

# **Analýza prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme XY, spol. s r.o.**

Terézia Ružičková

---

Bakalárska práca  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Terézia RUŽIČKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10309**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza přístupu ke klíčovým zaměstnancům ve firmě XY, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti řízení klíčových zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný přístup ke klíčovým zaměstnancům ve firmě XY, spol. s r.o.
- Na základě analýzy navrhnete opatření na zlepšení přístupu ke klíčovým zaměstnancům ve firmě XY, spol. s r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
**HORVÁTHOVÁ, Petra.** Talent management. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.  
**HRONÍK, František.** Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.  
**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
**MLÁDKOVÁ, Ludmila.** Management znalostních pracovníků. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2008, 132 s. ISBN 978-80-7400-013-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

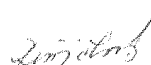
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2013



<sup>4</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je identifikovať prístup a využívané metódy riadenia kľúčových zamestnancov vo firme XY, spol. s r.o. Tento cieľ je dosiahnutý pomocou analýzy dostupných informačných zdrojov, na základe ktorej je zistený teoretický prístup ku kľúčovým zamestnancom a sú analyzované interné materiály firmy. Ďalej v praktickej časti je rozobraný prístup ku kľúčovým zamestnancom vo firme XY, spol. s r.o., ktorý bol zisťovaný prostredníctvom rozhovorov s pracovníkmi a dotazníkového šetrenia. Výsledky z tejto časti sú porovnané s teoretickými východiskami, čo vyúsťuje do návrhov a odporúčaní pre firmu, ktorá by sa mala zamerať najmä na venovanie špeciálnej pozornosti kľúčovým zamestnancom a zdieľaniu ich znalostí.

**Kľúčové slová:** Analýza, kľúčový zamestnanec, talent, riadenie ľudských zdrojov, znalostný pracovník

## **ABSTRACT**

The purpose of the bachelor thesis is to identify approach and methods used to manage key employees in the company XY, spol. s r.o. The aim is achieved through analysis of available information sources. On the basis of analysis is detected theoretical approach to key employees and there are analysed internal materials of the company. Consequently, in the practical part, there is analysed approach to key employees in the company XY, spol. s r.o., which was assessed through interviews with employees and a questionnaire. The results of this section are compared with theoretical basis, resulting in proposals and recommendations for the company, which should focus in particular on paying special attention to key employees and sharing their knowledge.

**Keywords:** Analysis, Key Employee, Talent, Human Resource Management, Knowledge Worker

## Pod'akovanie

Hlavné pod'akovanie patrí vedúcej bakalárskej práce, Ing. Jane Matoškovej, PhD., za odborné rady, vedenie, poznatky a pomoc pri riešení problémov s bakalárskou prácou.

Taktiež ďakujem riaditeľke ústavu managementu a ekonomiky, Ing. Pavle Staňkovej, PhD., pani Simone Pekařovej, ďalej vedúcej personálneho úseku vo firme XY, spol. s r.o. a mojej sestre, Soni Zmekovej, ktoré mi pomohli pri riešení problémov s bakalárskou prácou.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV .....</b>	<b>12</b>
1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	12
1.2 INTELEKTUÁLNY A ĽUDSKÝ KAPITÁL.....	12
1.3 ZNALOSTI V ORGANIZÁCH .....	13
1.4 PRACOVNÉ ROLE .....	15
1.4.1 Kľúčové role.....	15
<b>2 DEFINOVANIE KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>16</b>
2.1 TALENT .....	17
2.2 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍCI.....	17
<b>3 PRÍSTUP KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM.....</b>	<b>19</b>
3.1 ZÍSKAVANIE A IDENTIFIKÁCIA KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV .....	24
3.1.1 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov z interných zdrojov.....	25
3.1.2 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov z externých zdrojov.....	27
3.2 UDRŽANIE A MOTIVÁCIA KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV .....	28
3.3 VZDELÁVANIE A ROZVOJ KLÚČOVÉHO ZAMESTNANCA .....	30
3.3.1 Riadenie kariéry .....	33
3.4 VZŤAH HODNOTENIA A ODMEŇOVANIA KLÚČOVÉHO ZAMESTNANCA .....	34
<b>4 ZHRNUTIE.....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>37</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY, SPOL. S R.O. ....</b>	<b>38</b>
5.1 VÝVOJ ELEKTROTECHNICKÉHO PRIEMYSLU NA SLOVENSKU A HISTÓRIA FIRMY XY, SPOL. S R.O. ....	38
5.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	39
5.3 ŠTRUKTURÁLNE ROZDELENIE ZAMESTNANCOV .....	41
5.4 FLUKTUÁCIA A STABILITA ZAMESTNANCOV .....	44
<b>6 CIEĽ A METÓDY ZBERU DÁT O PRÍSTUPE FIRMY KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM.....</b>	<b>46</b>
6.1 ANALÝZA DOSTUPNÝCH INFORMAČNÝCH ZDROJOV O PRÍSTUPE KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM .....	46
6.2 POLOŠTRUKTÚROVANÉ ROZHOVORY S PRACOVNÍKMI .....	47
6.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE .....	48
<b>7 VÝSLEDKY ANALÝZY PRÍSTUPU KU KLÚČOVÝM</b>	



<b>ZAMESTNANCOM VO FIRME .....</b>	<b>51</b>
7.1 ZÍSKAVANIE A IDENTIFIKÁCIA KĹÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV VO FIRME .....	52
7.1.1 Identifikácia kľúčových zamestnancov z interných zdrojov vo firme .....	52
7.1.2 Získavanie zamestnancov z externých zdrojov vo firme .....	53
7.2 UDRŽANIE A MOTIVÁCIA KĹÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV VO FIRME .....	54
7.3 VZDELÁVANIE A ROZVOJ KĹÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV VO FIRME.....	57
7.3.1 Riadenie kariéry vo firme.....	59
7.4 HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE KĹÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV VO FIRME .....	59
<b>8 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PRÍSTUPU KU KĹÚČOVÝM ZAMESTNANCOM VO FIRME .....</b>	<b>61</b>
<b>9 ODPORÚČANIA A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE SÚČASNÉHO PRÍSTUPU KU KĹÚČOVÝM ZAMESTNANCOM VO FIRME .....</b>	<b>63</b>
<b>ZÁVER .....</b>	<b>68</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>69</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>73</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>74</b>
<b>ZOZNAM VZORCOV .....</b>	<b>75</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

V mnohých firmách sa na zamestnancov pozerá ako na najhodnotnejšie aktívum, ktoré majú, pretože zabezpečujú jej chod, plnenie firemných cieľov a robia ju konkurencieschopnou. V rámci personalistiky sa firmy zameriavajú na prácu so zamestnancami, pričom pri tejto sústavnej činnosti má manažment možnosť zistiť, že nie všetci zamestnanci sú rovnakí a potenciál, znalosti, schopnosti a zručnosti niektorých z nich sú na vyššej úrovni, ako ostatných.

Zamestnanci, ktorých znalosti, schopnosti a zručnosti sú pre firmu obzvlášť dôležité a neraz i ťažko nahraditeľné, sú kľúčoví zamestnanci. Napriek tomu, že pomer kľúčových zamestnancov k ostatným zamestnancom je približne 20: 80, hodnota ich práce pre firmu tvorí väčší podiel. Z tohto dôvodu by sa firma mala sústrediť na ich udržanie vo firme, pretože až odídu, môže to narušiť spĺňanie podnikateľských cieľov firmy. Nehovoriac o tom, že odchod kľúčového zamestnanca firmu neraz stojí aj dvojnásobok jeho ročnej mzdy.

Cieľom bakalárskej práce na tému Analýza prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme XY je analyzovať prístup a využívané metódy firmy pri riadení kľúčových zamestnancov. Nadobudnuté informácie budú porovnané s teoretickými prístupmi ku kľúčovým zamestnancom a na základe tohto porovnania budú navrhnuté odporúčania pre zlepšenie prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme.

Celá bakalárska práca sa skladá z dvoch častí – z teoretickej a praktickej.

V teoretickej časti budú uvedené základné pojmy, bude definovaný pojem kľúčový zamestnanec a objasnený samotný prístup ku kľúčovým zamestnancom.

Praktická časť je venovaná predstaveniu firmy XY, spol. s r.o., analýze dokumentov, ktoré firma pri práci so zamestnancami používa a tieto údaje budú doplnené kvalitatívnym výskumom vo forme rozhovorov so zamestnancami a dotazníkového šetrenia.

V záverečnej časti práce budú navrhnuté opatrenia, ktoré by mohli zlepšiť prístup ku kľúčovým zamestnancom vo firme XY, spol. s r.o.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Pre analyzovanie prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme je nutné, aby boli na úvod ujasnené základné pojmy a vysvetlené základné oblasti, s ktorými táto téma súvisí.

### 1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Kľúčoví zamestnanci, ich určenie, riadenie a rozvoj, sa zaraďujú do oblasti, ktorou sa zaoberá riadenie ľudských zdrojov.

Riadenie ľudských zdrojov je vo veľkých priemyselných krajinách považované za kľúčový prvok, ktorý je dôležitý pre úspech organizácie (Thomson, 2007). Podľa Horváthovej (2011), sa riadenie ľudských zdrojov využíva pre dosiahnutie krátkodobých, strednodobých a dlhodobých cieľov organizácie a vykonáva sa pomocou komplexu metodík a rozhodnutí, za účelom riadiť a rozvíjať ľudský potenciál, pričom sa berú do úvahy potreby a aspirácie zamestnancov. Armstrong (2003) vo svojej publikácii tvrdí, že riadenie ľudských zdrojov, alebo tiež human resource management, je strategický prístup k managementu ľudí, ktorí sa buď individuálne, alebo kolektívne podieľajú na dosiahnutí cieľov organizácie. Koubek (2007), ktorý využíva pre pomenovanie riadenia ľudských zdrojov aj názvy ako personálna práca alebo personalistika, definuje riadenie ľudských zdrojov ako časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na prácu s ľuďmi v súvislosti s pracovným procesom. Vyjadruje tým získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepojovanie činností ľudí, výsledkov ich práce, pracovných schopností a správania. Posudzuje sa vzťah k vykonávanej práci, organizácii, spolupracovníkom a ostatným osobám, s ktorými sa v rámci pracovného procesu stretáva. Do úvahy sa berie aj osobné uspokojenie z vykonanej práce, ich personálny a sociálny rozvoj.

### 1.2 Intelektuálny a ľudský kapitál

Koubek (2007) a Armstrong (2003) uvádzajú, že nehmotné zdroje, teda zásoby a toky znalostí, schopností a zručností, tvoria spolu s hmotnými zdrojmi tržnú alebo celkovú hodnotu organizácie. Medzi hmotné zdroje patrí napríklad finančný kapitál a dlhodobý majetok; nehmotné zdroje sú k dispozícii pre organizáciu, tvoria intelektuálny kapitál. Matošková (2008) vo svojej práci podľa Mládkovej uvádza, že intelektuálny kapitál sa definuje ako praktické využitie znalostí, ktoré má organizácia k dispozícii.

Z literatury (napr. Armstrong, 2003, Koubek, 2007, Vymětal, Diačíková a Váchová, 2005) vyplýva, že intelektuálny kapitál má tri časti:

- Ľudský kapitál, ktorý je tvorený znalosťami, zručnosťami a schopnosťami pracovníkov organizácie;
- Spoločenský kapitál, ktorý obsahuje zásoby a toky znalostí z vnútorných a vonkajších vzťahov organizácie;
- Organizačný kapitál, teda inštitucionalizované znalosti, ktoré vlastní organizácia a sú uložené v databázach a manuáloch.

Ako už bolo spomenuté, súčasťou intelektuálneho kapitálu organizácie je suma znalostí. (Matošková, 2008, Vymětal, Diačíková a Váchová, 2005) O intelektuálnom kapitále je vhodné hovoriť hlavne v prostredí, v ktorom sa prejavuje ľudská kreativita a originalita myslenia. (Petříková, 2010) Podľa Dvořákovéj (2007) ľudský kapitál obsahuje znalosti pracovníkov, ktoré si berú so sebou, keď opúšťajú organizáciu. Pracovníci vytvárajú, uchovávajú a využívajú znalosti, ktoré sa následne rozširujú vzájomnou súčinnosťou medzi nimi, ale aj súčinnosťou a kontaktmi mimo organizáciu. (Koubek, 2007)

### 1.3 Znalosti v organizácii

Nielsen Petříková (2010), ale aj Kothuri (2002), Tučková a Strouhal (2010) vo svojich publikáciách uvádzajú, že v súčasnom tržnom prostredí je znalosť jediným zdrojom konkurencieschopnosti a je najdôležitejším kapitálom spoločnosti.

Podľa Mládkovej (2008) sú znalosti informácie, ktoré sú obohatené našimi skúsenosťami, zručnosťami, intuíciou, osobnými predstavami a mentálnymi modelmi. Drucker (2002) uvádza, že určitá osoba je vždy ich nositeľom, pričom ich vytvára, uchováva, zdokonaľuje a zároveň prakticky uplatňuje. Gregar a kol. (2011) uvádza niekoľko definícií od rôznych autorov: Beckman definuje znalosť ako uvažovanie nad dátami a informáciami, pričom výstupom je možnosť aktívneho výkonu, riešenia problému, rozhodovanie a učenie; Palánova definícia znalosti znie, že sú neoddeliteľne späté s ľudskou činnosťou, teda pre človeka sú osvojeným súhrnom teoretických poznatkov, predstáv a teórií. Osvojenie znalostí je možné prostredníctvom vnímania, spoznávania, myslenia a fantázie, zapamätania, experimentovania a skúseností.

V návaznosti na tému klíčových zamestnancov je možné využiť definíciu znalostí od Petříkovej (2010), ktorá vidí znalosť ako produktívnu vtelenú inteligenciu, ktorá sa získava pozitívnym vzdelávaním a učením sa. Pracovník získa sumu znalostí, ktoré mu umožnia orientáciu, zaujatie stanoviska, obohatenie svojich analytických a dedukčných schopností, dospenie k syntéze, a to všetko v zmysle potrieb organizácie.

Nonaka a von Kogh (2009) vo svojej publikácii odkazujú na prácu Nonaku (1991), v ktorej rozdelil znalosti na dve dimenzie - explicitné a tacitné. Aj Kothuri (2002) vo svojej práci delí znalosti na explicitné a tacitné, pričom pridáva implicitné znalosti, ktoré vznikajú transformáciou tacitných znalostí do explicitnej formy.

Explicitné znalosti sú znalosti, ktoré je možné vysloviť a formulovať vo vete, vyjadriť pomocou dát, nakresliť alebo inak znázorniť (Mládková, 2008). Podľa Petříkovej (2010) explicitné znalosti sú objektívne, racionálneho a technického charakteru, sú širiteľné bez nutnosti osobného kontaktu a preto sú ľahko širiteľné a kodifikované. Možnosť kodifikovať explicitné znalosti zdôrazňujú aj Vymětal, Diačíková a Váchová (2005), pričom dodávajú, že sa ľahko zdieľajú a komunikujú, obvykle sú objektizované a racionálne. Hroník (2007) definuje explicitné znalosti ako konzervovateľné a preto zostávajú vo firme aj po odchode zamestnancov.

Na druhú stranu tacitné znalosti sú nevyslovené, skryté, neštruktúrované, nedajú sa ľahko postrehnúť, vyjadriť a vysvetliť. Uchovávajú sa v mozgu a sú osobným vlastníctvom človeka. Tacitné znalosti sa zakladajú na intuícii, hodnotách, zvykoch, zručnosti a skúsenostiach (Vymětal, Diačíková a Váchová, 2005). Definícia podľa Mládkovej (2008) znie, že sú to znalosti, ktoré vznikajú interakciou medzi explicitnými znalosťami a skúsenosťami, intuíciou, osobných predstáv a mentálnych modelov, pričom ich nositeľ nemusí vedieť, že ich má. Collins (2010) hovorí, že tacitné znalosti sú tie, ktoré nie je možné vysloviť, ale môžu byť zdieľané spoluprácou s osobou, ktorá ich má. V tejto súvislosti je vhodné spomenúť aj Hroníka (2007), ktorý sa nazdáva, že pre tacitné znalosti je dôležitá fyzická a časová blízkosť s ich nositeľom.

Matošková (2008) podľa Gourelaya vysvetľuje, že tacitné znalosti sa prejavujú v správaní človeka tak, že pracuje spontánne, bez toho, aby vedel vysvetliť ako to urobil, alebo vie niečo, ale nie je schopný to vyjadriť slovami, číslami a inými symbolmi.

Tacitné znalosti sú základným faktorom, ktorý vlastní kľúčový zamestnanec a sú taktiež predmetom znalostného managementu.

## **1.4 Pracovné role**

Niektorí zamestnanci, ktorí majú vyšší podiel znalostí o spôsoboch splňania úloh a podľa toho sa správajú, môžu v organizácii zastávať rolu kľúčového zamestnanca. Vzhľadom k tomu, že istí autori, napríklad spoločnosť Deloitte (2008), považuje za kľúčových nielen ľudí, ale aj role, ktoré ľudia v spoločnosti zastávajú, je nutné si vymedziť aj tento pojem.

V závislosti na situácii sa ľudia musia riadiť určitými pravidlami a musia prispôbovať svoje správanie. Aby vystupovali efektívne v daných situáciách, je nutné, aby sa adaptovali do role, čím využívajú situačný model (Armstrong, 2003). Armstrong (2003) popisuje pracovnú rolu ako rolu, ktorú stvára pracovník pri splňaní požiadaviek v zamestnaní. Špecifické formy správania, ktorými sa prezentujú, sú vyjadrované za účelom splnenia konkrétnej úlohy alebo úloh, ktoré sú obsiahnuté v pracovnej pozícii alebo práci celkovo.

### **1.4.1 Kľúčové role**

Horváthová (2011) hovorí, že kľúčové role sú pozície v organizácii, ktoré v prípade, že by ostali neobsadené, by viedli k vážnemu narušeniu fungovania organizácie. Kľúčové role môžu byť preto považované za role najviac kritické pre dosiahnutie úspechu organizácie a ovplyvňujú organizačné aktivity – prevádzkovo, strategicky alebo obidvoma spôsobmi. Podľa spoločnosti Gordias (2004) kľúčové role figurujú v praxi ako primárna zložka každého systému riadenia. Vytvorenie týchto rolí nemusí pre firmu znamenať vytvorenie a obsadenie nového pracovného miesta, ale je možné priradiť túto rolu už stálemu zamestnancovi. Horváthová (2011), ktorá sa bližšie zaoberá talentami a talent managementom, si myslí, že práve oni sú vhodní pre kľúčové role.

## 2 DEFINOVANIE KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV

Petříková (2010) podľa Sýkoru uvádza, že úspech podniku závisí na relatívne malej skupine zamestnancov, na kľúčových zamestnancoch. Kľúčoví zamestnanci sú zamestnanci, ktorí sú pre organizáciu obzvlášť dôležití a ich odchod by firme spôsobil nemalé problémy. Příkryl (2005) zdôrazňuje, že s odchodom kľúčového zamestnanca sa viažu výdaje, ktoré odrážajú neraz aj dvojnásobok jeho ročnej mzdy.

Z literatúry (INC consulting, 2008, Deloitte, 2008, Petříková, 2010, Příkryl, 2005) vyplýva, že kľúčoví zamestnanci sú ľudia, ktorí:

- Sú kľúčové segmenty pracovných síl;
- Nemusia patriť medzi vrcholové vedenie a management, obvykle sú v rôznych častiach organizácie;
- Sú motivovaní a schopní pracovníci, pri ktorých nie je nutná stimulácia;
- Sú ochotní spolupracovať a komunikovať;
- Majú vysokú znalostný, emočný a akčný potenciál;
- Disponujú zručnosťami a vedomosťami, ktoré sa nákladne a s problémami nahradzujú;
- Môžu vytvárať nepomerné množstvo príjmov organizácie;
- Sú zásadní pre realizáciu stratégie organizácie;
- Prežili vo firme niekoľko razantných zmien a kríz, ale ešte pracovne nevyhoreli;
- Poznajú príčiny súčasného stavu firmy;
- Majú dostatok osobných kontaktov v ostatných útvaroch firmy;
- Sú na kľúčovej pozícii.

Podľa spoločnosti Deloitte (2008) nemusia byť kľúčoví iba ľudia, ale aj role, ktoré ak nie sú obsadené, tak podnik je ohrozený. Příkryl (2005) uvádza vyjadrenie Jiřího Dostála, generálneho riaditeľa Kovohute Příbram nástupnícká, ktorý tvrdí, že organizácia by si mala určiť čo je kľúčové – či je to pracovná pozícia alebo zamestnanec. V prípade, že daná pozícia je pre firmu kľúčová, aj zamestnanec, ktorý túto funkciu zastáva bude kľúčový.



Najčastejšie môžeme nájsť kľúčových zamestnancov medzi talentami a znalostnými pracovníkmi.

## 2.1 Talent

Mládková (2008, s. 44) podľa Buckinghamu a Coffmana definuje talent všeobecne ako periodicky sa opakujúci vzorec myslenia, cítenia a správania, ktorý môže byť použitý k tvorbe hodnôt a je zodpovedný za mentálne filtre, ktoré nútia človeka venovať pozornosť určitým podnetom. Samotný talent nie je možné natrénovať, ale len rozvíjať a dať mu voľnosť, aby sa mohol prejavíť. Pri definovaní talentovaného človeka je podľa Horváthovej (2011) nutné, aby sa uvažovalo niekoľko zložiek, ktoré obsahujú meranie súčasného výkonu, výstupov a výsledkov, pričom v niektorých prípadoch sa vyskytuje aj meranie potenciálu.

Rôzni autori (Hroník, 2007, Horváthová, 2011, Koubek, 2007, Mládková, 2008) definujú talentovaného pracovníka nasledovne:

- Má dostatok skúseností, inteligencie a vôle;
- Mimoriadne schopný jedinec, ktorý podáva vysoké výkony a prejavuje vysoký potenciál;
- Je závislý na výkonnosti, na perspektíve zvýšiť túto výkonnosť a na rešpekte;
- Môže mať vplyv na výkon organizácie;
- Dokáže odlíšiť organizáciu od ostatných a tým zvýšiť jej konkurencieschopnosť.

Podľa Hroníka (2007) by si každá firma mala zdefinovať koho pokladá za talent. Horváthová (2011) uvádza podľa Smilanského, že talentovaní ľudia sú len medzi kľúčovými jedincami. Horváthová (2011) ďalej prezentuje názor, že za talent môže byť považovaný ktokoľvek, kto prispieva k plneniu cieľov organizácie.

## 2.2 Znalostní pracovníci

Petříková (2010) hovorí, že znalostných pracovníkov, je možné rozdeliť buď len na nositeľov kľúčových znalostí, alebo aj na nižší manažment, odborných referentov a špecializovaných manuálnych pracovníkov s významnými know-how vo výrobných procesoch.

Drucker (2002), Matošková (2008), Mládková (2008), Vymětal, Diačíková a Váchová (2005) definujú znalostných pracovníkov nasledovne:

- V rozvinutej ekonomike tvoria polovicu až dve tretiny pracovníkov;
- Sú individuálni pracovníci, ktorí majú vzdelanie na vysokej úrovni;
- Pracujú najmä s tacitnými znalosťami, ich pracovný postup je z väčšej časti skrytý;
- Využívajú znalosti k výkonu práce alebo pracujú v oblasti znalostí. Často sú jediní, kto dané znalosti v organizácii má;
- Sú určení na základe schopnosti spracovávať existujúce informácie a vytvárať nové informácie, ktorým pridávajú hodnotu. Tieto schopnosti ale musia byť kombinované s nadaním uplatniť ich na identifikovanie a riešenie problémov v organizácii;
- Predstavujú veľké nehmotné aktívum organizácie;
- Pracujú nelineárne, samostatne, viac intelektuálne ako manuálne, majú vysokú mieru učiteľnosti, sú motivovaní, túžia po osobnom rozvoji a neustálom zdokonaľovaní;
- Sú autoritou pre ostatných zamestnancov, najmä vďaka svojim znalostiam, rozhľadu, skúsenostiam a inteligencii;

Pre lepšie definovanie znalostného pracovníka uvádza Mládková (2008) diverzifikáciu znalostného pracovníka od manuálneho pracovníka (viď príloha 1).

### 3 PRÍSTUP KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM

Horváthová (2011) sa riadi predpokladom, že spoločnosť môže úspešne fungovať, dosahovať organizačnú dokonalosť, spĺňať plánované ciele a udržiavať a zvyšovať konkurencieschopnosť len v prípade, že v nej prebieha kvalitná organizácia ľudských zdrojov, predovšetkým talentovaných zamestnancov. Pre dosiahnutie vymenovaných firemných požiadaviek by mala byť týmto ľudom venovaná mimoriadna pozornosť a spoločnosť by mala vyvíjať snahu o ich špecifické riadenie za účelom dosiahnutia maximálnej efektivity. Podľa spoločnosti Deloitte (2008) zameranie sa na kľúčové talenty, či talenty, ktoré sú v rámci organizácie najdôležitejšie, pomáha firme definovať vhodnú voľbu pre investovanie času a zdrojov.

Vzhľadom na to, že kľúčoví zamestnanci sa v najväčšej miere skladajú zo znalostných pracovníkov a talentov, môžeme vychádzať zo spôsobov riadenia, ktoré sa uplatňujú pri týchto typoch zamestnancov – z talent managementu a znalostného managementu.

#### *Talent management*

Talent management je podľa Armstronga (2003) činnosť firmy, ktorá prebieha za účelom prilákovania, udržiavania, motivovania a rozvíjania talentovaných ľudí. Predpokladá, že talentovaní zamestnanci sú hlavným zdrojom organizácie. Horváthová (2011) uvádza nasledujúce definície talent managementu: podľa Vašáka a Holej je talent management súbor princípov, ktorých naplnenie závisí na jednotlivých organizáciách a cieľom je maximálne využitie talentov pre spoločný úspech organizácie; Berger a Berger definujú talent management ako systematický proces identifikácie, udržiavania, rozvoja a podpory najlepších ľudí organizácie; Horváthová pod talent managementom sleduje vzájomne prepojený súbor činností organizácie, ktoré vykonáva za účelom splnenia súčasných a budúcich podnikateľských cieľov pomocou rozvíjania, motivovania a udržiavania si talentovaných zamestnancov. Hroník (2007) definuje talent management ako nástroj riadenia kariéry a zvyšovania výkonnosti vybraných ľudí; ako stabilizačný faktor talentovaných ľudí v organizácii a ako organizačný zdroj konkurenčnej výhody organizácie. Koubek (2007) uvádza, že riadenie talentov je snaha o zabezpečenie, aby organizácia prilákovala, udržiavala si, motivovala a rozvíjala talenty. Podľa spoločnosti INC consulting je dôležitejšie sa pýtať „ako si udržať a prilákať talentovaných ľudí“, ako „ako si prilákať a udržať talentovaných ľudí“. (INC consulting, 2008) Je teda

zjavné, že za dôležitejšiu náplň talent managementu pokladajú samotné udržanie, motivovanie a rozvíjanie talentov. Podľa niektorých odborníkov sa riadenie talentov týka len kľúčových ľudí, iný názor tvrdí, že riadenie talentov by sa nemalo obmedziť len na pár zamestnancov. Horváthová (2011) uvádza, že cieľom talent managementu je zabezpečiť tzv. talent pool, fond vysoko talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizácii oddaných jednotlivcov, ktorí sú schopní prispieť k dosiahnutiu súčasných a budúcich požiadaviek organizácie.

Správne nastavený a aplikovaný systém talent managementu, ktorý uvádza Horváthová (2011), je dôležitý z hľadiska kľúčových zamestnancov z dôvodov efektívnejšieho plánovania nástupníctva kľúčových pozícií, umiestnenia talentovaných zamestnancov na vhodné pozície, čím je možné ich potenciál lepšie využiť, minimalizovania straty spojenej s neobsadením kľúčových pozícií. Stratégia talent managementu musí byť v súlade s podnikateľskou stratégiou organizácie. V prípade, že má organizácia stanovenú podnikateľskú stratégiu, musí aplikovať nasledujúce aktivity späté s talent managementom:

- Identifikovať talenty, ktoré potrebuje k splneniu podnikateľských cieľov a zistiť nesúlad medzi súčasným a požadovaným stavom;
- Vytvoriť systém pre analýzu kompetencií a hodnotenia výkonu a potenciálu talentov;
- Získať chýbajúce talenty pre doplnenie požadovaného stavu;
- Udržať si talenty;
- Rozvinúť talenty a umožniť im prejaviť ich potenciál;
- Využiť talenty a zaistiť, aby sa podieľali na dosiahnutí požadovanej pridanej hodnoty;
- Zhodnotiť úspešnosť procesu.

Podľa Horváthovej (2011) sa v praxi môžeme stretnúť s dvomi základnými pohľadmi na talent management – s tradičným lineárnym modelom a modelom Develop-Deploy-Connect.

**Tradičný lineárny model.** Horváthová (2011) prezentuje, že tento model sa zameriava len na dve základné činnosti, na získanie a udržanie talentovaných pracovníkov.

Organizácie ho využívajú najmä v prípade, že nemajú k dispozícii dostatočné množstvo talentovaných zamestnancov. Podľa Horváthovej (2011) je tento model problematický z dôvodov, že po získaní talentu do organizácie sa mu viac nedostáva pozornosti, nie je mu poskytnutá možnosť preradenia, prechodu na inú pozíciu a ďalšieho rozvoja. Medzi ďalšie negatíva, ktoré autorka uvádza patrí, že tento model je finančne náročný, pretože organizácie investujú viac finančných prostriedkov na nábor talentovaných pracovníkov ako na ich vzdelávanie, neprenikne do stredu tvorby strategických hodnôt, nesleduje výkon a prínos zamestnanca pre organizáciu a často je odtrhnutý od širších podnikateľských zámerov organizácie.

**Develop-Deploy-Connect.** Horváthová (2011) definuje tento model ako kompletný prístup k talent managementu, ktorý sa zameriava na sledovanie výkonu talentovaných zamestnancov, pretože stav, pri ktorom sú títo zamestnanci systematicky rozvíjaní a motivovaní v oblastiach, ktoré prispievajú k naplneniu strategických cieľov organizácie, prináša organizácii maximálnu hodnotu. Na rozdiel od tradičného lineárneho modelu sa pozornosť sústreďí na rozvíjanie schopností zamestnancov, na ich rozmiestňovanie v rámci organizácie na miesta, kde budú maximálne využívať svoj potenciál a schopnosti a na ich prepojenie s ľuďmi, ktorí im môžu pomôcť pri plnení úloh. Horváthová (2011) ďalej uvádza vyjadrenie Pavly Staňkovej, konzultantky spoločnosti Deloitte. Tá vidí odklon od tradičného modelu k modelu Develop-Deploy-Connect, ktorý sa podľa nej sústreďí predovšetkým na maximálne využitie výkonnosti a potenciálu talentovaných zamestnancov pre organizáciu.

Podľa Horváthovej (2011) medzi pozitíva tohto modelu patrí, že vďaka vzájomnej previazanosti jednotlivých prvkov (rozvoj, rozmiestnenie, prepojenie) vedie zlepšenie v jednej oblasti k zlepšeniu aj v ďalšej oblasti. Zameranie sa organizácie na model Develop-Deploy-Connect môže prispieť k dosiahnutiu spôsobilosti, zladenia a stotožnenia kľúčových segmentov pracovnej sily a to povedie k zlepšeniu výkonu organizácie a schopnosti organizácie získať a udržať si kľúčové talenty.

### ***Znalostný management***

Znalostný management je podľa Petříkovej (2010) definovaný ako systematický a integrujúci proces, ktorý sa zaoberá predovšetkým získavaním, vytváraním, zdieľaním a využívaním znalostí jednotlivcov a skupín, pričom cieľom je dosiahnutie vyššej

podnikovej výkonnosti a cieľov organizácie. Znalosti podniku sa musia neustále obnovovať, zlepšovať a riadiť. Armstrong (2003) uvádza, že znalostný management je o šírení znalostí, o porozumení a odbornosti v organizácii, ktorá sa týka jej procesov, techník a operácií. Armstrong (2003) ďalej uviedol dva prístupy k znalostnému managementu, ktoré boli rozlíšené Hansenom, Nohriom a Tierneyim:

1. **Kodifikačná stratégia** predpokladá, že znalosti sú kodifikované a uložené v databázach, kde sú prístupné pre všetkých, a teda každý zamestnanec vo firme ich môže použiť. V tomto prípade sa využívajú explicitné znalosti, ktoré boli vytvorené človekom, ale ten ich urobil nezávislými – preniesol ich pomocou dokumentov. Pri kodifikačnej stratégii nie je nutné, aby tí, čo využívajú tieto znalosti mali priamy kontakt s človekom, ktorý znalosti vytvoril. Stratégia využíva možnosti informačných technológií.
2. **Personalizačná stratégia** predpokladá, že znalosti sú úzko späté s človekom, ktorý ich vytvoril a je možné ich šíriť len pomocou osobného kontaktu, vytvorením sietí a podporou komunikácie medzi individuálnymi pracovníkmi, prípadne tímami. Z toho vyplýva, že sa využívajú predovšetkým tacitné znalosti.

Aj Petříková (2010) nepriamo uvádza rozdelenie znalostného managementu, keď pripúšťa, že znalosti môžu byť vyjadrené explicitne (pomocou know – how a patentov) alebo tacitne (v hlavách zamestnancov). Uvádza však aj spojitosť medzi týmito stratégiami, keď tvrdí, že aj znalosti vyjadrené explicitne slúžia ako aktívum firmy len v prípade, že ich zamestnanci používajú a majú ich v hlave. Ľudský znalostný potenciál je najdôležitejším faktorom pre dosahovanie firemných cieľov a pracovníci sú kľúčoví nositelia znalostí. Dôležitým predpokladom pre fungovanie znalostného managementu je správne riadenie týchto pracovníkov, rozvoj znalostí zamestnancov firmy a zaistenie ich využitia v prospech firmy.

Nasledujúca bakalárska práca sa zameriava na personalizačnú stratégiu, ktorej predmetom sú znalostní pracovníci a práca s nimi. Mládková (2008) sa nazdáva, že riadenie znalostných pracovníkov je komplikované, vzhľadom na to, že v jednej organizácii sa nachádza veľa rôznych typov znalostných pracovníkov. Ďalej uvádza, že túto prácu je možné uľahčiť pomocou klasifikácie znalostných pracovníkov, úlohou ktorej je:

- Identifikovať základné skupiny znalostných pracovníkov v organizácii;

- Definovať kľúčových znalostných pracovníkov;
- Vhodným spôsobom riadiť znalostných pracovníkov;
- Plne využívať ich znalostnú kapacitu a zvyšovať produktivitu ich práce.

Ako príklad si môžeme uviesť klasifikáciu znalostných pracovníkov, ktorú uvádza Mládková (2008) podľa Raboucha, na základe matice KWP. Klasifikácia vznikla na VŠE v Prahe a pomocou nej sú znalostní pracovníci rozdelení do skupín v závislosti na rôznych prácach a pozíciách v organizácii a ich náročnosti na tzv. zlaté zručnosti a na hodnotu pridanú tacitnými znalosťami k výkonu. Týmto rozdelením sa určia tri základné znalostné pozície, ktoré uľahčia riadenie znalostných pracovníkov:

1. **Pozície, ktoré vyžadujú neustále vzdelávanie.** Pre týchto znalostných pracovníkov sú veľmi dôležité tacitné znalosti, preto by im ich mali manažéri pomáhať vytvárať pomocou vhodných podnetov a skúseností, mali by dávať dôraz na tímovú prácu, vyhľadávať a rozširovať osvedčené postupy, vytvárať komunity a zaisťovať, aby najlepší pracovníci pôsobili ako mentori.
2. **Pozície závislé na talente.** V prípade týchto znalostných pracovníkov vystupuje do popredia fakt, že talent je možné rozvíjať, dať mu voľnosť, aby sa mohol prejaviť, ale nie je možné ho naučiť. Manažéri by mali vytvoriť flexibilné podmienky, ktoré nebudú obmedzovať činnosť týchto znalostných pracovníkov, teda dať im voľnosť a slobodu plniť úlohy spôsobom, ktorý si zvolia, ale zároveň by s nimi mali dopredu prebrať časové harmonogramy a ciele, motivovať ich pomocou spätnej väzby a hľadať nástroje ako zlepšovať ich schopnosti, aby nebola narušená stabilita organizácie.
3. **Top znalostné pozície.** Medzi týchto znalostných pracovníkov patria ľudia, ktorí sú pre organizáciu veľmi dôležití, dalo by sa povedať, že kľúčoví, pretože vytvárajú podstatné hodnoty, nachádzajú riešenia, určujú víziu v organizácii a riadia ju. Títo pracovníci by mali poznať svoje silné a slabé stránky a manažéri by im mali pomáhať s osobným rozvojom, s budovaním vzťahov a väzieb na ostatných pracovníkov organizácie, ale aj na expertov mimo organizáciu.

### 3.1 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov

Podľa Horváthovej (2011) prvým nutným krokom je určenie kľúčových rolí a kľúčových kompetencií v organizácii. Kľúčové kompetencie sú kritické pre úspech každého zamestnanca a sú kombináciou faktorov, ktoré vedú k zaisteniu trvalého úspechu organizácie na trhu a k jej odlíšeniu sa od konkurencie. Práve kľúčoví zamestnanci dopomáhajú organizácii dosiahnuť kľúčové kompetencie. V prípade, že organizácia nemá dostatok existujúcich zdrojov, musí týchto zamestnancov nájsť. Talentovaných pracovníkov je možné identifikovať z vnútorných alebo z vonkajších zdrojov, ako napríklad medzi súčasnými zamestnancami, medzi zamestnancami, ktorí sú vo firme na stáži, medzi zamestnancami konkurenčných firiem, medzi študentmi a absolventmi, medzi bývalými zamestnancami. Firmy môžu taktiež využiť databázy agentúr a špecialistov, využiť príležitosť náborových veľtrhov, odborných konferencií, náborov prostredníctvom asociácií, dodávateľov a obchodných partnerov, prípadne využiť odporúčenie od svojho zamestnanca, čo je podľa Kocourka (2009) považované za nižšiu formu headhuntingu.

Thorne a Pellant (2007) uvádzajú päť záväzných pravidiel pre organizácie, ktoré chcú zväčšiť v získavaní talentovaných pracovníkov a vytvoriť im konkurencieschopné podmienky, čím vytvoria atraktívnejšiu tvár firmy:

1. Vytvorenie lákavého systému bonusov a odmien;
2. Zaistenie úspešného náboru pomocou dlhodobej náborovej stratégie;
3. Využitie pracovných zážitkov, tréningových programov a osobného vedenia k rastu potenciálu pracovníkov;
4. Upevnenie svojho talent poolu investovaním, rozvojom a rozhodným jednaním k jednotlivým talentovaným pracovníkom;
5. Presvedčenie, že konkurenčná prevaha závisí na miere talentu ľudí na všetkých úrovniach.

V prípade, že sa organizácia rozhodla získať kľúčových zamestnancov, je nutné, aby vybrala ľudí, ktorí podávajú vysoký výkon a majú potenciál zaujať danú pozíciu. Pre správne určenie týchto zamestnancov môže podľa Horváthovej (2011) využiť hodnotenia výkonu, ktoré merajú aktuálne dosiahnuté výsledky v rámci tých oblastí,



za ktoré je daný jednotlivец zodpovedný a kompetencií, ktoré sú považované za kritické pre úspech vykonávanej práce a zároveň celej organizácie. Ďalej je nutné zväziť predpoveď potenciálu, ktorá prognózuje o koľko úrovni môže zamestnanec v rámci organizácie postúpiť na základe hodnotenia jeho výkonu, výcviku a rozvoja, preferencií v kariére a súčasných a plánovaných úrovni kompetencií. Existuje niekoľko metód, ktoré sa využívajú pre hodnotenie výkonu a predpoveď potenciálu zamestnancov. Horváthová (2011) zdôrazňuje, že nie je možné sa spoľahnúť len na jednu metódu.

### **3.1.1 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov z interných zdrojov**

Horváthová (2011) uvádza, že pomocou systému pravidelného hodnotenia je možné identifikovať zamestnancov aktuálny pracovný výkon, pracovné správanie, vzťahy k spolupracovníkom a zákazníkom a jeho potenciál. Je tvorený metódami, ktoré si organizácia volí podľa konkrétnych podmienok. Súčasťou tohto systému môže byť hodnotiaci pohovor, ktorý je tvorený dvoma časťami – v prvej časti sa zamestnanec hodnotí sám, v druhej časti ho hodnotí jeho nadriadený.

Podľa Horváthovej (2011) pri získavaní a identifikácii talentovaných pracovníkov z interných zdrojov taktiež využívajú nasledujúce metódy: hodnotenie podľa stanovených cieľov (MBO), assessment centrum, analýza kritických udalostí a 360° spätná väzba.

#### ***Hodnotenie podľa stanovených cieľov (MBO)***

Wagnerová (2008) navrhuje, že MBO posudzuje výkonnosť zamestnanca na základe jeho úspešnosti pri dosahovaní cieľov, ktoré si stanovil v spolupráci s nadriadeným. Horváthová (2011) objasňuje, že na použitie tejto metódy musia byť na začiatku určené SMART ciele. Pre hodnotenie je nutné, aby bolo stanovených 3 – 5 cieľov, pričom 1 – 3 ciele sú zamerané na meranie výkonu, 1 – 2 ciele sa zameriavajú na meranie potenciálu a 1 – 2 ciele sa týkajú pracovného správania. Následne zvolí plán postupu, ktorým majú byť ciele dosiahnuté a vytvorí podmienky pre to, aby mohol byť zamestnancami realizovaný. Ďalšími krokmi je meranie a posudzovanie dosiahnutých stanovených cieľov, prípadné opatrenia k zlepšeniu a na záver môže nasledovať stanovenie nových cieľov. Wagnerová (2008) zdôrazňuje, že ciele musia byť merateľné, hodnotenie nemôže byť ovplyvnené vonkajšími faktormi, na ktoré nemá pracovník vplyv a musia byť hodnotené výsledky, nie vynaložené úsilie.

### *Assessment centrum*

Horváthová (2011) definuje assessment centrum ako diagnosticko-vzdelávací program, pri ktorom sa v tejto súvislosti testuje pracovný výkon a potenciál zamestnancov prostredníctvom individuálnych alebo skupinových simulovaných úloh, pohovorov, testov osobnosti a schopností a neriadených diskusií. Zamestnanci, ktorí sa zúčastňujú tejto metódy, sú okamžite hodnotení vedúcimi pracovníkmi a skúsenými psychológmi. Vzhľadom na to, že proces assessment centra je formalizovaný, je obmedzené pôsobenie subjektívnych vplyvov, vďaka čomu je možné s veľkou účinnosťou predpovedať budúci pracovný výkon zamestnancov.

### *Analýza kritických udalostí*

Wagnerová (2008) udáva, že táto metóda sa môže vyskytovať aj pod názvami ako technika kritického incidentu alebo metóda kľúčových udalostí a vyžaduje, aby si zamestnanec a nadriadený stanovili výkonnostné incidenty, ktoré odlišujú úspešný a neúspešný výkon. Horváthová (2011) popisuje túto metódu ako vedenie si písomných záznamov hodnotiteľom o prípadoch, ktoré sa udiali pri vykonávaní práce zamestnanca. Hodnotiteľ zaznamenáva pozitívne i negatívne výkony za určité obdobie, pričom záznamy by mali byť čo najviac popisné a konkrétne, pretože následne tvoria základňu pre hodnotenie výkonu zamestnanca.

### *360° spätná väzba*

Autorky (Wagnerová, 2008; Horváthová, 2011) popisujú túto metódu ako viackriteriálne hodnotenie výkonnosti a viaczdrojové hodnotenie, pričom určuje komplexný prehľad o činnosti pracovníka. Jeho výkony sú hodnotené napríklad priamymi a nepriamymi nadriadenými, zákazníkmi, dodávateľmi, spolupracovníkmi, podriadenými, ale rozhodujúcu rolu zastáva priamy nadriadený zamestnanca. Samotný zamestnanec sa hodnotí prostredníctvom samohodnotenia. Obvykle sú pri tejto metóde využívané štruktúrované dotazníky, ktoré sa zameriavajú najmä na popis správania jednotlivca. Na základe tejto metódy sa vyhodnotia silné a slabé stránky jednotlivca, ktoré sa následne spracujú do plánu pre odstránenie slabých stránok a budúceho využitia silných stránok. Nutnosťou je poskytnutie písomnej spätnej väzby a využitie poradenstva, prostredníctvom ktorého budú výsledky hodnotenému interpretované.

### 3.1.2 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov z externých zdrojov

Horváthová (2011) navrhuje nasledujúce metódy, ktoré pomôžu organizácii identifikovať talentovaných pracovníkov z externých zdrojov: testy pracovných spôsobilostí, assessment centrum (viď kapitola 3.1.1 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov z interných zdrojov) a behaviorálne rozhovory.

#### *Testy pracovnej spôsobilosti*

Horváthová (2011) uvádza, že tieto testy patria medzi doplnkovú metódu a najčastejšie sa medzi nimi vyskytujú testy inteligencie, testy schopností, testy znalostí a zručností a testy osobnosti. Pomocou nich je možné napríklad posúdenie pamäti, verbálnych schopností, priestorového videnia, numerického myslenia, manuálnych zručností, hĺbky znalostí a ovládania odborných návykov, existujúcich a potenciálnych schopností jednotlivca, predpokladov ich rozvoja, vzdelávateľnosti a rôznych stránok osobnosti.

#### *Behaviorálny rozhovor*

Horváthová (2011) považuje metódu behaviorálnych rozhovorov za veľmi účinnú metódu hlbšieho poznania, ktorá stavia na predpoklade, že ak sa jednotlivec správal istým spôsobom v minulosti, je pravdepodobné, že sa bude v budúcnosti jeho správanie opakovať. Jedná sa o vopred pripravený štruktúrovaný rozhovor, ktorého úlohou je testovať zvolené kompetencie jednotlivca tým, že sú od neho získané čo najpresnejšie príklady jeho správania v minulosti. Na skonštruovanie otázok sa využíva metóda STAR, ktorá zisťuje konkrétne situácie (Situations), úlohy (Tasks), činnosti (Actions) a výsledky (Results), ku ktorým činnosť viedla. Pomocou otázok má hodnotiteľ možnosť sledovať v akom tíme jednotlivec pracoval, ako sa správal v daných situáciách, ako ich riešil a aký bol výsledok.

Pri identifikovaní kľúčových zamestnancov, či už z interných, alebo z externých zdrojov, si musí organizácia najprv určiť kritériá identifikácie a až následne voliť metódy, ktorými budú zamestnanci identifikovaní. Horváthová (2011) ďalej podľa Koubka uvádza, že organizácie by si mali uvedomiť, že nezáleží koľko a aké talenty získajú z vonkajších zdrojov, ale dôležité je hospodárenie s talentami z vnútorných zdrojov.

### 3.2 Udržanie a motivácia kľúčových zamestnancov

Udržanie kľúčového zamestnanca vo firme je podľa spoločnosti INC consulting (2008) najdôležitejšia úloha organizácie v rámci riadenia kľúčových zamestnancov. K fluktuácii kľúčových zamestnancov – teda k mobilite pracovníkov medzi organizáciami a vonkajším prostredím, pri ktorej zamestnanci z najrôznejších dôvodov odchádzajú z organizácie (Stýblo, 1992) – dochádza podľa Šimka (2011) najčastejšie kvôli negatívnemu dopadu práce nadriadeného, pocitu stagnácie, nedostatku príležitostí pre postup a nedostatočnému finančnému ohodnoteniu, ktoré však má výrazne menší vplyv, než ako sa prezentuje. Vymětal, Diačíková a Váchová (2005) zdôrazňujú, že v prípade, ak by organizácia o kľúčového zamestnanca prišla, prišla by aj o znalosti, ktoré využívala k podnikaniu. Preto Šimek (2011) naznačuje, že retencia, inak povedané udržanie výkonných ľudí v organizácii, je pre organizáciu dôležitá kvôli návratnosti nákladov, ktoré boli do týchto zamestnancov vložené. Horváthová (2011) podľa Somaya a Williamson navrhuje tzv. obranný prístup, pri ktorom sa predpokladá, že čím bude pracovné prostredie lákavejšie, tým budú mať zamestnanci menší sklon organizáciu opúšťať.

Podľa Demčovej (2010), Horváthovej (2011), Hroníka (2007), INC consulting (2008), Vymětala, Diačíkovej a Váchovej (2005) retenciu zamestnancov pozitívne ovplyvňujú nasledujúce faktory, ktoré z organizácie činia atraktívneho zamestnávateľa:

- Poznanie miery spokojnosti a potrieb zamestnancov zo strany organizácie;
- Zdieľanie hodnôt a vízie spoločnosti;
- Slušný prístup nadriadených;
- Zaujímavá a oceňovaná práca, pri ktorej budú zamestnanci poznať podmienky, za ktorých môžu uspieť;
- Zaistenie príležitostí k vzdelávaniu, rozvoju a postupu v kariére;
- Rešpektovanie hranice medzi pracovným a súkromným životom;
- Flexibilná pracovná rola, ktorá v sebe nesie zodpovednosť, podnetnosť, autonómiu, dáva pracovníkom príležitosť využívať ich znalosti, schopnosti a zručnosti a majú možnosť ich rozvíjať;
- Kvalitné pracovné podmienky a vybavenie;

- Pocit uznania, úcty a rešpektu;
- Zodpovedajúca odmena, ktorá uznáva a hodnotí prínos a príspevok zamestnanca, napríklad flexibilná pracovná doba, zaistenie výcviku, možnosť prerušenia kariéry z rôznych dôvodov, teleworking, programy podpory a pomoci zamestnancov, finančná podpora a ďalšie výhody;
- Presadzovanie prístupu spoločenskej zodpovednosti organizácie, pri ktorej sa organizácia prezentuje ako subjekt, ktorý obohacuje spoločnosť;
- Poskytnutie zmyslu existencie a vytýčenie cieľov.

V prípade znalostných pracovníkov sa Vymětal, Diačíková a Váchová (2005) nazdávajú, že ich motiváciou je najmä reciprocita získaných znalostí, teda že za získané a zdieľané znalosti získa pracovník nové znalosti. Reciprocita môže byť zrealizovaná prostredníctvom účasti znalostného pracovníka na odborných stretnutiach, kde získa nové informácie a ktoré následne využíva pri práci v organizácii. Ďalšou možnosťou je zaradenie znalostného pracovníka do tímu, ktorý je na rovnakej úrovni a dochádza v nej k zdieľaniu špičkových znalostí. V prípade, že má organizácia nedostatok špičkových znalostných pracovníkov, môže dôjsť k reciprocite s externými pracovníkmi.

Ďalším prístupom motivácie znalostných pracovníkov je využitie dvanástich kľúčových faktorov managementu znalostných pracovníkov, ktorý prezentuje Mládková (2008) podľa výskumu Gallup Organization (viď príloha 2). Faktory sú radené pyramidálne, kde prvý faktor tvorí základňu a dvanásty faktor tvorí vrchol. V ideálnom prípade by malo byť odpoveďou na všetky otázky áno.

Mládková (2008) tvrdí, že pri dvanástich kľúčových faktoroch sa termín znalostný pracovník kryje s termínom talentovaný pracovník. Uvedených dvanásť faktorov ovplyvňuje ochotu znalostných pracovníkov pracovať pod určitou organizáciou a zvyšujú produktivitu ich práce. Pomocou výskumu bola dokázaná hypotéza, že najviac ovplyvňuje pracovníka jeho priamy nadriadený, ktorý zároveň zvyšuje pracovníkovu produktivitu práce. V súvislosti s dvanástimi kľúčovými faktormi managementu znalostných pracovníkov sa vyskytuje nový prístup riadenia znalostných pracovníkov:

- Vybrať pracovníka podľa talentu a schopností;

- Povedať mu, čo sa od neho očakáva. Je nutné klásť dôraz na očakávané výstupy, nie na očakávané kroky;
- Motivovať pracovníka, pričom je dôležité sa sústrediť na jeho silné stránky;
- Rozvíjať pracovníka.

### 3.3 Vzdelávanie a rozvoj kľúčového zamestnanca

Horváthová (2011) uvádza, že organizácia by mala ponúknuť talentovaným pracovníkom možnosť rozvoja ich silných stránok, zlepšenia celkového výkonu a jednotlivých kompetencií, posilnenie motivácie a umožnenie rozvoja ich kariéry. Petříková (2010) hovorí, že ľudia sú najcennejším kapitálom a preto by im mala byť poskytnutá možnosť trvalého rozvoja, učenia sa, transferu znalostí a tímovej práce. Horváthová (2011) taktiež zdôrazňuje, že v organizácii mal byť pre kľúčových zamestnancov, ktorých podstatou je talent, vyvinutý rozvojový program, pomocou ktorého by sa zamestnanci rozvíjali a vzdelávali. Tieto programy sú podkladom pre riadenie kariéry a plánovanie nástupníctva v kľúčových rolách. Pre podporu rozvojového programu vo firme existuje software pre talent management, pomocou ktorého sa firmy zameriavajú na hlavné činnosti talent managementu – nábor, hodnotenie, riadenie výkonnosti, plánovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. (Halogen Software, 2013)

Iná forma rozvoja kľúčových zamestnancov, ktorú navrhuje Horváthová (2011), je prostredníctvom ich mentoringu. K rozvoju kľúčových zamestnancov, ktorý sú svojou podstatou znalostní pracovníci, môže podľa Petříkovej (2010) dopomôcť rotácia zamestnancov, ktorá okrem iného podporí aj udržanie znalostí v organizácii a plánovanie nástupníctva týchto zamestnancov. Inou možnosťou, ktorá rozvíja a podporuje transfer znalostí znalostných pracovníkov, je napríklad organizácia školení. Tie môžu byť poňaté v klasickej forme s externými školiteľmi alebo v rámci procesu internej aktivizácie. (Petříková, 2010) Horváthová (2011) prezentuje metódy rozvoja, ktoré sa v organizácii kombinujú podľa konkrétnych potrieb. Medzi tieto metódy patrí už spomínaný mentoring, koučing, tieňovanie, práca na projektoch a zdieľanie poznatkov, ktoré zaradujeme medzi metódy rozvoja na pracovisku pri výkone práce (on-the-job). Metódy rozvoja mimo pracoviska (off-the-job) sú napríklad prednáška a seminár, ktoré sú istou formou školenia, ďalej napríklad workshop, e-learning, rozvoj kompetencií a development centrum,

v ktorom sa používajú podobné metódy ako v assessment centre (vid' kapitola 3.1.1), ale za účelom vytvorenia a realizácie rozvojového plánu pre vylepšenie schopností jednotlivcov.

Niektoré používané a účinné metódy na rozvoj znalostných pracovníkov budú popísané ďalej.

### ***Mentoring***

Mentoring je proces, pri ktorom si zamestnanec sám vyberá mentora, teda skúseného radcu z organizácie. Mentor danému pracovníkovi radí, stimuluje ho a informuje, prípadne ho môže pomáhať v kariére. Prostredníctvom mentoringu sa uskutočňuje zdieľanie praktických znalostí a zručností a v niektorých organizáciách je považovaný za kľúčovú rozvojovú aktivitu. (Horváthová, 2011)

### ***Rotácia zamestnancov***

Autori (Vymětal, Diačíková a Váchová, 2005, Horváthová, 2011) popisujú princíp tohto programu ako dočasné pôsobenie zamestnancov na rôznych miestach v rôznych útvaroch organizácie, pomocou ktorého sa rozširujú skúsenosti a schopnosti zamestnancov a rozširuje sa flexibilita zamestnanca. Podľa Petříkovej (2010) pri rotácii nezáleží na tom, či sa jedná o technické znalosti alebo o manažérske zručnosti a prístupy. Petříková (2010) hovorí, že organizácie pomocou rotácie zamestnancov neistia len danú pozíciu, ktorú zastáva znalostný pracovník, ale taktiež zabezpečuje transfer znalostí medzi zamestnancami. Definícia, ktorú uvádza, hovorí, že rotácia zamestnancov je nástrojom managementu, ktorý je prínosný ako pre organizáciu, tak pre zamestnancov, pretože ľudia sú obohacovaní o nové skúsenosti, minimalizuje sa riziko „prevádzkovej slepoty“ zamestnancov a taktiež sa zlepšuje ich zastupiteľnosť. Petříková (2010) prezentuje príklad rotácie ľudí v spoločnosti ČEZ, ktorá ju využíva v rámci programu ČEZ Potentials pre udržanie konkurencieschopnosti a zaistenie rozvoja. Prostredníctvom tohto programu sa ČEZ zameriava na vyhľadávanie mladých a talentovaných pracovníkov, ktorí majú veľký potenciál rozvoja. Nábor prebieha z vonkajšieho i vnútorného trhu a podporuje retenciu zamestnancov s vynikajúcimi pracovnými výsledkami. Zamestnanci sú zapojení do práce v kľúčových projektoch a individuálnych úlohách pod vedením skúsených manažérov. Počas účasti v programe sa zoznamujú s chodom daného útvaru a riešia konkrétne pracovné úlohy.

### ***Práca na projektoch***

Horváthová (2011) vidí výhodu práce na projektoch v konkrétnej organizácii v tom, že pri tejto činnosti dochádza k akčnému učeniu, k rozvoju tímovej práce a schopnosti vedenia a k možnosti zúčastňovať sa skupinových aktivít. Okrem toho sa zamestnanci socializujú do kolektívu, získajú spätnú väzbu a majú možnosť lepšieho stotožnenia sa s organizáciou. V tomto procese zamestnanec pracuje na nových náročných úlohách, pri ktorých ho môže vedúci pracovník pozorovať.

### ***Zdieľanie poznatkov***

Zdieľanie poznatkov je jedna z metód rozvoja, pri ktorej je možné využiť stretnutie skupiny, ktorá efektívne prenáša zručnosti a znalosti, umožňuje konzultovať myšlienky a problémy s kolegami. Alebo je možné využiť v rámci organizácie jej vnútornú počítačovú sieť, kde zamestnanci majú možnosť diskutovať, riešiť problémy, učiť sa jeden od druhého a zdieľať znalosti a zručnosti. Okrem toho, že zdieľanie znalostí prebieha vnútri jednej organizácie, dochádza k nej aj pri rôznych spoločenských udalostiach a odborných konferenciách, prípadne existujú internetové siete, kde účastníci z rozličných organizácií využívajú túto metódu rozvoja.

### ***Školenia, prednášky a semináre***

Ako uvádza Petříková (2010), školenia podporujú získanie konkrétnych znalostí, ktoré sú pre organizáciu dôležité a sú pokladané za jednu z viditeľných foriem transferu znalostí. Pri tradičných školeniach vedených externým špecialistom sú vzdelávaný pracovníci v pasívnej role príjemcu znalostí a môže nastať riziko, že transferovaná znalosť nebude reflektovať potreby firmy. Znalosti sú tu prezentované formou prednášky, ktorá sa podľa Horváthovej (2011) zameriava na sprostredkovanie faktov a teoretických znalostí. Podobne semináre, pri ktorých sa spája prednáška a skupinová diskusia, sú orientované na sprostredkovanie znalostí, avšak Horváthová (2011) vidí ich výhodu v tom, že je v nich potrebná istá aktivita účastníkov. Na druhú stranu procesy internej aktivizácie ľudských zdrojov podľa Petříkovej (2010) podporujú organizácie vo významných tržných úspechoch.

### ***E-learning***

Horváthová (2011) definuje e-learning ako štandardizovanú metódu rozvoja pracovníkov, pri ktorej je im poskytnuté množstvo informácií, simulácie pracovných činností a pomôcky učenia pomocou grafov a obrázkov. Pri e-learningu je nutné využitie počítačov a jeho



výhodou je flexibilita, jednoduchá komunikácia, vlastné tempo učenia sa a minimalizácia strachu vystúpenia na verejnosti. Napriek tomu, že táto metóda je finančne náročnejšia a nie je pri nej priama interakcia medzi pracovníkmi, jej používanie v organizáciách narastá. (Horváthová, 2011)

### 3.3.1 Riadenie kariéry

Riadenie kariéry je personálna činnosť, ktorá má podľa Armstronga (2003) 3 ciele: zaistiť, aby boli zabezpečené potreby organizácie; poskytnúť zamestnancom rozvoj a skúsenosti, ktoré ich pripravujú na úroveň zodpovednosti, ktoré majú možnosť dosiahnuť; riadiť a podporiť zamestnancov, ktorí majú potenciál aby dosiahli úspech v súlade s ich talentom a ambíciami. Vďaka využívaniu metód pre rozvoj a hodnotenie zamestnancov sa im naskytuje možnosť rásť v ich súčasných rolách a postupovať ďalej. Z tohto hľadiska preto vzrastá dôležitosť riadenia kariéry, teda plánovania kariéry a nástupníctva. (Horváthová, 2011)

Plánovanie kariéry sa podľa Armstronga (2003) odvíja od potrieb organizácie a od skúseností, ktoré majú zamestnanci, na zvládanie náročnejších pracovných rolí, ktoré budú mať možnosť zastávať pri postupe v organizácii. Horváthová (2011) sa nazdáva, že je preto potrebné, aby vo firme prebiehal audit zamestnancov, ktorý posudzuje zamestnancov a prípadných budúcich zamestnancov s ohľadom na prognózy ponuky a dopytu a na výsledky ich výkonu a potenciálu. Na základe tohto auditu by sa mala organizácia rozhodnúť, či sa zameria na súčasných zamestnancov, ich rozvoj, plánovanie kariéry a nástupníctva, alebo bude získavať zamestnancov z externých zdrojov. Výsledkom plánovania kariéry je podľa Horváthovej (2011) tzv. plán kariéry, ktorý je individuálne spracovaný pre jednotlivých zamestnancov a ako uvádza podľa Koubka, zaznamenáva rozvojové aktivity ako napríklad vzdelávanie (formálne i neformálne) a osvojovanie si znalostí, ktoré sú pre budúcu kariéru potrebné. Kariérny postup by mal byť sledovaný a organizácia by sa mala zaujímať o vývoj kariéry kľúčových zamestnancov, mala by s nimi prebiehať diskusia o vývoji ich kariéry.

Horváthová (2011) tiež tvrdí, že organizácia by sa mala zaujímať o plánovanie nástupníctva kvôli zabezpečeniu potrebných zamestnancov na uspokojenie svojich ďalších podnikateľských potrieb. Plánovanie nástupníctva teda slúži k budúcemu pokrytiu potrieb zamestnancov najčastejšie v kľúčových rolách a vychádza taktiež z auditu zamestnancov,

z hodnotenia výkonu a potenciálu zamestnancov a z prognózy ponuky a dopytu. Horváthová (2011) uvádza nasledujúci postup pri plánovaní nástupníctva: identifikovať budúce ciele a úlohy organizácie, zaistiť si vo firme zázemie pre implementáciu plánovania nástupníctva, vybrať vhodný prístup a metódu pre plánovanie nástupníctva (metóda pre plánovanie nástupníctva pre kľúčové role podľa Horváthovej (2011) je uvedená v prílohe 3), porovnať súčasný a požadovaný stav zamestnancov, identifikovať kľúčové role, ktorých prípadné neobsadenie znemožní splnenie budúcich cieľov organizácie, zaistiť rozvoj pracovníkov, zapracovať jednotlivcov do plánu nástupníctva, aplikovať plánovanie do praxe, vyradiť z plánovania tých zamestnancov, ktorí nepodávajú požadovaný výkon, usporiadať audit výsledkov a prípadné nedostatky odstrániť.

### **3.4 Vzťah hodnotenia a odmeňovania kľúčového zamestnanca**

Významnými činnosťami vo vzťahu ku kľúčovým zamestnancom sú hodnotenie a odmeňovanie. Wagnerová (2008) uvádza, že príčinou vzniku systémov pracovného hodnotenia bolo zdôvodnenie výšky odmeny. Neskôr sa hodnotenie začalo zohľadňovať aj ako nástroj motivácie a rozvoja. V súčasnosti sa pomocou pracovného hodnotenia meria efektivita, výkonnosť a potenciál zamestnancov.

Wagnerová (2008) zdôrazňuje, že organizácie by sa mali vyvarovať diskriminácie, a dbať na validitu a reliabilitu, pretože negatívne pracovné hodnotenie ovplyvňuje zamestnanca z hľadiska jeho platu, šanci na povýšenie alebo nárokov na vzdelávanie. Uvádza preto odporúčania pre kritéria na hodnotenie zamestnancov podľa Metza, ktoré by mali organizácie zohľadňovať: hodnotenie by malo byť viac objektívne ako subjektívne, založené na vzťahu k práci a popisu práce, na základe správania, nie vlastností zamestnanca, vo vzťahu k špecifickým funkciám. Tieto kritériá musia byť zamestnancom vopred oznámené a hodnotenie by malo byť v moci hodnoteného.

Spoločnosť Deloitte (2008) informuje, že viac ako 80% organizácií využívajú tradičné odmeňovanie pracovníkov na základe ročných výsledkov a len pár prípadov poskytuje kľúčovým zamestnancom rôzne benefity a odmeny oddelené od ročných bonusov. Medzi tieto benefity sa zaraďujú okrem finančných odmien aj vnútorné benefity ako pracovné príležitosti a uznanie. Podľa Deloitte (2008) sú odmeny pre kľúčových zamestnancov veľmi dobrým prostriedkom ako zvýšiť konkurencieschopnosť organizácie. Myslia si, že na určovanie týchto odmien je lepšie používať priebežné hodnotenie, ktoré lepšie odráža

potreby zamestnancov a ich profesijný rast. Aj Wagnerová (2008) prezentuje, že zamestnanci majú záujem o hodnotenie a spätnú väzbu častejšie ako raz ročne, pretože ich to viac motivuje. Medzi faktory, ktoré motivujú pracovníkov k vyšším výkonom (v prípade, že nie sú negatívne) Wagnerová (2008) uvádza podľa Růžičku tieto: peňažná odmena, pracovné hodnotenie, priaznivé pracovné podmienky a režim práce, uznanie v skupine, porovnávanie výsledkov s inými, možnosť samostatnej práce a účasť na rozhodovaní, úroveň sociálnych výhod.

Organizácia by teda mala na základe hodnotenia pracovníkov zvážiť vhodnú formu odmeny, ktorá by bola pre kľúčových zamestnancov motivujúca, aby sa zvýšila ich efektivita a výkonnosť.

## 4 ZHRNUTIE

Pre zavedenie správneho prístupu ku kľúčovým zamestnancom si firma musí v prvom rade určiť svoje kľúčové role a kľúčové kompetencie. Na základe kľúčových kompetencií firma identifikuje kľúčového zamestnanca, ktorý sa môže nachádzať v rôznych častiach organizácie, najčastejšie medzi talentami a znalostnými pracovníkmi. V tomto prípade by sme hovorili o získavaní zamestnancov z interných zdrojov. Ak sa kľúčový zamestnanec vo firme nenachádza, prichádza do úvahy takéhoto zamestnanca získať z externých zdrojov. Keďže kľúčoví nemusia byť iba ľudia, ale aj pozície, tak je nutné túto pozíciu identifikovať a obsadiť, aby bola zabezpečená realizácia stratégie firmy.

Keď bol kľúčový zamestnanec úspešne identifikovaný, prichádza na rad najdôležitejšia časť práce s kľúčovými zamestnancami, jeho udržanie. Retencia kľúčového zamestnanca závisí na mnohých faktoroch, ktoré okrem iného určujú atraktivnosť zamestnávateľa, a na motivovaní daného zamestnanca. Medzi prvky, ktoré motivujú kľúčových zamestnancov patrí zabezpečenie ich vzdelávania, rozvoja silných stránok a umožnenie rozvoja ich kariéry. Metód, ktoré sa pri rozvoji kľúčových zamestnancov použijú, je mnoho a kombinujú sa podľa potrieb firmy. Jednou z možností rozvoja kľúčových zamestnancov je vytvorenie rozvojového programu, ktorý slúži neskôr aj ako podklad pre riadenie kariéry v kľúčových rolách. Pre podporu rozvojových programov firmy využívajú software pre talent management. Riadenie kariéry má, okrem motivačného vplyvu na zamestnancov, za cieľ zabezpečiť firme ďalšie podnikateľské potreby, pretože jeho súčasťou je plánovanie nástupníctva. Pri prístupe ku kľúčovým zamestnancom je dôležité i hodnotenie a od neho sa odvíjajúce odmeňovanie. Pracovné hodnotenie je takisto nástroj motivácie a rozvoja, pretože ovplyvňuje zamestnancov plat, šance na povýšenie a nároky na vzdelávanie. Z tohto dôvodu sa firma musí pri hodnotení vyvarovať diskriminácie a dbať na validitu a reliabilitu hodnotenia. Účinnejšie, ako pravidelné ročné hodnotenie, je priebežné hodnotenie, ktoré zamestnancov viac motivuje.

V praktickej časti bakalárskej práce bude vykonaná analýza dokumentov, ktoré firma používa pri práci so svojimi zamestnancami, a doplnená bude kvalitatívnym výskumom vo forme rozhovorov so zamestnancami. Výstupom tejto časti bude zistenie momentálneho stavu prístupu ku kľúčovým zamestnancom. V závere bakalárskej práce budú navrhnuté opatrenia, ktoré by firma mala realizovať pre zlepšenie svojho prístupu ku kľúčovým zamestnancom.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 5 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY, SPOL. S R.O.

Táto bakalárska práca je spracovávaná vo firme XY, spol. s r.o., ktorá je dcérou spoločnosťou zahraničnej materskej spoločnosti. Koncern, do ktorého spadá i zahraničná materská spoločnosť, založil na Slovensku niekoľko spoločností, pričom bakalárska práca sa bude zaoberať konkrétnou firmou, ktorá si nepraje byť menovaná.

Firma XY, spol. s r.o. pôsobí v elektrotechnickom priemysle. Výroba je rozdelená do dvoch segmentov:

- **Segment A** vyrába približne 1850 typov elektrotechnických výrobkov. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)
- **Segment B** produkuje približne 2400 typov elektrotechnických výrobkov. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Významným krokom pre firmu bolo získanie certifikátu systému manažérstva kvality podľa požiadaviek ISO 9001:2000 v júni roku 2002 a certifikátu ISO 14001:2004 v januári 2007. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

### 5.1 Vývoj elektrotechnického priemyslu na Slovensku a história firmy XY, spol. s r.o.

Elektrotechnický priemysel na Slovensku sa podľa Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností delí do 4 kategórií: výroba kancelárskych strojov a počítačov, výroba elektrických strojov a prístrojov, výroba rádiových, televíznych a komunikačných zariadení a prístrojov a výroba zdravotníckych presných a optických prístrojov, hodín a hodiniek. V širšom ponímaní sa do tohto odvetvia zahrňujú aj služby v oblasti informačných technológií a telekomunikácií a predaj elektrotechnických zariadení a elektrotechniky. (Slovenská ratingová agentúra, 2007)

Na začiatku transformačného obdobia bol elektrotechnický priemysel považovaný za odvetvie bez takmer žiadnej perspektívy ďalšieho rozvoja. Elektrotechnický priemysel na Slovensku však zaznamenal od roku 2000 najrýchlejší nárast spomedzi všetkých odvetví priemyselnej výroby a v slovenskom priemysle má svoje významné a nezastupiteľné miesto. V súčasnosti tento typ priemyslu predstavuje jedného z najväčších zamestnávateľov v spracovateľskom priemysle na Slovensku. V elektrotechnickom

priemysle dochádza ku kontinuálnemu rastu zamestnancov, pričom najväčší podiel na počte zamestnancov má výroba elektrických strojov a prístrojov. (Slovenská ratingová agentúra, 2007)

Stabilnému rastu tržieb, pridanej hodnoty a zamestnanosti dopomohli najmä priame zahraničné investície, čoho príkladom je aj firma XY, spol. s r.o., ktorá je dcérskou spoločnosťou zahraničnej materskej firmy a je významným zamestnávateľom na území Slovenskej republiky. Priame zahraničné investície nie sú len zdrojom rastu produkcie, zamestnanosti a zvyšovania kapitálovej vybavenosti práce, ale podieľajú sa aj na prísune nových technológií a know – how, čím sa stávajú zdrojom nových poznatkov, výrobných skúseností a zároveň podporujú reštrukturalizáciu slovenského hospodárstva. Súčasný rýchly rozvoj elektrotechnického priemyslu vytvára potenciál jeho ďalšieho rozvoja v budúcnosti, pretože toto odvetvie predstavuje významného dodávateľa pre automobilový priemysel. (Slovenská ratingová agentúra, 2007)

Prvé počiatky firmy XY, spol. s r.o. sa začali v roku 1569, kedy bola založená prvá dielňa. Následne boli založené viaceré dielne, ktoré sa v roku 1917 zlúčili a vznikla akciová spoločnosť. Na burzu sa táto spoločnosť dostala v roku 1923. Úspechy na seba nenechali dlho čakať a v roku 1956 sa začalo s elektrotechnickou výrobou pre rôzne odvetvia priemyslu a spoločnosť rozšírila svoje pobočky do celého sveta. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Ďalším vývojom v histórii spoločnosti bol v roku 1999 vznik súčasnej materskej spoločnosti, ktorá v roku 2000 založila dcérsku spoločnosť, teda firmu XY, spol. s r.o., na Slovensku.

## 5.2 Organizačná štruktúra

Firma XY, spol. s r.o. má konateľ a spoločnosti. Medzi jeho priamych podriadených patria vedúci deviatich úsekov a manažér kvality a životného prostredia. Jednotlivé úseky sa ďalej delia na strediská. Grafické zobrazenie organizačnej štruktúry sa nachádza na obrázku (Obr. 1). (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Pod **ekonomický úsek** firmy XY spadajú strediská ako controlling, mzdová účtarená, účtovníctvo a financie a dane. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

**Personálny úsek** spravuje strediská náboru a výberu pracovníkov, vzdelávania pracovníkov, sociálnu politiku, personálnu agendu a školiace stredisko. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Strediskami **úseku logistiky** sú plánovanie výroby a predaja Segmentu A, plánovanie výroby a predaja Segmentu B, expedícia a skladové hospodárstvo. Pod úsek nákupu patrí materiálové disponovanie a vstupná kontrola. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Strediskami **úseku riadenia výroby A** a **riadenia výroby B** sú riadenie výroby A, riadenie výroby B, technická podpora segmentu B, vychystávka segmentu B a administratíva výroby.

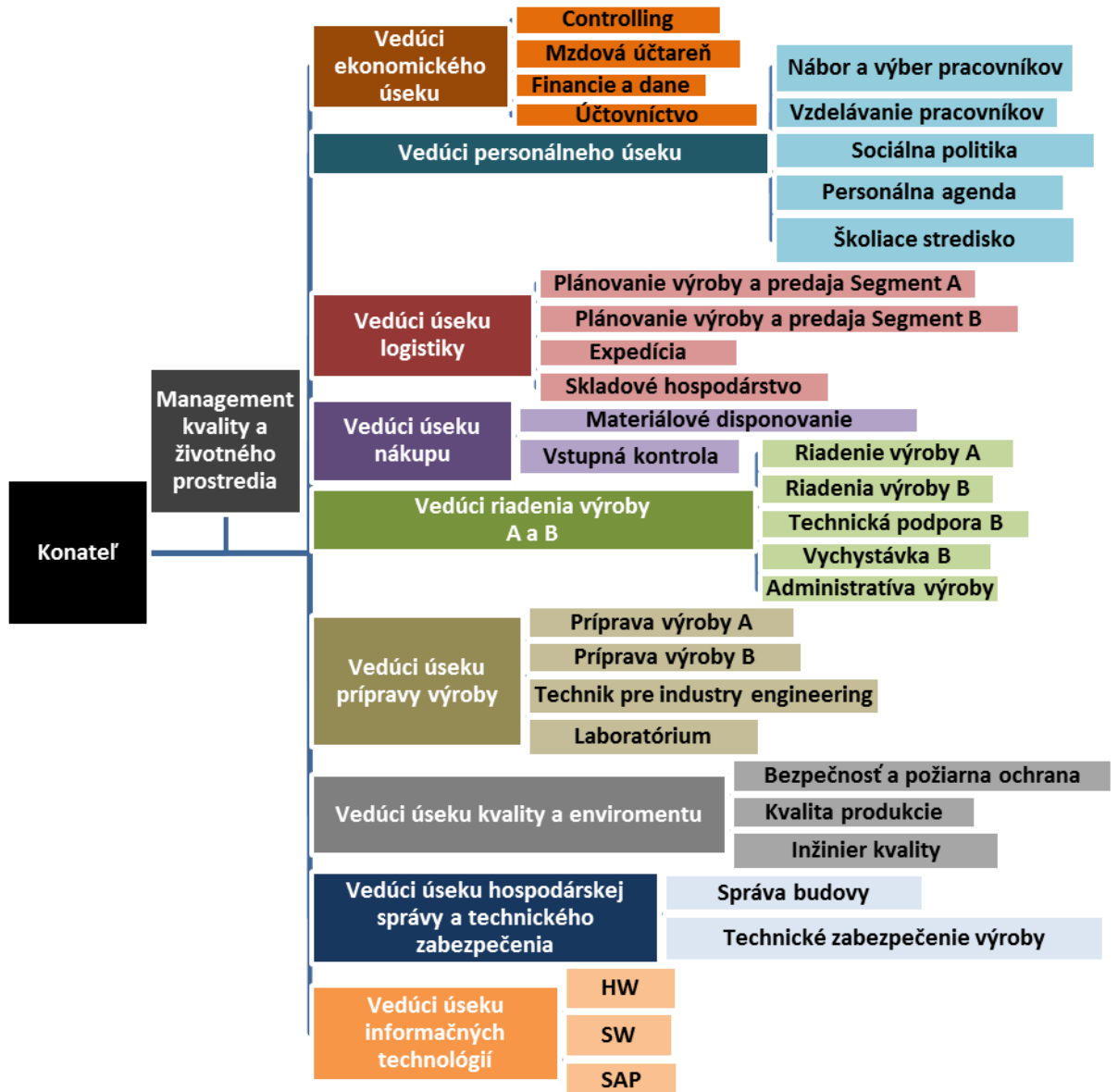
Strediská, ktoré náležia **úseku prípravy výroby** sú: príprava výroby A, príprava výroby B, technik pre industry engineering a laboratórium. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

**Úseku kvality a enviromentu** podliehajú strediská ako bezpečnosť a požiarna ochrana, kvalita produkcie a inžinier kvality. (Interné materiály XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Pod **úsek informačných technológií** patria strediská hardware, software a informačný systém. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Do **úsekov hospodárskej správy a technického zabezpečenia** spadajú strediská ako správa budovy a technické zabezpečenie výroby. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

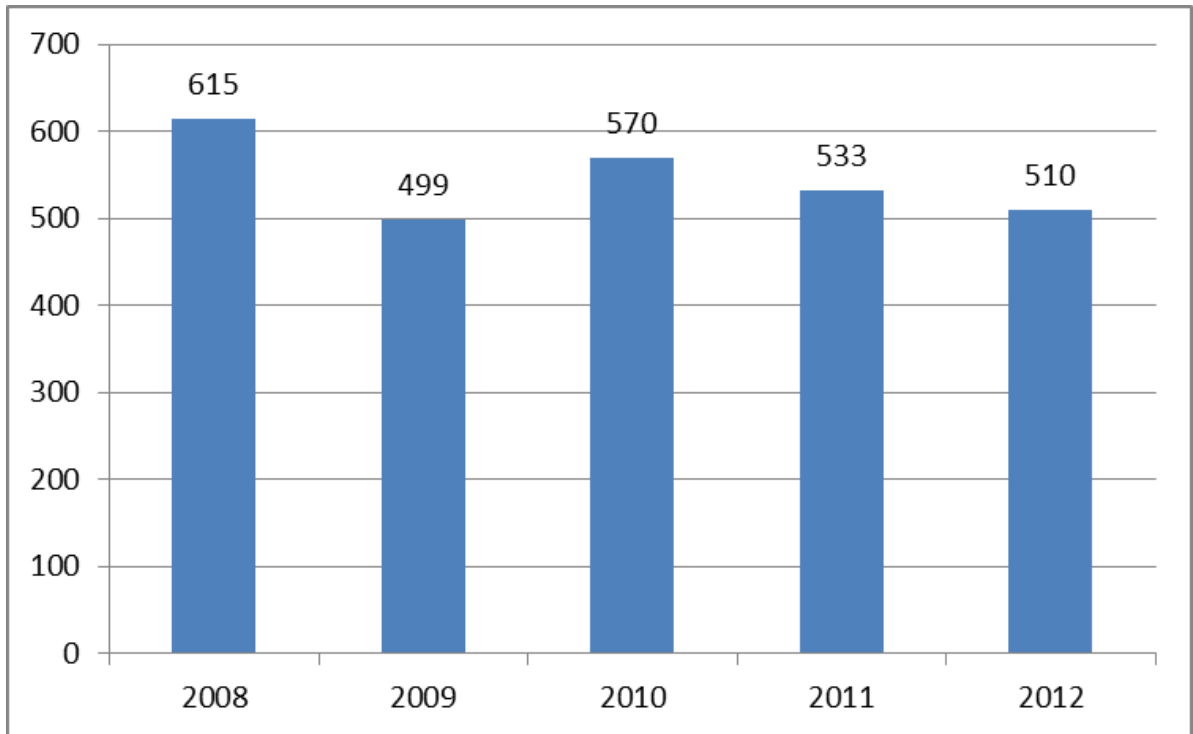




Obr. 1. Organizačná štruktúra firmy XY, spol. s r.o. (vlastné spracovanie)

### 5.3 Štruktúrne rozdelenie zamestnancov

Pre zahraničný koncern v súčasnosti pracuje viac ako 50 tisíc ľudí po celom svete, z čoho v dcérinej spoločnosti na Slovensku, ktorou sa zaoberá táto bakalárska práca, bolo k decembru 2012 zamestnaných 510 pracovníkov. Celkom 34 % pracovníkov pochádza priamo z mesta, v ktorom firma sídli, ostatní sú z okolitých miest a obcí. Údaje o priemernom počte zamestnancov z rokov 2008 až 2012 sú uvedené na obrázku (Obr. 2). (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)



Obr. 2. Priemerný počet zamestnancov z rokov 2008 až 2012 vo firme XY, spol. s r.o. (vlastné spracovanie)

Z obrázku (Obr. 2) je zjavné, že výrazná zmena v počte zamestnancov nastala naposledy medzi rokmi 2008 a 2009, čo môžeme pripísať vtedajšej ekonomickej kríze, počas ktorej prišlo o zamestnanie množstvo ľudí na celom území Slovenskej republiky. Následne medzi rokmi 2009 a 2010 počet zamestnancov vzrástol, firma získala stabilitu, avšak počet zamestnancov už nedosiahol rovnakých hodnôt. V ďalších rokoch sú už počty zamestnancov na pomerne stabilnej úrovni.

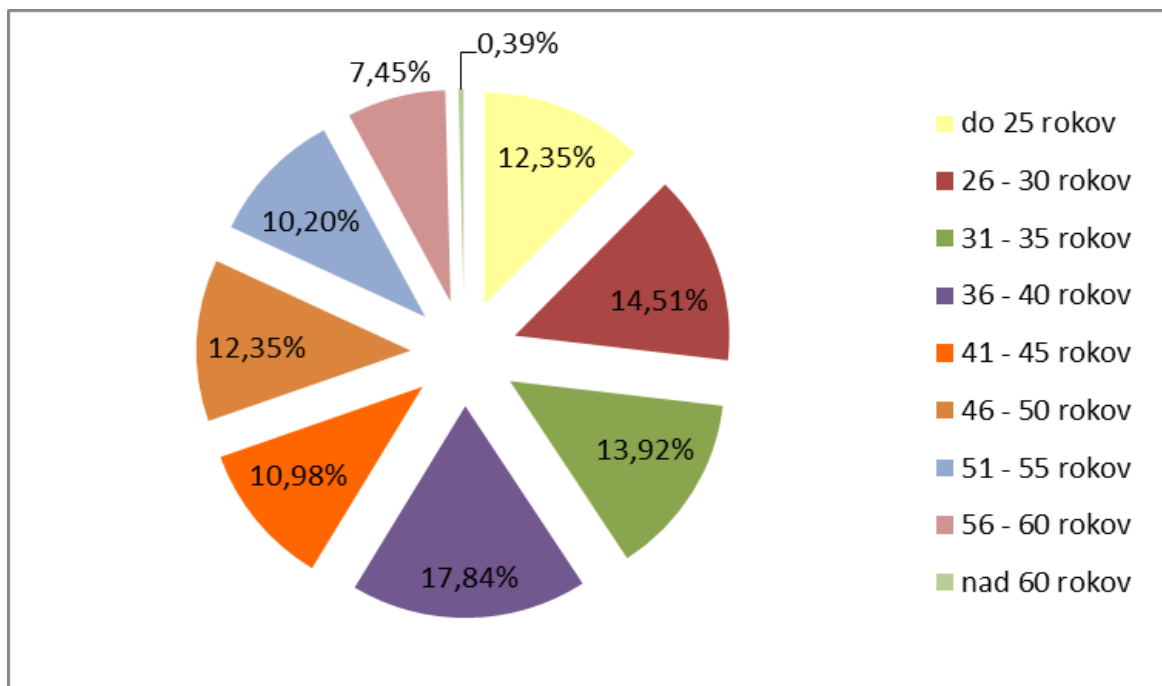
Štruktúrne sa zamestnanci delia na pracovníkov nevýrobných (nepriamych) a výrobných (priamych), pričom v roku 2012 firma zamestnávala 96 nevýrobných pracovníkov a 414 pracovníkov výrobných. Údaje o štruktúre zamestnancov v rokoch 2010 až 2012 sú uvedené v tabuľke (Tab. 1).

Do počtu zamestnancov, ktorí sú uvedení v tabuľke (Tab. 1) sú započítaní aj pracovníci, ktorí pracujú na dohodu, sú vo firme vypožičaní z inej dcérskej spoločnosti na Slovensku, prípadne sú vo firme zamestnaní cez pracovnú agentúru. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

Tab. 1. Štruktúra zamestnancov v rokoch 2010 až 2012 (vlastné spracovanie)

Nákladové stredisko	2010	2011	2012
Vychystávka	18	14	15
Logistika	16	19	15
Segment B	238	198	216
Segment A	206	201	168
<b>Priami zamestnanci celkom</b>	<b>478</b>	<b>432</b>	<b>414</b>
<b>Nepriami zamestnanci celkom</b>	<b>92</b>	<b>101</b>	<b>96</b>
<b>Počet zamestnancov firmy XY celkom</b>	<b>570</b>	<b>533</b>	<b>510</b>
<b>Pomer nepriamych k priamym pracovníkom</b>	<b>19,2 %</b>	<b>23,4 %</b>	<b>23,2 %</b>
<b>Pomer nepriamych ku všetkým pracovníkom</b>	<b>16,1 %</b>	<b>18,9 %</b>	<b>18,8 %</b>

Z interných materiálov firmy XY, spol. s r.o. (2008 – 2012) bolo zistené štruktúrne rozdelenie zamestnancov podľa veku, ktoré sa nachádza na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Veková štruktúra zamestnancov firmy XY, spol. s r. o. k novembru 2012 (vlastné spracovanie)

Z obrázku (Obr. 3) je zřejmé, že vo firme XY, spol. s r.o. sú zastúpené všetky vekové kategórie zamestnancov. Najviac zamestnancov je vo veku 36 – 40 rokov, ale početné zastúpenie majú aj mladšie vekové kategórie.

Ďalšie štrukturálne rozdelenie zamestnancov je podľa pohlavia, pričom výsledok je nasledovný: z celkového počtu 510 zamestnancov bolo celkom 151 mužov, ktorí tvorili približne 30 % zamestnancov, a 359 žien, ktoré tvorili približne 70 % z celkového počtu zamestnancov. Toto vysoké zastúpenie žien je spôsobené predovšetkým náplňou práce, ktorá zahŕňa aj drobnú manuálnu prácu. Okrem nevýrobných pozícií sa muži vo väčšom počte vyskytujú najmä na výrobných pracovných pozíciách, ktoré sú fyzicky náročnejšie. (Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 – 2012)

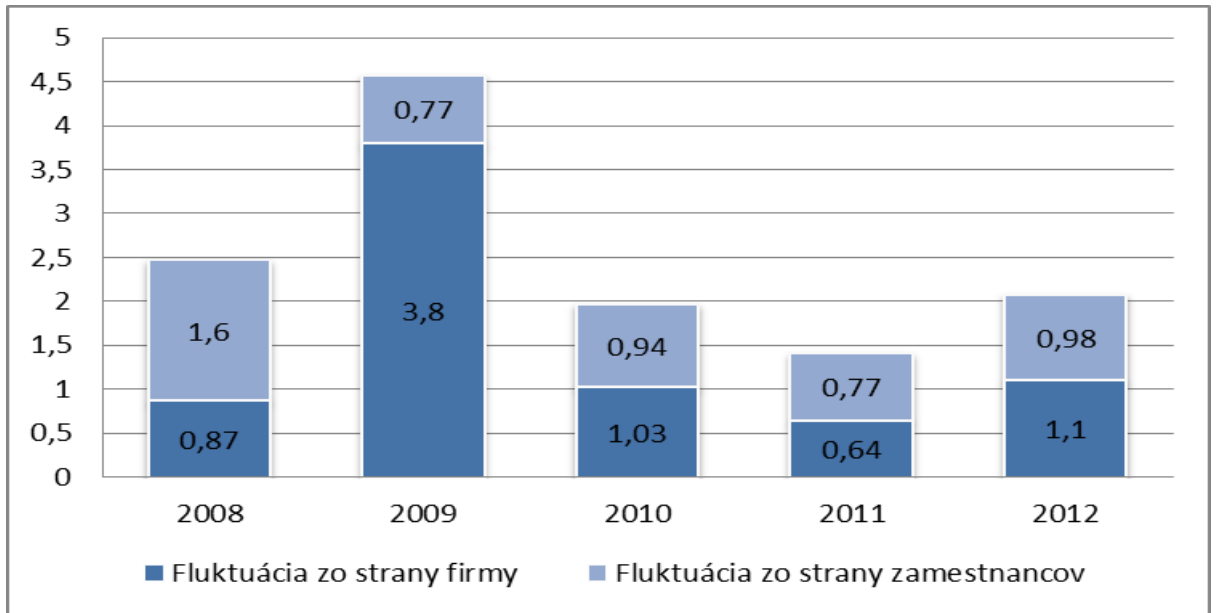
#### 5.4 Fluktuácia a stabilita zamestnancov

Pre určenie miery fluktuácie boli použité interné materiály firmy XY, spol. s r.o. z rokov 2008 až 2011. Miera fluktuácie je tradičným ukazovateľom, ktorý meria mieru straty zamestnancov v danom období. Všeobecne sa za prijateľnú mieru fluktuácie považuje hodnota od 7 % do 10 %. Väčšia miera fluktuácie môže narušiť plynulý chod práce a vplývať na zníženie produktivity práce, zvýšenie výskytu chýb a zvýšenie nákladov na nábor, prijímanie a prípravu nových pracovníkov. Miera fluktuácie za dané obdobie sa vo firme zisťuje nasledovným spôsobom:

$$\frac{\text{Počet pracovníkov, ktorí z firmy odišli}}{\text{Celkový počet zamestnancov}} \times 100 \quad (1)$$

Miery fluktuácie zamestnancov, ktoré firma XY, spol. s r.o. uvádza, sú hodnotené ako zo strany zamestnancov – v tomto prípade nastáva ich odchod z firmy napríklad z dôvodu lepšej pracovnej ponuky, nespokojnosti vo firme, prípadne z iných osobných dôvodov, tak aj zo strany firmy, kedy príčinou odchodu zamestnanca z firmy môže byť napríklad reorganizácia pracovných miest alebo nadbytočnosť. Údaje z firmy XY, spol. s r.o., ktoré určujú mieru fluktuácie v rokoch 2008 až 2012 sú uvedené v obrázku (Obr. 4).

Na pomerne nízke hodnoty, ktoré firma dosahuje, môže vplývať vhodná stratégia pri udržiavaní zamestnancov, ale aj napríklad nedostatok iných pracovných príležitostí.



Obr. 4. Fluktuácia zamestnancov firmy XY, spol. s r.o. v rokoch 2008 až 2011 (vlastné spracovanie)

Pri pohľade na obrázok (Obr. 4) môžeme tvrdiť, že miera fluktuácie vo firme XY, spol. s r.o. je relatívne stabilná, výkyv hodnôt pozorujeme len v roku 2009, kedy miera fluktuácie dosiahla hodnotu 4,57 %. Tento fakt spôsobila, ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej časti, ekonomická kríza, ktorá pripravila o miesta veľké množstvo zamestnancov. Aj napriek tomu sa však hodnoty držali v „bezpečnej hladine“.

Stabilitu zamestnancov vo firme je možné vyjadriť pomocou indexu stability, ktorý je určený nasledovne:

$$\frac{\text{Počet pracovníkov zamestnaných vo firme jeden a viac rokov}}{\text{Celkový počet zamestnancov zistený pred rokom}} \times 100 \quad (2)$$

Podľa tohto indexu teda môžeme vyjadriť mieru stability, teda mieru zotrvania zamestnancov vo firme. Vo firme XY, spol. s r.o. bola v roku 2012 dosiahnutá miera stability 87,7 %. Táto hodnota dokazuje, že firma nemá problémy s udrжанím zamestnancov vo firme, čo môže mať pozitívny vplyv na znižovanie nákladov vynaložené na nábor a zaškolenie nových zamestnancov.

## **6 CIEĽ A METÓDY ZBERU DÁT O PRÍSTUPE FIRMY KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM**

Výskumný problém, ktorý sa snaží vyriešiť táto bakalárska práca môže byť definovaný nasledovne: Aký je súčasný prístup firmy XY, spol. s r.o. ku kľúčovým zamestnancom?

Hlavným cieľom je identifikovať prístup a využívané metódy riadenia kľúčových zamestnancov vo firme XY, spol. s r.o. pomocou teoretického a kvalitatívneho výskumu. Na základe porovnania týchto poznatkov s teoretickými prístupmi, budú navrhnuté odporúčania, ktoré by mali zlepšiť prístup firmy ku svojim kľúčovým zamestnancom.

K dosiahnutiu daného cieľa bola použitá metóda analýzy dostupných informačných zdrojov o prístupe ku kľúčovým zamestnancom (viď kapitola 3), analýza firemných dokumentov a metóda pološtruktúrovaných rozhovorov s pracovníkmi firmy. Dotazníkové šetrenie s využitím 12 kľúčových faktorov managementu znalostných pracovníkov bolo využité pre zistenie motivácie vybraných pracovníkov pracovať vo firme XY, spol. s r.o.

### **6.1 Analýza dostupných informačných zdrojov o prístupe ku kľúčovým zamestnancom**

Cieľom analýzy dostupných informačných zdrojov bolo identifikovanie teoretických prístupov ku kľúčovým zamestnancom a metód ich riadenia najmä v nasledujúcich oblastiach:

- Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov;
- Udržanie a motivácia kľúčových zamestnancov;
- Vzdelávanie a rozvoj kľúčových zamestnancov;
- Hodnotenie a odmeňovanie kľúčových zamestnancov.

Analyzované informačné zdroje sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Cieľom analýzy firemných dokumentov bolo zistiť postup firmy pri prijímaní, zaúčani a vzdelávaní zamestnancov. Výsledky z analýzy firemných dokumentov budú rozobrané v kapitole 7 Výsledky analýzy prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme.

## 6.2 Pološtruktúrované rozhovory s pracovníkmi

Cieľom využitia metódy pološtruktúrovaných rozhovorov s pracovníkmi firmy XY, spol. s r.o. bola identifikácia kľúčových zamestnancov v tejto firme a analyzovanie súčasného prístupu a používaných metód pri ich riadení.

### *Výskumný súbor*

Vzhľadom na to, že kľúčoví zamestnanci sa môžu nachádzať na rôznych pozíciách vo firme, boli oslovení pracovníci, ktorí sú na riadiacej pozícii a denne prichádzajú do kontaktu s ostatnými pracovníkmi.

Výberový výskumný súbor obsahoval 6 pracovníkov, s ktorými boli uskutočnené pološtruktúrované rozhovory. Medzi týchto pracovníkov patrili:

- vedúca personálneho úseku;
- pracovníčka personálneho úseku;
- vedúci úseku riadenia výroby B;
- vedúci úseku riadenia výroby A;
- majsterka úseku výroby A;
- technická podpora výroby;

Z celkového počtu respondentov má 83,3 % vysokoškolské vzdelanie a respondenti sa nachádzajú vo vekových kategóriách 25 – 30 rokov (16,7 % respondentov) a 31 – 35 rokov (83,3 % respondentov). Medzi vrcholové vedenie patrí 50 % respondentov. Vybraní pracovníci vo firme pracujú v priemere 8 rokov.

### *Metodika zberu dát*

Pre vybraných pracovníkov boli pripravené otázky z oblasti riadenia kľúčových zamestnancov v závislosti na ich pracovnej roli – zvlášť pre pracovníkov personálneho oddelenia a zvlášť pre pracovníkov z výrobnjej oblasti. Použité otázky sa nachádzajú v prílohe 4 a v prílohe 5. Respondentom boli kladené ďalej doplňujúce otázky pre získanie detailnejších informácií.

Zber dát prebiehal v decembri 2012 až februári 2013. Päť rozhovorov bolo získaných pri osobnom stretnutí a boli nahrávané na diktafón. Ďalšie informácie boli získané pomocou

e-mailovej komunikácie formou dotazníku. Priblíženie tohto dotazníku bude uvedené v kapitole 6.3 Dotazníkové šetrenie.

### ***Charakteristika nástroja***

Pološtruktúrované rozhovory s pracovníkmi firmy XY, spol. s r.o., boli uskutočnené za účelom identifikácie kľúčových zamestnancov a získania informácií o súčasnom prístupe a používaných metódach pri riadení kľúčových zamestnancov. Rozhovory s pracovníkmi personálneho úseku obsahovali približne 20 otázok, ktoré boli zamerané na kritériá pre definovanie kľúčových zamestnancov a rolí, kritériá a postup pri prijímaní nových zamestnancov, metódy vzdelávania a možnosti rozvoja zamestnancov, sociálnu politiku, metódy a kritériá hodnotenia zamestnancov, spôsoby a kritériá pre odmeňovanie zamestnancov a návrhy na zlepšenie prístupu ku kľúčovým zamestnancom. Rozhovory s pracovníkmi z výrobného úseku obsahovali približne 15 otázok so zameraním na kritériá definovania kľúčových zamestnancov a rolí, na prijímanie, vzdelávanie a rozvoj, hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov a na ich motiváciu.

Otázky, ktoré boli použité pri rozhovoroch s pracovníkmi firmy sú uvedené v prílohe 4 a prílohe 5.

### ***Spôsob spracovania dát***

Rozhovory v zvukovom formáte boli prepísané a pomocou kľúčových slov z nich boli získané všeobecné kategórie. Tieto kategórie boli následne spracovávané do myšlienkových máp, z ktorých bol získaný prostý výpočet početnosti odpovedí. Myšlienkové mapy zároveň uľahčili prácu pri zjednocovaní informácií o prístupe ku kľúčovým zamestnancom. Poznatky z myšlienkových máp boli vyhodnotené a prepísané do súvislého textu (viď kapitola 7 Výsledky analýzy prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme).

## **6.3 Dotazníkové šetrenie**

Prostredníctvom dotazníkového šetrenia boli sprostredkované 2 typy informácií: dodatočné informácie o identifikácii kľúčových zamestnancov a o súčasnom prístupe k nim, ktoré boli získané cez e-mailovú komunikáciu s vedúcou personálneho úseku; informácie o motivácii vybraných pracovníkov pracovať vo firme XY, spol. s r.o. boli získané pomocou



dotazníkového šetrenia, pri ktorom bolo využitých 12 kľúčových faktorov managementu znalostných pracovníkov.

### ***Výskumný súbor***

Pre získanie informácií o identifikácii kľúčových zamestnancov a súčasnom prístupe k nim bola kontaktovaná vedúca personálneho úseku.

Dotazníkové šetrenie, ktoré bolo uskutočnené za účelom zistenia motivácie vybraných pracovníkov pracovať vo firme, bolo uskutočnené medzi nevýrobnými pracovníkmi firmy. Medzi respondentov patrili pracovníci z technickej podpory výroby, majstri vo výrobe, vedúci výroby a personálny pracovníci. Celkovo bolo distribuovaných 15 dotazníkov, pričom vyplnených a vrátených bolo 12 dotazníkov. Z respondentov, ktorí dotazník zodpovedali bolo 58,3 % mužov a 41,7 % žien. Podľa veku patria dotazovaní do kategórií 25 – 30 rokov a 31 – 35 rokov. Do vrcholového vedenia spadá 25 % respondentov.

### ***Metodika zberu dát***

Pre vybraných pracovníkov bolo pripravených 12 uzatvorených otázok (s odpoveďami Áno/ Nie), ktoré definovala Mládková (2008) podľa výskumu Gallup Organization ako 12 kľúčových faktorov managementu znalostných pracovníkov. Tieto otázky sa nachádzajú v prílohe 2 a charakteristika nástroja je uvedená v kapitole 3.2 Udržanie a motivácia kľúčových zamestnancov vo firme. Okrem odpovede na zadanú otázku mali pracovníci pri odpovedi „Áno“ určiť na škále 1 až 5 mieru spokojnosti s daným faktorom, pričom číslo 1 označovalo minimálnu mieru spokojnosti a číslo 5 vyjadrovalo maximálnu mieru spokojnosti.

Osem dotazníkov bolo predložených pri osobnom stretnutí a 4 dotazníky boli zaslané pomocou e-mailu. Ako už bolo spomenuté, z celkového počtu 15 dotazníkov bolo vrátených 12, teda celková návratnosť bola 80 %.

Pre dotazník, ktorý bol odoslaný vedúcej personálneho úseku prostredníctvom e-mailu, boli využité rovnaké otázky ako pri rozhovoroch s pracovníkmi firmy. Tieto otázky sú uvedené v prílohe 4.

Zber dát prebiehal v mesiacoch december 2012 až marec 2013.

*Spôsob spracovania dát*

Dotazník, ktorý bol odoslaný pomocou e-mailovej komunikácie vedúcej personálneho úseku, bol spracovávaný rovnakým spôsobom ako rozhovory s pracovníkmi firmy, teda pomocou kľúčových slov boli vytvorené myšlienkové mapy, ktoré pomohli pri ucelení informácií a tie boli následne prepísané do súvislého textu.

Pri spracovávaní výsledkov z dotazníkového šetrenia bola vytvorená tabuľka pre každú otázku. Do týchto tabuliek sa zaznamenali výsledky z jednotlivých dotazníkov, teda hodnoty 1 – 5, ktorými respondenti označovali mieru spokojnosti s daným faktorom. Odpovedi „Nie“ bola priradená hodnota 0. Pomocou váženého aritmetického priemeru sa vyhodnotila priemerná miera spokojnosti pri každom faktore a bola zaznačená do výslednej tabuľky. Tabuľka sa nachádza v kapitole 7.2 Udržanie a motivácia kľúčových zamestnancov vo firme.

Výstupom dotazníkového šetrenia je zistenie motivačných faktorov pre pracovníkov firmy XY, spol. s r.o. Kľúčové faktory managementu riadenia znalostných pracovníkov, pri ktorých bola zaznamenaná najnižšia priemerná miera spokojnosti, budú ďalej rozobrané v kapitole 9 Odporúčania a návrhy na zlepšenie prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme.

## 7 VÝSLEDKY ANALÝZY PRÍSTUPU KU KLÍČOVÝM ZAMESTNANCOM VO FIRME

Firma XY, spol. s r.o. nevyužíva pre riadenie svojich zamestnancov ucelený program talent managementu a ani cielene nevenuje pozornosť znalostným pracovníkom. Vlastný nástroj talent managementu, pre ktorý má implementovaný aj software, využíva materská spoločnosť. Tento nástroj však patrí do know – how materskej spoločnosti a firma XY, spol. s r.o. k nemu nemá prístup.

Pretože firma XY, spol. s r.o. nevyvíja aktivitu, ktorou by cielene riadila kľúčových zamestnancov, nie sú títo zamestnanci ani oficiálne určení. Z tohto dôvodu bolo v prvom rade nutné zistiť prostredníctvom rozhovorov charakteristiku kľúčových zamestnancov, prípadne kľúčových rolí. Na základe tejto charakteristiky je následne možné analyzovať prístup ku kľúčovým zamestnancom.

Z rozhovorov, ktoré boli uskutočnené, bola zistená nasledujúca charakteristika kľúčových zamestnancov:

- Sú to ľudia mimoriadne dôležití svojimi vedomosťami, ktoré majú k tomu, aby mohli vykonávať svoju prácu, a ďalej svojimi skúsenosťami, schopnosťami, zručnosťami, know – how a znalosťami.
- Okrem tacitných znalostí je dôležitá aj ich zexplicitnená forma, vďaka ktorej tieto znalosti dokážu podať ostatným a nenechávajú si ich pre seba.
- Zastávajú úlohy a kompetencie, ktoré svojou náplňou požadujú zodpovednosť a majú najväčší dopad na zákazníka.
- Ich prítomnosť vo firme má dopad na jej chod, pretože keby odišli zo dňa na deň alebo by ďalej neboli schopní vykonávať svoju prácu, tak by s tým mala firma problémy.
- Pre firmu je takýto zamestnanec cenný a obtiažne nahraditeľný, pretože pri hľadaní náhrady by sa museli buď znížiť požiadavky na danú pozíciu, alebo by za jedného kľúčového zamestnanca bolo potrebné dvoch náhradníkov. V prípade ich odchodu by to teda bolo pre firmu veľmi nákladné.

- Je to zamestnanec, ktorý je vžitý s podmienkami a procesmi vo firme, na čo vplýva aj ich počet odpracovaných rokov vo firme. V prípade výrobných pracovníkov vo firme XY, spol. s r.o. je táto doba minimálne 6 mesiacov, v prípade nevýrobných pracovníkov je táto doba dlhšia.
- Je motivovaný, ochotný, má pozitívny prístup, je otvorený zmenám, dokáže priniesť zlepšenia a inovácie. Takýto zamestnanec rozmýšľa ako robiť svoju prácu lepšie.

## 7.1 Získavanie a identifikácia kľúčových zamestnancov vo firme

Ďalším krokom pri rozhovoroch, po ujasnení si charakteristiky a vlastností kľúčového zamestnanca, bola snaha o identifikovanie kľúčového zamestnanca z interných zdrojov pomocou rozhovorov s pracovníkmi a zistenie postupu pri získavaní zamestnancov z externých zdrojov firmy, ktorý je uvedený vo vnútorných smerniciach firmy.

### 7.1.1 Identifikácia kľúčových zamestnancov z interných zdrojov vo firme

Ako už bolo spomenuté, tak firma XY, spol. s r.o. nemá oficiálne určené kľúčové role, ani kľúčových zamestnancov. Avšak na základe rozhovorov s pracovníkmi firmy boli identifikovaní nasledovní kľúčoví zamestnanci:

- **Vedúci ekonomického úseku**, ktorý bol za kľúčového zamestnanca určený najmä pre svoje znalosti a skúsenosti, ktoré nadobudol vďaka tomu, že dlhodobo zastáva danú pozíciu.
- **IT špecialista so zameraním na informačný systém firmy**, ktorý zabezpečuje po technickej stránke jeho chod. Pracovník pracuje v pohotovostnom režime aj z domu.
- **Vedúci úseku riadenia výroby B**, ktorý pomáhal pri rozvoji výroby vo firme a jeho znalosti a skúsenosti sú na veľmi vysokej úrovni.

Vzhľadom na to, že firma má výrobný charakter, tak pôvodne bola kľúčovou rolou určená funkcia výrobný pracovník, ktorá je kľúčová z hľadiska fungovania firmy. Avšak prihliadnuc k počtu výrobných pracovníkov a k relatívne nižšej náročnosti pri ich prijímaní a nahradzovaní, respondenti odpovedali, že vo firme sa kľúčová pozícia nachádza medzi riadiacimi pozíciami. Konkrétne boli menovaní vedúci úsekov – hlavne z oblasti výroby, prípravy výroby, logistiky a stredný management, teda majstri vo výrobe.

### 7.1.2 Získavanie zamestnancov z externých zdrojov vo firme

Požiadavka na prijatie nových zamestnancov vychádza zo zhodnotenia aktuálnej a požadovanej situácie v spoločnosti, čo súvisí najmä s počtom zamestnancov, vyťaženosťou výroby alebo plánovanými projektmi rozvoja spoločnosti.

Pri prijímaní nových zamestnancov, či už do výroby alebo ako nevýrobných pracovníkov, firma využíva niekoľko zdrojov. Firma hlási voľné pracovné pozície na úrade práce, ďalej poskytuje možnosť uchádzačom, ktorí sa sami prihlásia na danú pozíciu, o ktorej sa dozvedeli z inzerátov alebo internetu. V prípade, že je nábor väčšieho množstva nových pracovníkov, tak firma dáva príležitosť súčasným zamestnancom navrhnúť potenciálneho pracovníka, ktorý na toto odporúčanie zašle žiadosť a životopis do firmy. Bývalým zamestnancom je taktiež ponúknutá možnosť vrátiť sa do firmy, ale len pod podmienkou, že ich odchod nebol spôsobený porušením pracovnej disciplíny alebo nezvládnutím pracovnej náplne. Zamestnanci, ktorí opustili firmu kvôli nedostatku práce, prípadne pre lepšiu ponuku, sú zo žiadateľov vyberaní prednostne, najmä kvôli ich skúsenostiam s danou prácou. Firma ďalej využíva služby pracovných agentúr.

Pri prijímaní nových zamestnancov sa využíva postup, ktorý sa skladá z dvoch krokov:

- **Osobný pohovor** – Firma zisťuje informácie o predchádzajúcom zamestnaní a vzdelaní, o spôsobilosti zamestnanca vykonávať danú prácu a u výrobných pracovníkov o ochote pracovať na zmeny alebo v noci. V prípade vedúcich funkcií sú to informácie o schopnosti viesť kolektív. Osobného pohovoru sa okrem personálneho pracovníka účastní aj priamy nadriadený.
- **Testy pracovnej spôsobilosti**, ktoré sú zamerané na teóriu a prax. V prípade výrobných pracovníkov sa v teórii preverujú znalosti o premenách jednotiek dĺžky, rozoznávaní farieb a o logickom myslení, zatiaľ čo praktická stránka sleduje schopnosť uchádzačov čítať v základnej technickej dokumentácii a základné manuálne zručnosti, ktoré sú potrebné na prácu.

V prípade technicko-hospodárskych pracovníkov je teoretické zameranie podľa úseku, na ktorý sa uchádzač hlási – napríklad personálne, výrobné, technické alebo logistické zameranie. Pri praktickom testovaní sa posudzuje úroveň jazykových znalostí – plynulá znalosť svetového jazyka je výhodou, a ďalej opäť podľa úseku – napríklad preverenie počítačových zručností alebo účtovníctvo.

Po splnení týchto podmienok sú zamestnanci evidovaní v dokumente, ktorý obsahuje súbor požadovaných kvalifikačných zručností. Zaradenie do tohto súboru je podľa funkcie, na ktorú zamestnanec nastupuje, čím sa zadefinuje základné vstupné školenie potrebné pre výkon danej funkcie. Vstupné školenie trvá týždeň a na základe zručnosti uchádzačov počas tejto doby sa rozhodne o budúcej spolupráci s nimi.

## 7.2 Udržanie a motivácia kľúčových zamestnancov vo firme

V tejto časti bakalárskej práce bude uvedené aké činnosti robí firma XY, spol. s r.o. pre udržanie kľúčových zamestnancov a čo je pre týchto zamestnancov motivujúce.

Pri štúdiu dokumentov o fluktuácii zamestnancov (viď obrázok 4) je zjavné, že mobilita pracovníkov z organizácie je pre firmu na priaznivej úrovni. Tento výsledok môže podporovať aj to, že v prípade nových zamestnancov sa ich stabilita zaisťuje ich začlenením do plánu, v rámci ktorého firma zisťuje ich spokojnosť vo firme prostredníctvom spätnej väzby. Pre stálych zamestnancov personálne oddelenie uskutočňuje každé dva roky prieskum spokojnosti, kde zisťuje ich spokojnosť s prácou vo firme a poskytuje im priestor pre navrhnutie zlepšení v rôznych oblastiach. Vedenie si totiž uvedomuje, že ak pracovníci nebudú mať priaznivé podmienky a nebudú sa vo firme cítiť dobre, tak sa ich fluktuácia bude zvyšovať a tým sa firma môže dostať do problémov.

Činnosti, ktoré robí firma XY, spol. s r.o. pre udržanie kľúčových zamestnancov sú nasledovné:

- **Mzdová motivácia a finančné benefity:** Medzi finančné benefity vyplácané firmou patria odmeny a prémie. Odmeny sú zamestnancom vyplácané v prípade, že zamestnanec odhalí vadu, ktorá by mohla spôsobiť reklamáciu, v prípade, že zamestnanec podá zlepšovací návrh a ďalej sú to odmeny za školenie, zastupovanie, a odmeny za individuálne stanovené ciele – tzv. cieľové odmeny. Prémie sa zamestnancom vyplácajú na základe výsledkov efektivity, internej chybovosti a externej chybovosti.
- **Nefinančné benefity:** Firma svojim zamestnancom poskytuje autobusovú dopravu do zamestnania, závodné stravovanie a príspevok do tretieho piliera dôchodkového sporenia. Firma ďalej poskytuje svojim zamestnancom nefinančné odmeny v závislosti na počte odpracovaných rokov.

- **Investícia do vzdelania:** Firma pre zamestnancov organizuje a sprostredkováva interné a externé školenia a vzdelávacie kurzy. Výrobní zamestnanci sa zúčastňujú interných školení, ktoré sú vedené buď personálnym pracovníkom, alebo v prípade odborných školení je to pracovník, ktorý má na to príslušnú kvalifikáciu. Nevýrobní pracovníci sa zúčastňujú najčastejšie externých školení, ktoré sú sprostredkované vzdelávacou inštitúciou alebo agentúrou.
- **Investícia do pracovného prostredia, technického vybavenia a pracovných pomôcok:** Každý výrobný pracovník pri nástupe do firmy dostane vlastné pracovné náradie, ktorého kvalita je vopred kontrolovaná. V prípade poškodenia pracovného náradia majú zamestnanci nárok si ho vymeniť. V rámci zlepšovania pracovného prostredia sa vo firme zaviedla metóda 5S vo všetkých úsekoch firmy, ktorá by mala zabezpečiť vyššiu efektivitu a efektívnosť na pracovisku.
- **Sociálny program:** Firma sa snaží podporovať medziľudské vzťahy na pracovisku, ale aj mimo neho. V rámci sociálneho programu organizuje pre zamestnancov každoročne vianočný večierok a deň detí, v rámci ktorého je vo firme deň otvorených dverí. Firma taktiež na základe podnetov zamestnancov ďalej sprostredkováva výlety do divadiel, zoologických záhrad, na turistiky a na kúpaliská.

Rozhovormi bolo dokázané, že medzi motivačné faktory, ktoré vplývajú na pracovníkov patria možnosti ďalšieho rozvoja, ktorý dosahujú nielen školeniami, ale aj prácou vo firme, dosahovaním cieľov a kvalitných výsledkov; flexibilná pracovná rola – vedúci pracovníci sú kontrolovaní cez výsledky práce a je im ponechaná voľnosť pri rozhodovaní. S flexibilnou pracovnou rolou je teda spätá veľká miera zodpovednosti, podnetnosti a príležitosti využívať svoje znalosti a schopnosti pri aplikácii do praxe. Ako motivačný faktor bola spomenutá i možnosť kariérneho rastu, pretože respondenti mali vo firme možnosť postupu na vyššie pozície. Ďalším motivačným faktorom pre zamestnancov je prejav uznania zo strany firmy – či už formou finančných a nefinančných benefitov, alebo cez pochvalu nielen od vedenia, ale aj od podriadených.

Pomocou dotazníkového šetrenia, ktoré bolo uskutočnené v rámci bakalárskej práce, bola zistená miera spokojnosti zamestnancov s 12 kľúčovými faktormi managementu znalostných pracovníkov. Priemerné miery spokojnosti sa nachádzajú v tabuľke (Tab. 3).

Respondenti v dotazníku odpovedali na otázky a pri odpovedi „Áno“ mali určiť aj mieru spokojnosti s daným faktorom. Maximálna možná hodnota miery spokojnosti je 5 a minimálna hodnota miery spokojnosti je 1. Pre výpočet priemernej miery spokojnosti bola odpovedi „Nie“ priradená hodnota 0. Faktory v tabuľke (Tab. 3) sú usporiadané podľa poradia otázok v dotazníku, ktorých znenie je uvedené v prílohe 2.

*Tab. 2. Miera spokojnosti zamestnancov s 12 kľúčovými faktormi managementu znalostných pracovníkov (vlastné spracovanie)*

<b>Faktor</b>	<b>Miera spokojnosti</b>
<b>Znalosť o náplni práce</b>	4,7
<b>Materiál a vybavenie</b>	4,2
<b>Umožnenie využitia znalostí a schopností</b>	3,7
<b>Pochvala v práci</b>	4,3
<b>Uznanie v práci</b>	3,8
<b>Rozvoj zamestnanca</b>	3,2
<b>Rešpektovanie nápadov</b>	4,2
<b>Poslanie organizácie</b>	3,7
<b>Práca spolupracovníkov</b>	4,3
<b>Medziľudské vzťahy</b>	3,7
<b>Hodnotenie pokroku zamestnanca</b>	3,2
<b>Možnosti vzdelávania a rozvoja</b>	4,0

Výsledky z dotazníkového šetrenia boli podporené aj rozhovormi s pracovníkmi firmy. Zamestnanci pokladajú svoju prácu za zaujímavú, pričom poznajú podmienky, za ktorých môžu uspieť (faktory 1 a 3) a podľa faktoru 2 im firma poskytuje dostatočné a kvalitné vybavenie pre výkon svojej práce. Faktory ovplyvňujúce pocity uznania, úcty a rešpektu zamestnancov (faktory 4, 5 a 7) dosiahli taktiež pomerne vysoké hodnoty. Avšak čo sa týka motivácie k vzdelávaniu, rozvoju a postupu v kariére zo strany firmy, tak miera spokojnosti nie je na tak vysokej úrovni (faktory 6 a 11) ako pri ostatných faktoroch, ale



príležitosť ku kariérnemu rastu je, čo vyjadruje faktor 12. Pri faktore 8 zisťujeme, že zamestnanci sú stotožnení s poslaním a víziou firmy a spokojní s medziľudskými vzťahmi v práci (faktor 10).

Rozhovormi a dotazníkovým šetrením bolo dokázané, že firma sa svojím prístupom k udržaniu a motivácii svojich pracovníkov sa zaraďuje medzi atraktívnych zamestnávateľov.

### 7.3 Vzdelávanie a rozvoj kľúčových zamestnancov vo firme

Súčasťou práce personálneho úseku firmy XY, spol. s r.o. je zabezpečiť vzdelávanie a rozvoj jej pracovníkov. Zamestnanci majú možnosť sa zapojiť sa do rôznych vzdelávacích aktivít, pretože pomocou plánu vzdelávania, ktorý personálny úsek vytvára každý rok, sú zabezpečené a prerozdelené finančné prostriedky podľa požiadaviek nadriadených na tieto účely.

Najčastejšou formou vzdelávania v firme sú školenia, ktoré sú poskytované všetkým zamestnancom. Prvé školenie, ktoré zamestnanec vo firme absolvuje je školenie bezpečnosti ochrany zdravia pri práci a vstupné školenie kvality a enviromentu. Následne je zamestnanec počas skúšobnej doby školený podľa kvalifikačných požiadaviek. Tie sú definované v súbore požadovaných kvalifikačných zručností, ktoré sú potrebné k výkonu jeho funkcie, a ďalej na základe plánu vzdelávania. Výrobní pracovníci absolvujú najčastejšie interné školenia za účelom rozvoja ich flexibility alebo v prípade, že sú preradení na iný typ výroby. Školenie zabezpečuje personálny pracovník alebo iný odborný pracovník s dostatočnou kvalifikáciou. Nevýrobným pracovníkom sú firmou poskytované školenia buď interné, alebo externé, ktoré sú sprostredkované pomocou vzdelávacích inštitúcií a agentúr. Školenia si zamestnanci vyberajú na základe odporúčaní vedúcich pracovníkov.

Firma XY, spol. s r.o. sprostredkováva svojim zamestnancom školenia s nasledovným zameraním:

- **Spolupráca a riadenie zamestnancov:** ich motivácia, komunikácia so zamestnancami, asertivita, tímová spolupráca, kritické rozhovory, vzdelávanie a školenie zamestnancov;

- **Odborné školenia** so zameraním napríklad na metódu 5S vo výrobe, správu počítačových sietí;
- **Povinné zákonné školenia.**

Firma zabezpečuje, aby si boli jej zamestnanci vedomí významu a dôsledkov vykonávaných školiacich aktivít tým, že pri externých školeniach kladie dôraz na zhodnotenie prínosu školiacej aktivity. Zároveň je formou spätnej väzby, poskytovanej pracovníkmi, vyhodnocovaná aj efektívnosť poskytovanej prípravy – na základe zhodnotenie prínosu a využiteľnosti predmetnej vzdelávacej aktivity.

Okrem školení firma umožňuje v obmedzenom množstve svojim zamestnancom zúčastňovať sa stáží do partnerských spoločností v zahraničí. Najčastejšie sú tieto stáže spojené s rozvíjaním iných druhov výroby, prípadne iných kompetencií pracovníkov ako napríklad tvorba a úprava technickej dokumentácie. Pri výbere zamestnancov, ktorí sa majú zúčastniť stáže v zahraničí, rozhoduje firma na základe podmienok, ktoré stanoví zahraničná spoločnosť a následne podľa toho vyberá zamestnancov, ktorí podávajú vysoké výkony. Stáží s obchodným zameraním sa zúčastňujú manažéri a zamestnanci, ktorí zastávajú vrcholové funkcie vo firme.

Pre zdieľanie poznatkov sa vo výrobných segmentoch koná stretnutie predákov, ktorí majú na starosti riadenie jeho jednotlivých častí. Počas týchto stretnutí si vymieňajú skúsenosti a poznatky, ktorých aplikácia v iných častiach môže dopomôcť efektívnejšej práci. Tieto stretnutia sú organizované majstrami vo výrobe a prebiehajú raz do týždňa. Ďalším krokom k zdieľaniu poznatkov bolo zriadenie zlepšovateľského hnutia vo firme, ktoré slúži na zlepšovanie procesov vo výrobe. Za týmto účelom sú vedené raz za mesiac porady, ktorých sa zúčastňujú vedúci úsekov, majstri vo výrobe, úsek technickej prípravy výroby a úsek kvality, a na ktorých sú prezentované a vyhodnocované informácie o zlepšeniach a o aktivitách, pomocou ktorých boli tieto zlepšenia boli dosiahnuté. Cieľom prezentácií je, aby sa o aktivitách dozvedia všetci pracovníci aj v iných častiach výroby a mohli tieto postupy využiť aj pri svojej práci. Poznatky sú zaznamenávané a ukladané na vnútrofirminú sieť. Na vnútrofirmej sieti sú uvedené, okrem záznamov z porad, aj organizačné smernice, certifikáty firmy, ciele firmy a jednotlivých úsekov a environmentálne ciele a programy. Prístup na vnútrofirminú sieť majú všetci zamestnanci firmy.

### 7.3.1 Riadenie kariéry vo firme

Pre riadenie kariéry svojich zamestnancov sa firma rozhoduje na základe ich výkonu a potenciálu. Plánovanie kariéry nie je vo firme obvyklé, pri uvoľnení pracovnej pozícia firma vyberá buď z interných, alebo aj z externých zdrojov podľa svojich potrieb.

Pri výbere zamestnancov pre kariérny rast z interných zdrojov je vypísaný konkurz, do ktorého majú možnosť sa prihlásiť všetci zamestnanci. Vhodného kandidáta vyberajú priamy nadriadení a pracovníci personálneho oddelenia, ktorí zvažujú jeho potenciál pre danú pozíciu na základe jeho predchádzajúceho výkonu. Pri výbere zamestnancov z externých zdrojov sa uplatňuje postup uvedený v kapitole 7.1.2 Získavanie zamestnancov z externých zdrojov.

Plánovanie nástupníctva je vo firme rozšírené ako medzi výrobnými pozíciami, tak aj medzi technicko-hospodárskymi pracovníkmi. Na každú pracovnú pozíciu sú vždy zaškolení minimálne dvaja zamestnanci, aby bola zabezpečená vyššia efektivita vo firme a zároveň jej plynulý chod. Kľúčové postavenie z hľadiska zastupiteľnosti má IT špecialista na informačný systém firmy, na ktorého zastúpení sa však momentálne pracuje tým, že sú postupne do procesu spravovania a riadenia informačného systému školení ďalší dvaja pracovníci firmy.

## 7.4 Hodnotenie a odmeňovanie kľúčových zamestnancov vo firme

Obsahom tejto kapitoly bude popísať hodnotenie zamestnancov vo firme XY, spol. s r.o. a zároveň zohľadniť vzťah hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v tejto firme.

Hodnotenie zamestnancov vo firme XY, spol. s r.o. sa uskutočňuje v niekoľkých stupňoch a smeroch. Nový zamestnanec je po prvých troch mesiacoch vo firme hodnotený dvoma spôsobmi – jedenkrát je to s priamym nadriadeným a druhýkrát v rámci spätnej väzby z personálneho úseku, ktorá prebieha počas týchto troch mesiacoch v dvoch fázach. Po zapracovaní zamestnanca sa hodnotenie s priamym nadriadeným zopakuje po roku.

Stáli zamestnanci sú hodnotení nasledujúcimi spôsobmi:

***Hodnotenie na základe efektivity, internej chybovosti a externej chybovosti vo výrobe.***

V tomto hodnotení sa hodnotí celý výrobný segment, ale aj zamestnanci zvlášť, pričom prebieha na dennej, týždennej a mesačnej báze. Na základe neho sa určuje výška mesačných odmien a prémieí.

***Štandardné hodnotenie.***

Základom štandardného hodnotenia je hodnotenie zvládania pracovných postupov a správania zamestnanca. Toto hodnotenie prebieha jedenkrát ročne a je vyhodnocované priamym nadriadeným. Množstvo a úroveň zvládnutých pracovných postupov sa eviduje pomocou spomínaného dokumentu, v ktorom je uvedený súbor požadovaných kvalifikačných zručností. Hodnotenie je zaznamenávané do formuláru pomocou bodov a na základe výsledného bodového hodnotenia sa určujú príplatky zamestnancov.

***Osobné hodnotenie.***

Osobné hodnotenie prebieha v rézii každého nadriadeného, najčastejšie formou spätnej väzby a hodnotenia na základe stanovených cieľov. Pri spätnej väzbe zamestnanec, ale aj jeho nadriadený dostáva hodnotenie o svojom výkone a správaní na pracovisku, menujú sa silné a slabé stránky. Hodnotenie na základe stanovených cieľov sa využíva najmä v prípadoch, kedy zamestnanec nepodáva dostatočný výkon. V tomto prípade sa stanoví istý čas na splnenie cieľa, ktorý si zamestnanec sám určí. Po uplynutí určenej doby prebieha opätovné vyhodnotenie, kedy nadriadený vyhodnotí splnenie, či nesplnenie cieľa.

Prostredníctvom uvedených typov hodnotení prebieha vo firme odmeňovanie zamestnancov. Systém odmeňovania výrobných pracovníkov na oboch segmentoch je založený na hodnotení internej chybovosti, externej chybovosti a efektivity. V prípade nevýrobných pracovníkov sa odmeny určujú podľa náročnosti ich úloh a cieľov. Zamestnanci sú taktiež odmeňovaní za odhalenie vady, ktorá by mohla spôsobiť reklamáciu, za podanie zlepšovacích návrhov, za školenia, za zastupovanie. Špeciálnymi odmenami sú: odmena zamestnancov za odpracované roky a odmena za výkon zamestnanca, v ktorej sa zohľadňuje aj dochádzka, flexibilita, ovládanie pracovných postupov a nízka chybovosť vo výrobnom úseku.

## 8 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PRÍSTUPU KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM VO FIRME

### *Silné stránky*

**Zaradenie nových zamestnancov do dokumentu, v ktorom sa definuje súbor požadovaných kvalifikačných zručností.** Po prijatí do firmy sú noví zamestnanci zaradení a evidovaní v súbore požadovaných kvalifikačných zručností, na základe ktorého podstupujú školenia potrebné pre pozíciu, ktorú majú vo firme obsadiť.

**Prieskum spokojnosti vo firme a spätná väzba personálnemu úseku.** Personálny úsek každé dva roky uskutočňuje prieskum spokojnosti u stálych zamestnancov. Tí majú možnosť vyjadriť svoj názor na pracovné podmienky vo firme a navrhnúť oblasti pre zlepšenie. Spokojnosť nových zamestnancov je zisťovaný spätnou väzbou v dvoch fázach počas ich prvého roku vo firme.

**Motivácia pracovníkov.** Firma motivuje svojich pracovníkov pomocou rôznych aktivít, medzi ktoré patria: finančné benefity – teda odmeny a prémie; nefinančné benefity, teda zabezpečenie autobusovej dopravy do zamestnania, závodné stravovanie a príspevok do tretieho piliera dôchodkového sporenia. Medzi ďalšie motivačné faktory vo firme XY, spol. s r.o. patrí investícia do vzdelania – interné a externé školenia; investícia do pracovných pomôcok, pracovného prostredia a technického vybavenia a sociálny program, v rámci ktorého firma organizuje vianočný večierok, deň detí a výlety do divadiel, zoologických záhrad, na turistiky a na kúpaliská.

**Školenia zamestnancov.** Firma poskytuje svojim zamestnancom veľké množstvo interných a externých školení, pomocou ktorých získavajú znalosti a zručnosti potrebné k spĺňaniu požiadaviek daných ich pozíciou vo firme.

**Odmeňovanie zamestnancov.** Zamestnanci vo firme sú hodnotení pravidelne cez efektívnosť, internú a externú chybovosť, ďalej pomocou štandardného hodnotenia a osobného hodnotenia. Na základe tohto hodnotenia môžu byť zamestnancom vyplácané prémie, odmeny a prípadné špeciálne odmeny.

### *Slabé stránky*

**Absencia špeciálneho programu pre kľúčových zamestnancov.** Firma nemá vytvorený ucelený program talent managementu a ani cielene nevenuje pozornosť znalostným

pracovníkom. Z tohto dôvodu majú zložitejšiu pozíciu pri volení vhodného prístupu ku kľúčovým zamestnancom, pri ich identifikácii, vzdelávaní, udržiavaní, rozvoji a hodnotení.

**Medziľudské vzťahy na pracovisku.** Pri dotazníkovom šetrení, ktorý bol zameraný na 12 kľúčových faktorov managementu znalostných pracovníkov, boli zaznamenané nižšie hodnoty pri spokojnosti zamestnancov s medziľudskými vzťahmi na pracovisku a to hlavne vo vzťahu riadiacich pracovníkov s podriadenými.

**Nízka miera zdieľania znalostí kľúčových zamestnancov.** Zdieľanie znalostí, ktoré vo firme prebieha nezabezpečuje zdieľanie znalostí kľúčových zamestnancov, čo môže ohroziť funkčnosť firmy v prípade, že títo zamestnanci firmu opustia.

Na návrhy zlepšenia slabých stránok bude zameraná kapitola 9.

## 9 ODPORÚČANIA A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE SÚČASNÉHO PRÍSTUPU KU KLÚČOVÝM ZAMESTNANCOM VO FIRME

Pri analyzovaní súčasného prístupu ku kľúčovým zamestnancom v firme XY, spol. s r.o. boli zistené nedostatky v niekoľkých fázach tohto procesu. V tejto kapitole sa na tieto nedostatky zameriam a uvediem návrhy a odporúčania, ktoré by mali zlepšiť súčasný prístup firmy ku kľúčovým zamestnancom a zároveň by mali byť v súlade s podnikovou politikou firmy.

Ako už bolo spomenuté, tak firma XY, spol. s r.o. nemá vytvorený ucelený program talent managementu a ani cielene nevenuje pozornosť znalostným pracovníkom. Keďže v materskej spoločnosti sa využíva za účelom rozvíjania a riadenia vedúcich pozícií s vysokým potenciálom nástroj talent managementu, pre ktorý majú implementovaný software, navrhovala by som, aby bol tento program aplikovaný aj v dcérskej spoločnosti. Využitie programu materskej spoločnosti by vyžadovalo menšiu finančnú investíciu ako vyvíjanie a implementovanie vlastného nástroja a z hľadiska riadenia kľúčových zamestnancov by to bolo veľkým krokom vpred, pretože by pomocou tohto nástroja by sa podporila identifikácia a riadenie výkonných zamestnancov s potenciálom.

Prvým krokom pre voľbu vhodného prístupu ku kľúčovým zamestnancom je ich identifikácia medzi súčasnými zamestnancami. Pre podporenie identifikovania kľúčových zamestnancov z interných zdrojov firmy odporúčam nasledovný postup:

- **Ujasniť si podnikateľské ciele firmy;**
- **Identifikovať kľúčové role a kľúčové kompetencie vo firme,** pomocou ktorých firma môže dosiahnuť určených podnikateľských cieľov;
- **Zvoliť metódy hodnotenia výkonu a potenciálu zamestnancov.**

Pretože podnikateľským cieľom firmy je dosiahnutie maximálneho zisku, mali by byť identifikované kľúčové role a kľúčové kompetencie, ktoré tento cieľ zabezpečia. Firma XY, spol. s r.o., ako výrobná firma, môže dosiahnuť podnikateľský cieľ v prípade, že bude vyrábať kvalitné výrobky, o ktoré bude záujem, a zároveň ak zabezpečí konkurencieschopnosť na trhu. V rámci bakalárskej práce boli pomocou rozhovorov s pracovníkmi firmy za kľúčové role a kompetencie identifikované tie, ktoré majú najväčší dopad na zákazníka. Prostredníctvom tejto identifikácie boli zároveň definované kritériá

pre výber kľúčových zamestnancov. Firma by následne pomocou metód hodnotenia výkonu a potenciálu mala identifikovať zamestnancov z interných zdrojov, ktorí budú zastávať kľúčové pozície, a v prípade nesúladu medzi súčasným a požadovaným stavom obsadenosti týchto pozícií, by sa malo pristúpiť k získavaniu kľúčových zamestnancov z externých zdrojov.

Pre hodnotenie výkonu a potenciálu svojich zamestnancov môže firma zužitkovať už súčasne využívané metódy hodnotenia, medzi ktoré patrí napríklad hodnotenie podľa stanovených cieľov. Vo firme sa týmto spôsobom hodnotí podľa potrieb jednotlivých vedúcich pracovníkov, ktorí ho využívajú na svojich úsekoch a výsledky z nich nie sú evidované. Pre využitie hodnotenia podľa stanovených cieľov nielen u zamestnancov, ktorí nepodávajú dostatočný výkon – ako je tomu v súčasnosti, ale aj u zamestnancov, ktorí by mohli byť potenciálnymi kľúčovými zamestnancami, odporúčam, aby bol vo firme zavedený systém hodnotenia výkonnosti a potenciálu, ktorý by prebiehal každých 6 mesiacov a mal by presne stanovené kritériá hodnotenia. Výsledky z hodnotenia by boli zaznamenávané do firemnej dokumentácie. Ďalšou metódou, pomocou ktorej je možné identifikovať kľúčových zamestnancov, je 360° spätná väzba, ktorú firma takisto v súčasnosti využíva. Mojm návrhom je, aby spätná väzba prebiehala taktiež každých 6 mesiacov, pričom by firma mala určiť hlavné oblasti, ktoré budú hodnotené – ako napríklad správanie zamestnanca na pracovisku, pracovný výkon a flexibilita. Získané hodnotenie daného zamestnanca by malo byť zaznamenávané, aby mohlo slúžiť ako podklad pri identifikácii kľúčových zamestnancov. Výhodou metód – hodnotenia podľa stanovených cieľov a 360° spätnej väzby – je nenáročnosť z hľadiska času, administratívy a nákladov.

Pri získavaní kľúčových zamestnancov z externých zdrojov na nevýrobné pozície by som, okrem využívaných testov pracovnej spôsobilosti, navrhovala aplikovať metódu assessment centra, pomocou ktorej by bolo možné posúdiť výkonnosť a potenciál zamestnancov v praxi tým, že by uchádzači riešili modelové úlohy a prípadové štúdie. Aj napriek tomu, že sa jedná o nákladnejšiu metódu získavania zamestnancov, tak je vhodné ju využiť pri získavaní kľúčových zamestnancov na riadiace pozície alebo na pozície, pri ktorých prichádza zamestnanec do styku so zákazníkom. Pri získavaní zamestnancov na ostatné pozície by firma mohla využívať behaviorálnych rozhovorov, čím by si mala možnosť vytvoriť komplexnejší obraz o uchádzačovi na základe jeho minulých skúseností.



Otázky v rozhovore by sa mali týkať predchádzajúcich skúsenosti uchádzača, jeho správania v krízových situáciách a práce v tíme. Firma by sa mala zamerať na konkrétne situácie a udalosti, ktorým zamestnanec v minulosti čelil, a zistiť aké činnosti vykonal a k akému to viedlo výsledku.

Firma v súčasnosti získava zamestnancov pomocou inzerátov, prípadne z bývalých zamestnancov alebo na návrh súčasných zamestnancov. V tomto ohľade by som videla ďalšiu príležitosť na získanie výkonných zamestnancov medzi absolventmi škôl. Firma by sa mohla zúčastňovať veľtrhov pracovných príležitostí, kde by prezentovala možnosti voľných pracovných miest a podmienky, ktoré by absolventi mali splniť na to, aby boli do firmy prijatí. Pre výrobné pozície by firma mohla byť prezentovaná na stredných školách s elektrotechnickým zameraním. Pre nevýrobné pozície by firma sa mohla prezentovať na veľtrhoch vysokých škôl s ekonomickým, technickým a infromatickým zameraním.

Zavedením špeciálneho prístupu ku kľúčovým zamestnancom by sa firme naskytili lepšie príležitosti pre voľbu investovania času a financií do činností pre udržanie týchto zamestnancov. Pomocou rozhovorov s pracovníkmi boli zistené činnosti, ktoré firma robí pre udržanie a motiváciu zamestnancov. Z tohto hľadiska si myslím, že firma dostatočne motivuje svojich zamestnancov pre to, aby vo firme zostali. Avšak z dotazníkového šetrenia, ktorým bola zisťovaná miera spokojnosti zamestnancov vo firme XY, spol. s r.o., je možné zistiť, že napriek tomu, že zamestnanci sú pomerne spokojní s činnosťami, ktoré robí firma pre ich udržanie vo firme, tak boli zaznamenané nižšie hodnoty pri otázkach, ktoré sa týkali medziludských vzťahov na pracovisku a rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

Pre podporu medziludských vzťahov by som navrhovala poskytnúť zamestnancom možnosť zúčastniť sa teambuildingových aktivít, ktoré sú v súčasnosti využívanou aktivitou pre podporu tímového ducha kolektívu, komunikácie medzi zamestnancami a prehĺbenie sociálnych vzťahov. Obvykle teambuilding prebieha formou outdoorových aktivít, avšak vzhľadom k tomu, že to patrí medzi nákladnejšie metódy podpory medziludských vzťahov, firma by mala najprv overiť záujem u zamestnancov. V prípade, že bude o teambuilding malý záujem, alternatívou by mohlo byť organizovanie posedení zamestnancov aspoň dvakrát ročne. Pretože v dotazníkovom šetrení bolo zaznamenaná nižšia hodnota pri faktore, ktorý posudzuje vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, tak

by som odporučila, aby sa posedení zúčastnili ako vedúci pracovníci, tak aj nižšie postavení zamestnanci.

Z hľadiska zdieľania znalostí kľúčových zamestnancov sú, podľa môjho názoru, možnosti pomerne obmedzené. Firma sa pri vzdelávaní zameriava prednostne na školenia a príležitostne poskytuje možnosť zúčastniť sa stáže v zahraničí. Pre zdieľanie znalostí vnútri firmy sa síce využívajú aj porady za účelom zlepšovania procesov, ale v tomto ohľade sa naskytuje viacero možností. Z dotazníkového šetrenia vyplynul názor, že vo firme by nemal byť kľúčový zamestnanec a znalosti by mali byť rozložené medzi všetkých pracovníkov tak, aby pri jeho odchode firma neutrpela mimoriadnu stratu. Keďže sa vo firme kľúčoví zamestnanci nachádzajú, je nutné, aby boli ich znalosti vo firme udržané – či už tým, že bude vo firme udržaný konkrétny zamestnanec, alebo zdieľaním jeho znalostí. Pre efektívne šírenie znalostí kľúčových zamestnancov, firemného know – how navrhujem vzdelávanie formou mentoringu. Mentoring je v súčasnosti vo firme využívaný len pri zaúčaní nových zamestnancov, avšak jeho využitie pri práci s kľúčovými zamestnancami zabezpečí, že sa znalosti kľúčových zamestnancov udržia vo firme, pretože tacitné znalosti, ktoré sa nedajú zexplicitniť, budú na zamestnancov prenesené pomocou praktických znalostí a zručností. Za výhodu mentoringu môžeme považovať to, že patrí medzi internú formu vzdelávania, a preto náklady, ktoré sú potrebné na jeho zabezpečenie, nie sú vysoké. Pre kľúčového zamestnanca môže mentoring fungovať ako motivačný prvok, pretože sa obohacuje o riešenia nových problémov a prehľbuje si svoju odbornosť. Pri zavádzaní mentoringu do firmy navrhujem vytvoriť mentoringový program, ktorý by zahŕňal všetky jeho fázy – od plánovania až po hodnotenie. Za mentora by mal byť dosadený práve kľúčový zamestnanec, ktorého odmenou za vedenie by mohli byť odmeny a prémie. V rámci tohto programu by sa mali určiť jeho ciele, pravidlá a zamestnanci, ktorí budú zapojení. Firma by v rámci pravidiel mala zabezpečiť, aby každý kľúčový zamestnanec bol na mentorovanie preškolený a aby viedol primeraný počet zamestnancov. Po plánovaní by malo nasledovať samotné mentorovanie, ktoré by prebiehalo formou osobných stretnutí, pričom kľúčový zamestnanec by prezentoval svoje znalosti a zručnosti a mentorovaný by sa do tohto procesu zapájal. Na záver mentorovania by malo prísť hodnotenie, kde by boli zhrnuté jeho výsledky a vplyv na rozšírenie znalostí, zručností a prípadnú prípravu zamestnanca na vyššiu pozíciu.

Mentoring by som navrhovala využiť hlavne v prípade špecialistu na informačný systém firmy. Vzhľadom na to, že tento zamestnanec pomáhal pri vyvíjaní tohto informačného systému, jeho znalosti sú vysoko odborné a z veľkej miery tacitné. Šírenie znalostí by bolo preto najefektívnejšie zabezpečené prostredníctvom spolupráce s ním a prezentácii jeho znalostí a zručností v praxi.

Ako ďalšiu možnosť rozvoja pracovníkov vo firme vidím využitie rotácie jej zamestnancov. Istá forma rotácie prebieha vo firme medzi výrobnými pracovníkmi, ktorí sú v prípade potreby presunutí na iné pracovisko v rámci výrobného úseku. Túto činnosť firma využíva pre zabezpečenie plynulého chodu výroby a pre zvýšenie flexibility zamestnancov. Mojm návrhom je, že firma by mohla zaviesť rotáciu zamestnancov, teda dočasný presun pracovníka na inú pozíciu, aj medzi nevýrobnými pozíciami, čím by sa zvýšila motivácia a rozvoj pracovníkov a podporila by sa ich zastupiteľnosť.

## ZÁVER

Kľúčoví zamestnanci vo firme tvoria jedno z najhodnotnejších aktív, ktoré firma využíva pre dosiahnutie úspešného fungovania spoločnosti, dosahovanie organizačnej dokonalosti, splňanie plánovaných cieľov a udržiavanie a zvyšovanie konkurencieschopnosti. Z tohto dôvodu by týmto zamestnancom mala byť venovaná špeciálna pozornosť a vo firme by mala byť snaha o ich špecifické riadenie.

Pre analyzovanie prístupu ku kľúčovým zamestnancom, do ktorého spadá ich identifikácia, získavanie, udržanie, vzdelávanie, rozvoj, hodnotenie a odmeňovanie, bola vybraná firma XY, spol. s r.o., ktorá pôsobí na Slovensku od roku 2000. Pri analyzovaní prístupu firmy k jej kľúčovým zamestnancom som sa bola pozornosť v prvom rade venovaná analýze dostupnej literatúry, z ktorej boli čerpané teoretické poznatky a metódy, ktoré sa využívajú pri riadení kľúčových zamestnancov.

Na základe týchto informácií bolo pristúpené k samotnému analyzovaniu prístupu ku kľúčovým zamestnancom vo firme XY, spol. s r.o. Po zistení štrukturálneho delenia zamestnancov vo firme bol uvedený súčasný prístup firmy k svojim kľúčovým zamestnancom, ktorý bol zistený pomocou analýzy interných dokumentov firmy, a taktiež pomocou rozhovorov s pracovníkmi firmy a dotazníkového šetrenia.

Na základe porovnania teoretických prístupov ku kľúčovým zamestnancom s prístupom využívaným vo firme XY, spol. s r.o. boli navrhnuté odporúčania pre firmu, pomocou ktorých by bolo možné ich prístup zefektívniť. V tomto bode bakalárskej práce som bola venovaná pozornosť hlavne identifikovaniu kľúčových zamestnancov z interných zdrojov, ktoré vo firme oficiálne neprebíha, čím sa ich voľba správneho prístupu k týmto zamestnancom podstatne sťažuje. Na základe dotazníkového šetrenia, ktorým bola zisťovaná miera spokojnosti zamestnancov vo firme, boli navrhnuté zlepšenia v oblasti medziľudských vzťahov a taktiež návrhov v oblasti vzdelávania a rozvoja kľúčových zamestnancov.

Firma XY, spol. s r.o. má, aj napriek istým nedostatkom, prístup ku svojim kľúčovým zamestnancom na vysokej úrovni. Pozitívom ostáva, že firma si svoje medzery pri riadení kľúčových zamestnancov uvedomuje a pracuje na ich odstraňovaní.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- Ako vytvorit' cesty kariérového rastu?: Ľudské zdroje, 2003. *Ibis partner Slovakia: rozvoj ľudí a organizácií* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/sk/ludske-zdroje/401-ako-vytvorit-cesty-karieroveho-rastu>
- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0749441054.
- COLLINS, Harry, 2010. *Tacit and explicit knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press, xiv, 186 s. ISBN 9780226113807.
- DEMČOVÁ, Jana, 2010. Talent manažment a aktuálne možnosti jeho využívania. *Profesia* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/marec-2010/talent-manazment-a-aktualne-moznosti-jeho-vyuzivania/42482>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 9788071798934.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 807261066x.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum - Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management: Managing people*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 9788024714578.
- Interné materiály firmy XY, spol. s r.o., 2008 - 2012.*
- KOCOUREK, Jiří, 2009. Jak najít a hlavně udržet klíčové lidi ve firmě. *ITBIZ: Vaše jednička mezi nulami* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/nabor-zamestnanci-firmy>

- KOTHURI, Smita, 2002. Knowledge in Organizations: Definition, Creation and Harvesting. *Harvard: Graduate School of Education*[online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.gse.harvard.edu/~t656\\_web/Spring\\_2002\\_students/kothuri\\_smita\\_knowledge\\_in\\_orgs.htm](http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/Spring_2002_students/kothuri_smita_knowledge_in_orgs.htm)
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072611683.
- MATOŠKOVÁ, Jana, 2008. *Formování tacitních znalostí manažerů*. Zlín. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
- Máte dostatek talentovaných pracovníků?: Klíčový bod na programu vedení, 2008. *Deloitte Česká republika* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D23786%2526cid%253D220038,00.html>
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2008. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, ix, 132 s. ISBN 9788074000133.
- NONAKA, I. a G. VON KROGH, 2009. Perspective--Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* [online]. Vol. 20, issue 3, s. 635-652 [cit. 2013-05-01]. DOI: 10.1287/orsc.1080.0412. Dostupné z: <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/orsc.1080.0412>
- PELIKÁN, Jiří, 1998. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, ISBN 80-7184-569-8.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 323 s. ISBN 9788074310119.
- PŘÍKRYL, Jan, 2005. Nenechte odejít klíčové lidi. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-17292820-nenechte-odejit-klicove-lidi>

- Riadenie bezpečnosti informačných systémov v praxi, 2004. *Gordias* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.gordias.sk/blog/files/5bc65291e67bf596cd508a502d5523ab-5.html>
- SLOVENSKÁ RATINGOVÁ AGENTÚRA, 2007. *Elektrotechnický priemysel na Slovensku: Ekonomický prehľad 2006* [online]. Bratislava [cit. 28.5.2013]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/elektrotechnicky-priemysel-5841/127526s>
- STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 74 s. ISBN 8085603055.
- ŠIMEK, Zdeněk, 2011. Retence a důvody fluktuace. In: *O všem: blog všem* [online]. [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace/>
- Tacitní znalosti a úspěšné řízení: monografie k závěrům řešení projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů*, 2011. 1. vyd. Editor Aleš Gregar. Martin: Alfa print, 184 s. ISBN 978-809-7036-010.
- Talenty a klíčoví zaměstnanci, 2008. *INC consulting: násobí váš potenciál* [online]. 2008 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.inc.cz/know-how-banka/talenty-a-klicovi-zamestnanci/>
- Talent management tools for building a world-class workforce, 2013. *Halogen Software* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.halogensoftware.com/products/>
- THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9
- THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 142 s. ISBN 9788025116890.
- TUČKOVÁ, Zuzana a Jiří STROUHAL, 2010. Knowledge-Intensive Services: New Leader of Production Stages?. *WSEAS TRANSACTIONS on SYSTEMS*. Volume 9, Issue 4.
- VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ, 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 399 s. ISBN 8086920011.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s.  
ISBN 9788024723617.



**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Organizačná štruktúra firmy XY, spol. s r.o. ....</i>	41
<i>Obr. 2. Priemerný počet zamestnancov z rokov 2008 až 2012 vo firme XY, spol. s r.o. ....</i>	42
<i>Obr. 3. Veková štruktúra zamestnancov firmy XY, spol. s r. o. k novembru 2012.....</i>	43
<i>Obr. 4. Fluktuácia zamestnancov firmy XY, spol. s r.o. v rokoch 2008 až 2011 .....</i>	45

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Štruktúra zamestnancov v rokoch 2010 až 2012 .....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 2. Miera spokojnosti zamestnancov s 12 kľúčovými faktormi managementu znanostných pracovníkov .....</i>	<i>56</i>

**ZOZNAM VZORCOV**

(1) Miera fluktuácie .....	44
(2) Index stability .....	45

## ZOZNAM PRÍLOH

- P I** ROZDIEL MEDZI PRÁCOU A RIADENÍM MANUÁLNEHO  
A ZNALOSTNÉHO PRACOVNÍKA
- P II** DVANÁŠŤ KLÚČOVÝCH FAKTOROV MANAGEMENTU  
ZNALOSTNÝCH PRACOVNÍKOV
- P III** PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA PRE KLÚČOVÉ ROLE
- P IV** OTÁZKY Z ROZHOVOROV (PERSONÁLNY ÚSEK)
- P V** OTÁZKY Z ROZHOVOROV (VÝROBNÝ ÚSEK)

## **PRÍLOHA P I:**

### **ROZDIEL MEDZI PRÁCOU A RIADENÍM MANUÁLNEHO A ZNALOSTNÉHO PRACOVNÍKA**

Mládková (2008, s. 4) uvádza nasledujúce rozdiely medzi prácou a riadením manuálneho a znalostného pracovníka:

<b>Charakteristika</b>	<b>Manuálny pracovník</b>	<b>Znalostný pracovník</b>
<b>Hlavná surovina práce</b>	Materiálne prvky	Znalosti
<b>Pracovný postup</b>	Zjavný	Skrytý
<b>Viditeľnosť práce</b>	Vysoká	Nízka
<b>Väzba na výsledky</b>	Priama a okamžitá	Nepriama, efekt sa prejavuje oneskorene
<b>Znalosť</b>	Koncentrovaná v rukách manažérov	Rozptýlená v hlavách pracovníkov
<b>Moc založená na</b>	Postavení človeka vo formálnych a mocenských štruktúrach organizácie	Na profesii, znalosti a postavení človeka v mocenských štruktúrach organizácie
<b>Podstata práce</b>	Lineárna	Nelineárna
<b>Spôsob reakcií</b>	Daný pozíciou a úlohou	Pracovník podľa konkrétnej situácie rozhoduje sám ako bude reagovať na podnety
<b>Štandardy tvoria</b>	Iní pracovníci	Pracovník sám
<b>Kontrola je zameraná na</b>	Pracovníka	Prácu a jej výsledok
<b>Kontroluje ich</b>	Manažér	Pracovník
<b>Výkony sa merajú</b>	Súlalom so štandardmi	Na základe prínosu pracovníka
<b>Rola pracovníka</b>	Nástroj	Prostredník

**PRÍLOHA P II:**  
**DVANÁSŤ KLÚČOVÝCH FAKTOROV MANAGEMENTU**  
**ZNALOSTNÝCH PRACOVNÍKOV**

1. Viem, čo mám robiť, čo sa odo mňa chce?
2. Mám materiál a vybavenie, ktoré potrebujem k tomu, aby som mohol robiť svoju prácu poriadne?
3. Môžem v práci robiť každý deň to, v čom som najlepší?
4. Pochválil ma niekto v posledných siedmych dňoch?
5. Zaujímam šéfa alebo niekoho v práci ako človek?
6. Je v práci niekto, kto mi dodáva odvalu k ďalšiemu rozvoju?
7. Berú moje nápady v práci vážne?
8. Naplňuje ma poslanie mojej organizácie pocitom, že moja práca je dôležitá?
9. Robia moji kolegovia svoju prácu kvalitne?
10. Mám v práci najlepšieho priateľa?
11. Hovoril so mnou niekto o mojom pokroku v poslednom polroku?
12. Mám v práci možnosť učiť sa a rásť?

Zdroj: Mládková (2008, s.27)

## PRÍLOHA P III:

### PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA PRE KLÚČOVÉ ROLE

<b>Celkový pohľad</b>	<p>Plánovanie nástupníctva sa týka kľúčových rolí, ktoré sú, či už strategicky alebo prevádzkovo, dôležité pre úspech organizácie v budúcnosti. Tieto role sa môžu vyskytovať na rôznych úrovniach organizačnej štruktúry. Organizácie sa menej zameriavajú na „individuálne“ plány nástupníctva a namiesto toho rozvíjajú talent - pooly. Táto činnosť je konaná za účelom prípravy pre úspech organizácie v neznámej budúcnosti.</p>
<b>Klady</b>	<p>Kontinuita a stabilita.</p> <p>Organizácia udržiava rast a dosahuje ostatné ciele, pretože má k dispozícii stabilný zdroj ľudí, ktorí môžu zastávať kľúčové posty.</p> <p>V budúcnosti sa ukáže, či výkon kľúčových rolí zahŕňal budúce scenáre.</p> <p>Pretože je nástupníctvo zamerané na kľúčové role na akýchkoľvek úrovniach alebo na kľúčové oblasti, umožňuje to organizácii získať širší a hlbší prehľad o nástupníctve.</p>
<b>Zápory</b>	<p>V rámci organizácie musí nastať zhoda o tom, ktoré role sú kľúčové, čo môže byť subjektívne.</p> <p>Je orientované na súčasnosť a neberie v úvahu zručnosti a kompetencie, ktoré budú požadované v budúcnosti.</p> <p>Nemusí byť platné, ak sa kľúčové role menia a plán je statický.</p> <p>Vyžaduje úsilie.</p>
<b>Kedy použiť</b>	<p>Je určené skôr pre väčšie organizácie, kde je pre nástupníctvo v špecifických rolách dostatočný počet ľudí.</p> <p>Malo by sa používať s ďalšími metódami pre plánovanie nástupníctva.</p>

Zdroj: Horváthová (2011, s.102 – 103)

## **PRÍLOHA P IV:**

### **OTÁZKY Z ROZHOVOROV (PERSONÁLNY ÚSEK)**

1. Kto je podľa Vás kľúčový zamestnanec? Aké sú kritériá jeho určenia?
2. Kto je konkrétne vo firme kľúčovým zamestnancom? Vie o tom, že je kľúčový?
3. Existuje vo firme kľúčová rola, ktorá musí byť zastúpená?
4. Využíva sa vo firme talent management?
5. Aké sú kritériá pre prijatie nového zamestnanca?
6. Ako prebieha vo firme prijímanie nových zamestnancov? Využíva firma metódy hodnotenia pri prijímaní nových zamestnancov?
7. Majú kľúčoví zamestnanci možnosti ďalšieho vzdelávania?
8. Majú zamestnanci vo firme možnosť sociálneho vyžitia? Podporuje firma sociálne a medzilidské vzťahy?
9. Umožňuje firma kľúčovým zamestnancom riadenie kariéry?
10. Ako prebieha vo firme hodnotenie kľúčových zamestnancov?
11. Využíva personálne oddelenie pri hodnotení pracovníkov napríklad testy spôsobilosti alebo behaviorálny rozhovor?
12. Zohľadňuje sa do hodnotenia zamestnancov aj ich správanie a vzťahy k spolupracovníkom?
13. Uplatňuje sa vo firme priebežné hodnotenie?
14. Využíva sa vo firme metóda spätnej väzby?
15. Aké činnosti robí firma pre udržanie kľúčových zamestnancov vo firme?
16. Aký je spôsob odmeňovania kľúčových zamestnancov?
17. Aké sú kritériá pre určenie výšky odmien a prémie?
18. Existuje vo firme podpora zdieľania znalostí?
19. Mali by ste návrhy na zlepšenie personálnych činností vo firme voči kľúčovým zamestnancom?

(Vlastné spracovanie)



## **PRÍLOHA P V:**

### **OTÁZKY Z ROZHOVOROV (VÝROBNÝ ÚSEK)**

1. Kto je podľa Vás kľúčový zamestnanec? Aké sú kritériá jeho určenia?
2. Kto je konkrétne vo firme kľúčovým zamestnancom?
3. Existuje vo firme kľúčová rola, ktorá musí byť zastúpená?
4. Aké sú kritériá pre prijatie nového zamestnanca do výrobnjej oblasti?
5. Umožňuje firma ďalšie vzdelávanie pre svojich zamestnancov?
6. Majú zamestnanci vo firme možnosť sociálneho vyžitia?
7. Ako prebieha vo firme hodnotenie zamestnancov?
8. Využíva sa vo firme priebežné hodnotenie?
9. Dávate a dostávate spätnú väzbu?
10. Aké sú formy odmeňovania zamestnancov vo firme?
11. Nazvali by ste sám seba ako kľúčového zamestnanca? Prečo?
12. Máte návrhy na zlepšenie činnosti personálneho úseku?
13. Čo je pre Vás na vašej práci motivujúce?

(Vlastné spracovanie)