité reťazce, resp. pyramídy. Pri plánovaní následníctva by pracovníci na kľúčových pozíciách rozhodne nemali mať pocit ohrozenia svojej pozície, ale mali by ho vnímať ako nástroj na rozvíjanie podriadených.

Je dôležité, aby pracovníci chápali, že následnícke plánovanie:

- nie je o nahrádzaní, ani vymieňaní ľudí,
- reflektuje budúce potreby organizácie,
- identifikuje talenty vo vnútri organizácie.

Plány pracovnej kariéry a plány následníctva projektujú pracovnú perspektívu každého pracovníka a posilňujú pocit jeho sociálnej istoty. Úzko súvisia s plánmi vzdelávania, rozmiestňovania, odmeňovania i penzionovania a prepúšťania pracovníkov v najširšom zmysle slova.

### **Nástroje a formy plánovania kariéry a riadenia následníctva**

Plánovanie kariéry možno charakterizovať ako proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup jednotlivca na základe potrieb organizácie, rovnako ako aj na základe výkonu, potenciálu a definovania preferencií jednotlivých pracovníkov.

Plánovanie a riadenie následníctva je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami organizácie.

Obidva tieto procesy sú navzájom prepojené a zahŕňajú:

- rozvoj lídrov a budovanie líderskej kontinuity,
- rozvoj potenciálnych následníkov na riadiace pozície s dôrazom na ich silné stránky,
- identifikáciu najlepších interných kandidátov na riadiace pozície,
- investície do rozvoja talentov s cieľom zabezpečiť dobré výsledky organizácie v budúcnosti.

Na kariérom plánovaní sa zúčastňujú nielen pracovníci a manažment (resp. riadiaci pracovníci) organizácie, ale mala by sa na ňom podieľať aj samotná organizácia, pričom jej úloha spočíva v poskytnutí vhodných podmienok na nastavenie systému plánovania kariéry a riadenia následníctva. Jednotliví účastníci celého procesu by mali plniť tieto úlohy:

## a) úlohy pracovníka

- uvedomiť si a ohodnotiť vlastné schopnosti, záujmy a hodnoty,
- analyzovať zameranie vlastnej kariéry,
- rozhodnúť sa ako rozvíjať vlastné potreby a ako dosahovať ciele,
- naplánovať si vlastný rozvoj po dohode s manažmentom,
- dodržiavať stanovené kroky podľa plánu.

## b) úlohy manažmentu

- motivovať pracovníkov k plánovaniu rozvoja,
- posúdiť reálnosť cieľov stanovených pracovníkom,
- po konzultácii a zhode so pracovníkom vytvoriť plán,
- sledovať dodržiavanie plánu.

## c) úlohy organizácie

- poskytovať modely rozvoja kariéry, zdroje, poradenské služby a všetky informácie potrebné na plánovanie kariéry,
- organizovať školenia o plánovaní rozvoja kariéry pre pracovníkov i manažment,
- organizovať školenia a tréningy zručností, poskytovať neustály praktický výcvik počas pracovného procesu.

Efektívny systém plánovania kariéry a následníctva v každej organizácii by mal byť nastavený podľa týchto pravidiel:

- sústrediť sa na rozvoj – musí ísť o pružný systém orientovaný na rozvojové aktivity; nie iba o rigidný zoznam pracovníkov s vysokým potenciálom spojený so zoznamom voľných riadiacich pozícií,
- identifikovať kľúčové pozície – tzn. pozície, ktoré sú dôležité pre dlhodobé fungovanie organizácie a pre ktoré má zmysel hľadať potenciálnych následníkov,
- urobiť celý systém transparentným – pracovníci by mali vedieť, ako si počínajú v rámci svojho kariérneho rozvoja a na aké pozície by sa časom mohli posunúť,
- pravidelne vyhodnocovať dosiahnutý pokrok – sledovať, do akej miery sa organizácii darí obsadzovať riadiace pozície internými kandidátmi na základe dobre nastavených kariérnych plánov,
- udržiavať flexibilitu celého systému – nevyhnutnosť pružných reakcií na potreby užívateľov systému, mal by platiť princíp kontinuálneho zlepšovania.

Plánovanie kariéry využíva informácie o požiadavkách organizácie, hodnotení pracovného výkonu a potenciálu pracovníkov a plánoch následníctva na riadiacich pozíciách, ktoré transformuje do podoby individuálnych programov rozvoja kariéry a systémov rozvoja riadiacich pracovníkov. Kariérne plánovanie a plánovanie následníctva umožňujú organizácii identifikovať talentovaných pracovníkov a následne im zabezpečiť rozvoj smerom k dosiahnutiu cieľov v rámci súčasnej pozície, resp. k postupu na inú pozíciu v rámci organizačnej štruktúry.

**TESTOVACIE OTÁZKY**

- 1. Čoho súčasťou je kariérne plánovanie?**
  - a) Plánovania následníctva.
  - b) Plánovania ľudského kapitálu.
  - c) Plánovania vzdelávania pracovníkov.
  
- 2. Pre koho by mala organizácia v rámci plánovania následníctva identifikovať následníkov?**
  - a) Pre všetky pozície.
  - b) Pre pozície, ktoré priamo súvisia s predmetom činnosti organizácie.
  - c) Pre pozície, ktoré sú dôležité pre dlhodobé fungovanie organizácie.
  
- 3. Čo v sebe nezahŕňa plánovanie kariéry a riadenie následníctva?**
  - a) Identifikáciu najlepších interných kandidátov na riadiace pozície.
  - b) Nastavenie systému hodnotenia riadiacich pracovníkov.
  - c) Rozvoj lídrov a budovanie líderskej kontinuity.

## OUTPLACEMENT

Rozhodnutia spojené s prepúšťaním jednotlivcov alebo celých pracovných tímov z pracovného pomeru sú citlivou intervenciou zasahujúcou do chodu každej organizácie.

Na tieto účely zamestnávateľa poskytujú program Outplacement, v ktorého rámci pracovníkov nachádzajúcich sa v takejto situácii profesionálne podporujú a vedú skúsení profesionáli. Cieľom programu je odchádzajúcich pracovníkov previesť prechodným obdobím v čo najpozitívnejšej a najoptimistickejšej nálade a sústrediť sa na dosiahnutie budúcich profesijných úspechov.

**Cieľom projektu Outplacement je pomôcť jeho účastníkovi zvládnuť proces odchodu z organizácie, pripraviť ho na proces hľadania nového uplatnenia cez poznanie vlastných kvalít a naučiť ho nástrojom, ktoré mu pomôžu úspešne sa zamestnať. Výsledkom projektu Outplacement pre účastníka nikdy nemá, ale môže byť nájdenie nového pracovného pôsobiska.**

## Základné delenie

### Executive Outplacement

Kvalitný a profesionálny zamestnávateľ, ktorého riadenie ľudského kapitálu je súborom štruktúrovane nastavených a úspešne fungujúcich parciálnych procesov, by si mal uvedomiť, že významným faktorom pri zabezpečovaní rastu nie je len proces prijímania kľúčových pracovníkov, ale aj primeraná pozornosť a profesionálny prístup k prepusteným pracovníkom pri ukončení ich pracovného pomeru.

### Mass Outplacement

Ďalším výrazným zásahom je pre mnohé organizácie situácia spojená s prepúšťaním viac ako jedného pracovníka. Typickým príkladom je privatizácia, fúzia, joint-venture, relokácia niektorých aktivít do nákladovo výhodnejšieho regiónu alebo zmeny v dôsledku implementácie nových technológií, resp. know-how prinášajúcich zvyšovanie ziskovosti a zároveň znižovanie nákladov na pracovnú silu.

## Jednotlivé fázy projektu Outplacement

V úvode projektu Outplacement je pre jeho úspešné zvládnutie organizáciou i poradcami kľúčová presná špecifikácia súčasnej situácie a príčin vzniku nadbytočnosti niektorých pracovníkov. Po vyšpecifikovaní účastníkov, ktorí sa na projekte zúčastnia, a následnej prezentácii ich profilov a individuálnej situácie konzultantské tímy navrhnu konkrétnu stratégiu.

### Komunikačná stratégia a riadenie projektu

Poradenská spoločnosť svojim klientom pomáha zostaviť na mieru šitú **komunikačnú stratégiu**, ktorej cieľom je najvhodnejším spôsobom komunikovať súčasnú situáciu

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



pracovníkom, obmedziť negatívny dopad na účastníkov projektu a zabrániť neistote, strate motivácie a zníženej výkonnosti pracovníkov, ktorí budú v organizácii naďalej pôsobiť.

## Úvodná fáza a manažment zmien

Úvodné **interview** s individuálnymi účastníkmi je kľúčovou fázou pri dosahovaní úspešného napĺňania cieľov projektu Outplacement a zabezpečovaní jeho prínosu. Účastníkom sú predstavené ciele a prínosy projektu a vo vzájomnej interakcii sa následne vyšpecifikujú ich **individuálne ciele a očakávania**. Každému účastníkovi sa komunikuje pripravená komunikačná stratégia a priebeh projektu.

## Hodnotiaca fáza

Hodnotiaca fáza sa zameriava na hĺbkovú analýzu doterajšej kariéry, nadobudnutých a rozvinutých zručností a schopností v oblasti prezentácie, komunikácie, kooperácie, riadenia ľudí, strategického myslenia, riešenia problémov, kandidátových hodnôt a ďalších relevantných dimenzií. Súčasťou tejto fázy je aj analýza kľúčových motivačných faktorov, ideálnej pozície, ideálneho zamestnávateľa, ideálnej firemnej kultúry a preferencií v otázkach pracovného tímu.

## Spätná väzba, tréning a rozvoj

Výstupy hodnotenia sú základom **tréningu zameraného na personálne interview**, ktorý realizujú poradcovia. Znalosť techník využívaných pri pohovoroch, profesionálne skúsenosti založené na realizácii veľkého počtu pohovorov s kandidátmi a ich sektorová špecializácia predstavujú pre účastníka najvyššiu **pridanú hodnotu** pri príprave na osobné pohovory s potenciálnymi zamestnávateľmi. Výstupy sa transformujú aj do **spätnej väzby** poskytnutej účastníkovi, ktorá zahŕňa zedefinovanie **silných stránok, rozvojových oblastí a analýzu doterajšej kariéry**. Komunikuje sa spôsobom, ktorý je zameraný na rozvoj účastníkovho potenciálu. Výstupmi sú konkrétne **odporúčania** v oblasti silných stránok, skúseností, kľúčových úspechov a kľúčových výhod, ktoré sa neskôr využijú pri príprave stratégie účastníckovej prezentácie.

## Príprava stratégie vyhľadávania

Príprava stratégie vyhľadávania sa zameriava na identifikovanie hlavných motivačných faktorov, ideálneho zamestnávateľa a ideálnej pozície. Účastníkovi sa poskytuje odborná asistencia pri zostavení profesionálneho **životopisu, motivačného listu a špekulatívneho listu**. Na základe výstupov z hodnotenia poradcovia v úzkej spolupráci s účastníkom zdefinujú **plánované smerovanie kariéry**. S ohľadom na odporúčania a účastníkov potenciál sa navrhuje základná a alternatívna línia. Následne sa pripravuje **stratégia vyhľadávania**.

Realizátori outplacementu pomáhajú účastníkom pri čo najefektívnejšom využívaní **referencií a osobných kontaktov**. Účastníci projektu získajú zoznam relevantných kariérových portálov, webových stránok, tlačených médií, personálnych agentúr a potenciálnych zamestnávateľov.

Výstupom stratégie vyhľadávania je návrh **akčného plánu**, v ktorého rámci účastník aktívne participuje na transformácii pripravenej stratégie vyhľadávania do konkrétnych akčných krokov – zostavenie časového harmonogramu, využitie osobných kontaktov a referencií, monitoring médií a oslovenie konkrétnych potenciálnych zamestnávateľov.

**TESTOVACIE OTÁZKY**

**1. Čo je hlavným cieľom projektu Outplacement?**

- a) Pomôcť jeho účastníkovi zvládnuť proces odchodu a nájsť mu aspoň jedno nové zamestnanie, pričom na výber vždy dostane niekoľko ponúk.
- b) Pomôcť jeho účastníkovi zvládnuť proces odchodu z organizácie, pripraviť ho na proces hľadania nového uplatnenia a naučiť ho nástroje, ktoré mu pomôžu úspešne sa zamestnať.
- c) Pomôcť jeho účastníkovi zvládnuť proces odchodu, pripraviť ho na proces hľadania nového uplatnenia, naučiť ho, ako a kde má hľadať nové uplatnenie a zúčastňovať sa s ním ako osobný konzultant na všetkých pohovoroch.

**2. V koľkých fázach sa zvyčajne projekt Outplacement realizuje?**

- a) V troch.
- b) V piatich.
- c) V štyroch.

**3. Z akých vstupov je zvyčajne zostavená hodnotiacia fáza projektu Outplacement?**

- a) Štruktúrované hĺbkové interview, štandardizované psychodiagnostické metódy, zhodnotenie prostredníctvom STAR techniky.
- b) Štruktúrované psychologické interview, hĺbkové psychodiagnostické testy a spätná väzba poskytnutá účastníkovi.
- c) Spätná väzba poskytnutá účastníkovi, tréning a rozvoj účastníka v jeho silných i rozvojových oblastiach, príprava stratégie vyhľadávania.



## ĽUDSKÉ KAPITÁL – HODNOTENIE Z POHLADU INVESTÍCIE

V posledných desaťročiach sa v organizáciách neustále zintenzívňuje potreba efektívneho riadenia ľudského kapitálu, ktoré sa v súčasnosti podľa mnohých manažérskych koncepcií považujú za primárny potenciál organizácie. Táto potreba si vyžiadala rozsiahle zmeny v nazeraní na pracovníkov – sú považovaní za hlavný prostriedok dlhodobej prosperity, proaktívnej orientácie a konkurenčnej výhody.

Štúdiá OECD (Human Capital Investment: An International Comparison, 1998) definuje ľudský kapitál ako vedomosti, zručnosti, schopnosti a ďalšie charakteristiky jednotlivca, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu. Pre naše potreby definujeme ľudský kapitál organizácie ako súhrn ľudského kapitálu všetkých jej členov, t. j. ako súhrn všetkých znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania, hodnôt a motivácií, ktoré sa v organizácii nachádzajú.

Ľudský kapitál je podobným faktorom ekonomického rastu ako fyzický kapitál v akejkoľvek inej podobe. Z hľadiska významu pojmu ľudský kapitál jestvuje niekoľko charakteristík, ktoré odlišujú koncepciu týchto dvoch označení. Tieto charakteristiky sú takisto dôležité pre pochopenie správania ľudského kapitálu a jeho vzťahu k využitiu v organizácii.

**Ľudský kapitál je do istej miery komplementárny s technológiou.** Kvalifikácia počítačového programátora bude pravdepodobne nevyužitá v krajine, kde nie sú dostupné počítače či príslušný softvér.

**Ľudský kapitál nie je prenosný.** Je viazaný ku svojmu nositeľovi, konkrétnemu jednotlivcovi. Mobilita ľudského kapitálu je tak ohraničená fyzickou mobilitou jednotlivca. Príkladom toho, že sa ľudský kapitál v určitej miere presúva, je napr. problém úniku mozgov.

**Ľudský kapitál je ťažko skladovateľný.** Životnosť ľudského kapitálu je ohraničená individuálnou dĺžkou života človeka.

**Ľudský kapitál nie je univerzálne zameniteľný.** Znamená to, že ľudský kapitál nemožno zameniť za iné statky, ani za iný ľudský kapitál.

**Návratnosť investícií do ľudského kapitálu je spravidla dlhodobá.** Táto charakteristika vyplýva z jeho naviazanosti na konkrétneho človeka. Cyklus od investície do ľudského kapitálu po pozorovateľné výsledky je dlhodobý proces. Až zapojenie ľudí s vysokým ľudským kapitálom do ekonomickej aktivity prináša výnosy merateľné klasickými ekonomickými kategóriami.

Investíciami do ľudského kapitálu potom rozumieme všetky peňažné i nepeňažné výdavky, ktoré nejakým spôsobom prispievajú k zvyšovaniu úrovne ľudského kapitálu v organizácii. Typickými príkladmi sú investície do vzdelávania, tréningu, vedy a výskumu. Podľa Gary S. Beckera, nositeľa Nobelovej ceny, sú výnosy z investícií do ľudského kapitálu porovnateľné a často prispievajú k celkovej produktivite viac ako investície do ostatného fyzického kapitálu. Pri akomkoľvek investičnom rozhodovaní treba brať do úvahy tri kategórie, ktoré majú pre ľudský kapitál špecifickú podobu:

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



**VÝŠKA INVESTÍCIE** – objem zdrojov vynaložených na získavanie aktív ľudského kapitálu.

**RIZIKO** – ktoré vyplýva z držby takýchto aktív.

**VÝNOS** – úžitok z držby aktív.

Výška počiatočnej investície sa najčastejšie vníma ako náklady vynaložené na získavanie pracovníkov, ohodnotenie vykonanej práce a náklady na zabezpečenie spokojnosti a stability tímu. Náklady na zvyšovanie motivácie a podpory pracovníkov vstupujú taktiež z hľadiska ľudského kapitálu do počiatočnej investície.

Riziká, ktoré môžu ovplyvniť využitie ľudského kapitálu, sú spojené najmä s potrebou zabezpečenia realizácie pracovných úloh ohrozovaných najmä odchodom pracovníkov a nevhodným zaradením jednotlivcov v štruktúre organizácie. Každý nový pracovník potrebuje čas na adaptáciu a až následne začína byť prínosom. Ak po krátkom čase v organizácii končí, nedokáže svojou prácou vykompenzovať investíciu, ktorá bola do neho vložená. Taktiež, pokiaľ nie sú ľudia zaradení správne na pozície podľa svojich schopností, nestabilita môže zmariť využitie investícií, ktoré boli do ľudského kapitálu vložené.

Výnos ľudského kapitálu je pomerne zložito merateľná kategória. Je dôležité si uvedomiť, že príspevok každého pracovníka neprichádza okamžite po jeho nástupe, ale rastie v čase. Zároveň je však ohraničený potenciálom, ktorý každý človek na určenej pozícii dosiahne. Kľúčovým ukazovateľom HR manažérov je HC ROI (Human Capital Return on Investment – návratnosť investícií do ľudského kapitálu). Je to ukazovateľ, ktorý zobrazuje vzájomné prepojenie obratu, ktorý organizácia dosiahla, a veľkosti investícií do jej pracovníkov. Podľa štúdie PWC z roku 2006 mapujúcej región Európy je potvrdené, že z každej investovanej koruny do pracovníkov získajú firmy na Slovensku späť v priemere 1,34 Sk, kým v Európe je to 1,14 Sk.

Na zabezpečenie maximalizácie výnosu a minimalizácie rizík je nevyhnutné:

- Zadefinovanie postavenia a stabilizácia každého pracovníka v jednotlivom štádiu pôsobenia v organizácii.
- Vytvorenie podmienok na sebarealizáciu a dosahovanie motivácie pre kariérny rast pracovníkov.
- Predstavenie jasného modelu odmeňovania podľa hodnoty vykonanej práce.
- Zabezpečenie podpory pre vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.
- Určenie línie následníctva pri kľúčových činnostiach organizácie.

Zodpovednosť za optimálne využívanie ľudského kapitálu v organizáciách leží na pleciach jednotlivých manažérov. Preto je dôležité uvedomiť si význam jednotlivých kategórií, ich prepojenie a spôsoby, aby boli výnosy z ľudského kapitálu zabezpečené z pohľadu rizík a prínosné k výške počiatočných investícií.

## TESTOVACIE OTÁZKY

### 1. Čo vyjadruje pojem ľudský kapitál?

- a) Čas pracovníka, ktorý trávi v práci.
- b) Súhrn všetkých znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania, hodnôt a motivácií.
- c) Výšku mzdu, ktorá je ohodnotením práce pracovníka.

- 2. Ktoré kategórie je dôležité sledovať pre správne využitie ľudského kapitálu v zmysle maximalizácie jeho využitia a minimalizácie možných negatív?**
- a) Zaradenie na jednotlivé pozície, mzdové ohodnotenie a možnosti kariérneho rastu pracovníkov.
  - b) Všetky náklady, ktoré súvisia so zamestnávaním, t.j. mzdy, odvody, dane, príplatky, zabezpečenie vybavenia pracoviska, atď.
  - c) Výška investície, riziko a výnos.

## **PRINCÍPY GOVERNANCE MODEL (GM) V OBLASTI SPRÁVY A RIADENIA INŠTITÚCIÍ**

Pojem Corporate Governance alebo „dobrá správa a riadenie spoločnosti“ sa stáva v poslednom období čoraz populárnejšou témou odborníkov zaoberajúcich sa princípmi a zásadami dobrej správy a riadenia inštitúcií. Tento pojem zahŕňa množstvo procesov spojených s preukazovaním spôsobu nakladania so zdrojmi a efektívnosť činnosti v organizácii.

Najpodstatnejšie základné prvky Corporate Governance sú:

- I. Zabezpečiť plné zverejňovanie informácií.
- II. Aktívne vytvárať predpoklad plnej informovanosti „stakeholderov“ – osôb akýmkoľvek spôsobom zainteresovaných.
- III. Využívanie inštitútu nezávislých riaditeľov a audítorov so schopnosťou objektívne a pravdivo verifikovať správnosť a pravdivosť dát a informácií, ktoré organizácia prezentuje.

### **Corporate Governance sa ako relevantný nástroj využíva aj vo verejnom sektore**

Corporate Governance ako nástroj dobrej správy a riadenia spoločnosti môže byť základom pre všetky verejné inštitúcie. Tieto praktiky sú preberané zo súkromného sektora, v ktorom investori a regulačné inštitúcie tlačia na rozvoj záujmu o praktiky dobrej správy, čo vplýva aj na verejný sektor. Sekundárne to znamená, že dobre manažované verejné inštitúcie sa posúvajú za hranice minimálnych štandardov v poskytovaní svojich služieb pre občana, ktoré ukladá zákon, a snažia sa naplňovať najlepšie praktiky v oblasti dobrej správy a riadenia spoločnosti.

Originálny koncept Corporate Governance sa rozvíja v oblasti spoločností zo súkromného sektora. Vyvstáva preto otázka, či tento koncept možno aplikovať aj na inštitúcie z verejného sektora.

Potreba zodpovednosti za informovanie o vyžívaní verejných zdrojov je nevyhnutná pre dobrú správu verejných subjektov. Preto je potrebné zdôrazniť, že jednotlivé orgány verejného sektora, pre ktoré pracovníci verejného sektora pracujú, by mali byť zodpovedné za informovanie občanov o vyžívaní verejných zdrojov nie len v šírke, v ktorej rámci im to ukladá zákon, ale by mali vytvárať hlbšie možnosti informovania.

Zodpovednosť za informovanie je vyjadrením, že jednotliví pracovníci verejného sektora, ale i celé orgány verejného sektora budú informovať občanov o spôsobe nakladania s verejnými prostriedkami, ale taktiež to znamená, že jednotliví volení reprezentanti verejného sektora sa budú správať tak, aby naplňovali verejný záujem a boli hodnotení podľa toho, ako vystupujú v pozícii, do ktorej boli zvolení.

### **Aplikácia princípov Corporate Governance vo verejnom sektore**

#### **Štátom vlastnené spoločnosti**

# Vzdelávací model pre výučbu riadenia ľudského kapitálu vo verejnom sektore



Najlepšie praktiky Corporate Governance zo súkromného sektora by sa mali aplikovať do verejného sektora. Avšak potreba, aby predstavitelia verejného sektora boli zodpovední za informovanie, je determinovaná tým, že tieto praktiky nemôžu byť preklápané do verejného sektora priamo, a to práve pre to, že vo verejnom sektore je potrebné počítať s oveľa širším konceptom zodpovednosti za informovanie.

Corporate Governance v súkromnom sektore je založená na separácii vlastníkov a kontroly vo veľkých spoločnostiach. V súkromnom sektore ide o to, aby manažéri zabezpečili čo najväčšie zhodnotenie kapitálu investovaného akcionármi. Táto skutočnosť vyúsťuje k tomu, že sa manažéri musia správať zodpovedne v informovaní a správe tak, aby nepodávali neúplné alebo skreslené informácie správnym radám, aby správne rady neboli ovládané manažermi a aby správne rady nezávisle hodnotili manažérske rozhodnutia, a tak mohli pripravovať stratégiu spoločnosti do budúcnosti.

Tieto záujmy sú viac závažné pre štátom vlastnené spoločnosti a štátne správne rady ako pre orgány štátnej správy, kde sa pracovníci priamo zodpovedajú ministrom. Na druhej strane všetky orgány verejnej správy majú povinnosť napĺňať verejný záujem. Je fakt, že sklon ku sporným etickým praktikám vzrastá v privatizujúcom sa prostredí. Z tohto dôvodu sa organizácie verejného sektora a ich vládne agentúry posúvajú viac ku komerčnému systému fungovania ako štátom vykonávané politiky pre privatizáciu a tvorbu korporácií.

Corporate Governance, ako sa chápe v súkromnom sektore, je vyjadrením zodpovednosti za informovanie a správu, v ktorom správne rady zodpovedajú akcionárom za svoje rozhodnutia a manažéri správnym radám, čo bude mať veľký význam pre štátom vlastnené podniky. V tomto kontexte relevantní ministri budú vystupovať ako akcionári a správne rady budú mať spoločný zámer, taký istý ako správne rady spoločností zo súkromného sektora. Samozrejme, že predovšetkým v tejto oblasti budú vyvstávať problémy a konflikty v protichodných záujmoch v napĺňaní verejného záujmu a ekonomických cieľov. Ad hoc intervencie zo strany ministrov môžu mať za následok podkopanie dobrej správy a riadenia.

## Verejné inštitúcie

Povaha týchto inštitúcií je iná ako pri štátom vlastnených spoločnostiach, pretože nemožno odseparovať úlohy správnej rady od manažmentu, pričom separácia je základom pre Corporate Governance v súkromnom sektore.

V tomto prípade pojem Corporate Governance predstavuje balík praktík zabezpečujúci manažérsku zodpovednosť za dobrú správu. Medzi praktikami je niekoľko takých, ktoré sa podobajú alebo sú identické so stratégiami v súkromnom sektore:

- audítorské komisie,
- etický kódex,
- rizikový manažment,
- finančné správy.

**TESTOVACIE OTÁZKY**

- 1. Akými princípmi sa primárne zaoberá Corporate Governance?**
  - a) Dobrej správy a riadenia spoločnosti.
  - b) Princípmi riadenia spoločností.
  - c) Zásadami informovania „stakeholderov“.
  
- 2. Na ktoré sektory možno aplikovať princípy Corporate Governance?**
  - a) Len na súkromný sektor.
  - b) Na súkromný a verejný sektor.
  - c) Na súkromný, verejný a neziskový sektor.