

Tabuľka 2.1 Príklad definovania kompetenčného modelu

| | V závislosti od pozície | Všetci zamestnanci |
|--|---|--|
| Odbornosť a procesy (tvrdé zručnosti) | ODBORNOSŤ (stanovené zákonom alebo vnútorným predpisom podľa opisu práce) | PROCESY Znalosť štruktúry, procesov a postupov na pracovnom mieste, aj súvisiace procesy v pracovnom systéme |
| Interpersonálne a tímové zručnosti | MANAŽÉRSKE Strategické myslenie Analytické myslenie Schopnosť rozhodovať Riadenie a komunikácia Prezentačné zručnosti | INTERPERSONÁLNE Rešpekt Zodpovednosť Tímovosť Flexibilita Empatická komunikácia |

Zdroj: Vlastné spracovanie.

2.1.2 Metódy analýzy pracovných miest

Podstatou analýzy pracovného miesta je uplatnenie systematických metód zberu informácií o pracovných miestach.

➤ Sekundárne zdroje informácií

Pri analyzovaní pracovného miesta alebo tvorbe opisu a špecifikácie nového pracovného miesta možno vychádzať z reportov svetových poradenských organizácií zameraných na požiadavky na zamestnancov v budúcnosti. Na Slovensku je užitočným nástrojom Národná sústava povolání (<https://sustavapovolani.sk/>), ktorú definuje zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorá obsahuje jednotný systém opisu štandardných nárokov trhu práce na jednotlivé pracovné miesta. Základom je Register zamestnaní vytvorený z národných štandardov zamestnaní obsahujúcich nároky zamestnávateľov na kvalifikovaný výkon jednotlivých zamestnaní. Zamestnania sú uvedené podľa oblastí.

Položky uvedené pre každé zamestnanie (bližšie <https://www.sustavapovolani.sk/>):

- Stručný opis pracovného miesta.
- Základné informácie o pracovnom mieste:
 - sektorová rada,
 - kód/revízia,
 - garant,
 - alternatívne názvy,
 - odporúčaná úroveň vzdelania,
 - SKKR (Slovenský kvalifikačný rámec),
 - EKR (Európsky kvalifikačný rámec),
 - ISCED 2011 (Medzinárodná klasifikácia štandardov vzdelávania),

Table 2.1 **Example of Defining a Competency Model**

| Competency Area | For Specific Positions | For All Employees |
|---------------------------------------|--|--|
| Technical Skills and Processes | EXPERTISE (Legally mandated or internally regulated according to job description) | PROCESSES Knowledge of the structure, processes, and procedures at the workplace, including related processes in the work system |
| Interpersonal and team skills | MANAGERIAL Strategic thinking Analytical thinking Decision-making ability Management and communication Presentation skills | INTERPERSONAL Respect Responsibility Teamwork Flexibility Empathetic communication |

Source: Own elaboration.

2.1.2 Methods of Job Position Analysis

The essence of job position analysis lies in the application of systematic methods for collecting information about job positions.

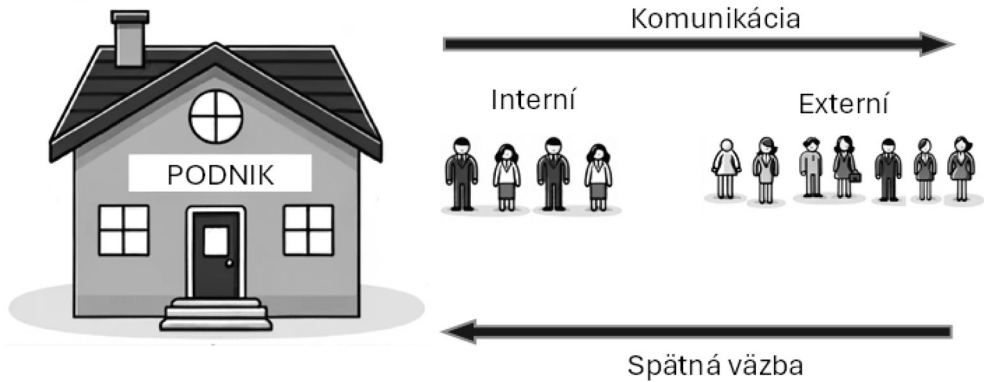
➤ Secondary Information Sources

When analysing a job position or creating a description and specification for a new job position, one can rely on reports from global consulting organizations focused on future employee requirements. In Slovakia, a useful tool is the National System of Occupations (<https://sustavapovolani.sk/>), defined by Act No. 5/2004 Coll. on Employment Services and on the Amendment of Certain Acts, which contains a unified system to describe the standard demands of the labour market for individual job positions. The foundation is the Job Register, created from national job standards containing employer requirements for the qualified performance of individual jobs. Jobs are listed by sectors.

Items listed for each job (more details at <https://www.sustavapovolani.sk/>):

- A brief description of the job position.
- Basic information about the job position:
 - Sector council,
 - Code/revision,
 - Guarantor,
 - Alternative titles,
 - Recommended education level,
 - SKKR (Slovak Qualification Framework),
 - EKR (European Qualification Framework),
 - ISCED 2011 (International Standard Classification of Education),

- zaistiť, aby voľné pracovné miesto v organizácii prilákalo dostatočné množstvo vhodných uchádzačov, a to s primeranými nákladmi a včas,
- získať primerané informácie o uchádzačoch potrebné pre spoľahlivý výber najvhodnejšieho z nich.



Obrázok 3.1 Tok informácií medzi podnikom a zdrojmi potenciálnych zamestnancov.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Na zabezpečenie splnenia uvedených úloh je potrebné:

- včas rozpoznať, kedy sa pracovné miesto uvoľní alebo bude vytvorené,
- vedieť, o aké pracovné miesto ide,
- poznať požiadavky pracovného miesta na zamestnanca,
- vedieť, z akých zdrojov budeme môcť pracovné miesto obsadiť,
- rozhodnúť, ako budeme zamestnancov hľadať a ako ich budeme o voľnom pracovnom mieste informovať,
- rozhodnúť, aké dokumenty a informácie budeme od uchádzačov požadovať,
- rozhodnúť, čo budeme potenciálnym uchádzačom ponúkať,
- rozhodnúť o tom, ako a dokedy sa majú uchádzači hlásiť,
- rozhodnúť o forme ponuky zamestnania,
- rozhodnúť o termíne ukončenia získavania zamestnancov.

Za účelom získania informácií a relevantných rozhodnutí v kontexte úloh získavania zamestnancov je potrebné, aby sa organizácie zamerali prioritne na faktory, ktoré môžu ovplyvniť, a brali na zreteľ faktory, ktoré nemôžu ovplyvniť. Efektívny systém získavania zamestnancov predpokladá zo strany organizácie poznanie všetkých týchto faktorov, čo pomôže organizácii vyriešiť prípadné problémy so získaním uchádzačov alebo im predísť.

- Ensure that the vacant position in the organization attracts enough suitable candidates at reasonable costs and in a timely manner.
- Obtain adequate information about the candidates necessary for the reliable selection of the most suitable one.

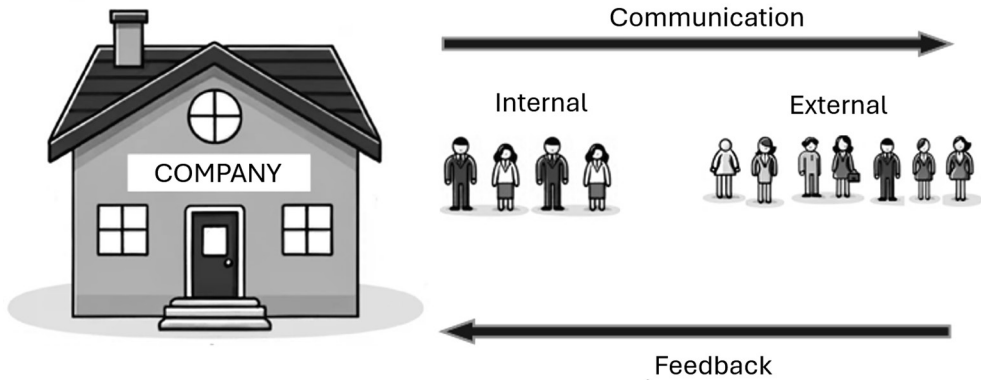


Figure 3.1 **Information Flow Between the Company and Potential Employee Sources.**

Source: Own elaboration.

To ensure the fulfilment of these tasks, it is necessary to:

- Recognize in a timely manner when a position will become vacant or will be created.
- Understand what kind of position it is.
- Know the job requirements for the employee.
- Know from which sources is it possible to fill the position.
- Decide how to search for employees and how to inform them about the vacancy.
- Decide what documents and information to require from the candidates.
- Decide what to offer potential candidates.
- Decide how and by when candidates should apply.
- Decide on the form of the job offer.
- Decide on the deadline for closing the recruitment process.

To obtain the necessary information and make relevant decisions in the context of recruitment tasks, organizations need to focus primarily on factors they can influence and consider factors they cannot influence. An effective recruitment system requires organizations to be aware of all these factors, which will help them resolve or prevent potential recruitment issues.

6.1 Vzdelávanie zamestnancov

Zložitosť a rozmanitosť pracovných úloh, ktoré sú dôsledkom vedecko-technického pokroku, zvyšujú požiadavky na odbornú prípravu a rozvoj ľudských zdrojov každej organizácie. Zamestnanci sa musia vedieť flexibilne prispôbovať novým technológiám, postupom a podmienkam pracovného výkonu. Význam kvality a efektívnosti vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov tak stále rastie.

Základným cieľom vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh organizácie a na jej konkurencieschopnosť na trhu. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom viacerých faktorov uvedených na obrázku 6.1.



Obrázok 6.1 **Prínos investícií do vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Zdroj: Upravené podľa Strenitzerová, 2015.

Vzdelávanie v organizácii by sa malo sústrediť na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom takých aktivít, ako sú uvedené na obrázku 6.2.



Obrázok 6.2 **Oblasť kvalifikačnej prípravy**

Zdroj: Vlastné spracovanie.

6.1 Employee Education

The complexity and diversity of job tasks resulting from scientific and technological progress increase the demands on the professional preparation and development of human resources in every organization. Employees must be able to flexibly adapt to new technologies, procedures, and working conditions. Thus, the significance of the quality and efficiency of education and human resource development continues to grow.

The fundamental goal of education is to create conditions for the effective fulfilment of organizational tasks and its competitiveness in the market through purposeful and continuous formation of working potential. Investing in human resources leads to their overall appreciation, which is concretely manifested through several factors outlined in Figure 6.1.



Figure 6.1 **The Benefits of Investing in Employee Training and Development**

Source: Adapted from Strenitzerová, 2015.

Employee training within an organization should focus on qualification preparation through activities as illustrated in Fig 6.2.

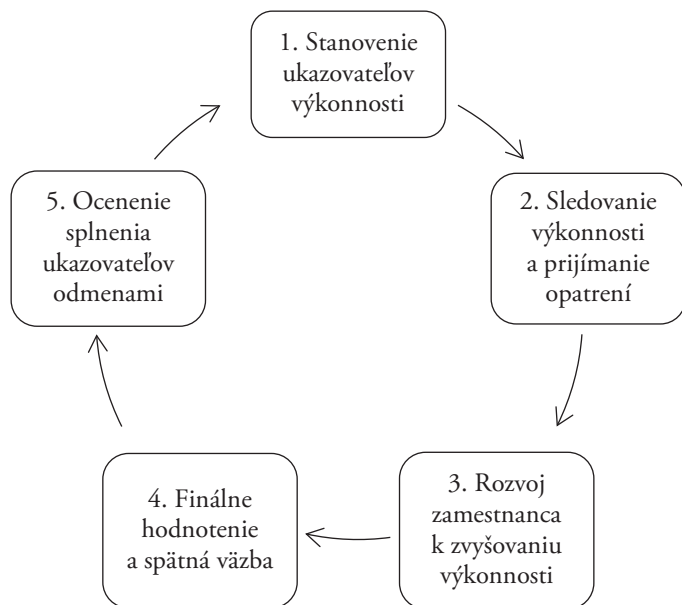


Figure 6.2 **Areas of Qualification Preparation**

Source: Own elaboration.

osobnostné predpoklady na výkon práce. V systémoch hodnotenia zamestnancov sa využívajú všetky vyššie uvedené významy výkonu. Riadenie pracovného výkonu sa v praxi viac orientuje na merateľnosť výstupov a výsledkov práce. Niektorí autori zastávajú názor, že aj hodnotenie osobnostných predpokladov by malo byť súčasťou riadenia pracovného výkonu.

Proces riadenia pracovného výkonu je proces, ktorý sa cyklicky opakuje v perióde, ktorú stanovujú líniovní manažéri v závislosti od potrieb organizácie, resp. podľa periód vyhodnocovania dohodnutých ukazovateľov výkonnosti zamestnancov. Proces zobrazený na obrázku 7.6 aplikuje nadriadený na každého podriadeného zamestnanca na individuálnej a/alebo skupinovej úrovni v závislosti od charakteru vykonávanej práce.



Obrázok 7.6 **Proces riadenia pracovného výkonu zamestnanca**

Zdroj: Upravené podľa Smerek, Ďurian, 2021.

Proces sa začína plánovaním výkonnosti. To znamená stanovenie očakávaní organizácie a nadriadeného manažéra v oblasti výkonnosti. Do tvorby plánu výkonnosti je potrebné zapojiť aj dotknutého zamestnanca, aby ukazovatele výkonnosti a výkonové štandardy vznikali na báze vzájomného porozumenia, čo znamená očakávaná výkonnosť. Ciele, resp. ukazovatele výkonnosti vychádzajú zo stanovenia jednotlivých prvkov strategických cieľov organizácie, z potreby zvyšovania spokojnosti klienta, alebo z potreby zvyšovania výkonnosti procesov. Výsledkom je plán výkonnosti vytvorený a dohodnutý s každým podriadeným zamestnancom.

necessary to define what is considered performance and how it will be measured. Performance can be understood as the measurement of work outputs and/or results, achievement of quantitative goals, employee work behaviour, and personal qualifications for the job. All the aspects of performance are used in employee evaluation systems. In practice, performance management focuses more on the measurability of work outputs and results. Some authors argue that the evaluation of personal qualifications should also be part of performance management.

The performance management process is cyclical and repeats periodically as determined by line managers based on organizational needs or periods for evaluating agreed performance indicators. The process, as shown below, is applied by the supervisor to each subordinate employee on an individual and/or group level, depending on the nature of the work performed.

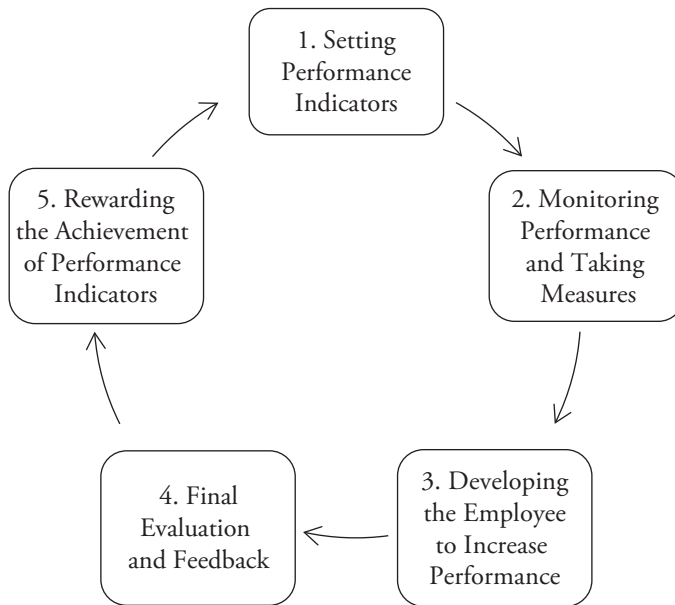
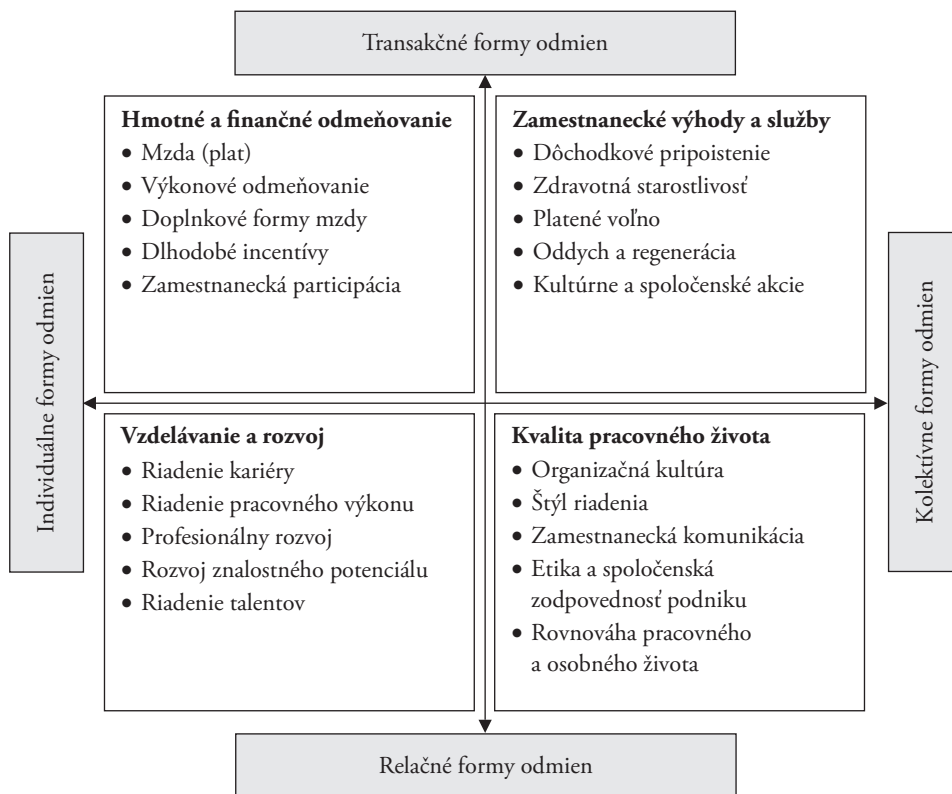


Figure 7.6 **Employee Performance Management Process**

Source: Adapted from Smerek, Ďurian, 2021.

The process begins with performance planning, which involves setting the expectations of the organization and the direct manager regarding performance. The creation of the performance plan should involve the employee to ensure that performance indicators and standards are established through mutual understanding of expected performance. Goals or performance indicators stem from the elements of the organization's strategic goals, the need to increase customer satisfaction, or the need to enhance process performance. The result is a performance plan created and agreed upon with each subordinate employee.



Obrázok 8.1 Model zložiek celkovej odmeny

Zdroj: Armstrong, 2009.

zo strany organizácie. Vzhľadom na svoj charakter zdaneniu nepodliehajú a pre zamestnanca majú často významnú subjektívnu hodnotu. Všetky zložky vo vzájomnom prepojení vytvárajú tzv. celkovú odmenu. Prijatím princípu celkovej odmeny zamestnávateľ signalizuje svojim zamestnancom, že má záujem o uznanie ich úsilia, o uspokojenie ich potrieb (Peccei a kol., 2013). Odklonením sa od prístupu „one-size-fits-all“ sa usiluje o podporu a rozvíjanie pozitívnych postojov zamestnancov k organizácii, zvyšovanie ich nasadenia pri plnení úloh a ich zapájania do rôznych aktivít.

| | | | |
|---------------------------------|---|--|---------------------------------|
| Základná mzda (tarifná mzda) | Pohyblivá zložka mzdy (tvorená pomocou mzdových foriem) | Benefity (Zamestnanecké výhody a služby) | Odmeny nehmotného charakteru |
| Celková mzda | | | |
| Celkový zárobok | | | |
| Celková odmena | | | |

Obrázok 8.2 Štruktúra celkovej odmeny

Zdroj: Joniaková a kol., 2022.

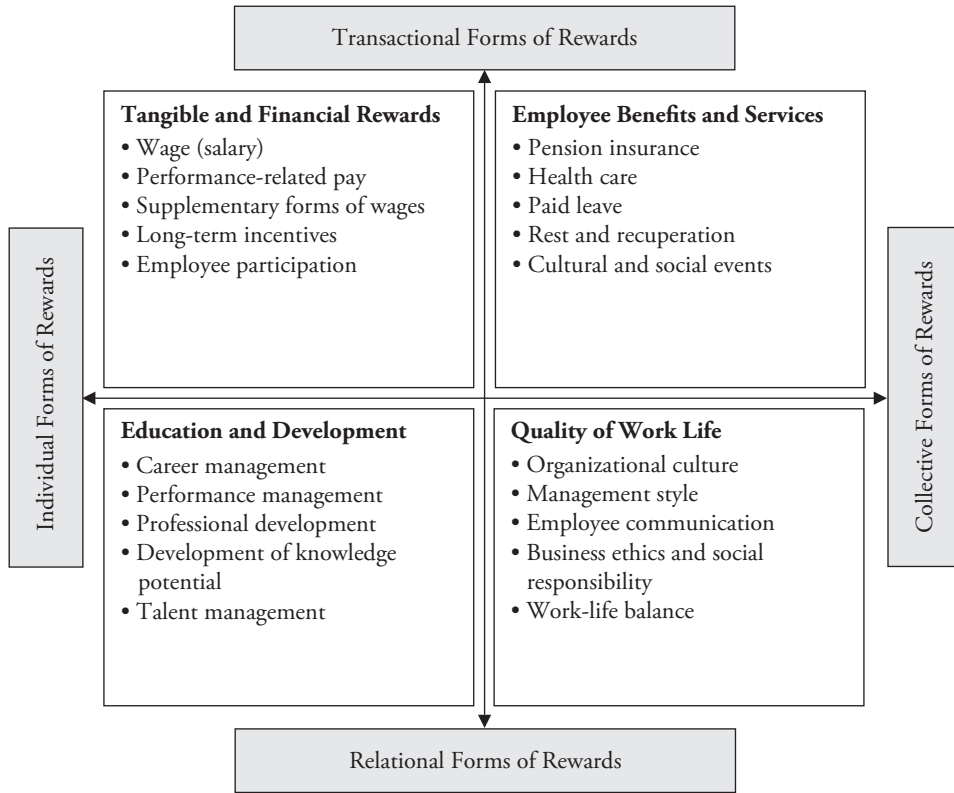


Figure 8.1 Model of Total Reward Components

Source: Armstrong, 2009.

organization. Given their nature, they are not subject to taxation and often hold significant subjective value for the employee. All components interconnected create the so-called total reward. By adopting the principle of total reward, the employer signals to its employees that it recognizes their efforts and aims to meet their needs (Peccei et al., 2013). Moving away from the ‘one-size-fits-all’ approach, it seeks to support and foster positive attitudes of employees towards the organization, increase their commitment to task performance, and their engagement in various activities.

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|---------------------------|
| Basic Salary (Tariff Salary) | Variable Salary Component (Formed by wage forms) | Benefits (Employee benefits and services) | Intangible Rewards |
| Total Wage | | | |
| Total Earnings | | | |
| Total Reward | | | |

Figure 8.2 Structure of Total Reward

Source: Joniaková et al., 2022.

10

MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Miloš Hitka

Viac než kapitálová sila a technologické schopnosti organizácie sú rozhodujúcim činiteľom podnikateľskej úspešnosti znalosti, zručnosti a schopnosti zamestnancov spoločnosti. Predovšetkým ich pozitívny postoj k organizácii a ochota zapojiť svoj potenciál do jeho úsilia splniť stanovené podnikateľské ciele (Bláhová, Nápravová, 2002). Jednou z podmienok zvyšovania efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov organizácie je aj motivovanie. Schopnosť motivovať spolupracovníkov považujú autori v oblasti riadenia ľudského potenciálu za najvýznamnejšiu a zároveň najnáročnejšiu zručnosť riadiaceho zamestnanca.

Každá organizácia sa snaží zistiť, aké kroky je nutné urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou rôznych nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a najmä práca. Toto je úlohou personálneho útvaru, resp. personálneho zamestnanca. Všetky personálne činnosti by mali byť sústredené v jednom útvere, aby sa zabezpečilo efektívne riadenie ľudských zdrojov.

Keďže ľudský potenciál a jeho riadenie sú na celom svete neoddeliteľnou súčasťou systému riadenia každej spoločnosti, je veľakrát určujúcim faktorom úspechu organizácie. S urýchľovaním pokroku v oblasti technológií, informácií a globalizácie sa práve ľudský faktor stáva najväčšou konkurenčnou výhodou. Existencia organizácie, jej prosperita a dynamické napredovanie sú v prvom rade podmienené kvalitou ľudského potenciálu. Prosperujúce organizácie si uvedomujú, že jej najvýnosnejšou súčasťou sú jej zamestnanci a ich motivácia. Ich prostredníctvom je organizácia schopná úspešne plniť všetky svoje ciele. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie.

Všetky organizácie sa zaujímajú o možnosti, spôsoby a cesty, ktorými by bolo možné zvyšovať kvalitu svojich zamestnancov. Uvedené úsilie je však reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudského potenciálu, ktoré predstavuje komplexný a logicky premyslený prístup k zaisteniu vzájomne sa podporujúcej politiky a praxe zamestnávania ľudí. Ľudia – zamestnanci a manažéri – sú zdrojom, ktorý je vysoko nákladný a prináša niekedy ťažko zmerateľné hodnoty. Ľudia pripravujú dlhodobé strategické

10

EMPLOYEE MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Miloš Hitka

More than capital strength and technological capabilities, the decisive factors in business success are the knowledge, skills, and abilities of the company's employees. Particularly, their positive attitude towards the organization and willingness to leverage their potential to achieve set business goals (Bláhová, Nápravová, 2002). One of the conditions for increasing the efficiency of employees' work performance is motivation. Authors in the field of human potential management consider the ability to motivate colleagues to be the most significant and simultaneously the most challenging skill for a managerial employee.

Every organization seeks to understand the necessary steps to achieve a consistently high level of employee performance. This means paying increased attention to the most suitable ways of motivating people through various tools such as stimuli, rewards, leadership, and especially work itself. This task falls to the HR department or HR personnel. All HR activities should be concentrated in one department to ensure effective human resource management.

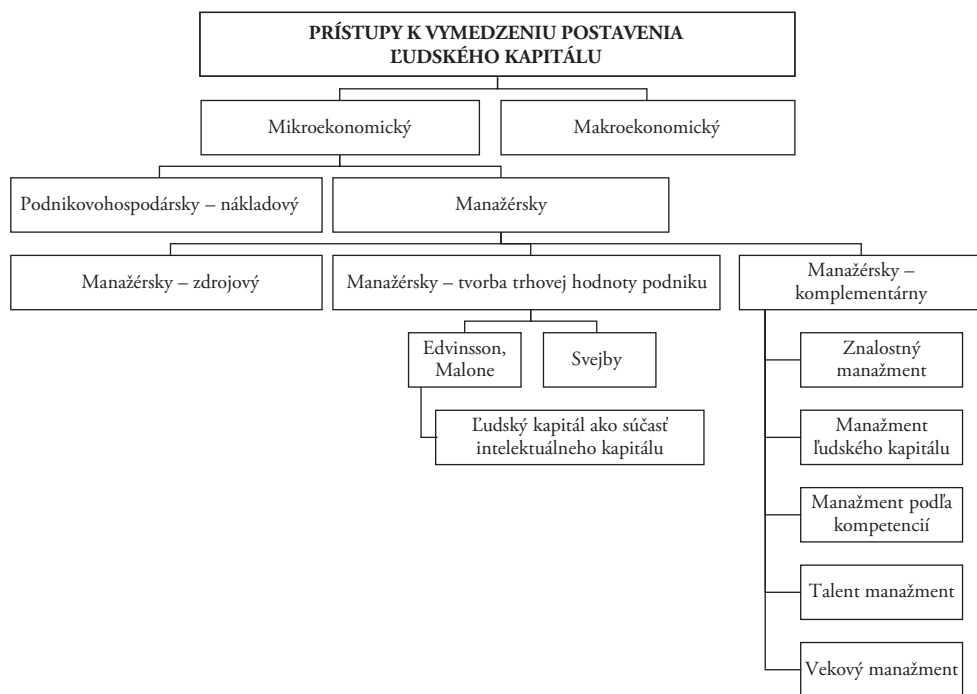
Since human potential and its management are an integral part of the management system of every company worldwide, it often becomes a determining factor for organizational success. With the acceleration of progress in technology, information, and globalization, the human factor becomes the greatest competitive advantage. The existence, prosperity, and dynamic advancement of an organization are primarily conditioned by the quality of its human potential. Successful organizations recognize that their most profitable asset is their employees and their motivation. Through their employees, organizations can successfully meet all their goals. Purposefully creating and utilizing human potential is a prerequisite for building and developing the strengths and competitive advantages of the organization.

All organizations are interested in the possibilities, methods, and ways to improve the quality of their employees. This effort, however, is only realistic based on systematically conceived human potential management, which represents a comprehensive and logically thought-out approach to ensuring mutually supportive policies and practices in employing people. People – employees and managers – are a resource that is highly costly and sometimes brings difficult-to-measure values. People prepare long-term

12.3.1 Mikroekonomický prístup

Mikroekonomický prístup prideluje postavenie a úlohu ľudskému kapitálu v organizácii v zmysle podnikovohospodárskej alebo manažérskej vedy.

Z **podnikovohospodárskeho hľadiska** nevyhnutným predpokladom realizácie organizačnej činnosti je zapojenie organizačných výrobných faktorov (vstupov). Všetky tieto vstupy tvoria pre organizáciu **náklady**. Ľudský kapitál ako jeden z organizačných vstupov. Tu však nevystupuje priamo, ale ako jeden z aspektov ľudskej práce. Práca ako organizačný vstup je vynaloženie psychických a fyzických schopností človeka na dosahovanie organizačných cieľov. Na prácu je možné pozeráť z kvantitatívneho aspektu (počet a štruktúra zamestnancov) a z kvalitatívneho aspektu (výkonnosť, tvorivosť, motivácia). Práve **kvalitatívny aspekt práce** najlepšie vystihuje podstatu ľudského kapitálu a jeho pôsobenie v organizácii.



Obrázok 12.3 Štruktúra prístupov k vymedzeniu postavenia ľudského kapitálu

Zdroj: Kucharčíková, 2018.

➤ Manažérsky – zdrojový prístup

Koubek (2015) vo svojej práci píše o organizačných zdrojoch, ktoré sú materiálne (stroje, zariadenia, energie), finančné, informačné a ľudské. Ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie, a preto predstavujú najcennejší a v rozvinutých ekonomikách aj najdrahší zdroj. Práca s ľudskými zdrojmi sa preto stáva jadrom a je

12.3.1 Microeconomic Approach

The microeconomic approach assigns the role and position of human capital within organizations according to business economics or managerial science.

From a business economics perspective, an essential prerequisite for the organizational activities execution is the integration of organizational production factors (inputs). All these inputs constitute **costs** for the organization. Human capital, as one of the organizational inputs, does not appear directly but as one aspect of human labour. Labour, as an organizational input, is the expenditure of an individual’s mental and physical capabilities to achieve organizational goals and can be viewed from a quantitative aspect (number and structure of employees) and a qualitative aspect (performance, creativity, motivation). **The qualitative aspect of labour** best captures the essence of human capital and its impact within the organization.

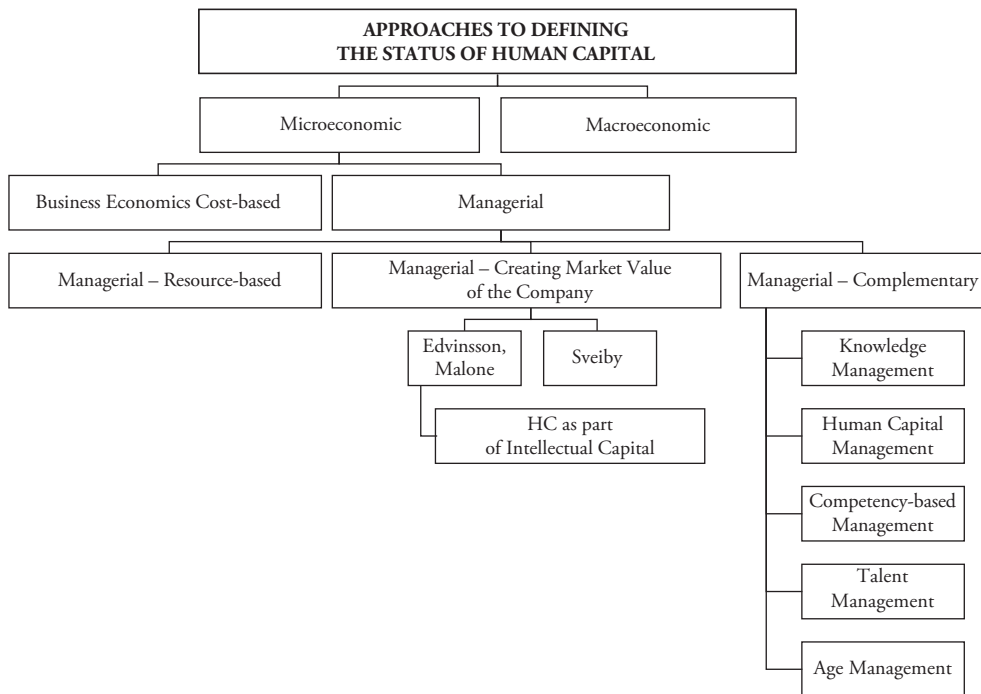


Figure 12.3 Structure of Approaches to Defining the Position of Human Capital

Source: Kucharčíková, 2018.

➤ Managerial – Resource Approach

Koubek (2015) describe organizational resources where he categorize them as material (machines, equipment, energy), financial, informational, and human. People activate other resources and determine their utilization, thus representing the most valuable and, in developed economies, the most expensive resource. Human resource