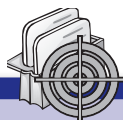


Manažment a marketing v pojmoch

CIEĽ LEKCIE

Spoznať obsah a význam pojmov manažment a marketing. Identifikovať medzi nimi rozdiely a súvislosti.



HLAVNÁ MYŠLIENKA

Manažment je definovaný ako proces systematického plánovania, organizovania, vedenia a kontrolovania ľudí a smeruje k dosiahnutiu cieľa organizácie.

Marketing je jednou zo súčastí manažmentu.

Zaoberá sa všetkým, čo súvisí s vývojom, predajom, cenami výrobkov alebo služieb, reklamou, ale patrí sem aj styk s verejnosťou.



DOMÁCA ÚLOHA

Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.



80

ZÁKLADNÉ POJMY



- manažment (plánovanie, organizovanie, vedenie, kontrolovanie)
- marketing (trh, zákazník, predaj, produkty, reklama)

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- papier, fixky, ceruzky, tabuľa, krieda
- časopisy, noviny (Trend, Profit, Hospodárske noviny)

Metódy

- skupinová práca a prezentácia výstupov
- výklad
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Predstavenie témy a úvodná aktivita v skupinách. 10
2. Prezentácia výstupov práce skupín. 10
3. Vysvetlenie pojmov. 10
4. Diskusia so žiakmi 10
5. Záver a zadanie domácej úlohy.... 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing
Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti
Aplikovaná ekonómia
Cvičná firma



Oblasť podnikania je veľmi rozsiahla a vaši žiaci už o nej vedieť dosť. Určite aj pri praktickom cvičení na začiatku hodiny zistíte, že o pojmach manažment a marketing vedieť žiaci dosť veľa, pretože sa s týmito pojmami stretávajú nielen v škole, ale aj pri rozhovoroch s rovesníkmi, s rodičmi, počujú ich v médiách, čítajú o nich v časopisoch. Nie sú to pojmy, ktoré by pre nich boli úplne neznáme a tak je dôležité pomôcť im vedieť jednoducho zadefinovať tieto pojmy a oboznámiť ich s tým, čomu sa na nasledujúcich hodinách budete venovať. Motivujte ich už na začiatku tým, že sa v tejto časti dozvedia veľa zaujímavých a najmä prospešných vecí.

UPOZORNENIE

Učebný text k tejto hodine nie je veľmi obsiahly, pretože to ani nie je cieľom. Nakoľko je definícií manažmentu a marketingu veľmi veľa, je potrebné sústrediť sa najmä na vysvetlenie všeobecného významu pojmov a predstavenie ich obsahu. Preto sme na začiatok zaradili aktivitu, ktorá mapuje vedomosti a poznatky žiakov o tejto téme.

Manažment

Manažment – slovo, ktoré je možné počuť v rôznych súvislostiach, pri rôznych príležitostiach a v rôznych významoch, ale skoro vždy súvisí s firmou, podnikaním a často aj s úspechom a neúspechom.

Je to jedna veľká oblasť, kde sú sústredené poznatky, skúsenosti a odporúčania pre proces riadenia firmy či organizácie.

Predstavte si akúkoľvek firmu a v nej to množstvo procesov, ktoré sa tam odohrávajú – a určite Vás napadne aj to, že to musí niekto riadiť, aby všetko fungovalo.

Manažment je živý organizmus, ktorý sa skladá z takých dôležitých oblastí ako je plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Každá z týchto oblastí je dôležitá a má svoje bližšie špecifikované časti. Prepojenie medzi jednotlivými časťami je nevyhnutnou podmienkou úspešného podnikania a fungovania firmy.

Marketing

Slovo marketing má pôvod v anglickom slove „market“, čo znamená trh.

Už z jednoduchého prekladu môžeme usúdiť, že marketing sa bude zaoberať všetkým, čo súvisí s trhom – napr. analýzou trhu, zákazníka a jeho potrieb, otázkami predaja produktov a služieb, ich vývoja, ich reklamy a propagácie.

Ak chce byť podnikateľ na trhu úspešný, je nevyhnutné, aby sa zaoberal marketingom neustále a dôsledne ho v praxi aplikoval. Úspech podnikateľského subjektu na trhu je podmienený vhodne zvoleným systémom marketingových prvkov, ktoré pôsobia ako celok. Kombinovanie marketingových prvkov sa nazýva marketingový mix. Podnikateľský subjekt si ich volí a pomocou nich sa snaží na jednej strane uspokojiť zákazníka, na druhej strane zabezpečiť svoju ziskovosť.

Moderný marketing si vyžaduje viac, ako vyrobiť produkty či ponúknuť služby, oceniť ich a sprístupniť zákazníkovi. Komunikáciu medzi firmou a zákazníkom a spojenie výrobku s trhom zabezpečuje propagácia.

Marketing je súborom činností a procesov, ktoré majú slúžiť k rozpoznaniu alebo rozvinutiu zákazníckej potreby alebo želania, k vývoju tomu zodpovedajúceho produktu a ku komunikácii a následnej distribúcii produktu zákazníkovi, čoho výsledkom je vzájomne výhodná výmena, ktorá vedie k dlhodobej spokojnosti zákazníka, a teda v konečnom dôsledku i ku spokojnosti organizácie a spoločnosti.



1. Predstavte svojim žiakom tému, ktorej sa budete venovať – Manažment a marketing.

2. Hodinu začnite skupinovou prácou, ktorej cieľom je zistiť, koľko o danej téme žiaci vedia a zapojiť ich aktívne do priebehu hodiny.

Čím viac ich hneď na začiatku modulu zapojíte do diskusie a priamo do práce, tým jednoduchšie budú chápať súvislosti a budú motivovaní učiť sa.

Rozdelte triedu na 2 skupiny.

Úlohou skupiny 1 bude napísať na papier čo najviac vecí, ktoré podľa nich súvisia s pojmom „Manažment“ a úlohou skupiny 2 bude napísať na papier čo najviac vecí, ktoré súvisia s pojmom „Marketing“.

Dajte každej skupine jeden veľký papier a farebné fixky.

Skupiny majú na prácu čas 5 minút.

Po uplynutí času vyzvite skupiny, aby prezentovali svoje výstupy. Za každú skupinu nech prezentuje len jeden žiak, ktorého si skupina vybrala.

Táto skupinová aktivita vám pomôže získať prehľad o tom, čo žiaci o téme vedia a pomôže vám prejsť k vysvetleniu základných pojmov tejto lekcie.

3. V ďalšej časti hodiny vysvetlite pojmy manažment a marketing, oboznámte žiakov s definíciami týchto pojmov.

4. Nasleduje diskusia o nových pojmoch.

Povzbudzujte žiakov otázkami, pýtajte sa ich, kde všade sa s novými pojmi mohli stretnúť, čo o nich ešte vedia.

Príklady otázok, ktoré môžete použiť:

- *Kde ste sa stretli s pojmami marketing a manažment?*
- *Viete o manažmente alebo marketingu niečo, o čom sme dnes nehovorili?*
- *Poznáte vo svojom okolí nejakého top manažéra? Vedeli by ste povedať, čo všetko musí ako manažér robiť?*
- *Máte nejaký obľúbený produkt? Aký? Poznáte reklamu na tento produkt? Aká je podľa vás reklama?*

5. Ak sa počas diskusie objavili aj pojmy, ktoré s témou súvisia hlbšie a budú obsahom nasledujúcej hodiny, upozornite na to žiakov. Je to dôležité najmä preto, aby nemali pocit, že týmto veciam nevenujete pozornosť.



Manažment a marketing v pojmoch

Manažment

Manažment, slovo, ktoré je možné počuť v rôznych súvislostiach, pri rôznych príležitostiach a v rôznych významoch – ale skoro vždy súvisí s firmou, podnikaním a často aj s úspechom aj neúspechom.

Je to jedna veľká oblasť, kde sú sústredené poznatky, skúsenosti a odporúčania pre proces riadenia firmy či organizácie.

Manažment je živý organizmus, ktorý sa skladá z takých dôležitých oblastí ako je plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Každá z týchto oblastí je dôležitá a má svoje bližšie špecifikované časti. Prepojenie medzi jednotlivými časťami je nevyhnutnou podmienkou úspešného podnikania a fungovania firmy.

Marketing

Slovo marketing má pôvod v anglickom slove market, čo znamená trh.

Už z jednoduchého prekladu môžeme usúdiť, že marketing sa bude zaoberať všetkým, čo súvisí s trhom – napr. analýzou trhu, zákazníka a jeho potrieb, otázkami predaja produktov a služieb, ich vývoja, ich reklamy a propagácie.

DOMÁCA ÚLOHA



Na internetových stránkach rôznych firiem nájdite ich vízie a definície poslania, zapíšte si ich spolu s názvami spoločností a oblasťou podnikania.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001

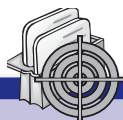
Zdroje štúdiá

- Internetové stránky časopisov a novín, venujúcich sa oblasti ekonomiky (Trend, Hospodárske noviny, Profit a iné)
- <http://casopisy.euke.sk/mtp/>

Stratégie v manažmente a ich význam v plánovaní

81

CIEĽ LEKCIE



Oboznámiť sa s procesom strategického plánovania.
Porozumieť strategickému plánovaniu ako nástroju, ktorý pomáha manažmentu firmy pri rozhodovaní.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Strategické plánovanie je proces, pri ktorom sa plánuje budúcnosť firmy a určujú sa aj prostriedky, ktorými sa má dosiahnuť cieľ. Základom je definovať víziu a ciele, ktoré sú nevyhnutné pre definovanie smerovania firmy.

DOMÁCA ÚLOHA



Na internetových stránkach rôznych firiem nájdite ich vízie a definície poslania, zapíšte si ich spolu s názvami spoločností a oblasťou podnikania.

ZÁKLADNÉ POJMY



- strategický cieľ
- vízia a poslanie
- strategický plán

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- tabuľa, fixky
- internet, časopisy, noviny

Metódy

- diskusia
- výklad
- cvičenie

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Predstavenie témy a zmapovanie domácej úlohy 5
2. Vysvetlenie nových pojmov 5
3. Práca v skupinách 10
4. Prezentácie výsledkov práce skupín a diskusia 20
5. Záver a zadanie domácej úlohy 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Náuka o spoločnosti
Aplikovaná ekonómia
Cvičná firma



Stratégia je slovo, ktoré bežne používame, dokonca v každodennom živote. Všetkým je jasné, že súvisí s nejakou víziou, niečím, čo chceme dosiahnuť v budúcnosti. Áno, stratégia súvisí najmä s budúcnosťou. Je skrytá v otázke: Kam sa chceme dostať? Kde chceme byť?

Toto ale nestačí, pretože okrem toho, že potrebujeme vedieť kde sa chceme dostať, musíme si naplánovať aj to, ako sa tam dostaneme. A tieto dva momenty – definovanie vízie a rozpracovanie krokov ako ju dosiahnuť – tvoria základ strategického zmýšľania.

Stratégia je ako mapa, na ktorej sú presne zakreslené rôzne miesta a body, do ktorých sa chceme dostať, ale sú tam aj cesty, ako sa medzi nimi pohybovať.

Keď sa chceme učiť o strategickom plánovaní, začneme na začiatku, v bode, ktorý sa stane východiskom pre tvorbu stratégie a pre celý proces plánovania - začneme pojмами VÍZIA a POSLANIE.

Poslanie a vízia

Keď si prečítame poslanie alebo víziu firmy, mali by sme získať obraz o tom, čo jej je základom, aké hodnoty zdieľa a kam smeruje v budúcnosti.

Poslanie je vo väčšine prípadov formulované do vyjadrenia, ktoré musí byť jasné a zrozumiteľné.

Keď je vízia raz sformulovaná, nezvykne sa meniť a ak k zmene dôjde, tak je to vtedy, keď sa mení napr. výroba, značka, manažment, majitelia, alebo keď sa firma spája s inou spoločnosťou.

Vízia a poslanie by mali odrážať aspirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú manažéri, zamestnanci a ostatné skupiny, ktoré majú záujem o rozvoj podniku.

Stratégie a strategické myslenie v podnikaní

Slovo stratégia je odvodené od gréckeho slova strategos (generál) a v širšom kontexte pôvodne označovalo umenie, ako riadiť vojenské operácie a veliť vojskám. Stratégia rieši základné otázky existencie a rozvoja podniku. Strategické rozhodnutia sú mimoriadne dôležité až kritické. Spravidla sú dlhodobé a poskytujú podniku dostatočnú oporu a orientáciu v zložitom a premenlivom prostredí. Dlhodobosť bola v minulosti zvyčajne považovaná ako hlavná vlastnosť stratégie. V dôsledku zrýchľovania a prehlbovania

prekvapivých zmien sa akcent na dlhodobosť znižuje a do popredia sa dostáva význam, dôležitosť a principiálnosť dôsledkov strategického rozhodnutia pre prežívanie a prosperitu podniku. Stratégia poskytuje pevné a súčasne pružné hranice, v rámci ktorých sa podnik ubera k vytýčenému cieľu.

Strategické myslenie a strategické plánovanie sú v podnikaní veľmi dôležité, pretože bez nich by firma na trhu a v konkurenčnom prostredí asi nemohla prežiť, teda prežiť dlhodobo.

Strategické plánovanie je základnou úlohou vrcholového manažmentu, ktorý by mal vedieť myslieť strategicky a má zodpovednosť za strategický manažment.

Aká je úloha Top manažmentu pri tvorbe vízie a strategického plánu?

Proces strategického plánovania musí viesť TOP manažér. Ľudia zo stredného manažmentu prichádzajú na rad vtedy, keď je potrebné rozpracovať strategický cieľ na jednotlivé časti, konkrétne kroky a úlohy, alebo krátkodobé plány.

Ak nie je so strategickým cieľom stotožnené vedenie firmy, je veľmi pravdepodobné, že stratégia nebude úspešná.

Je ale rovnako dôležité, aby stratégiu, víziu a poslanie firmy poznali ľudia na všetkých úrovniach. Bez vzájomnej kooperácie všetkých úrovní manažmentu, pochopenia cieľov, stotožnenia sa s víziou a poslaním a stotožnením sa so strategickým cieľom, nie je možné dosahovať plnenie strategických cieľov.



1. Začnite hodinu výkladom učebného textu.

Jeho cieľom je pripraviť žiakov na tému a ukázať im súvislosti, ale aj zaujať ich a zapojiť priamo do vyučovacej hodiny.

TEXT PRE UČITEĽA:

Už sme v predchádzajúcich kapitolách hovorili o plánovaní a teraz sa budeme venovať tej časti plánovania, ktorá by mala byť vo firme tá najdôležitejšia – strategické plánovanie.

Stratégia je slovo, ktoré bežne používame, dokonca v každodennom živote. Všetkým je jasné, že súvisí s nejakou víziou, niečím, čo chceme dosiahnuť v budúcnosti. Áno, stratégia súvisí najmä s budúcnosťou. Je skrytá v otázke: Kam sa chceme dostať? Kde chceme byť?

Toto ale nestačí, pretože okrem toho, že potrebujeme vedieť kde sa chceme dostať, musíme si naplánovať aj to, ako sa tam dostaneme. A tieto dva momenty – definovanie vízie a rozpracovanie krokov ako ju dosiahnuť – tvoria základ strategického zmýšľania.

Stratégia je ako mapa, na ktorej sú presne zakreslené rôzne miesta a body, do ktorých sa chceme dostať, ale sú tam aj cesty, ako sa medzi nimi pohybovať.

Keď sa chceme učiť o strategickom plánovaní, začneme na začiatku, v bode, ktorý sa stane východiskom pre tvorbu stratégie a pre celý proces plánovania - začneme pojmiami VÍZIA a POSLANIE.

2. Nadviažte na tento úvod.

Požiadajte žiakov, aby odprezentovali rôzne vízie a poslania firiem, ktoré našli na internete.

3. Pokračujte v diskusii.

Nadviažte na to, že ich úlohou bolo nájsť vízie rôznych firiem a opýtajte sa ich: Prečo majú firmy definované vízie a poslania? Potom sa ich opýtajte: *Ako súvisí vízia a poslanie so strategickým plánom?* Diskutujte so žiakmi.

4. Rozdeľte žiakov do skupín, napr. po 5 v každej skupine.

Každá skupina dostane vlastnú víziu (jednu z tých, ktoré žiaci našli pri vypracovaní domácej úlohy)

a pracuje na jednoduchom návrhu strategického plánu. Následne skupiny (resp. iba jedna – v závislosti od času) svoje strategické plány prezentujú. Prezentácie môžete dopĺňať otázkami príp. vysvetleniami.

Príklady otázok:

- *Skôr než ste začali pracovať - stanovili ste si pozície – teda kto bude top manažér, kto bude facilitovať diskusiu apod.?*
- *Čo bolo pri práci na tejto úlohe najťažšie?*
- *Dá sa na základe definovanej vízie urobiť strategický plán?*

5. Zadaťte domácu úlohu na budúcu hodinu.



Stratégie v manažmente a ich význam v plánovaní

Poslanie a vízia

Poslanie a vízia sú vo väčšine prípadov formulované do vyjadrenia, ktoré môže mať rôzne formy, rôznu dĺžku, ale musí byť jasné a zrozumiteľné pre všetkých, ktorým je určené.

Keď je vízia raz sformulovaná, nezvykne sa meniť a ak k zmene dôjde, tak je to vtedy, keď sa mení napr. výroba, značka, manažment, majitelia, alebo keď sa firma spája s inou spoločnosťou.

Vízia a poslanie by mali odrážať aspirácie a hodnoty, ktoré vyznávajú manažéri, zamestnanci a ostatné skupiny, ktoré majú záujem o rozvoj podniku.

Strategické plánovanie je základnou úlohou vrcholového manažmentu, ktorý by mal vedieť myslieť strategicky a má zodpovednosť za strategický manažment.

DOMÁCA ÚLOHA



Popremýšľajte, či ste sa niekde stretli s pojmom SWOT analýza. Opýtajte sa doma svojich rodičov, či sa stretli so SWOT analýzou vo svojej práci a pri akej príležitosti. Skúste na internete vyhľadať heslo SWOT analýza a urobte prehľad, v akých súvislostiach sa najčastejšie spomína. Prineste ukážky SWOT analýzy.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Braun-Holler, A.: *Marketing a PR pro ženy*. Grada Publishing, Praha 2005
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Bratislava, Sprint 2003

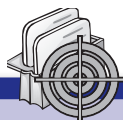
Zdroje štúdia

- www.ivotoman.sk

SWOT analýza ako súčasť plánovania

82

CIEĽ LEKCIE



Spoznať význam SWOT analýzy a dokázať ju použiť pre proces plánovania.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



SWOT analýza je užitočný a dôležitý nástroj pri procese plánovania. Základným cieľom SWOT analýzy je poznanie silných a slabých stránok, ale aj príležitostí a hrozieb. Poznanie všetkých týchto oblastí pomáha vytvoriť komplexný pohľad na analyzovaný problém a stáva sa východiskom pre plánovanie.

DOMÁCA ÚLOHA



Popremýšľajte, či ste sa s pojmom SWOT analýza niekde stretli. Opýtajte sa doma svojich rodičov, či sa stretli so SWOT analýzou vo svojej práci a pri akej príležitosti. Skúste na internete vyhľadať heslo SWOT analýza a urobte prehľad, v akých súvislostiach sa najčastejšie spomína. Prineste ukážky SWOT analýzy.

ZÁKLADNÉ POJMY



- SWOT analýza
- Strengths – prednosti
- Weaknesses – nedostatky
- Opportunities – príležitosti
- Threats - ohrozenia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- formulár na SWOT analýzu
- papier, fixky, ceruzky

Metódy

- výklad pojmov
- praktické cvičenie na realizáciu SWOT analýzy
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Na úvod hodiny skontrolujte úlohu, ktorú ste zadali na minulej hodine.... 5
2. Vysvetlenie nových pojmov. 10
3. Aktivita – SWOT analýza. 10
4. Prezentácie SWOT analýz. 10
5. Záver a zadanie domácej úlohy. 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing
Podnikanie
Triednická hodiny



SWOT analýza

Je užitočný a dôležitý nástroj pri procese plánovania. Základným cieľom SWOT analýzy je poznanie silných a slabých stránok, ale aj príležitostí a hrozieb. Poznanie všetkých týchto oblastí pomáha vytvoriť komplexný pohľad na analyzovaný problém a stáva sa východiskom pre strategické plánovanie.

SLOVO SWOT VZNIKLO Z ANGLICKÝCH SLOV:

Strenghts – Prednosti
Weaknesses – Nedostatky
Opportunities – Príležitosti
Threats – Hrozby

Pre existenciu akejkoľvek firmy na trhu je veľmi dôležité poznať a vyhodnocovať trendy, identifikovať príležitosti, ale aj hrozby, smery vývoja, ako aj vonkajšie a vnútorné faktory ovplyvňujúce vývoj firmy.

Jedným z nástrojov, ako spomínané veci poznať, je aj SWOT analýza.

Účelom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku na uskutočnenie určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určovaných trhom. Na jej základe môže podnik prikročiť k formulácii špecifických cieľov.

Význam SWOT analýzy nie je len v pomenovaní jednotlivých oblastí, ale najmä v tom, že by sa mala stať základom pre strategické plánovanie.

Mal by to byť jeden z výstupov, ktoré je dobré a užitočné použiť pri tvorbe strategického plánu.

Umožňuje vnímať jednotlivé oblasti, porovnať ich a od výsledkov sa odraziť pri plánovaní. SWOT analýza by mala byť jedným z pomocných nástrojov každého manažéra a tímu.

Už sme spomínali, že SWOT analýza má štyri časti:

Strenghts – Prednosti, silné stránky

Sú to silné stránky, pozitívne charakteristiky, ktoré sú konkurenčnou výhodou. Patrí sem všetko, čo firmu robí silnou, čo jej prináša výhody, pozitíva.

Weaknesses – Nedostatky, slabé stránky

Sú to slabé stránky, negatívne charakteristiky. Patrí sem všetko, čo môže spôsobovať nižšiu výkonnosť a efektivitu, čo v súčasnosti brzdí firmu a negatívne vplýva na jej činnosť.

Opportunities – Príležitosti

Sú to také podmienky, ktoré sú priaznivé, pozitívne a umožňujú firme rásť, rozvíjať sa, posúvať sa dopredu. Preto je dôležité ich poznať a vedieť využiť najmä pre dlhodobý vývoj.

Threats – Hrozby

Sú to také podmienky, ktoré sú nepriaznivé a negatívne. Patrí sem všetko, čo firmu oslabuje, čo môže spôsobiť jej problémy, nevýhodu v konkurenčnom boji alebo brzdí jej rozvoj, dokonca ohroziť jej existenciu.

Ako urobiť SWOT analýzu?

SWOT analýzu možno realizovať rôznymi spôsobmi. Veľmi efektívne je urobiť ju napríklad pomocou brainstormingu, kde možno získať veľké množstvo informácií.

Niekedy môže byť zaujímavé SWOT analýzu urobiť aj individuálne – každý ju urobí za seba. Potom sa všetky SWOT analýzy za celý tím spoja a ďalej sa s nimi pracuje.

Na SWOT analýzu je dobré použiť tabuľku, kde sú jednotlivé časti (ako v našom príklade).

Veľmi dôležité však je pracovať s výstupmi zo SWOT analýzy, pretože sme ju realizovali práve preto, aby sme mohli pracovať na ďalších plánoch.

Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	Riziká



1. Kontrola domácej úlohy

Keďže ste na predchádzajúcej hodine zadali domácu úlohu, skontrolujte jej splnenie. Poproste žiakov, aby vám povedali, čo všetko k téme zistili a čo našli na internete.

2. Výklad pojmov

Určite vám pri samotnom výklade nových pojmov pomôže to, že žiaci už nejaké informácie majú. Z toho dôvodu sa naozaj zamerajte len na vysvetlenie základných vecí – význam SWOT analýzy, jej časti a proces jej realizácie. Nakreslite na tabuľu základnú schému SWOT analýzy a použite ju pri vysvetľovaní.

3. Realizácia SWOT analýzy

V ďalšej časti si žiaci môžu urobiť SWOT analýzu. Môžete využiť ich individuálnu prácu a zadajte im úlohu, aby každý urobil SWOT analýzu svojej situácie predtým, ako sa bude rozhodovať pre svoje ďalšie povolanie. Dajte každému pripravený formulár s tabuľkou.

SWOT analýzu môžete urobiť aj s celou skupinou, napr. formou brainstormingu, a to k akejkoľvek téme. Výber témy je na vás. Návrh témy:

Riaditeľ školy chce vybrať jednu triedu, ktorá bude reprezentovať školu na medzinárodnej konferencii študentov. Vašou úlohou je urobiť SWOT analýzu a dospieť k záveru, či máte šancu vybrať tento výber.

Po uplynutí 10 minút ukončíte prácu žiakov a dajte im priestor na prezentovanie ich SWOT analýz.

4. Záver hodiny a zadanie domácej úlohy

V závere hodiny si urobte ešte spoločnú diskusiu a dajte žiakom priestor na otázky k téme.

Zadajte domácu úlohu pre nasledujúcu hodinu.



SWOT analýza ako súčasť plánovania

SWOT analýza

je užitočný a dôležitý nástroj pri procese plánovania. Základným cieľom SWOT analýzy je poznanie silných a slabých stránok, ale aj príležitostí a hrozieb. Poznanie všetkých týchto oblastí pomáha vytvoriť komplexný pohľad na stav v organizácii a stáva sa východiskom pre strategické plánovanie.

Slovo SWOT vzniklo zo skratiek anglických slov:

- **Strenghts** – Prednosti
- **Weaknesses** – Nedostatky
- **Opportunities** – Príležitosti
- **Threats** - Hrozby

Význam SWOT analýzy nie je len v pomenovaní jednotlivých oblastí, ale najmä v tom, že by sa mala stať základom pre strategické plánovanie.

Mal by to byť jeden z výstupov, ktoré je dobré a užitočné použiť pri tvorbe strategického plánu.

Umožňuje nám vnímať jednotlivé oblasti, porovnať ich a z výsledkov sa odraziť pri plánovaní. SWOT analýza by mala byť jedným z pomocných nástrojov každého manažéra a tímu.

Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	Riziká

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Sprint, Bratislava 2003

Zdroje na štúdium

Príklady SWOT analýz a jej diagramov, softvér na realizáciu SWOT analýzy:

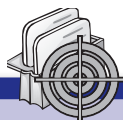
- <http://www.smartdraw.com/specials/swotanalysis.htm?id=43574>
- [http://www.smartdraw.com/examples/view/index.aspx?catID=.Examples.SmartDraw.MarketingCharts.SWOT Analysis Diagram](http://www.smartdraw.com/examples/view/index.aspx?catID=.Examples.SmartDraw.MarketingCharts.SWOT%20Analysis%20Diagram)

Tabuľka pre SWOT analýzu

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<i>Príležitosti</i>	<i>Riziká</i>

Všetko, čo musíme vedieť o rozhodovaní – techniky rozhodovania

CIEĽ LEKCIE



Oboznámiť sa so všetkými dôležitými časťami rozhodovania, poznať princíp efektívneho rozhodovania a dokázať použiť jednu z metód pri rozhodovaní.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Techniky rozhodovania nám pomáhajú pri samotnom procese rozhodovania sa. Pretože ich je viac, je dôležité poznať ich výhody a nevýhody. Absolútne objektívne rozhodnutie je nemožné, pretože vždy nás ovplyvňujú naše skúsenosti, hodnoty, city, emócie a teda v neposlednom rade aj náš vlastný (subjektívny) uhol pohľadu.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

83

ZÁKLADNÉ POJMY



- rozhodovanie ako dôležitý proces v manažmente
- De Bonove mysliace klobúky ako metóda rozhodovania

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- farebné papiere: biely, žltý, modrý, červený, zelený a čierny
- papier, fixky, ceruzky

Metódy

- diskusia
- hra „Manažérske rozhodnutie“



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Úvodná diskusia 5
2. Diskusia a vysvetlenie metódy De Bonových klobúkov 10
3. Hra „Manažérske rozhodnutie“ ... 20
4. Záverečná diskusia 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Cvičná firma
Aplikovaná ekonómia



Rozhodovanie je jeden z najťažších, ale najdôležitejších manažérskych procesov, bez ktorého nemôže pracovať žiaden manažér. Bez rozhodovania nie je možné v každodennom živote prežiť ani jeden deň. Predstavte si obyčajné ráno, keď sa rozhodujete o tom, čo si oblečiete, čo si dáte na raňajky. A čo potom rozhodovanie o tom, kam pôjdete študovať, s kým sa budete kamarátiť, ako budete tráviť voľný čas.

Keď manažér stojí pred dôležitým rozhodnutím, je dobré, ak si zavolá svojich ľudí a opýta sa ich na ich postoje, nápady a návrhy. Môže tak získať rôzne varianty riešenia, to mu môže pomôcť vybrať konečné riešenie. Pre správne rozhodovanie je dôležité poznať všetko, čo s procesom rozhodovania súvisí, ako by mal proces rozhodovania prebiehať a aké má fázy. O tom, ako sa manažér rozhoduje, sa budete učiť na nasledujúcej hodine, teraz sa zamerajte na to, aké techniky možno pri rozhodovaní využiť.

Úspech v podnikaní pramení predovšetkým z dobrých rozhodnutí a z účinnosti ich implementácie, ktorá závisí od schopnosti vodcovstva, ovplyvňovania, komunikácie a motivácie.

Schopnosť rozhodovať je považovaná za jednu z najdôležitejších požiadaviek na manažérov.

Absolútne objektívne rozhodnutie je nemožné, pretože vždy na neho pôsobia naše skúsenosti, hodnoty, city, emócie, a teda v neposlednom rade aj náš vlastný uhol pohľadu.

Nezabudnite, že každé rozhodnutie prináša aj riziko, zlého a nesprávneho rozhodnutia, aj napriek tomu, že sme sa snažili rozhodovať čo najlepšie. Preto je veľmi dôležité naučiť sa prijať aj toto riziko a prehru.

De Bonove klobúky

Biely klobúk

je to čistý biely list papiera, obsahuje informácie a skutočnosti, ktoré poznáme. V momente, keď máte biely klobúk, musíte byť neutrálny a nesmiete sa prikláňať na žiadnu stranu.

Červený klobúk

predstavuje oheň a teplo. Ak máte tento klobúk, vyjadrujte svoje pocity a intuíciu. Môžete byť úplne spontánni a vyjadrovať, čo vás v tom momente napadne, bez zábran a vôbec nemusíte vysvetľovať dôvody.

Čierny klobúk

predstavuje kritiku a pochybnosti. Ak ho máte, môžete voľne kritizovať a mali by ste sa snažiť zabrániť rôznym chybám, zlým úvahám, brzdiť veľmi vzletné plány a predkladať námietky s vysvetlením, prečo veci nemôžu fungovať.



Metóda rozhodovania – De Bonove klobúky

V čom je podstata De Bonových klobúkov ako metódy pri rozhodovaní?

Podstatou tejto metódy je možnosť vidieť problém z rôznych strán a perspektív a nakoniec sa rozhodnúť pre najlepšie riešenie. Práve možnosť vidieť celú vec z rôznych uhlov nám umožní získať nadhľad a naozaj vyberať z možných riešení to optimálne.

Nemôžeme povedať, že najideálnejšie, pretože už vieme, že ideálne a stopercentne objektívne rozhodnutie neexistuje.

De Bonove klobúky - to je účinný nástroj, ktorý pomáha:

- pozeráť sa na dôležité rozhodnutia z rôznych uhlov pohľadu,
- dospieť k lepším rozhodnutiam tým, že umožňuje prekročiť hranice konvenčných spôsobov myslenia,
- porozumieť zložitosti rozhodnutia a odhaliť riziká a príležitosti, ktoré si často nemusí človek všimnúť,
- problém vyriešiť so všetkými možnými prístupmi – teda šiestimi farebnými klobúkmi.

Ako táto technika vyzerá v praxi?

Máte k dispozícii 6 klobúkov v rôznych farbách – biela, čierna, zelená, červená, žltá a modrá. Každá farba predstavuje nejakú charakteristiku.

Predstavte si, že si na hlavu nasadíte vždy iný klobúk a podľa toho, akej farby je a akú má charakteristiku, musíte vyjadriť svoj postoj k problému.

Vždy sa pracuje len so 6 klobúkmi a každý predstavuje iný uhol pohľadu.

Žltý klobúk

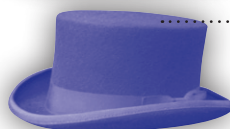
predstavuje slnko. Ak máte tento klobúk, buďte optimistickí. Zaujímajte sa o výhody, úžitok, úspech a všetko pozitívne okolo celej veci.

Modrý klobúk

predstavuje nebo a vtáčiu perspektívu. Umožňuje vám použiť nadhľad a objektivitu. Vy môžete určovať ďalšie smerovanie diskusie – ste vlastne vedúcim diskusie.

Zelený klobúk

predstavuje prírodu a rast. Ak máte tento klobúk, zaujímajte sa o nové myšlienky a alternatívy. Môžete byť tvoriví, môžete mierne prehŕňať v návrhoch. Heslom tejto farby klobúka je kreativita.





1. Predstavte žiakom dnešnú tému – techniky rozhodovania.

Opýtajte sa na začiatok žiakov tieto otázky:

- Čo vám pomáha pri rozhodovaní sa?
- Ako sa rozhodujete?
- Spomeniete si na nejaké rozhodnutie, ktoré bolo pre vás ťažké?

Nadviažte na diskusiu tým, že prenesiete problematiku rozhodovania do prostredia firmy a dajte tieto otázky:

- Predstavte si firmu a povedzte, o čom všetkom sa rozhoduje jej manažér?
- Čo môže ovplyvniť zlé rozhodnutie vo firme?
- Ako by sa mali manažéri firmy správať, keď sa rozhoduje o dôležitých veciach?

2. Predstavte žiakom stručne techniku De Bonových klobúkov.

Hra „Manažérske rozhodnutie“

Rozdeľte triedu na 6 skupín – každá bude predstavovať jednu z manažérskych skupín a jej úlohou je pozrieť sa na problém cez jeden z farebných De Bonových klobúkov. Každá skupina dostane jeden farebný papier, ktorý predstavuje jeden farebný klobúk. Okrem toho každá skupina potrebuje jeden čistý papier a pero alebo ceruzku na písanie.

Ako zvoliť poradie farieb a klobúkov pri práci s touto metódou?

Možností je viac, ale jedna z optimálnych je tá, že vyrobíte kartičky rovnakých farieb ako klobúky a postupne náhodne ťaháte jednu za druhou. Podľa vytiahnutej farby si nasadíte klobúk príslušnej farby a charakteristiky.

Kartičky dajte do nepriesvitnej nádoby, alebo veľkej obálky a nechajte žiakov, aby si ich ťahali.

Prečítajte žiakom zadanie a objasnite im ich situáciu:

Predstavenstvo a manažment veľkej stavebnej firmy stojí pred dôležitým rozhodnutím. Vzhľadom na rozvoj ekonomiky v krajine, na rast obchodu a pozitívne výsledky pri tvorbe plánu na najbližšie roky zvažuje, či sa pustiť aj do developerských projektov – teda či stavať veľké biznis centrá s kancelárskymi priestormi.

Ako súčasť ich strategického plánovacieho stretnutia sa topmanažéri rozhodli zvoliť pracovné stretnutie a využiť ako pomôcku metódu rozhodovania - De Bonove klobúky, aby získali rôzne uhly pohľadov na možnosti riešenia

Úloha pre skupiny:

Vašou úlohou je vžiť sa do situácie podľa toho, aký klobúk máte – teda aká farba vám prislúcha. Podľa toho zrealizujte aj diskusiu v skupine – mala by byť ovplyvnená práve tým, z akého uhla sa na problém máte pozrieť. Môžete si svoje myšlienky napísať na papier, aby ste ich nezabudli, keď bude záverečná diskusia. Na prácu máte 7 minút.

Po uplynutí času na úlohu odprezentuje skupina svoj pohľad na problém.

Medzi dôležité pravidlá, ktoré sa odporúčajú zaviesť, patrí:

- vždy hovorí len ten člen skupiny, ktorý má príslušný klobúk,
- ostatní nesmú vyjadrovať svoje postoje ani žiadne hodnotenia k jeho vyjadreniam

Na záver sa odporúča zhodnotiť diskusiu, ako aj to, či zazneli všetky dôležité aspekty a až potom rozhodnúť - vybrať konečné riešenie problému.

Keď sa skončia prezentácie jednotlivých skupín, je dôležité urobiť rozhodnutie, k čomu sa manažment v tejto situácii prikloní. Pomôžte žiakom tak, že povediete túto diskusiu ako keby ste boli riaditeľ, ktorý vedie poradu manažmentu a predstavenstva.

Po aktivite sa pýtajte žiakov:

- Čo bolo pre vás na tejto úlohe ťažké?
- Ako ste sa cítili pri tejto metóde?
- Vidíte v nej nejaký zmysel?
- Čo ste sa naučili?
- Čo vám dalo toto cvičenie?

3. Záver hodiny

Na konci hodiny stručne zhrňte tému a zadajte domácu úlohu na nasledujúcu hodinu, ak je to potrebné podľa metodiky.



Všetko, čo musíme vedieť o rozhodovaní

De Bonove klobúky

Biely klobúk

je to čistý biely list papiera, obsahuje informácie a skutočnosti, ktoré poznáme. V momente, keď máte biely klobúk, musíte byť neutrálni a nesmiete sa prikláňať na žiadnu stranu.

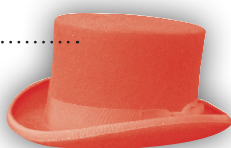


Žltý klobúk

predstavuje slnko. Ak máte tento klobúk, buďte optimistickí. Zaujímajte sa o výhody, úžitok, úspech a všetko pozitívne okolo celej veci.

Červený klobúk

predstavuje oheň a teplo. Ak máte tento klobúk, vyjadrujte svoje pocity a intuíciu. Môžete byť úplne spontánni a vyjadrovať, čo vás v tom momente napadne, bez zábran a vôbec nemusíte vysvetľovať dôvody.

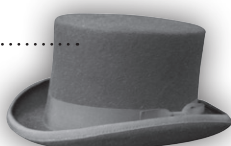


Modrý klobúk

predstavuje nebo a vtáčiu perspektívu. Umožňuje vám použiť nadhľad a objektivitu. Vy môžete určovať ďalšie smerovanie diskusie – ste vlastne vedúcim diskusie.

Čierny klobúk

predstavuje kritiku a pochybnosti. Ak ho máte, môžete voľne kritizovať a mali by ste sa snažiť zabrániť rôznym chybám, zlým úvahám, brzdiť veľmi vzletné plány a predkladať námietky s vysvetlením, prečo veci nemôžu fungovať.



Zelený klobúk

predstavuje prírodu a rásť. Ak máte tento klobúk, zaujímajte sa o nové myšlienky a alternatívy. Môžete byť tvoriví, môžete mierne preháňať v návrhoch. Heslom tejto farby klobúka je kreativita.

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA

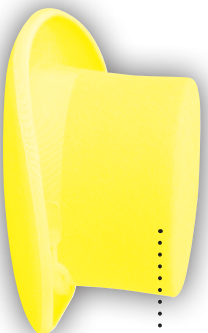


- Nöllke, M.: *Rozhodování*. Grada, Praha 2003
- Adair, J.: *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. CP Books, Brno 2005

De Bonove klobúky

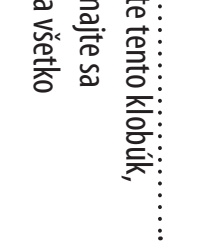
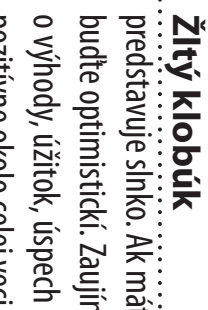
Biely klobúk

je to čistý biely list papiera, obsahuje informácie a skutočnosti, ktoré poznáme. V momente, keď máte biely klobúk, musíte byť neutrálny a nesmiete sa prikláňať na žiadnu stranu.



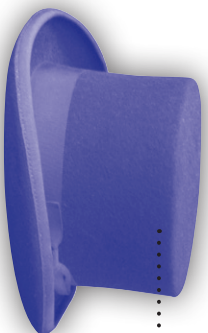
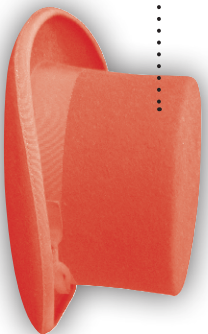
Žltý klobúk

predstavuje slnko. Ak máte tento klobúk, buďte optimistickí. Zaujímajte sa o výhody, úžitok, úspech a všetko pozitívne okolo celej veci.



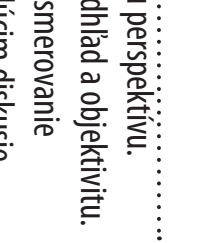
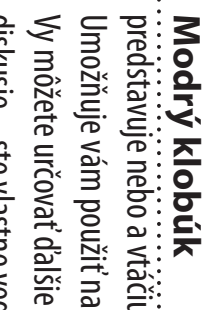
Červený klobúk

predstavuje oheň a teplo. Ak máte tento klobúk, vyjadrujte svoje pocity a intuíciu. Môžete byť úplne spontánni a vyjadrovať, čo vás v tom momente napadne, bez zábran a vôbec nemusíte vysvetľovať dôvody.



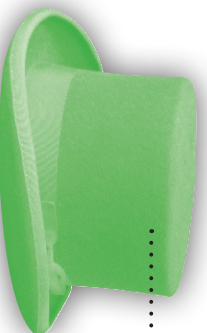
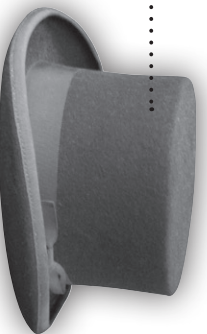
Modrý klobúk

predstavuje nebo a vtáčiu perspektívu. Umožňuje vám použiť nadhľad a objektivitu. Vy môžete určovať ďalšie smerovanie diskusie — ste vlastne vedúcim diskusie.



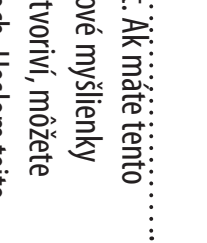
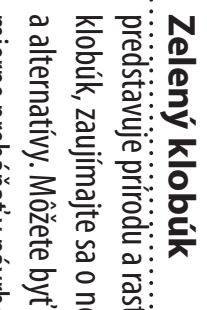
Čierny klobúk

predstavuje kritiku a pochybnosti. Ak ho máte, môžete voľne kritizovať a mali by ste sa snažiť zabrániť rôznym chybám, zlým úvahám, brzdiť veľmi vzhľadné plány a predkladať námietky s vysvetlením, prečo veci nemôžu fungovať.



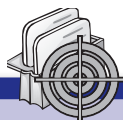
Zelený klobúk

predstavuje prírodu a rast. Ak máte tento klobúk, zaujímajte sa o nové myšlienky a alternatívy. Môžete byť tvoriví, môžete mierne prehŕňať v návrhoch. Heslom tejto farby klobúka je kreativita.



Ako sa manažér rozhoduje?

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť procesom rozhodovania a ich významu pre prácu manažéra. Charakterizovať riadené rozhodovanie a odlíšiť ho od iných typov rozhodovania.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Rozhodovanie môžeme definovať ako proces, kde je určená presná postupnosť krokov od sformulovania problému, cez výber vhodného variantu riešenia až k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

84

ZÁKLADNÉ POJMY



- riadené rozhodovanie
- identifikácia problému
- určenie cieľov
- implementácia a komunikácia
- monitorovanie a riadenie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- farebné fixky
- pracovný list pre každého študenta

Metódy

- diskusia
- výklad nových pojmov
- individuálna práca
- prezentácie



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Úvodná aktivita na zmapovanie učiva z predchádzajúcej hodiny 5
2. Vysvetlenie nových pojmov 5
3. Cvičenie – individuálna práca 10
4. Prezentácie a diskusia k nim 20
5. Záverečná reflexia 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Cvičná firma
Aplikovaná ekonómia
Etika
Marketing



Na predchádzajúcej hodine sa žiaci učili o tom, čo je dôležité pre rozhodovanie a čo všetko s rozhodovaním súvisí. Vyskúšali si pozrieť sa na rozhodovanie v ich živote.

Na tejto hodine sa naučia niečo viac o tom, ako sa rozhoduje manažér, čo všetko ho pri rozhodovaní ovplyvňuje a aká je práve jeho rola v rozhodovacom procese vo firme, organizácii.

Jednou z najdôležitejších, a často aj najnáročnejších, úloh manažéra je rozhodovať. Na najvyšších stupňoch riadenia, teda vo vrcholovom manažmente sa uskutočňujú najdôležitejšie, strategické, rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú smerovanie a úspech firmy, organizácie.

Rozhodovanie ale nie je výsadou vrcholového manažmentu, pretože je to proces, ktorý sa vo firme deje na všetkých úrovniach. Mnoho úloh sa deleguje na nižšie stupne riadenia.

Rozhodovanie teda môžeme definovať ako proces, kde je určená presná postupnosť krokov od sformulovania problému, cez výber vhodnej alternatívy riešenia až k určeniu cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť.

Na to, aby sa manažér dokázal správne rozhodnúť, musí mať k dispozícii primerané informácie – teda musí vedieť, o čom má rozhodovať, z akého dôvodu, čo sa má rozhodnutím dosiahnuť a aké prostriedky môže použiť.

Rozhodovanie môže prebehnúť aj ako jednorazový krok (napr. o bežných veciach, o ktorých sa rozhoduje dennodenne) alebo môže prebehnúť ako proces, ktorý má presne určené kroky a postupy.

Často je potrebné rozhodnúť sa okamžite, nie je možné robiť náročnú analýzu. Samozrejme, predpokladáme, že manažér pozná základný kontext a má aspoň nejaké informácie. Vtedy je veľmi dôležité vedieť pracovať aj s intuíciou a použiť ju pri rozhodovaní.

V praxi sa veľmi často stretávame s kombináciou rozhodovania na základe riadeného procesu a využitia intuície.

Ak sa ale manažér rozhoduje o veľkom a vážnom probléme, nevystačí si s intuíciou a mal by postupovať na základe riadeného procesu rozhodovania.

Riadený proces rozhodovania sa skladá z týchto základných krokov:

- 1. identifikácia a definovanie problému**
- 2. určenie cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť**
- 3. návrh a výber alternatív riešenia**
- 4. implementácia a komunikácia**
- 5. monitorovanie a riadenie**

Identifikácia a definovanie problému

Správne definovanie problému je veľmi dôležité. Môžu nám pri ňom pomôcť napr. takéto otázky:

Ako sa problém objavil?

Ako sa prejavuje?

Prečo tento problém vznikol?

Súvisia s týmto problémom nejaké ďalšie?

Koho všetkého sa tento problém dotýka?

V praxi sa často stáva, že keď začneme problém definovať, prideme na to, že problém nie je jeden, ale že sa dotýka ďalších oblastí. Vtedy je veľmi dôležité jednoznačne pomenovať každý problém osobitne a určiť priority.

Určenie cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť

Ak sme definovali problém, mali by sme vedieť definovať aj ciele, ktoré sa majú dosiahnuť jeho riešením. Znamená to:

- presne definovať výsledky, ktoré očakávame,
- určiť, čo je nevyhnuté a čo „len“ žiadúce.

Návrh a výber alternatív riešenia

Ak už poznáme definovaný problém, máme stanovené ciele, je potrebné definovať možnosti riešenia. Vo väčšine prípadov existuje viacero riešení problému a preto je veľmi dôležité rozhodnúť sa pre optimálne riešenie.

Výber vhodnej alternatívy je veľmi dôležitá časť pri rozhodovacom procese, pretože ak sa vyberie zlá alternatíva, je pravdepodobné, že sa k problému budeme musieť opäť po nejakom čase vrátiť.

Ak sme vybrali alternatívu riešenia, je dôležité zväžovať aj jej náklady a prípadné možné riziká. Je to dôležité preto, lebo vždy, aj keď sme vybrali optimálne riešenie, sa môžu objaviť vplyvom rôznych faktorov prekážky a problémy. Napr. sa môže zmeniť ekonomické alebo spoločenské prostredie, môžu sa rýchlo

zmeniť ceny na trhu, môže odísť kľúčový člen tímu a podobne. Vždy je dobré počítať aj s krízovým scenárom.

Implementácia a komunikácia

Ak sme vybrali konečnú alternatívu riešenia, je potrebné komunikovať o tom s každým, koho sa toto rozhodnutie dotkne.

Je dôležité urobiť aj plán implementácie, teda zavádzania riešenia, aby každý, kto sa na nej bude podieľať vedel, aké má úlohy a v akom čase ich má plniť.

Keď tvoríme plán implementácie, je veľmi dobré a žiadúce, ak v ňom presne vyznačíme tie body, ktoré sú pre úspešné vyriešenie kľúčové a zlomové, aby sme ich mohli v ďalšej fáze ľahšie monitorovať a kontrolovať.

Monitorovanie a riadenie

Táto časť je pre manažéra veľmi dôležitá, pretože jeho úlohou je monitorovať proces plnenia úloh a dosahovania cieľov v súlade s vytvoreným plánom. Ak sa v tejto časti manažér vzdá kontroly, je veľká pravdepodobnosť, že sa problém nevyrieši.

V tejto fáze by mal manažér veľmi intenzívne komunikovať s tými, ktorí sú zodpovední za plnenie kľúčových úloh a v prípade zistenia problémov okamžite reagovať.

Ak totiž manažér nemonitoruje a nekontroluje celý proces, nie je informovaný a príde na problém v procese riešenia neskoro, nemôže operatívne zasiahnuť vtedy, ak je to potrebné.



1. Na začiatku hodiny urobte so žiakmi rýchlu reflexiu toho, čomu ste sa venovali na minulej hodine.

Môžete použiť otázky: *Čo ste si najviac zapamätali s predchádzajúcej hodiny?*

2. Vysvetlite žiakom, že predtým, ako budú riešiť konkrétnu praktickú úlohu, je potrebné venovať pozornosť teórii, ktorá je pre pochopenie a úspešné zvládnutie cvičenia potrebná.

3. Nadviažte na základné poznatky v predchádzajúcej hodiny

Položte žiakom otázku: Prečo je v procese rozhodovania pre manažéra dôležité používať riadené rozhodovanie? Chvíľu s nimi o tom diskutujte.

4. Diskusiu prepojte s výkladom učebného textu. Počas výkladu dávajte žiakom otázky.

Čím viac ich zapojíte do výkladu, tým rýchlejšie pochopia problematiku a jednoduchšie sa im bude pracovať na úlohe.

5. Ďalšou časťou hodiny je praktické cvičenie pre žiakov k téme.

Dajte každému žiakovi pracovný list a zadajte nasledujúce zadanie:

Úloha: Riaditeľ úseku vás požiadal, aby ste mu pripravili analýzu technického zabezpečenia správy sietí, PC a IT vo vašej firme. Sám viete o tom, že sa ľudia vo firme sťažujú na súčasného správcu, že jeho nedostatky v práci prinášajú množstvo problémov. Ako by ste riešili túto situáciu s použitím riadeného rozhodovania? Pri vypracovávaní úlohy použite vaše poznámky z hodiny a učebné texty. Svoje riešenia zapisujte priamo do pracovného listu k jednotlivým krokom.

6. Po uplynutí času na prácu vyzvite žiakov, aby prezentovali svoje vypracované úlohy.

Vyberte troch žiakov. Upozornite žiakov, aby pozorne sledovali prezentácie, pretože po ich skončení budú musieť vybrať prezentáciu, ktorá sa im najviac páčila.

7. Po prezentáciách vyzvite žiakov, aby vybrali najlepšiu prezentáciu.

Nech dobrovoľníci vyjadria svoj výber a aj zdôvodnenie prečo vybrali práve danú prezentáciu (uvidíte aj ich schopnosť zdôvodniť výber a hodnotenie – čo je tiež dôležitá zručnosť, ktorú by mali získať).

8. Odmeňte najlepšiu prezentáciu.

Ak hodnotíte, tak známku. Ak nehodnotíte známku, tak pochvalou.

Ukončite hodinu tým, že položíte žiakom otázku: *Čo dôležité ste sa dnes naučili a akú zručnosť ste získali? Ak je to potrebné, zadajte domácu úlohu.*



Ako sa manažér rozhoduje?

Rozhodovanie môžeme definovať ako proces, kde je určená presná postupnosť krokov od sformulovania problému, cez výber vhodného variantu riešenia až k určení cieľa, ktorý sa má rozhodnutím dosiahnuť.

Riadený proces rozhodovania sa skladá z týchto základných krokov:

1. identifikácia a definovanie problému
2. určenie cieľov, ktoré sa majú dosiahnuť
3. navrhnutie, analýza a výber alternatív riešenia
4. implementácia a komunikácia
5. monitorovanie a riadenie

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nebola zadaná domáca úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Nöllke, M.: *Rozhodování*. Praha, Grada 2003
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001
- Adair, John: *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. CP Books, 2005



ÚLOHA

Riaditeľ úseku vás požiadal, aby ste mu pripravili analýzu technického zabezpečenia správy sietí, PC a IT vo vašej firme. Sám viete o tom, že sa ľudia vo firme sťažujú na súčasného správcu, že jeho nedostatky v práci prinášajú množstvo problémov. Ako by ste riešili túto situáciu s použitím riadeného rozhodovania? Pri vypracovávaní úlohy použite Vaše poznámky z hodiny a učebné texty. Svoje riešenia zapisujte priamo do pracovného listu k jednotlivým krokom.

Krok 1

Krok 2

Krok 3

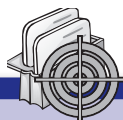
Krok 4

Krok 5

Organizačná štruktúra firmy

85

CIEĽ LEKCIE



Pochopiť význam organizačnej štruktúry a náplní práce pre efektívne fungovanie firmy.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Štruktúra organizácie (organizačná štruktúra) hovorí o spôsoboch, ako je práca vo firme organizovaná, aké je usporiadanie firmy, ako sú aktivity a činnosti vo firme rozdelené a koordinované. Je to presné usporiadanie toho, čo firma robí, s vymedzenými pravidlami a postupmi.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

ZÁKLADNÉ POJMY



- organizačná štruktúra
- graf organizačnej štruktúry
- pracovné pozície
- náplne práce

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- farebné fixky
- papier

Metódy

- diskusia
- práca v skupinách
- prezentácie

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita	minúty
1. Úvodná aktivita	10
2. Zadanie úlohy a práca v skupinách	10
3. Prezentácie skupín a diskusia	20
4. Záver, zhrnutie a zadanie domácej úlohy	5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Cvičná firma
Aplikovaná ekonómia
Ekonomika



V každej organizácii je nevyhnutné vedieť, kto má čo robiť, kto za čo zodpovedá, kto kontroluje, kto je komu podriadený. Nikto totiž nedokáže a nemôže robiť všetky činnosti. Preto je nevyhnutné mať vytvorený systém, kde bude presne definované rozdelenie práce a jej pridelovanie. Všetky tieto prvky a ich presné definovanie patria do problematiky organizačnej štruktúry.

Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý slúži na koordináciu a riadenie aktivít členov organizácie.

Aký význam má organizačná štruktúra?

- Umožňuje presné definovanie zodpovednosti.
- Jasné pravidlá umožňujú ľuďom koordinovať činnosti, rozhodovať, hľadať postupy a riešenia.
- Štruktúra pomáha ľuďom pracovať v tíme a definuje vzťahy potrebné na dosahovanie spoločného cieľa.
- Jasná štruktúra umožňuje externému prostrediu vedieť, na koho sa majú obracať v určitých situáciách.
- Štruktúra umožňuje presné definovanie pravidiel práce s ľuďmi.
- Štruktúra pomáha zachovať kontinuitu firmy (neznamená to, že sa nedá meniť, v prípade potreby reagovať napr. na externé prostredie, ale ak je jasná štruktúra, ľudia nemusia stále vymýšľať niečo nové).

Pracovné miesto a náplň práce

Pracovné miesto je presne vymedzené organizačnou štruktúrou konkrétnej organizácie a každému pracovníkovi by mala byť jasná jeho náplň práce, zodpovednosti, kompetencie, právomoci a jeho pozícia v tíme.

Analýza pracovného miesta je postup, ktorý umožňuje získať potrebné informácie o konkrétnej práci. Tieto informácie sa potom využívajú pri úprave a zmenách pracovného prostredia, pri zmene systému riadenia, pri tvorbe systému hodnotenia práce, pri analýze výkonnosti zamestnancov, pri skladaní projektových tímov.

Môže mať tieto časti

Analýza profesie je spôsob, ktorým sa vytvorí tzv. *profesiogram*, kde je definovaný napr. zoznam aktivít, ktoré môže človek v určitej pozícii vykonávať, alebo aj profil jeho činnosti.

Analýza profesie sa najčastejšie využíva pri definovaní práce, pri tvorbe projektového tímu, pri zmenách pracovného prostredia.

Analýza nárokov na výkon práce je spôsob, ktorým analyzujeme kompetencie, čiže schopnosti (znanosti, postoje, vlastnosti) vykonávať a zvládať určitú prácu (napr. znalosť cudzieho jazyka, organizačné schopnosti, znalosti programovať atď.).

Analýza nárokov na výkon práce sa najčastejšie využíva pri výbere nových zamestnancov, pri hodnotení zamestnancov alebo pri plánovaní ich profesionálneho rastu a kariéry.



1. Úvodné cvičenie.

Na úvod hodiny urobte cvičenie, ktoré vám pomôže zaujať študentov a zapojí ich priamo do problematiky. Položte študentom nasledovnú otázku a ich odpovede nech jeden študent zapisuje na tabuľu.

Otázka pre žiakov:

Aké problémy by sa objavili, keby firma nemala jasnú organizačnú štruktúru? Čo by sa v takej firme dialo?

Študenti budú pravdepodobne hovoriť niečo v tom zmysle, že by:

- nebolo jasné kto má čo robiť,
- vládol by možno chaos,
- nikto by nevedel kto je za čo zodpovedný,
- nikto by nevedel na koho sa má obracať s nejakými požiadavkami,
- nemal by kto riadiť firmu,
- každý by robil čo chce a čo považuje za správne zo svojho pohľadu.

2. Vysvetlenie základných pojmov.

Na základe konštatovaní a výrokov žiakov im môžete vysvetliť základné pojmy. Opýtajte sa žiakov, čo je to podľa nich organizačná štruktúra firmy a v čom je jej význam?

Žiaci už počas úvodnej aktivity určite prišli na to, že význam organizačnej štruktúry vo firme je veľký a bez nej by firma nemohla efektívne fungovať.

Aby ste nemuseli zahrnúť žiakov teoretickými faktami a poučkami, zapojte ich v ďalšej aktivite priamo do vysvetľovania pojmov.

Rozdeľte ich na 3 skupiny. Úlohou prvej skupiny bude graficky znázorniť organizačnú štruktúru školy, ktorú navštevujú. Druhá skupina má znázorniť štruktúru veľkej automobilky a tretia skupina štruktúru ministerstva. Všetky skupiny majú svoje štruktúry nakresliť na veľký papier.

3. Prezentácie študentov

Po uplynutí určitého času vyzvite skupiny, aby prezentovali svoje práce. Pri prezentáciách dávajte žiakom otázky:

- *V čom sa jednotlivé štruktúry odlišujú?*
- *Kto je komu podriadený a kto je nadriadený?*
- *Prečo je tam takéto delenie pozícií?*

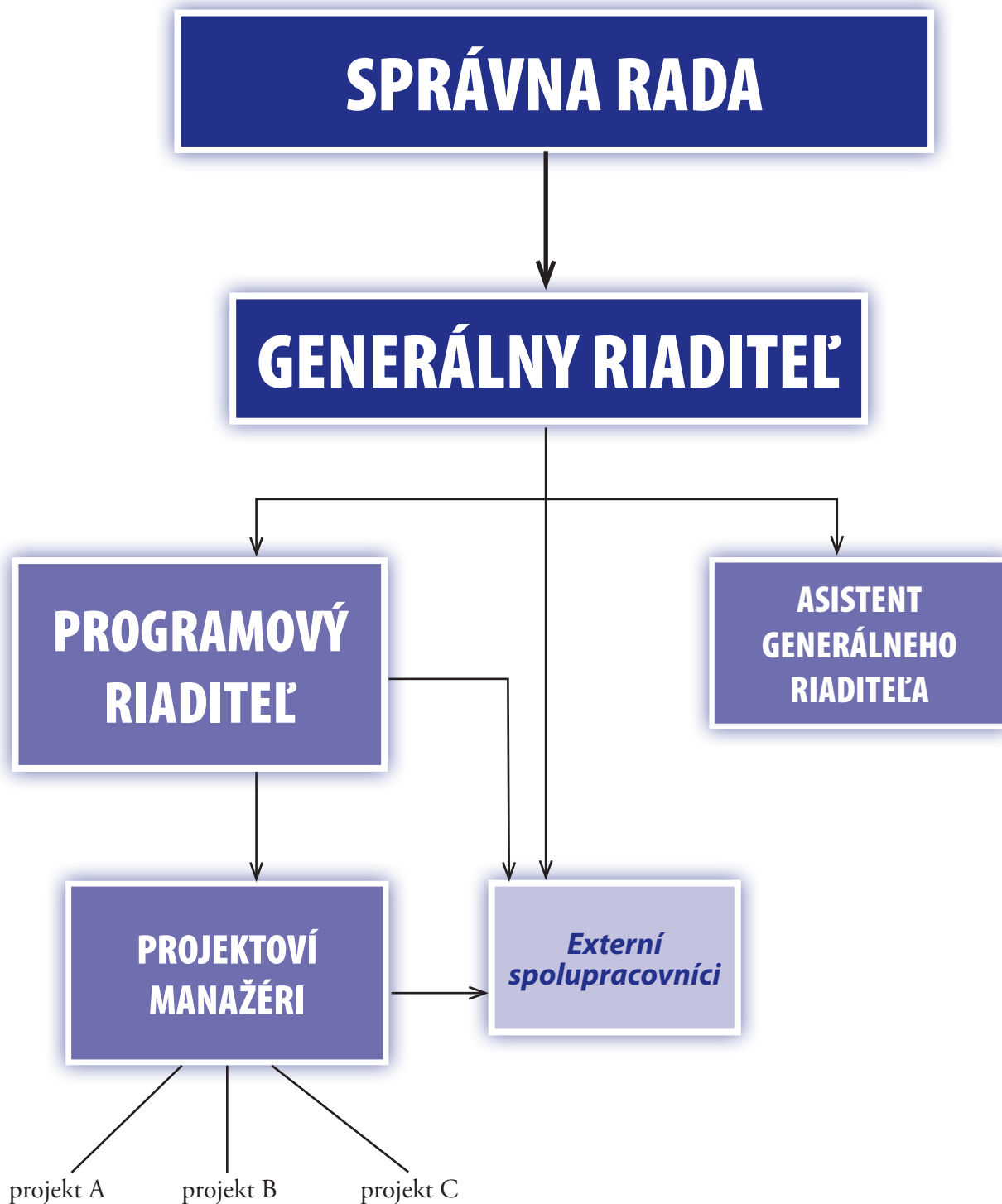
- *Ako súvisí pozícia v štruktúre s náplňou práce konkrétneho človeka?*
- *Aké problémy sa môžu vyskytnúť v znázornených štruktúrach?*
- *Čo sa stane, ak nie sú jasne zadefinované pozície, náplne práce a zodpovednosti?*

Pri diskusii k tejto časti oboznámte žiakov aj s ďalšími pojmami k tejto téme z učebných textov.

4. Zhrnutie základných pojmov a záver hodiny

Po skončení prezentácií upozornite žiakov na dôležité súvislosti, ktoré by sa mali naučiť a pochopiť ich. Zhrňte základné pojmy a oboznámte žiakov s tým, že na nasledujúcej hodine budete pracovať so zaujímavým systémom, kde sa môžu naučiť nové a zaujímavé veci o náplni práce a vyskúšať si zaujímavé postupy.

Príklad organizačnej štruktúry





Organizačná štruktúra firmy

DEFINÍCIA

„Organizačná štruktúra je mechanizmus, ktorý slúži na koordináciu a riadenie aktivít členov organizácie.“

(Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: str. 115, 2001)

Pracovné miesto a náplň práce

Pracovné miesto je presne vymedzené organizačnou štruktúrou konkrétnej organizácie a každému pracovníkovi by mala byť jasná jeho náplň práce, zodpovednosti, kompetencie, právomoci a jeho pozícia v tíme.

Analýza pracovného miesta je postup, ktorý umožňuje získať potrebné informácie o konkrétnej práci. Tieto informácie sa potom využívajú pri úprave a zmenách pracovného prostredia, pri zmene systému riadenia, pri tvorbe systému hodnotenia práce, pri analýze výkonnosti zamestnancov, pri skladaní projektových tímov.

Môže mať tieto časti

Analýza profesie je spôsob, ktorým sa vytvorí tzv. profesiogram, kde je definovaný napr. zoznam aktivít, ktoré môže človek v určitej pozícii vykonávať, alebo aj profil jeho činnosti.

Analýza profesie sa najčastejšie využíva pri definovaní práce, pri tvorbe projektového tímu, pri zmenách pracovného prostredia.

Analýza nárokov na výkon práce je spôsob, ktorým analyzujeme kompetencie - čiže schopnosti (znalosti, postoje, vlastnosti) vykonávať a zvládať určitú prácu (napr. znalosť cudzieho jazyka, organizačné schopnosti, znalosti programovať atď.).

Analýza nárokov na výkon práce sa najčastejšie využíva pri výbere nových zamestnancov, pri hodnotení zamestnancov alebo pri plánovaní ich profesionálneho rastu a kariéry.

DOMÁCA ÚLOHA



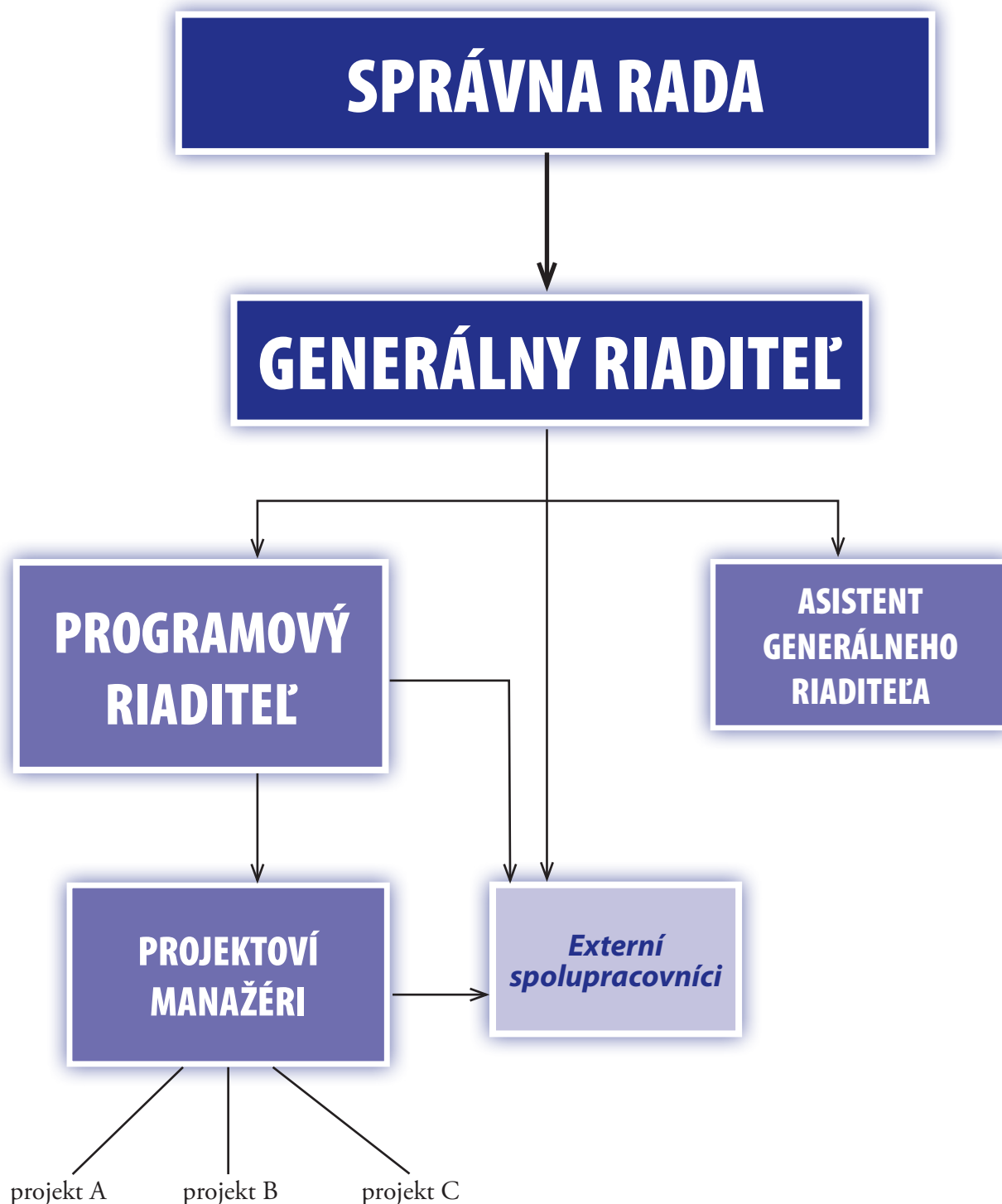
Pozrite si na internete stránku www.istp.sk a pripravte si o nej základné informácie tak, aby ste ju dokázali predstaviť spolužiakom.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Bělohlávek, F., – Košťan, P., – Šuler, O.: *Management*. Rubico, OlomouC 2001

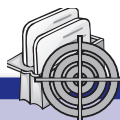
Príklad organizačnej štruktúry



Integrovaný systém typových pozícií

86

CIEĽ LEKCIE



Spoznať integrovaný systém typových pozícií a dokázať s ním pracovať.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Výber povolania a najmä poznanie náplne práce vybranej pozície je náročný proces a v dnešnej dobe si určite vyžaduje pripravenosť uchádzačov a ich informovanosť o danej problematike. Jedným z nástrojov, ktorý môže byť pomocníkom v tejto oblasti je aj „Integrovaný systém typových pozícií“, ktorý existuje na www.istp.sk

DOMÁCA ÚLOHA



Pozrite si na internete stránku www.istp.sk a pripravte si o nej základné informácie tak, aby ste ju dokázali predstaviť spolužiakom.

ZÁKLADNÉ POJMY



- integrovaný systém typových pozícií
- pracovná pozícia
- náplň práce
- kvalifikácia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- PC učebňa s pripojením na internet

Metódy

- diskusia
- individuálna práca žiakov
- prezentácia
- výklad

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvodná aktivita na zmapovanie domácej úlohy a informácie o hodine 5
2. Prezentácie žiakov 5
3. Predstavenie web stránky a systému 5
4. Práca s web stránkou..... 25
5. Záverečná diskusia 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Manažment
Marketing
Informatika



POZNÁMKA

K tejto hodine nie je potrebný žiaden učebný text, ale je dôležité, aby si učiteľ pripravil hodinu na základe poznania webovej stránky, s ktorou sa bude na hodine pracovať. Predovšetkým on musí stránku poznať, aby bol pripravený odpovedať na otázky žiakov.

1. Túto hodinu môžete zrealizovať len v učebni, kde sú počítače s prístupom na internet, nakoľko budete pracovať priamo s web stránkou www.istp.sk

2. Na začiatku hodiny vyzvite žiakov, aby svojim spolužiakom predstavili web stránku, ktorú si mali doma pozrieť.

Nechajte ich prezentovať, napr. 2 žiakov, to úplne stačí. Pýtajte sa študentov, čo ich na tejto stránke najviac zaujalo a v čom je jej prínos?

3. Asi nie všetci žiaci doma túto stránku videli, stručne ju žiakom predstavte aj vy.

Najdôležitejšie je povedať im, v čom je jej význam a ako ju sami môžu využiť. Pri vašom výklade nech žiaci pracujú priamo so stránkou, aby reálne videli jej časti, o ktorých hovoríte.

4. Najzaujímavejšou a najužitočnejšou časťou pre žiakov je časť KTP – Kartotéka typových pozícií.

V tejto časti je možné nájsť náplne práce zaujímavých pozícií a aj požiadavky na takéto zaradenia, ale aj školy, kde sa dá potrebné vzdelanie získať. Táto časť je pre žiakov najviac užitočná, pretože im môže pomôcť pri voľbe povolania a výbere školy, ako aj pri získavaní informácií o jednotlivých povolaniach a o nárokoch na tieto pozície. Nechajte žiakov samostatne pracovať. Môžete im zadať konkrétnu úlohu, aby ste predišli tomu, že budú hľadať iné veci:

- nájdite charakteristiku finančného riaditeľa,
- kde sa dá získať vzdelanie v pozícii marketingový špecialista?

5. V ďalšej časti AIP – Analýza individuálneho potenciálu je tiež veľa zaujímavých informácií.

Nech žiaci s touto časťou pracujú.

Návod:

Kliknúť na AIP – kliknúť na ďalej – kliknúť na typ klienta (žiak) – vybrať pozíciu, napr. Technické, ekonomické a sociálne zručnosti - tam sa už otvorí dotazník a nech s ním žiaci pracujú a potom nech prezentujú aké mali výsledky a čo sa dozvedeli.

6. Na záver hodiny urobte krátku diskusiu o tom, ako žiaci vnímajú a hodnotia túto web stránku a tento systém.



Integrovaný systém typových pozícií

Výber povolania a najmä poznanie náplne práce vybranej pozície je náročný proces a v dnešnej dobe si určite vyžaduje pripravenosť mladých ľudí a ich informovanosť o danej problematike.

Jedným z nástrojov, ktorý môže byť pomocníkom v tejto oblasti je aj „Integrovaný systém typových pozícií“, ktorý existuje na www.istp.sk

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nezažívate domácu úlohu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

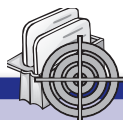


Zdroje štúdia:

- www.istp.sk

Kontrola, monitorovanie a hodnotenie

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť tomu, ako prebieha kontrolný proces – proces monitorovania a prečo je dôležitý aj proces hodnotenia.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Monitorovanie, kontrola a hodnotenie – to sú základné procesy, ktoré pomáhajú zabezpečiť splnenie a dosahovanie vytýčených cieľov. Môžeme povedať, že ide o dôležité činnosti, ktoré nám dajú informácie, či sa plány menia na skutočnosť.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

87

ZÁKLADNÉ POJMY



- monitorovanie a kontrola
- proces hodnotenia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- fixky
- flipchart
- hárky papiera

Metódy

- diskusia
- prezentácie
- práca v skupinách

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvodná diskusia 5
2. Výklad pojmov 5
3. Práca v skupinách 5
4. Prezentácie skupín + diskusia 12
5. Výklad pojmov s diskusiou 10
6. Záverečná diskusia a zadanie domácej úlohy 8

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie



Monitorovanie

Monitorovanie môžeme definovať ako proces, ktorým pozorujeme, či a ako prebiehajú procesy zamerané na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Zvyčajne má tieto časti:

- definovanie kritérií, alebo ukazovateľov plnenia úloh,
- výber nástrojov na porovnanie stavu plnenia úloh,
- porovnanie plnenia úloh s definovanými kritériami,
- opatrenia na nápravu, ak sa neplnia úlohy podľa plánu.

Monitorovanie sa bežne využíva aj v každodennom živote a v rôznych oblastiach: napr. monitorovať môžeme stav ovzdušia, počet predaných výrobkov v obchode, počet predaných kusov kníh, počet predaných áut, vývoj vzdelanostnej úrovne, zdravotný stav detí v mestách a množstvo ďalších oblastí a javov.

Ak sa pozrieme na monitorovanie v prostredí firmy, alebo organizácie, je to jednoducho povedané zhromažďovanie informácií, či nejakí konkrétna situácia je v súlade s danými kritériami.

Ako môžeme realizovať monitorovanie?

- **Podávanie pravidelných správ** – je to často využívaný spôsob monitorovania, ktorý nám prostredníctvom správ a informácií umožňuje mať aktuálny prehľad o situácii.
- **Otázky a diskusia** – k niektorým skutočnostiam potrebujeme ešte doplňujúce informácie a preto je dôležité pýtať sa na nich.
- **Výnimočné, mimoriadne správy** – v niektorých situáciách je dôležité dať informácie aj mimo pravidelných správ, aby sme boli aktuálne informovaní.
- **Výkazy a štatistické prehľady** – štatistiky a výkazy sa bežne používajú na vykazovanie určitého stavu a slúžia často na pozorovanie tendencií vo vývoji napr. pri plnení plánov, dosahovaní cieľa.

Kontrola

Proces kontroly je jedným zo základných procesov

v riadení a bez neho by nemohla efektívne pracovať žiadna firma ani organizácia.

Prečo je nevyhnutné kontrolovať? Odpoveďou na túto otázku môže byť tvrdenie, že kontrola nám umožňuje zistiť, či všetko ide podľa plánu a či procesy smerujú k dosiahnutiu cieľa. Ale nie len to. Kontrola nám umožňuje vidieť aj to, či procesy prebiehajú správne a efektívne. A v neposlednom rade nám kontrola umožňuje zasiahnuť a urobiť nápravu v prípade, keď sa zistí, že v procesoch sú nedostatky a odchýlky, ktoré ohrozia konečný výsledok.

Ak chceme, aby kontrola bola efektívna, je nevyhnutné, aby bol celý proces systematický a naplánovaný. Je preto dôležité mať definované základné kroky kontrolného procesu, a to:

- **cieľ kontroly,**
- **kritéria kontroly, štandardy,**
- **identifikácia odchýlok,**
- **analýza odchýlok,**
- **výber nápravných opatrení,**
- **realizácia nápravných opatrení.**

Aké úrovne kontroly by mali prebiehať vo firme?



Hodnotenie

Hodnotenie môžeme charakterizovať ako proces definovania kvality nejakej činnosti. Je neoddeliteľnou súčasťou celého procesu riadenia.

Ak sa vykonáva akákoľvek činnosť so zámerom dosiahnuť vytýčený cieľ, je dôležité sa opýtať, či ju vykonávame správne, podľa zadaných procesov a v súlade s očakávaniami. A práve kladenie otázok, či robíme správne a efektívne, je základom procesu hodnotenia.

Je to záverečná fáza procesu riadenia, v ktorej sa dozvedáme, či sa dosahujú požadované výsledky a v prípade, že sa nedosahujú, máme možnosť do procesov zasiahnuť a vykonať zmenu alebo nápravu.

Proces hodnotenia môžeme zobrazíť napr. v takomto jednoduchom diagrame, kde sú ale viditeľné jeho základné kroky.



Zdroj: The Open University, Open Management Int., Kniha 2
Proces riadenia, 2007, str. 62

Procesy hodnotenia a ich formy sa v jednotlivých firmách a organizáciách odlišujú, čo je úplne logické, pretože každá firma, či organizácia má vlastné postupy a procesy hodnotenia, ktorými sleduje svoje ciele. Dôležité je vedieť, že s procesom hodnotenia, nech je akýkoľvek, by mali byť oboznámení všetci zamestnanci a to z toho dôvodu, aby sa hodnotenie stalo nástrojom na zvyšovanie výkonnosti a motivácie zamestnancov a nie strašiakom.



1. Začnite hodinu otázkami.

Čo znamenajú pojmy kontrola, monitorovanie a hodnotenie? Je medzi nimi nejaký rozdiel? Ak áno, v čom?

2. Napíšte tieto tri pojmy na tabuľu a diskutujte krátko so žiakmi o ich význame.

3. Ďalšia riadená diskusia je zameraná na procesy monitorovania, kontroly a hodnotenia.

Otázky do diskusie:

- Aké hodnotiace procesy poznáte zo svojho života, napr. zo školy, z rodiny?
- Má hodnotenie vplyv na váš výkon?
- Monitoruje učiteľ vašu prácu? Ako?
- Kontroluje učiteľ vašu prácu? Ako?
- Sú nejaké činnosti, ktoré sa napr. v škole nehodnotia ale podľa vás by im hodnotenie prospelo? Definujte aj prečo.

4. Rozdeľte triedu na 3 skupiny.

Úlohou každej skupiny bude pripraviť zoznam krokov, ktoré by vo firme v rámci rôznych kontrolných procesov žiaci uskutočnili.

Skupina 1

Predstavujú pracovníkov kontroly v závode na výrobu automobilov a ich úlohou je vymenovať kroky v procese monitorovania počtu chybných dielov na automobily.

Skupina 2

Predstavujú manažérov IT firmy a ich úlohou je vymenovať kroky v procese kontroly šetrenia nákladov u jednotlivých manažérov spoločnosti.

Skupina 3

Predstavujú nižší manažment banky a ich úlohou je vymenovať kroky v procese hodnotenia úspešnosti predaja bankových produktov.

Na prácu majú skupiny 5 minút.

5. Po ukončení úlohy nasleduje prezentácia jednotlivých skupín.

Každá predstaví svoj zoznam. Môžete so žiakmi diskutovať o ich zoznamoch. Použiť môžete napr. aj tieto otázky:

*Čo bolo pre vás ťažké na tejto úlohe?
Od čoho ste sa odrazili pri tvorbe svojich zoznamov?
Z čoho ste vychádzali pri práci v skupine?*

6. Nakreslite na tabuľu trojuholník, kde sú zobrazené jednotlivé úrovne kontroly.

(Môžete použiť aj priloženú priesvitku). Aby bol výklad pojmov pre žiakov zaujímavý, zapojte ich do vysvetlenia pojmov. Pýtajte sa žiakov, ako by definovali jednotlivé úrovne kontroly a nech uvedú aj konkrétne príklady. Opýtajte sa žiakov, či sa môže tento diagram uplatniť napr. v škole?

7. Po prebratí jednotlivých pojmov môžete so žiakmi prejsť ešte túto krátku prípadovú štúdiu.

Nech žiaci ostanú v skupinách z predchádzajúcej úlohy. Dajte každej skupine prípadovú štúdiu, prečítajte ju aj celej triede. Nechajte skupinám na prácu 5 minút a potom vedte riadenú diskusiu.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:

V poisťovacej spoločnosti sa odhalí problém s únikom informácií. Pracovník poisťovne, ktorý odišiel ku konkurencii, skontaktoval všetkých svojich klientov a snažil sa ich presvedčiť na zmenu poisťovne a produktov. Manažment poisťovne teraz rieši sťažnosti klientov, ktorým sa nepáči, že pracovník používa na svoju novú kampaň informácie, ktoré dali poisťovní ako dôverné.

Otázky do diskusie:

*Aké procesy podľa vás zlyhali v tomto prípade?
Kto nesie zodpovednosť za vzniknutú situáciu?
Čo by ste navrhovali urobiť na vyriešenie situácie?*

8. Na záver hodiny sa opýtajte žiakov.

*Čo ste si z tejto hodiny najviac zapamätali?
Čo sa vám páčilo najmenej?*

9. Zadať študentom domácu úlohu.

**PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:**

V poisťovacej spoločnosti sa odhalí problém s únikom informácií. Pracovník poisťovne, ktorý odišiel ku konkurencii, skontaktoval všetkých svojich klientov a snažil sa ich presvedčiť na zmenu poisťovne a produktov. Manažment poisťovne teraz rieši sťažnosti klientov, ktorým sa nepáči, že pracovník používa na svoju novú kampaň informácie, ktoré dali poisťovní ako dôverné.

Otázky do diskusie:

Aké procesy podľa vás zlyhali v tomto prípade?

Kto nesie zodpovednosť za vzniknutú situáciu?

Čo by ste navrhovali urobiť na vyriešenie situácie?

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:

V poisťovacej spoločnosti sa odhalí problém s únikom informácií. Pracovník poisťovne, ktorý odišiel ku konkurencii, skontaktoval všetkých svojich klientov a snažil sa ich presvedčiť na zmenu poisťovne a produktov. Manažment poisťovne teraz rieši sťažnosti klientov, ktorým sa nepáči, že pracovník používa na svoju novú kampaň informácie, ktoré dali poisťovní ako dôverné.

Otázky do diskusie:

Aké procesy podľa vás zlyhali v tomto prípade?

Kto nesie zodpovednosť za vzniknutú situáciu?

Čo by ste navrhovali urobiť na vyriešenie situácie?

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA:

V poisťovacej spoločnosti sa odhalí problém s únikom informácií. Pracovník poisťovne, ktorý odišiel ku konkurencii, skontaktoval všetkých svojich klientov a snažil sa ich presvedčiť na zmenu poisťovne a produktov. Manažment poisťovne teraz rieši sťažnosti klientov, ktorým sa nepáči, že pracovník používa na svoju novú kampaň informácie, ktoré dali poisťovní ako dôverné.

Otázky do diskusie:

Aké procesy podľa vás zlyhali v tomto prípade?

Kto nesie zodpovednosť za vzniknutú situáciu?

Čo by ste navrhovali urobiť na vyriešenie situácie?



Kontrola, monitorovanie a hodnotenie

K tejto hodine nie sú potrebné poznámky pretože si ich žiaci urobia priamo na hodine.

DOMÁCA ÚLOHA



Zadajte žiakom úlohu, aby sa doma opýtali svojich rodičov, alebo známych, ktorí pracujú, či zažili v práci nejaké dôležité zmeny – napr. zmena vedenia, zmena výrobného programu, zmeny procesov riadenia, a podobne.

Nech od nich získajú odpovede na tieto otázky:

Ako boli so zmenou oboznámení?

Ako na zmenu reagovali?

Ako reagovali na zmenu ostatní kolegovia?

Čo bolo pre nich pri tej zmene najťažšie?

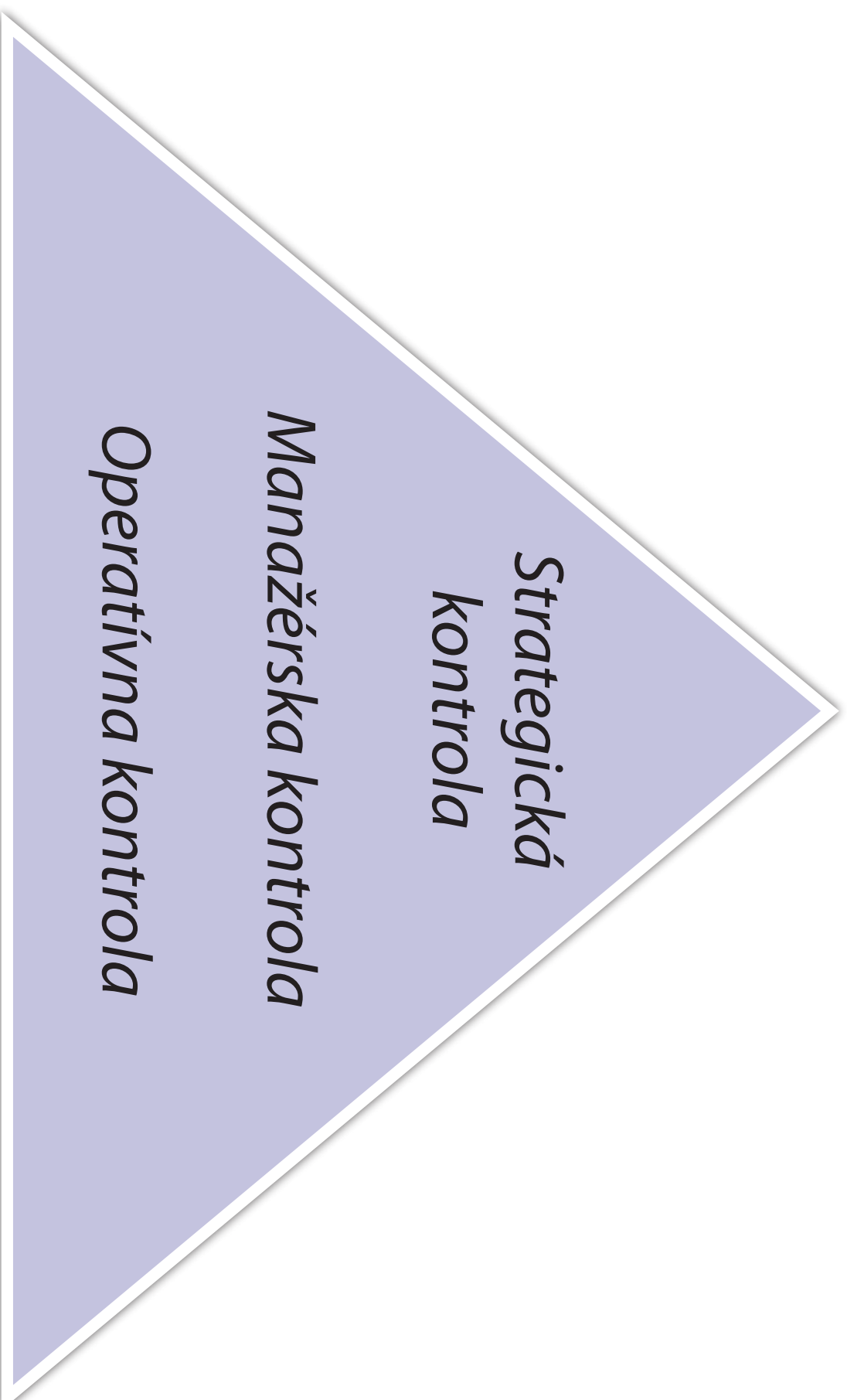
Čo priniesla zmena do ich práce?

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Adair, J.: *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno, CP Books 2005
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001
- *Kniha 2 Proces riadenia*, The Open University, Open Management Int., Bratislava 2007

Úrovně kontroly vo firmě

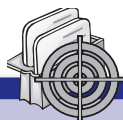


Zdroj: Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulc, O.: Management. Olomouc, Rubico 2001, str. 178

Riadenie zmien a krízové riadenie

88

CIEĽ LEKCIE



Spoznať základné princípy riadenia zmeny a krízového riadenia. Identifikovať niektoré príklady zmien, ako rebranding a reengineering.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pre riadenie zmien aj pre krízové riadenie je veľmi dôležité mať definované a popísané procesy, ktoré so zmenou súvisia a ktoré by sa mali v prípade zmien alebo v prípade krízy uplatniť a dodržať.

Na procese zmeny sa musia podieľať všetci kľúčoví manažéri, na všetkých úrovniach, a musia byť s ňou oboznámení všetci ľudia vo firme. Základnou úlohou manažérov, ktorí sa riadeniu zmien venujú je vytvoriť vo firme takú atmosféru, ktorá bude pozitívna a nebude proces zavádzania zmeny komplikovať.

DOMÁCA ÚLOHA



Zadajte žiakom úlohu, aby sa doma opýtali svojich rodičov, alebo známych, ktorí pracujú, či zažili v práci nejaké dôležité zmeny – napr. zmena vedenia, zmena výrobného programu, zmeny procesov a podobne. Nech od nich získajú odpovede na tieto otázky:

- Ako boli so zmenou oboznámení?
- Ako na zmenu reagovali?
- Ako reagovali na zmenu ostatní kolegovia?
- Čo bolo pre nich pri tej zmene najťažšie?
- Čo priniesla zmena do ich práce?

ZÁKLADNÉ POJMY



- riadenie zmeny
- reengineering (reinžéníring)
- rebranding
- krízové riadenie

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- pre každého žiaka: jeden farebný obrázok z nejakého časopisu, lepidlo, nožnice, kus papiera ktorý bude slúžiť ako podklad na lepenie nového obrázku

Metódy

- diskusia
- hra

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvodná aktivita „Skladačka“ 15
2. Diskusia 10
3. Výklad pojmov + diskusia 15
4. Záver 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie



Zmena patrí k životu, k tomu každodennému, aj k tomu firemnému a pracovnému. Občas sa ľudia snažia zmeny zvládnuť bez akejkoľvek prípravy, viac menej inštinktívne. To by ale nemalo platiť vo firme, alebo organizácii. Prečo? Pretože nepripravenosť na zmenu a neschopnosť zareagovať môže znamenať pre firmu koniec podnikania, koniec dobrého mena, stratu dobrého imidžu, stratu zákazníkov alebo klientov. Príprava na zmenu je dôležitá najmä preto, lebo ľudia často zmeny prijímajú so strachom. Každá zmena je tak trocha krok do neznáma a jej „neriadený priebeh“ môže naozaj ohroziť život vo firme, alebo organizácii.

Aby ľudia zmeny nevníмали len negatívne, aby sa ich nebáli, aby ich dokázali zvládnuť a prijať, je jednou z dôležitých oblastí manažmentu práve oblasť riadenia zmien a krízového riadenia. Manažéri, ktorí riadia túto oblasť sú tí, ktorí by mali dokázať firme pomôcť, aby zmena prebehla bez vážneho ohrozenia behu firmy. A to nie je jednoduchá úloha, pretože každá firma, každá organizácia je špecifická, má svoje pravidlá, svoje hodnoty, kultúru, svoje charakteristiky.

Pre riadenie zmien aj pre krízové riadenie je veľmi dôležité mať definované a popísané procesy, ktoré so zmenou súvisia a ktoré by sa mali v prípade zmien alebo v prípade krízy uplatniť a dodržať.

Základom úspešnej stratégie zavedenia a zvládnutia zmeny by malo byť:

- pochopenie zmeny vo vnútri firmy,
- stotožnenie sa so zmenou,
- oboznámenie sa aj s rizikom súvisiacim so zmenou,
- definovať rozsah zmeny a všetky súvisiace procesy.

Na procese zmeny sa musia podieľať všetci kľúčoví manažéri, na všetkých úrovniach, a musia byť s ňou oboznámení všetci ľudia vo firme. Základnou úlohou manažérov, ktorí sa riadeniu zmien venujú, je vytvoriť vo firme takú atmosféru, ktorá bude pozitívna a nebude proces zavádzania zmeny komplikovať.

Pozrime sa teraz na niektoré procesy zmien, ktoré sa môžu vo firme udiť.

REEENGINEERING – reinžiniering

Jednou z významných zmien, ktoré sa v organizáciách uskutočňujú je tzv. **REEENGINEERING** – reinžiniering. V mnohých knihách o manažmente je možné nájsť veľa definícií reengineeringu. Všetky majú spoločné to, že hovoria, že reengineering je komplexné prehodnotenie a rekonštrukcia podnikových procesov s cieľom zdokonaľiť ich.

Cieľom reengineeringu je nájsť odpoveď na otázky: *Prečo robíme to čo robíme a prečo to robíme tak, ako to robíme?*

Reengineering prináša:

- radikálne zmeny do existujúcich procesov,
- úplne nové spôsoby práce,
- zbúranie starého systému a nahrádza ho úplne novým.

Rebranding

Rebranding znamená zmenu značky, názvu, loga, vizuálu, farieb firmy.

Je to jedna zo zmien v spoločnosti, ktoré sú v rámci externej komunikácie firmy najnáročnejšie. Ak firma mení názov, firemné farby, logo alebo celkový vizuál, je nevyhnutné to navonok komunikovať so všetkými cieľovými skupinami a s verejnosťou. Ale rebranding je potrebné odkomunikovať aj v rámci internej komunikácie firmy, pretože takúto zmenu by v prvom rade mali dokázať prijať ľudia vo vnútri firmy. Rebranding je zmena a zmena prináša často nové hodnoty, vízie, nové ciele, novú kultúru do vnútra firmy – a práve to je veľmi dôležité predstaviť zamestnancom.

Ak firma nie je schopná zvládnuť takú dôležitú zmenu ako je rebranding sama, je dobré, ak osloví profesionálne agentúry, ktoré sa problematike riadenia a zavádzania týchto typov zmien venujú.

Krízové riadenie

V organizácii alebo firme sa občas objavajú situácie, ktoré môžu ohroziť nielen ich úspech, ale aj existenciu – hovoríme im kríza.

Keďže ide o neštandardnú situáciu, vyžaduje si aj iný prístup manažmentu a vtedy hovoríme o krízovom manažmente, alebo krízovom riadení.

Zaujímavosťou je, že pojem krízové riadenie pou-

žil v roku 1962 po prvý krát J. F. Kennedy.

Armstrong definuje krízový manažment ako: „Proces vyrovňovania sa s napätou situáciou spôsobom, ktorý plánuje, organizuje, riadi a kontroluje množstvo vzájomne nadväzujúcich operácií a vedie rozhodovací proces zodpovedných osôb k rýchlemu, ale neunáhlenému rozhodnutiu o akútnom probléme, pred ktorým organizácia stojí.“

Krízové riadenie má tri základné kroky:

- analýza krízy a ohrozenia,
- definovanie krízovej stratégie,
- realizácia krízovej stratégie.

Viete, ako sa správať v krízovej situácii? Ako reagovať? Ako komunikovať? Jedna z PR a komunikačných agentúr pôsobiaca na Slovensku, vytvorila TOP 10 odporúčaní v prípade krízovej situácie. Môžu byť nápomocné práve vtedy, ak hľadáme odpoveď na otázku: A čo teraz?

(Poznámka pre učiteľa a študentov: o tom, ako pomáhajú PR agentúry a komunikačné agentúry firmám, sa budeme učiť v lekcii Externá komunikácia firmy.)

1.	Kľúčová je rýchlosť. Informácie, ktoré zotrávajú v mysli recipienta prichádzajú v prvých 24-48 hodinách.
2.	Ľudia sa zaujímajú o informácie samostatne. Chcú vedieť, čo spoločnosť podniká v prípade odhalenia chýb alebo krízy, aby ich ochránila pred následkami.
3.	Ľudia v kríze nejednajú racionálne. Fakty nie sú dominantné, dôležité sú emócie. Fakty je nevyhnutné použiť, avšak nestačia, keď riešime krízu.
4.	Komunikácia bez záujmu nenájde odozvu. Je potrebné nájsť a vyjasniť ľudskú stránku problému, s ktorou sa bude možné stotožniť. Brániť meno firmy nepatrí medzi priority v kríze.
5.	Tretie strany s vysokým kreditom môžu byť najlepšími spojencami.

6.	Ľudia vedia, že nulová chybovosť, či pravdepodobnosť zlyhania je mýtus. Stále však potrebujú mať pocit, že majú pod kontrolou mieru chybovosti, či zlyhania.
7.	Každá akcia plodí reakciu. Neustály monitoring situácie je základom pri udržiavaní si kontroly.
8.	Symbolika lídra, riaditeľa firmy, ktorý sa zapája do riešenia problému je kritická pri úspešnom riešení krízovej komunikácie.
9.	Jasné, pozitívne a rozhodné akcie sú potrebné, aby zaujali verejnosť a dokázali, že spoločnosť je zodpovedná a má veci pod kontrolou.
10.	Dôležitá je konzistentná komunikácia. Je potrebné vytvoriť si pozíciu a držať sa jej. Ak je potrebné pozíciu zmeniť, je potrebné mať vysvetlenie.

Zdroj: www.neopublic.sk

Ako by mala firma, alebo organizácia komunikovať v kríze?

- Kríza je často nepredvídateľná, aj keď jej zdroje je možné definovať a určiť.
- Je dobré mať plán na zvládanie krízy.
- Nepodliehať panike.
- Základom by mala byť je pravdivosť.
- Komunikáciu na verejnosť je potrebné riešiť okamžite.
- Rozlíšiť kedy, kto, komu, čo, ako povie.



1. Začnite hodinu nasledujúcou hrou.

Jej cieľom je prostredníctvom jednoduchej aktivity zamerať pozornosť žiakov na tému hodiny – na problematiku manažmentu a riadenia zmien.

Metodický postup úvodnej aktivity:

Názov aktivity: Skladačka

Čas trvania: 15 minút

Cieľ: Ukázať, aké rôzne zaujímavé veci môžu pri zmene vzniknúť.

Potrebné pomôcky: (pre každého študenta) jeden farebný obrázok z nejakého časopisu, lepidlo, nožnice, kus papiera ktorý bude slúžiť ako podklad na lepenie nového obrázku

Postup: Každý študent má svoj obrázok. Rozstrihá ho na malé časti (najlepšie na také malé, aby sa nedal rozpoznať pôvodný obrázok). Rozstrihané kúsky použije študent na vytvorenie nového obrázka, ktorý nalepí na papier. Na prácu majú žiaci 10 minút.

Po 10 minútach má každý nový obrázok hotový.

Vyzvite žiakov, aby predstavili svoje nové obrázky - koláže. Nech pri tom povedia, čo bolo na pôvodnom obrázku kým ho žiak zmenil a čo je tam teraz.

Stačí, ak vyzvete napr. 3-5 žiakov.

Po aktivite položte žiakom otázky:

- Podľa čoho ste sa rozhodli, aký obrázok vytvoríte?
- Čo bolo základom k úspešnému dokončeniu úlohy a vytvoreniu nového obrázku?
- Aký záver si z tejto aktivity odnesiete?

2. Úvodnou aktivitou a najmä odpoveďami na poslednú otázku plynule prejdite k téme hodiny.

Otázky do diskusie:

- Ako táto aktivita súvisí s témou riadenie zmien a krízové riadenie?
- Prečo sa podľa vás dejú rôzne zmeny vo firmách?
- Čo ich vyvoláva a ovplyvňuje?
- Viete povedať príklad zmeny v nejakej firme?
- Čo je podľa vás pri zmene vo firme dôležité?
- Poznáte slovo rebranding?
- Poznáte slovo reenginiering?

3. Na základe odpovedí žiakov prejdite k vysvetleniu základných pojmov.

Zamerajte sa najmä na pojmy reengineering a rebranding, na ktorom môžete vysvetliť problematiku riadenia zmeny. V súvislosti s týmito pojmami môžete hovoriť aj o krízovom riadení, ktoré práve s procesmi zmien často súvisí. Nepredpokladajte, že počas tejto hodiny naučíte žiakov všetko o riadení zmien. To ani nie je cieľom. Cieľom je naozaj len oboznámiť ich s tým, že aj riadenie zmien patrí do manažovania firmy, alebo organizácie.

Výklad môžete spestriť prezentáciou prípadovej štúdie o krízovej situácii v spoločnosti Johnson & Johnson v prípade lieku Tylenol.

4. Na záver hodiny sa opýtajte žiakov:

Čo ste si odniesli z tejto hodiny?

Čo sa Vám najviac páčilo?

5. Zadajte domácu úlohu.



Krízová situácia firmy Johnson & Johnson

Pravdepodobne najpozitívnejší a úspešný príklad riadenia v krízovej situácii je spôsob Jamesa E. Burkeho a spoločnosti Johnson & Johnson. Keď kríza bola zažehnaná, James Burke sa stal významnou osobnosťou a Johnson & Johnson slávnou spoločnosťou. Je to príklad toho, čo sa stane, keď predstavitelia korporácie – vedení názormi zákazníka a hodnotami, ktoré definuje kultúra veľkej korporácie – informujú zrozumiteľne a otvorene, a upokojujú verejnosť a pracovníkov spoločnosti. Johnson & Johnson so sídlom v New Brunswick, NJ (USA), je so svojimi 104 500 zamestnancami najväčším výrobcom produktov pre zdravotnú starostlivosť s najširším spektrom výrobkov od liečiv po spotrebné a profesionálne zdravotné produkty. Výrobky sa predávajú vo viac ako 175 krajinách sveta. Súčasťou spoločnosti Johnson & Johnson je viac než 190 firiem v 57 krajinách všetkých kontinentov.

Spoločnosť vznikla v roku 1886, vtedy mala 14 zamestnancov. O rok neskôr je firma založená pod názvom Johnson & Johnson. Jej prvým prezidentom je Robert Wood Johnson.

V roku 1924 firma Johnson & Johnson zakladá svoju prvú medzinárodnú pobočku vo Veľkej Británii.

V roku 2001 firma Johnson & Johnson s.r.o. oslávila desať rokov pôsobenia na Slovensku a v Českej republike. Zastúpenie spoločnosti je vedené ako obchodné – žiadne výrobky tu nie sú vyrábané ani vyvíjané. Výroba jednotlivých výrobkov je rozptýlená po celom svete, ale väčšia časť predávaných výrobkov u nás pochádza z Európy.

Čo sa stalo?

V roku 1982 liek spoločnosti Johnson & Johnson, Tylenol, ovládal 35 % amerického trhu s analgetikami, čo predstavovalo niečo okolo 15 % zisku spoločnosti. Bohužiaľ, v tom čase došlo k úmyselnému otráveniu lieku kyanidom. Sedem ľudí v Chicagu zomrelo. Nastala obrovská panika, keď nikto netušil, ako veľmi môže byť táto kontaminácia rozšírená.

Toto otrávenie sa objavilo vtedy, keď produkt bol už plne zavedený na trh. Ihneď po tomto incidente klesol trhový podiel na 7 %. Trhová hodnota spoločnosti klesla o 1 mld. USD.

Vrcholoví manažéri postavili od začiatku na prvé miesto bezpečnosť zákazníkov. Hneď ako sa úmrtia začali spájať s Tylenolom, tak boli urobené verejné oznámenia, varujúce ľudí a odhováranie ich od ďalšej spotreby produktu. Johnson & Johnson riešil obrovskú dilemu, ako sa čo najlepšie vysporiadať s problémom bez toho, aby to nejako postihlo reputáciu spoločnosti a jej najviac profitujúci produkt. Navrhlo sa okamžité stiahnutie produktu z celej krajiny, aj napriek tomu, že otrávenie tylenolu sa vyskytlo len v Chicagu. Predstavovalo to asi 31 miliónov fľaštičiek lieku a stratu viac než 100 mil. dolárov. Dodatočne sa pozastavilo aj reklamovanie produktu.

Hoci spoločnosť Johnson & Johnson vedela, že nebola zodpovedná za otravu produktu, prevzala na seba akúkoľvek zodpovednosť zaistením verejnej bezpečnosti a stiahla všetky jej kapsule z trhu. Keď sa situácia zopakovala v roku 1986, spoločnosť bola dobre pripravená a poučená z minulosti. Firma konala rýchlo. Opäť išlo o nariadenie stiahnuť Tylenol nie len z miesta, kde k otrave došlo, ale z celej distribučnej siete. Okrem toho spoločnosť rozhodla, že produkt by nemal byť znova zavedený na trh, pokiaľ nebude urobené niečo na poskytnutie lepšej ochrany.

Mesiac potom ako bol produkt stiahnutý z trhu, Johnson & Johnson prišla s masívnou kampaňou na znovu zavedenie jej produktu a obnovenie dôvery voči zákazníkom.

- 1. Tylenol bol znovu zavedený ako produkt so špeciálne vyvinutými ochrannými kapsulami, ktoré mali niekoľko bezpečnostných prvkov.**
- 2. Aby motivovali zákazníkov ku kúpe produktu, ponúkli kupón so zľavou \$2,50. Tieto kupóny boli prístupné vo všetkých novinách a tiež na bezplatnom telefónnom čísle. Ponúkli tiež bezplatnú výmenu.**
- 3. Na obnovu straty zásob od tejto krízy, Johnson & Johnson zaviedol nový cenový program, ktorý poskytoval zákazníkom zľavu 25 % pri objednaní produktu.**
- 4. Okolo 2250 predajcov robilo rôzne prezentácie pre lekársku obec kvôli obnoveniu dôvery v produkt.**

Dôvod, prečo spoločnosť reagovala na krízu tak rýchlo a takým pozitívnym správaním, má pôvod v jej poslaní. V kréde spoločnosti, ktoré napísal v polovici 40 tých rokov Robert Wood Johnson, sa uvádza, že zákazník je na prvom mieste a tiež aj to, že spoločnosť za neho nesie zodpovednosť. Práve toto bolo dôležité pre udržanie bezpečnosti ľudí a tiež pre udržanie spoločnosti nažive.

Ukázalo sa, že zodpovednosť na prvom mieste je najefektívnejší prostriedok public relations. Bol to kľúč k udržaniu si značky, pozície na trhu i dobrého imidžu.

Média chválili firmu za spoločensky zodpovedné akcie, informovali o spolupráci firmy s federálnymi úradmi a dali plnú publicitu neskorším oznámeniam o novom, voči nedovolenej manipulácii odolnom balení. Johnson & Johnson získal naspäť svoj trhový podiel pre Tylenol a stal sa lídrom v bezpečnostnom balení. Prípad tylenolu bol zaujímavý aj z iného dôvodu. Technicky a technologicky. Johnson & Johnson využili okrem iného systém telekonferencie na jednu obrovskú tlačovú konferenciu v 30 mestách naraz, aby mohli odpovedať na otázky médií a informovať ich o najnovšom vývoji krízovej situácie.



Riadenie zmien a krízové riadenie

Pre riadenie zmien aj pre krízové riadenie je veľmi dôležité mať definované a popísané procesy, ktoré so zmenou súvisia a ktoré by sa mali v prípade zmien alebo v prípade krízy uplatniť a dodržať.

Na procese zmeny sa musia podieľať všetci kľúčoví manažéri, na všetkých úrovniach, a musia byť s ňou oboznámení všetci ľudia vo firme. Základnou úlohou manažérov, ktorí sa riadeniu zmien venujú, je vytvoriť vo firme takú atmosféru, ktorá bude pozitívna a nebude proces zavádzania zmeny komplikovať.

DOMÁCA ÚLOHA



Vyhľadajte na internete alebo priamo vo firmách ich ročné správy a prineste na hodinu. Pozrite si v nich najmä tie časti, v ktorých sú informácie o finančných ukazovateľoch firmy.

POUŽITÁ LITERATÚRA



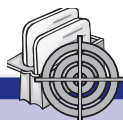
- Armstrong, M.: *Jak být ještě lepším manažerem*. Victoria Publishing, Praha 1995
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001
- Miller, B., C.: *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. Computer press, Brno 2007

Zdroje štúdií

- http://www.seesame.com/sk/portal_pr/odborne.php?file=278&poradie=3&stranka=1&offset=0

Čo je manažment financií?

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť významu manažmentu financií, jeho poslaniu a úlohe manažéra v ňom.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Manažment financií (riadenie financií) – je jedna z najdôležitejších oblastí v celom riadení organizácie alebo firmy.

V každej firme ide v prvom rade o zisk, a preto je správne riadenie financií jednou z podmienok jej úspechu.

V každej organizácii sú skupiny, ktoré majú finančné záujmy (akcionári, zamestnanci, manažment, dodávatelia atď.).

DOMÁCA ÚLOHA



Nech žiaci prinesú na hodinu rôzne vzory finančných výkazov, ročné správy, súvahy, alebo iné finančné správy. Môžu ich nájsť aj na web stránkach.

89

ZÁKLADNÉ POJMY



- riadenie financií
- finančná analýza firmy
- rozpočet
- súvahy
- výkazy
- finančný audit
- finančné výkazy

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- flipchartový papier
- farebné fixky

Metódy

- diskusia
- práca v skupinách
- prezentácie
- výklad

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvodná časť hodiny 2
2. Aktivita „Financie a firma“ 13
3. Prezentácia skupín k aktivite..... 15
4. Výklad + diskusia..... 10
5. Záverečná diskusia a záver hodiny.. 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Ekonomika
Účtovníctvo
Hospodárske výpočty



V tejto lekcii nečakajte žiadne teoretické poznatky z finančnictva, pretože tie sú náplňou modulu *Financie a plánovanie*.

Zamerajte sa na vysvetlenie miesta manažéra v oblasti riadenia financií v organizácii a na pochopenie významu finančného manažmentu v kontexte celej organizácie.

Prvoradou úlohou pri podnikaní je vytvárať zisk. S týmto cieľom súvisí aj to, či je alebo nie je potrebné financie manažovať a čo všetko s manažmentom financií súvisí. Je samozrejmé, že taká dôležitá oblasť ako sú financie, nemôže existovať bez systému riadenia. Je nevyhnutné, aby boli sledované vstupy a výstupy, efektivita investícií, dodržiavanie rozpočtov, využívanie zdrojov a množstvo iných ukazovateľov.

Akú úlohu má manažér v oblasti financií?

Odpoveď na túto otázku nám môže pomôcť nájsť bližší pohľad na **teóriu vstupov a výstupov**.



Vstupy sú zdroje, ktoré vstupujú do transformačného procesu, napr. peniaze, materiál, štúdie, technológie, atď.

Výstupy sú definované ciele a očakávania, teda zisk, spokojnosť zákazníkov atď.

Transformačný proces je proces, ktorý prebieha v určitom čase a priestore a jeho cieľom je použiť zdroje, teda vstupy tak, aby sa dosiahli požadované výstupy.

Základnou úlohou manažéra je riadiť transformáciu vstupov (peniaze, štúdia, materiál) **a dosiahnuť požadované výstupy** (zisk, spokojnosť klientov atď.).

Kde môžeme nájsť informácie o tom, aké sú finančné ukazovatele firmy alebo organizácie?

Potrebné informácie o finančnej oblasti firmy môžeme získať pomocou týchto finančných výkazov:

- ročná správa (najmä finančné výkazy, ktoré sa v nej zverejňujú),
- správa audítora,
- správa vedenia spoločnosti,
- výkaz ziskov a strát,
- súvaha,
- výkaz cash flow,
- rozpočty.

V každej organizácii sú rôzne skupiny, ktoré majú finančné záujmy:

Interné skupiny

Každá z interných skupín má svoje špecifické záujmy a sleduje svoje vlastné ciele. Od základného cieľa podnikania, ktorým je vyprodukovanie zisku sa odvíjajú aj tieto finančné záujmy, ale aj osobné záujmy, napr. dostať mzdu a výhody.

Manažéri

Ich finančný záujem má štyri základné roviny:

- Ochrániť majetok (aktíva) a zdroje investorov pred negatívnymi javmi (napr. defraudácia, krádeže).
- Plánovať tak, aby boli zabezpečené očakávané výsledky a výstupy.
- Riadiť organizáciu tak, aby bolo zabezpečené dosiahnutie cieľov.
- Rozhodovať a robiť potrebné rozhodnutia vzhľadom na ciele.

Zamestnanci

Zaujímajú sa o fungovanie firmy, organizácie, o jej úspechy a schopnosť prežitia v konkurencii, pretože od toho závisia ich mzdy a ohodnotenie za ich prácu.

Vlastníci

Môžu to byť napr. majitelia malej firmy, ale aj akcionári veľkej akciovej spoločnosti v úlohe manažmentu. Vlastníkov často reprezentujú riadiace orgány, predstavenstvá, manažmenty. Hlavným záujmom vlastníkov je vedieť, či firma alebo organizácia funguje tak, ako by mala podľa očakávania fungovať a či sa manažmenty starajú o efektívne využívanie zdrojov.

Externé skupiny

Sponzori

Zaujímajú sa o to, ako sú investované prostriedky, ktoré poskytnú tieto financujúce skupiny a či sú použité v súlade s dohodnutým účelom.

Vlastníci

Sú to všetci vlastníci, ktorí nie sú v úlohe predstavenstva alebo manažmentu.

Úverujúci

Napr. banky majú záujem o to, aby bola zabezpečená návratnosť požičaných peňazí. Preto sa zaujímajú, či sa tvorí zisk a ako sa riadi cash flow.

Dodávatelia

Dodávatelia tovarov alebo služieb sa zaujímajú o to, či je firma schopná zaplatiť ich služby a tovary.

Zákazníci

Zaujímajú sa o to, či bude firma schopná zabezpečiť služby a dodávať výrobky včas a v požadovanej kvalite.

Štát

Záujmom štátu je mať predovšetkým informácie, ktoré môžu ovplyvniť plánovanie rozpočtu štátu a verejný záujem. Patria sem najmä informácie o schopnosti platiť dane a všetky zákonné poplatky, ale aj o raste firiem, o zvyšovaní alebo znižovaní pracovných miest, objeme exportu a importu, alebo aj o objemoch plánovaných investícií.

Verejnosť

Záujem verejnosti môže byť založený najmä na tom, aby bola informovaná o veciach, ktoré sa jej môžu bezprostredne týkať, napr. o mzdách, pracovných miestach, investíciách, bezpečnosti investícií a o ich následkoch.



1. Úvod hodiny.

Začnite hodinu vysvetlením, že cieľom tejto lekcie nie je naučiť žiakov finančníctvu, ale ukázať im úlohu manažmentu a riadenia financií v organizácii a miesto manažéra v tejto oblasti.

2. Aktivita „Financie a firma“.

1. Na začiatok urobte so žiakmi nasledujúcu aktivitu „Financie a firma“.

Rozdeľte triedu na 4 skupiny, ktoré budú predstavovať 4 rôzne podnikateľské subjekty - firmy: SZČO výrobca žalúzií, slovenská softvérová firma s.r.o., veľká akciová medzinárodná spoločnosť vyrábajúca automobily, reklamná agentúra.

Každá zo skupín dostane jeden flipchartový papier, jeden papier veľkosti A4 a dve rôzne farebné fixky.

ZADANIE PRE SKUPINY:

Na papier A4 si napíšte zameranie svojej firmy, môžete vymyslieť aj jej názov, ale to nie je najdôležitejšie.

Vaša firma má svoje zameranie, právnu formu, ciele a pozíciu na trhu. Keďže podnikáte, prvoradou úlohou firmy je vytvárať zisk. Predstavte si, koľko rôznych skupín vo vnútri firmy, ale aj v jej externom prostredí sa zaujíma o to, aké sú finančné výsledky a ukazovatele mojej firmy.

Na papier napíšte všetky skupiny, ktoré majú finančné záujmy.

Pri každej skupine uveďte aj dôvody, prečo má finančné záujmy.

Pri tejto úlohe v skupine popremýšľajte, aká je úloha manažmentu v riadení financií. Na prácu majú skupiny 5 minút.

Po spísaní zoznamu každá skupina prezentuje svoj zoznam. Počas prezentácie zapisujte na tabuľu jednotlivé skupiny, ktoré žiaci definovali. Poslúži vám to ako pomôcka pri výklade pojmov. Prezentácia jednej skupiny by mala trvať maximálne 2 minúty.

Po prezentáciách začnite diskusiu a pýtajte sa žiakov:

- Čo bolo pre Vás náročné na tejto úlohe?
- Prečo ste definovali práve tieto skupiny?
- Do ktorej skupiny patríte vy?
- Aká je úloha manažéra v tejto oblasti riadenia financií?

3. Pokračujte výkladom s využitím učebných textov.

V ďalšej časti hodiny využite zoznam, ktorý vytvorili žiaci a nadviažte na tento zoznam krátkym výkladom, s použitím učebných textov. Vašou úlohou by malo byť len doplniť to, na čo žiaci zabudli a zosumarizovať ich zoznam do takej podoby, aby korešpondoval s teóriou v učebnom texte.

4. Pokračujte v diskusii.

V ďalšej časti nadviažte diskusiu so žiakmi otázkou:

- Kde sa môžeme dozvedieť, aké sú finančné ukazovatele firmy?
- Aké finančné výkazy alebo správy poznáte?

Vyzvite žiakov, aby pri tejto úlohe použili aj svoju domácu úlohu. Nech ukážu ročné správy, ktoré našli a nech hovoria o tom, aké informácie o finančných ukazovateľoch tam môžu nájsť.

5. Záver hodiny

Na záver hodiny zhrňte so žiakmi najmä to, aká je úloha manažovania financií vo firme alebo v organizácii. Opýtajte sa ich napr. aj: Čo všetko sa môže stať, ak firma nemá kvalitný manažment financií?





Čo je manažment financií?

Na získanie potrebných informácií o finančnej oblasti firmy alebo organizácie slúžia tieto finančné výkazy:

- **ročná správa** (najmä finančné výkazy, ktoré sa v nej zverejňujú),
- **správa audítora**,
- **správa vedenia spoločnosti**,
- **výkaz ziskov a strát**,
- **súvaha**,
- **výkaz cash flow**,
- **rozpočty**.

V každej organizácii alebo firme sú rôzne skupiny, ktoré majú finančné záujmy:

Interné skupiny

- Manažéri
- Zamestnanci
- Vlastníci

Externé skupiny

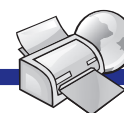
- Sponzori
- Vlastníci
- Úverujúci
- Dodávatelia
- Zákazníci
- Štát
- Verejnosť

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nebola zadaná domáca úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA



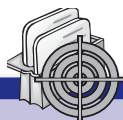
Zdroje štúdia

- www.rocnasprava.sk

Vplyv moci a authority vo firme

90

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť vplyvu moci a authority vo firme a identifikovať spôsoby, akými sa prejavuje.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Úspech manažérskej práce často závisí od toho, ako dokážu manažéri pracovať s mocou, autoritou a vplyvom. Napriek tomu, že sú to atribúty, ktoré bývajú často zneužívané a hovorí sa o nich negatívne, je dôležité, aby ich manažér poznal a dokázal využiť v prospech rozvoja a úspechu firmy.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

ZÁKLADNÉ POJMY



- moc
- autorita
- vplyv
- stratégie vplyvu

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- priesvitka „Ako sa zachovať?“
- fixky a flipchart pre každú skupinu

Metódy

- diskusia
- skupinová práca
- prezentácie

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvodná aktivita 5
2. Zadanie práce s prípadovou štúdiou + inštrukcie + rozdelenie do skupín.. 5
3. Práca v skupinách 10
4. Prezentácie skupín 10
5. Diskusia k prípadovej štúdii 5
6. Výklad pojmov 5
7. Záverečná diskusia 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Podnikanie
Podnikateľská komunikácia
Etika



V manažmente a vedení firiem je nevyhnutným predpokladom vedenia správne používanie moci, autority a vplyvu.

Moc môžeme definovať ako schopnosť zmeniť, ovplyvňovať alebo usmerňovať správanie jednotlivcov alebo skupín.

Autorita je definovaná ako konkrétna moc, ktorá ja formálne alebo aj neformálne daná manažérovi z titulu jeho pozície, ktorú zastáva vo firme. Je to vlastne vplyv, ktorý manažér uplatňuje na pracovníkov.

Vplyv definujeme, ako schopnosť ovplyvňovať jednotlivca alebo skupinu v tom, čo robiť alebo ako myslieť.

Možno vás napadne tázka, odkiaľ vlastne moc a vplyv pochádzajú? Kde sú ich zdroje? V manažmente môžeme medzi zdroje moci a vplyvu zaradiť napr. aj tieto faktory: pracovná pozícia (riaditeľ), možnosť kontroly zdrojov, sociálne kontakty, odbornosť a vysoká profesionalita, osobnostné charakteristiky (napr. šarm, charizma – tie ale bývajú najčastejšie zdrojom neformálnej autority).

Stratégie vplyvu

Ako by sa mali správne a efektívne využívať moc a vplyv? Často sa stáva, že aj moc, aj vplyv sú zneužívané, alebo používané nesprávne. Nezávládnuť moci a vplyvu je častým dôvodom neúspechu manažérov a býva zdrojom mnohých problémov vo vnútri firmy. Moc a vplyv však nemajú mať len negatívnu charakteristiku. V manažmente a riadení by sa mali využívať ich pozitívne stránky, pretože ich efektívne a právne využívanie je veľkou devízou manažéra. Pozrime sa teraz spoločne na rôzne stratégie, ktoré sa pri používaní vplyvu môžu v manažmente využívať. Nezabudnime na to, že pre výber stratégie je potrebné rozhodovať sa po dôkladnej analýze konkrétnej situácie a že neexistuje žiaden univerzálny recept na výber stratégie. Každá situácia je iná, má iné príčiny vzniku a aj iné následky a preto aj výber konkrétnej stratégie bude záležať od konkrétnej situácie v konkrétnej firme, alebo organizácii. Pre manažéra je ale dôležité poznať rôzne stratégie, vedieť sa v nich orientovať,

vedieť ich pozitíva aj negatíva, ale najdôležitejšie je dokázať vybrať v určitej situácii tú správnu stratégiu vplyvu.

Typy stratégie vplyvu:

Pozícia

Ide tu o použitie určitej pozície (napr. riaditeľ, vedúci, starosta) pri rozhodovaní. Napr. ako riaditeľ môžete rozhodovať o pravidlách na pracovisku.

Nátlak

Ide o použitie nátlaku alebo hrozby potrestania, ak zamestnanci neurobia to, čo sa od nich očakáva.

Povzbudzovanie

Ide o použitie povzbudzovania a odmeny v prípade, ak ľudia naplňujú určité očakávania alebo vzorce správania.

Presviedčanie

Ide o použitie argumentov a motivovanie ľudí pri naplňovaní cieľa, alebo o použitie argumentov, aby robili to, čo je potrebné pre úspech firmy.

Príprava

Ide o prípravu „pôdy“ v prípade, že potrebujeme ľudí pripraviť napr. na zmeny vo firme, na budúce nové vedenie atď..

Prevencia

Ide o použitie takých riešení, ktoré nedovolia vzniku určitej situácie, napr. zdržanie informácií ak sa to vyžaduje v prospech vecí, zastavenie rozbehnutých vecí atď..



1. Začnite hodinu jednoduchým cvičením.

Poproste žiakov, aby si spomenuli na dve situácie – jednu keď boli úspešní a druhú keď boli neúspešní – v ktorých mali ovplyvniť správanie sa iných ľudí. Opýtajte sa ich, prečo boli raz úspešní a inokedy nie. Krátko diskutujte a na základe tohto cvičenia vysvetlite žiakom, že na dnešnej hodine sa budete venovať problematike uplatňovania moci a vplyvu vo firme a pri riadení.

2. Rozdelte triedu na 3 skupiny.

Každá skupina dostane jednu kópiu prípadovej štúdie.

Pred samotnou prácou skupín prečítajte prípadovú štúdiu a ak je pre žiakov niečo nejasné, vysvetlite im to.

Úlohou skupín bude:

- dokončiť príbeh v prípadovej štúdii
- odpovedať na otázky k analýze prípadovej štúdie.

Na prácu majú skupiny 10 minút.

Po uplynutí času nasledujú prezentácie skupín, každá má 2 minúty na prezentáciu svojho dokončenia. Dbajte na to, aby žiaci počas prezentácii nehodnotili a nediskutovali.

Po prezentovaní jednotlivých skupín nasleduje analýza prípadovej štúdie. Teraz znova každá skupina prezentuje svoje odpovede na otázky.

Po prezentáciách urobte záverečnú diskusiu k aktivite, kde môžete použiť aj tieto otázky:

Otázky pre učiteľa na diskusiu o aktivite:

- Ako sa vám páčila táto aktivita?
- Čo bolo pre vás náročné?
- Čo najviac ovplyvnilo vaše ukončenie príbehu?

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA: AKO SA ZACHOVAŤ?

V reklamnej agentúre majú všetci zamestnanci v pracovných zmluvách dohodnutý týždenný pracovný čas 40 hodín. V pracovnej zmluve je aj formulácia, kde sa hovorí, že vo výnimočnom prípade môže zamestnávateľ požadovať od zamestnanca prácu navyše.

Každý zamestnanec je plne vyťažený, pretože agentúre sa darí a má množstvo významných a veľkých klientov.

Firma ale v tomto čase získala veľkého klienta – firmu, ktorá stojí pred zmenou značky a názvu – a potrebuje v krátkom čase pripraviť komunikačnú kampaň pre verejnosť o týchto zmenách. Pre agentúru je to veľká príležitosť a nakoniec aj veľký finančný profit. Manažment agentúry rozhodol, že túto zákazku prijme. Vo firme sa ale zdvihla vlna odporu, pretože nový klient nad rámec plánovaných prác, znamená prácu navyše – nadčas a zamestnanci argumentujú stratou voľného času.

Vy ste manažér tímu, ktorý bol určený ako zodpovedný tím za zrealizovanie tohto obchodu. Vedenie firmy na vás tlačí, aby ste zabezpečili prácu nadčas svojich ľudí a splnili úlohu, ktorú Váš tím dostal.

Po zvážení celej situácie ste sa rozhodli takto.....

Úloha pre skupiny:

Príbeh nie je dokončený a úlohou skupín je dokončiť ho podľa toho, čo si myslia, ako sa manažér zachoval a aké kroky urobil, ako využil svoju moc a autoritu.

Otázky k analýze prípadovej štúdie:

- Ako by ste definovali základný problém?
- Na aké skupiny ľudí musí brať ohľad manažér? (vedenie firmy, kolegovia v tíme, zákazník, klient)
- Čo podľa vás najviac ovplyvní rozhodnutie manažéra vo vzťahu k členom jeho tímu?
- Aké ďalšie možnosti riešenia v tejto situácii existujú?

3. Po ukončení práce s prípadovou štúdiou napíšte na tabuľu 6 typov stratégií vplyvu.

- pozícia,
- nátlak,
- povzbudzovanie,
- presvedčanie,
- príprava,
- prevencia.

Pri každej sa opýtajte žiakov na to, ako by ju definovali a aby skúsili povedať konkrétne prípady z praxe alebo aj z ich života. Nemusíte mať obavy,

že to žiaci nezvládnu, pretože na základe predchádzajúcej aktivity už budú schopní definovať pojmy, aj keď jednoducho. Cieľom hodiny nie je naučiť ich definície, ale pochopiť problematiku uplatňovania rôznych stratégií.

Pri definovaní pojmov študentov usmerňujte a na záver zhrňte ich vyjadrenia a sformulujte do konečnej definície podľa učebných textov.

4. Na záver hodiny sa opýtajte svojich žiakov:

- *Aké poznanie si odnesiete z tejto hodiny?*
- *Čo na vás najviac zapôsobilo?*

5. Zadajte domácu úlohu na nasledujúcu hodinu.



Vplyv moci a authority vo firme

Moc môžeme definovať ako schopnosť zmeniť, ovplyvňovať alebo usmerňovať správanie jednotlivých členov alebo skupín.

Autorita je definovaná ako konkrétna moc, ktorá je formálne alebo aj neformálne daná manažérovi z titulu jeho pozície ktorú zastáva vo firme. Je to vlastne vplyv, ktorý manažér uplatňuje na pracovníkov.

Vplyv môžeme definovať ako schopnosť ovplyvňovať jednotlivca alebo skupinu v tom, čo robia alebo ako myslia.

Stratégie vplyvu:

Pozícia

Nátlak

Povzbudzovanie

Presviedčanie

Príprava

Prevencia

DOMÁCA ÚLOHA



Prineste si na hodinu farebné časopisy, lepidlo a nožnice.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Miroslav Majtán a kolektív – *Manažment*, Sprint, Bratislava 2003
- Nový, I.; Bedrnová, E.: *Moc, vliv, autorita*. Management Press 2001
- Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001

Zdroje štúdiá neboli zadané.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Ako sa zachovať?

V reklamnej agentúre majú všetci zamestnanci v pracovných zmluvách dohodnutý týždenný pracovný čas 40 hodín. V pracovnej zmluve je aj formulácia, kde sa hovorí, že vo výnimočnom prípade môže zamestnávateľ požadovať od zamestnanca prácu navyše.

Každý zamestnanec je plne vyťažený, pretože agentúre sa darí a má množstvo významných a veľkých klientov.

Firma ale v tomto čase získala veľkého klienta – firmu, ktorá stojí pred zmenou značky a názvu – a potrebuje v krátkom čase pripraviť komunikačnú kampaň pre verejnosť o týchto zmenách.

Pre agentúru je to veľká príležitosť a nakoniec aj veľký finančný profit. Manažment agentúry rozhodol, že túto zákazku príjme. Vo firme sa ale zdvihla vlna odporu, pretože nový klient nad rámec plánovaných prác, znamená prácu navyše - nadčas a zamestnanci argumentujú stratou voľného času.

Vy ste manažér tímu, ktorý bol určený ako zodpovedný tím za zrealizovanie tohto obchodu. Vedenie firmy na vás tlačí, aby ste zabezpečili prácu nadčas svojich ľudí a splnili úlohu, ktorú Váš tím dostal.

Po zvážení celej situácie ste sa rozhodli takto...

Úloha pre skupiny:

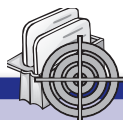
Príbeh nie je dokončený a úlohou skupín je dokončiť ho podľa toho, čo si myslia, ako sa manažér zachoval a aké kroky urobil, ako využil svoju moc a autoritu.

Otázky k analýze prípadovej štúdie:

- *Ako by ste definovali základný problém?*
- *Na aké skupiny ľudí musí brať ohľad manažér?*
- *Čo podľa vás najviac ovplyvní rozhodnutie manažéra vo vzťahu k členom jeho tímu?*
- *Aké ďalšie možnosti riešenia v tejto situácii existujú?*

Začíname s marketingom

CIEĽ LEKCIE



Vytvoriť definíciu marketingu a vedieť, čo do marketingu patrí. Oboznámiť sa s programom kurzu „Marketing“.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Marketing je neodmysliteľnou časťou každej firmy, každej organizácie. Bez marketingu nie je možné rozvíjať firmu a dosahovať tak základný cieľ – zisk. Marketing nie je oblasť jednoduchá, ale je zaujímavá a dynamicky sa rozvíjajúca. Má veľa rôznych nástrojov a je asi najdôležitejšou formou komunikácie s cieľovou skupinou – so zákazníkmi, klientmi, ale aj s konkurenciou.

DOMÁCA ÚLOHA



Domáca úloha pre túto hodinu: nech žiaci prinesú na hodinu farebné časopisy, lepidlo a nožnice.

91

ZÁKLADNÉ POJMY



- marketing
- reklama
- komunikácia firmy – externá a interná
- médiá
- marketingový mix
- spoločensky zodpovedné podnikanie
- zákazníci

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- flipchartový papier a farebné fixky
- časopisy, nožnice, lepidlo
- veľký papier ako podklad na koláž

Metódy

- myšlienková mapa
- diskusia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Predstavenie témy hodiny 2
2. Vysvetlenie metódy myšlienkovkej mapy a vytvorenie 4-členných skupín ... 5
3. Skupinová práca– myšlienkové mapy ..5
4. Prezentácie výsledkov a vysvetlenie pojmov 10 + 5
5. Príprava koláže..... 15
6. Záver a zadanie domácej úlohy 3

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Podnikanie
Náuka o spoločnosti



Marketing

Slovo marketing má pôvod v anglickom slove market, čo znamená trh.

Už z jednoduchého prekladu môžeme usúdiť, že marketing sa bude zaoberať všetkým, čo súvisí s trhom – napr. analýzou trhu, zákazníka a jeho potrieb, otázkami predaja produktov a služieb, ich vývoja, ich reklamy a propagácie.

Ak chce byť podnikateľ na trhu úspešný, je nevyhnutné, aby sa zaoberal marketingom neustále a dôsledne ho v praxi aplikoval. Úspech podnikateľského subjektu na trhu je podmienený vhodne zvoleným systémom marketingových prvkov, ktoré pôsobia ako celok. Kombinovanie marketingových prvkov sa nazýva marketingový mix. Podnikateľský subjekt si ich volí a pomocou nich sa snaží na jednej strane uspokojiť zákazníka, na druhej strane zabezpečiť svoju ziskovosť.

Moderný marketing si vyžaduje viac, ako vyrobiť produkt či ponúknuť službu, oceniť ich a sprístupniť zákazníkovi. Komunikácia medzi firmou a zákazníkom a spojenie výrobku s trhom zabezpečuje propagácia.

Marketing je súborom činností a procesov, ktoré majú slúžiť k rozpoznaní alebo rozvinutiu zákazníkovej potreby alebo želania, k vývoju tomu zodpovedajúceho produktu, ku komunikácii a následnej distribúcii tohto produktu zákazníkovi, čoho výsledkom je vzájomne výhodná výmena, ktorá vedie k dlhodobej spokojnosti zákazníka. V konečnom dôsledku i ku spokojnosti organizácie a spoločnosti.

Pri uvažovaní o marketingu môžeme hľadať odpovede na otázky:

- *Kto sú zákazníci firmy?*
- *Ako ich môžeme získať? Čo potrebujú? Čo očakávajú?*
- *Načo nám slúži reklama? Aká je dobrá reklama? Má byť reklama etická?*
- *Ako je možné zistiť a pochopiť potreby zákazníkov?*
- *Aká je primeraná cena produktov?*

Marketing nie je len nástroj na zvyšovanie predaja, ale mal by byť predovšetkým nástrojom na uspokojenie potrieb zákazníkov.



1. Úvod lekcie.

Predstavte žiakom tému dnešnej hodiny: *Začíname s marketingom*. Môžete použiť aj lekciiu 80, kde ste sa venovali vysvetleniu pojmov manažment a marketing.

2. Skupinová práca.

Vytvorte v rámci triedy 4-členné skupiny. Spôsob si zvolte podľa vlastného výberu. Aby ste sa zbytočne nezdržovali, úplne jednoducho odpočítajte vždy štyroch žiakov sediacich pri sebe.

Oboznámte žiakov, že dnes budú pracovať s myšlienkovou mapou a vysvetlite im ako myšlienková mapa funguje.

3. Myšlienková mapa – metodický postup.

Je to graficko–slovné zaznamenávanie myšlienkových pochodov, nápadov, postrehov. Je to výborná metóda, pri ktorej zapájame do práce obe hemisféry mozgu a tým aj umožňujeme žiakom tvorivo myslieť a jednoduchšie vyjadrovať myšlienky a nápady. Na papier môžu žiaci zaznamenávať všetko, čo ich k hlavnej téme napadne. Nemusia to byť len vety a slová, ale aj kresby, náčrty, schémy. Využívame tu rôzne asociácie k danej problematike.

Pravidlá práce s myšlienkovou mapou a inštrukcie pre žiakov:

Každá skupina dostane jeden flipchartový papier a farebné fixy. Do stredu veľkého papiera napíšte do kruhu hlavnú myšlienku, vo Vašom prípade otázku, ktorá je nosnou myšlienkou dnešnej hodiny: **Z čoho sa skladá marketing?**

Od tohto stredu, v smere hodinových ručičiek zapisujte všetko, čo k tejto téme chcete povedať a čo Vás napadne. Dôležité je, aby ste sa do práce zapojili všetci. Snažte sa nehodnotiť nápady svojich spolužiakov, pretože cieľom tejto aktivity je dostať do myšlienkovkej mapy čo najviac vašich nápadov, myšlienok a asociácií k zadanej úlohe.

Svoje myšlienkové mapy budete po uplynutí časového limitu 10 minút prezentovať.

(Pre lepšie pochopenie môžete nakresliť príklad myšlienkovkej mapy na tabuľu.)

Nechajte žiakov pracovať v skupinách, v prípade

potreby odpovedajte na ich otázky a sledujte ich prácu.

4. Prezentácie výsledkov myšlienkových máp.

Nasledujúca aktivita je prezentácia myšlienkových máp jednotlivých skupín. Nech každá skupina prezentuje pred ostatnými spolužiakmi, čo zaznamenala. Počas prezentácií nech ostatní nehodnotia ani nekomentujú výstupy skupín.

Po ukončení prezentácií oboznámte svojich žiakov s tým, že všetkým spomínaným oblastiam sa budete venovať na nasledujúcich hodinách, čím žiaci získajú komplexný prehľad o oblasti marketingu.

5. Príprava koláže.

Záverečnou aktivitou, na obohatenie hodiny a na podporu tvorivosti žiakov (nakoľko marketing je aj o tvorivosti) môže byť spoločná tvorba koláže. Nech žiaci z prinesených farebných časopisov vystrihnú obrázky alebo aj názvy, z ktorých by mohli vyrobiť koláž s podtitulom „Toto vieme o marketingu“. Vytvorenú koláž nech si žiaci nechajú v triede ako výzdobu.

6. Zadajte domácu úlohu na nasledujúcu hodinu.



Začíname s marketingom

Marketing je neodmysliteľnou časťou každej firmy, každej organizácie. Bez marketingu nie je možné rozvíjať firmu a dosahovať tak základný cieľ – zisk.

Marketing nie je oblasť jednoduchá, ale je zaujímavá a dynamicky sa rozvíjajúca. Má veľa rôznych nástrojov a je asi najdôležitejšou formou komunikácie s cieľovou skupinou – so zákazníkmi, klientmi, ale aj s konkurenciou.

DOMÁCA ÚLOHA



Zadajte žiakom úlohu, aby zistili, či v ich okolí kde bývajú je nejaká požičovňa DVD. Nech ju navštívia a nech si všimnú, na akom je mieste, akú má ponuku, ako je zariadená, aké má ceny, koľko ľudí do nej chodí. Poprípade sa môžu porozprávať s personálom o tom, ako sa im darí v tomto podnikaní, aby mali viac informácií.

POUŽITÁ LITERATÚRA

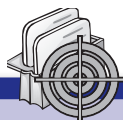


- Kasíková, H.: *Kooperatívni učení, kooperatívni škola*. Portál, Praha 1997
- Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001
- Majtán, M. a kol.: *Manažment*. Sprint, Bratislava 2003

Marketingový mix

92

CIEĽ LEKCIE



Spoznať marketingový mix ako nástroj na pochopenie zákazníkov a ich potrieb.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Marketingový mix prezentuje marketing ako kombináciu štyroch faktorov – **produkt, ceny, miesto a podpora**. Všetky tieto faktory vzájomne súvisia a ich súhrn pomáha predaju výrobkov alebo služieb konkrétnej firmy.

DOMÁCA ÚLOHA



Zadajte žiakom úlohu, aby zistili, či v ich okolí kde bývajú je nejaká požičovňa DVD. Nech ju navštívia a nech si všimnú, na akom je mieste, akú má ponuku, ako je zariadená, aké má ceny, koľko ľudí do nej chodí. Poprípade sa môžu porozprávať s personálom o tom, ako sa im darí v tomto podnikaní, aby mali viac informácií.

ZÁKLADNÉ POJMY



- marketingový mix
- 4P (výrobok – product, cena – price, miesto – place, podpora – promotion)
- trendy v marketingu
- internet a marketing

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- tabuľa a fixky
- internet, časopisy, noviny

Metódy

- diskusia
- výklad
- cvičenie
- prezentácie

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Predstavenie témy a zmapovanie domácej úlohy + diskusia..... 10
2. Vysvetlenie nových pojmov a diskusia..... 15
3. Prezentácie..... 20
4. Záver a zadanie domácej úlohy..... 2

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Náuka o spoločnosti
Aplikovaná ekonómia
Cvičná firma



Prečo sa v marketingu používa marketingový mix? Aký je jeho význam?

Je veľmi dôležité pochopiť, že ak má byť marketing úspešný, musí porozumieť potrebám trhu. Bez poznania trhu sa môže stať, že firma bude investovať peniaze, čas a úsilie do niečoho, o čo nie je záujem a to jej určite neprinesie zisk.

ZAÚJÍMAVOSŤ

Marketingový mix je známy aj ako metóda 4P.

4P – to sú štyri začiatkové písmená anglických slov: výrobok – **product**, cena – **price**, miesto – **place**, podpora – **promotion**. Sú to štyri základné nástroje, ktoré pomáhajú predaju produktov (výrobkov a služieb).

Produkt – výrobok alebo služba (napr. kozmetika).

Cena – cena, za ktorú sa produkty predávajú.

Miesto – spôsob, pomocou ktorého sa produkty dostávajú k zákazníkovi (obchod, internet, diler).

Podpora – informovanie zákazníkov o ponuke, výhodách alebo novinkách (reklama).

Rozumné rozhodnutie o marketingovom mixe môže byť realizované len vtedy, keď bola dôkladne pochopená cieľová skupina. Je to vlastne schopnosť pozrieť sa na výrobok jej očami a porozumieť, okrem iných faktorov, kritériám výberu, ktoré používa.

Podľa autorov knihy *Management* (uvedená v zozname použitej literatúry), ktorí sa problematike marketingu venujú, je dôležité, aby firma mala vybudované efektívne marketingové oddelenie, ktoré dokáže odborne zastrešiť túto dôležitú oblasť podnikania.

Jednou z hlavných úloh marketingového oddelenia je realizovať marketingový výskum, ktorého cieľom je získať také informácie ako napr.: čo zákazníci potrebujú, čo ponúka trh, čo ponúka konkurencia, aké je vonkajšie prostredie a podobne. Formy a spôsoby realizácie marketingového výskumu môžu mať rôznu podobu a závisí od firmy, ktorý si vyberie a aký cieľ sleduje.

Inou dôležitou úlohou marketingového oddelenia je poznať **trendy v marketingu** – čo môže byť veľkou konkurenčnou výhodou. Napr. v dobe, keď sa rozvíja internet, je dobré robiť marketingový výskum priamo na webovej stránke firmy, alebo prostredníctvom sms správ. Už nie je efektívne navštevovať domácnosti a pýtať sa na produkty firmy.

Marketingový mix



Príklad:

Zatiaľ čo pred 15 rokmi firma, ktorá predáva domáce spotrebiče, využívala ako nástroj výskumu aj návštevy domácností a vyplňanie dotazníka, dnes má priamo na svojej webovej stránke dotazník, ktorý môžu zákazníci vyplniť.

Internet v marketingu

Internet je komunikačný nástroj, ktorý v súčasnosti využíva nesmierne množstvo ľudí na celom svete. Malé firmy, ale aj veľké spoločnosti využívajú tento nástroj na svoju propagáciu, reklamu a predaj svojich produktov a na komunikovanie s cieľovými skupinami. Rastie počet internetových obchodov, kde sa dnes dá kúpiť veľa vecí – od CD, kníh, kozmetiky, až po počítače a oblečenie.

Webové stránky firiem však majú rozličné podoby a často sa stáva, že stránka neosloví zákazníkov tak, ako firma očakáva. Preto by malo byť v záujme firmy, aby poznala aj trendy v rozvoji webových stránok, aby vedela, čo je pre cieľovú skupinu zaujímavé a čo ju dokáže osloviť.

Uvádzame niekoľko otázok, ktoré môžu pomôcť zhodnotiť webové stránky firiem:

- Je stránka interaktívna?
- Je stránka graficky príťažlivá a pútavá?
- Je prehľadná a ako sa na nej orientuje?
- Dáva stránka možnosť zákazníkovi komunikovať s firmou?
- Obsahuje stránka nejakú časť, kde je napr. marketingový výskum?

K týmto otázkam sa vrátite pri cvičení so svojimi žiakmi.



Začnite hodinu otázkami:

- Kto zo žiakov zistil niečo o marketingovom mixe u rodičov?
- Stretli sa s týmto pojmom vo firmách, kde pracujú?
- Čo ste našli o marketingovom mixe na internete?
- Pomôže Vám to zaujať žiakov a zaktivizovať ich k pozornosti k danej téme.

Pretože cieľom tejto hodiny je najmä získanie informácií o marketingovom mixe, ktoré by mali žiaci využiť na ďalšej hodine, treba, aby ste žiakom vysvetlili podstatu marketingového mixu a nové pojmy.

Nakreslite na tabuľu, alebo premietnite cez spätný projektor obrázok, kde je graficky znázornený marketingový mix. Pri výklade a vysvetlení obrázku dávajte žiakom otázky. Napr. pri každej časti marketingového mixu sa ich opýtajte, čo si predstavujú pod týmto pojmom, čo tam podľa nich patrí. (Ako pomôcka vám poslúži tá časť učebného textu, kde sa hovorí o 4P.)

V ďalšej časti sa venujte problematike internetu a marketingu (je spomenutá v učebnom texte). K tejto časti mali žiaci aj domácu úlohu a teraz je čas na prezentácie ich hodnotenia webových stránok firiem. Použite v tejto časti otázky, ktoré nájdete v učebnom texte. Cieľom tejto aktivity je, aby žiaci sami hodnotili a vyjadrili svoje hodnotenia webových stránok. Na základe toho, čo budú hodnotiť, urobte zoznam charakteristík webovej stránky, ktoré žiaci vnímajú ako aspekty pomáhajúce marketingu firmy.



Marketingový mix

Marketingový mix



DOMÁCA ÚLOHA



Zadajte žiakom úlohu, aby zistili, či v ich okolí kde bývajú je nejaká požičovňa DVD. Nech ju navštívia a nech si všimnú, na akom je mieste, akú má ponuku, ako je zariadená, aké má ceny, koľko ľudí do nej chodí. Poprípade sa môžu porozprávať s personálom o tom, ako sa im darí v tomto podnikaní, aby mali viac informácií.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Kotler, P. – Armstrong, G.: *Marketing*. SPN, Bratislava 1991
- Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001

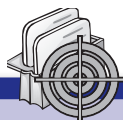
Marketingový mix



Marketingový mix - praktická hodina

93

CIEĽ LEKCIE



Prakticky si vyskúšať marketingový mix ako nástroj na pochopenie zákazníkov a ich potrieb.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Marketingový mix pomáha firme uplatniť v konkurenčnom prostredí efektívnu marketingovú stratégiu a koncepciu, ktorej podstatou je dôkladné poznanie trhu a potrieb zákazníkov.

DOMÁCA ÚLOHA



Zadajte žiakom úlohu, aby zistili, či v ich okolí kde bývajú je nejaká požičovňa DVD. Nech ju navštívia a nech si všimnú, na akom je mieste, akú má ponuku, ako je zariadená, aké má ceny, koľko ľudí do nej chodí. Popríklad sa môžu porozprávať s personálom o tom, ako sa im darí v tomto podnikaní, aby mali viac informácií.

ZÁKLADNÉ POJMY



- marketingový mix
- 4P metóda

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- prípadová štúdia „Požičovňa DVD“
- fixky

Metódy

- riešenie prípadovej štúdie / diskusia s človekom z praxe
- diskusia
- individuálna a skupinová práca



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

2 alternatívy, práca s článkom a stretnutie s človekom z reálnej firmy z marketingu

1. Krátke zopakovanie pojmu marketingový mix 5
2. Zadanie úlohy / predstavenie firmy hosťom 5
3. Riešenie prípadovej štúdie v skupinách/ diskusia s človekom z firmy 15
4. Prezentácie a záver prípadovej štúdie..... 15
5. Záver a zadanie domácej úlohy 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Manažment
Podnikanie
Aplikovaná ekonómia



POZNÁMKA

K tejto praktickej hodine je učebným textom článok, reálna štúdia k marketingovému mixu.

1. alternatíva - práca s prípadovou štúdiou „Požičovňa DVD“

1. Začnite hodinu krátkym zmapovaním toho, čo si žiaci zapamätali o marketingovom mixe z predchádzajúcej hodiny.
2. Oboznámte žiakov s tým, že na dnešnej hodine budú pracovať s prípadovou štúdiou, ktorej cieľom je vyskúšať si v praxi prácu s marketingovým mixom.
3. Rozdeľte žiakov do 4 skupín a každej skupine dajte jednu kópiu prípadovej štúdie. Nech si štúdiu v skupine najprv prečítajú. Potom nasleduje v skupine krátka diskusia.
4. Každá skupina sa bude pri riešení prípadovej štúdie venovať jednej oblasti marketingového mixu – takže pridelte skupinám ich oblasť: produkt, cena, miesto a propagácia. Úlohou každej skupiny bude vžiť sa do pozície spoločníkov a majiteľov požičovne a pripraviť analýzu im zverenej oblasti marketingového mixu. Inštruujte žiakov, aby si predstavili, že musia reálne urobiť tento marketingový mix a nech k ich časti napíšu čo najviac informácií, ktoré k tejto problematike intuitívne majú - ktoré poznajú zo života (predpokladáme, že požičovne DVD poznajú všetci žiaci). Cieľom tejto časti hodiny je, aby sa skupina dopracovala k analýze ich časti marketingového mixu a navrhla aj konečné riešenie na zlepšenie postavenia požičovne na trhu. Svoje návrhy nech zapíšu skupiny na flipchartový papier, pretože ich budú prezentovať.

Pri práci s prípadovou štúdiou môžu žiaci použiť nasledovné otázky:

- Urobili sme niekde chybu?
- Prečo je menší záujem o našu požičovňu?
- Majú konkurenčné požičovne taký istý problém ako my?
- Kto, alebo čo môže za odliv zákazníkov?
- V čom je naša požičovňa lepšia ako konkurenčné?

- V čom je naopak horšia?
- Je na dobrom mieste?
- Vedia o nej obyvatelia sídliska?
- Aký máme podiel na trhu a aký chceme získať?
- Aký veľký je trh na sídlisku?
- Akú máme reklamu?
- Aké máme ceny?

5. Po uplynutí času na prácu v skupinách nech zástupcovia skupín prezentujú výsledky ich analýzy pred triedou.
6. Ďalšou úlohou je, aby žiaci z analýzy urobili ako majitelia požičovne záver, ktorý bude návrhom ako ďalej pokračovať v tomto podnikaní a byť na trhu úspešní.
7. Na záver môžete urobiť diskusiu a pýtať sa žiakov:
 - Čo bolo pre Vás náročné?
 - Pochopili ste na tomto príklade význam marketingového mixu?
8. Zadať domácu úlohu na budúcu hodinu.

2. alternatíva – návšteva odborníka na marketing z praxe

Túto alternatívu si musíte vopred prediskutovať s pozvaným človekom a poprosiť ho o prípravu praktických vecí z jeho firmy k problematike marketingového mixu. Je veľmi dôležité, aby to nebola prednáška, ale interaktívna hodina, kde odborník zapojí žiakov do diskusie a zaujme ich. Bolo by vhodné, keby priniesol marketingové materiály z jeho firmy, aby žiaci videli reálne veci.

1. **Začnite hodinu predstavením hosťa.**
2. Host môže predstaviť svoju firmu a pracovnú pozíciu v nej, možno aj náplň práce.
3. Ďalšia časť záleží od toho, ako ju pripraví odborník z firmy – mala by byť ale interaktívna a zážitková!
4. Na záver zadajte domácu úlohu na budúcu hodinu.



Marketingový mix - praktická hodina

Prípadová štúdia

„Požičovňa DVD“.

Pred tromi rokmi ste si s kamarátom otvorili na sídlisku požičovňu DVD. Požičovňa je umiestnená na prízemí jedného panelového domu na sídlisku, kde žije asi 20 000 obyvateľov. Na začiatku sa vám darilo, mali ste veľa zákazníkov, ale v poslednej dobe ste spozorovali ich úbytok. Dohodli ste sa, že je nevyhnutné urobiť si analýzu trhu na sídlisku a zistiť, kde je problém.

Napadali vás otázky ako:

- *Urobili sme niekde chybu?*
- *Prečo je menší záujem o našu požičovňu?*
- *Majú konkurenčné požičovne taký istý problém ako my?*
- *Kto, alebo čo môže za odliv zákazníkov?*

Po prvom rozhovore so spoločníkom ste dospeli k záveru, že by ste si mali odpovedať na otázku:

- *Ponúkame správny produkt na správnom mieste za správnu cenu? Ako komunikujeme so zákazníkmi a čo o nich vlastne vieme?*

Aby ste našli odpoveď na tieto otázky, rozhodli ste sa urobiť marketingový mix, ktorý vám pomôže zhromaždiť a vyhodnotiť informácie tak, aby ste dokázali uspokojiť zákazníka a udržať požičovňu ziskovú.

DOMÁCA ÚLOHA



Vyberte si akúkoľvek reklamu v TV alebo v tlači a pripravte jej analýzu. Nech je to vyjadrenie toho, ako reklamu vnímate Vy, ako na Vás pôsobí a aké má pozitíva a aké negatíva.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Kotler, P. - Armstrong, G.: *Marketing*. SPN, Bratislava 1991
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Požičovňa DVD

Pred tromi rokmi ste si s kamarátom otvorili na sídlisku požičovňu DVD. Požičovňa je umiestnená na prízemí jedného panelového domu na sídlisku, kde žije asi 20 000 obyvateľov. Na začiatku sa vám darilo, mali ste veľa zákazníkov, ale v poslednej dobe ste spozorovali ich úbytok. Dohodli ste sa, že je nevyhnutné urobiť si analýzu trhu na sídlisku a zistiť, kde je problém.

Napadali vás otázky ako:

Urobili sme niekde chybu?

Prečo je menší záujem o našu požičovňu?

Majú konkurenčné požičovne taký istý problém ako my?

Kto, alebo čo môže za odliv zákazníkov?

Po prvom rozhovore so spoločníkom ste dospeli k záveru, že by ste si mali odpovedať na otázku:

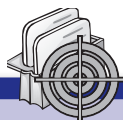
Ponúkame správny produkt na správnom mieste za správnu cenu?

Ako komunikujeme so zákazníkmi a čo o nich vlastne vieme?

Aby ste našli odpoveď na tieto otázky, rozhodli ste sa urobiť marketingový mix, ktorý vám pomôže zhromaždiť a vyhodnotiť informácie tak, aby ste dokázali uspokojiť zákazníka a udržať požičovňu ziskovú.

Aká je úloha reklamy

CIEĽ LEKCIE



Spoznať základné princípy reklamy. Oboznámiť sa so zákonom o reklame. Analyzovať a pripraviť jednoduchú reklamu.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Reklama je jednou z foriem propagácie – je to hlavná forma podpory hromadného predaja produktov a služieb.

Reklama musí byť legálna, v súlade so zákonmi krajiny a má byť pravdivá, nesmie úmyselne zavádzať.

DOMÁCA ÚLOHA



Vyberte si akúkoľvek reklamu v TV alebo v tlači a pripravte jej analýzu. Nech je to vyjadrenie toho, ako reklamu vnímate vy, ako na vás pôsobí a aké má pozitíva a aké negatíva.

ZÁKLADNÉ POJMY



- reklama
- Zákon o reklame
- propagácia
- etika v reklame

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- fixky farebné
- farebné papiere
- flipchartový papier

Metódy

- diskusia
- prezentácia
- skupinová práca na tvorbe reklamy

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvodná diskusia a prezentácie domácej úlohy 10
2. Práca v skupinách 15
3. Prezentácia skupín a diskusia 10
4. Záverečná diskusia alebo tvorba rebríčka reklám 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Podnikanie
Náuka o spoločnosti



Jednou z častí marketingového mixu je **propagácia**, teda informovanie zákazníka o danom produkte s cieľom presvedčiť ho o tom, že práve tento produkt je pre neho ten správny.

Reklama je jednou z foriem propagácie, je to hlavná forma podpory hromadného predaja produktov a služieb.

Reklama je definovaná ako proces komunikácie a prenosu informácie o produkte k cieľovej skupine prostredníctvom rozličných foriem.

V reklame sa používajú tieto prostriedky:

- televízia, rozhlas, tlač (knihy, noviny, časopisy), internet, pošta, billboardy, plagáty, vkladané reklamné letáky, filmy).

Reklama na akýkoľvek produkt sa často realizuje prostredníctvom reklamnej kampane – čo je cieleňé a v určitom časovom úseku vymedzené zverejňovanie reklamy prostredníctvom rôznych foriem. Cieľom reklamnej kampane je osloviť čo najviac ľudí v cieľovej skupine, a tak zvýšiť predaj produktu.

V Slovenskej republike tak ako v mnohých iných krajinách je možnosť robiť reklamu bez akejkoľvek cenzúry a kontroly, ale nie bez uplatňovania základných etických princípov charakteristických pre krajinu a kultúru.

Reklama musí byť legálna, v súlade so zákonmi krajiny a má byť pravdivá, nesmie úmyselne zavádzať. Ak sa stane, že niektorá reklama je vnímaná ako zavádzajúca, nepravdivá a neetická, môže ju na podnet občanov prehodnotiť Rada pre reklamu, ktorej hlavným poslaním je zabezpečovať a presadzovať, aby sa na území Slovenskej republiky šírila čestná, slušná, decentná, legálna a pravdivá reklama (zdroj www.rpr.sk).

Rada pre reklamu dohliada nad dodržiavaním Etického kódexu v reklame, ktorý obsahuje etické zásady reklamnej praxe na území Slovenskej republiky.

Okrem rady pre reklamu upravuje problematiku reklamy u nás aj Zákon o reklame.



1. Začnite hodinu diskusiou a opýtajte sa žiakov:

Aká reklama sa vám páči?

Prečo sa vám páči?

Prečo firmy majú reklamu?

2. Potom požiadajte žiakov, aby prezentovali svoju domácu úlohu.

Predstavia reklamu, o ktorej robili stručnú analýzu. Stačí, ak budú prezentovať napr. traja žiaci. Cieľom je zaujať žiakov a vziať ich do diskusie.

3. Hlavnou časťou tejto hodiny je tvorivá činnosť žiakov, prostredníctvom ktorej majú cez zážitkovú metódu získať základné poznatky o reklame.

4. Pripravte si pred hodinou tri farebné kartičky (A, B, C, kartičky sú v prílohe) s týmito nápismi a pokynmi:

A

Reklama pre deti – pripravte reklamu na produkt pre deti, ktorá by bola zavádzajúca a porušovala etické princípy.

B

Reklama na alkoholické nápoje – pripravte reklamu na pivo, etickú, pravdivú a primeranú.

C

Reklama na kozmetiku – pripravte reklamu na krém proti vráskam, v ktorej bude jasné stanovisko proti skúškam kozmetiky na zvieratách.

5. Rozdeľte triedu na 3 skupiny a každej skupine dajte vytiahnuť jednu kartičku. Dozrite však na to, aby si skupiny neukázali kartičky. Každá skupina má pripraviť krátku reklamu podľa pokynov na kartičke. Na prípravu majú skupiny 10 minút, môžu použiť farebné fixky, papiere. Reklama nesmie byť dlhšia ako 1 minúta.

6. Po uplynutí času na prípravu každá skupina predvedie svoju reklamu. Požiadajte žiakov, aby počas reklamy nereagovali a nehodnotili, ale aby si svoje postrehy zapísali na papier, aby ich nezabudli.

7. Po ukončení prezentácií reklám začnite diskusiu:

Príklady otázok:

Bola táto aktivita pre vás náročná? Ak áno, prečo?

Ktorá reklama sa vám najviac páčila?

Bolo v reklamách niečo, čo sa vám nepáčilo alebo čo vám prekážalo?

Boli reklamy etické?

Má občan nejakú možnosť chrániť sa proti zavádzajúcim reklamám?

Môže byť reklama akákoľvek, bez ohľadu na zákony a etiku krajiny?

V tejto diskusii sa snažte žiakov viesť tak, aby ste poukázali na pojmy: *etika v reklame, Zákon o reklame, Rada pre reklamu.*

8. V závere diskusie hovorte so žiakmi o reklamách a o ich vplyve na žiakov. Môžete sa opýtať na to, ktorá reklama ich v poslednom čase najviac pobúrila a prečo?

9. Môžete so žiakmi napríklad vytvoriť rebríček 5 najlepších a 5 najhorších reklám očami vašich žiakov.



A

Reklama pre deti

Pripravte reklamu na produkt pre deti, ktorá by bola zavádzajúca a porušovala etické princípy.

B

Reklama na alkoholické nápoje

pripravte reklamu na pivo, etickú, pravdivú a primeranú.

C

Reklama na kozmetiku

pripravte reklamu na krém proti vráskam, v ktorej bude jasné stanovisko proti skúškam kozmetiky na zvieratách.



Aká je úloha reklamy

Reklama

je jednou z foriem propagácie – je to hlavná forma podpory hromadného predaja produktov a služieb.

Reklama je definovaná ako proces komunikácie a prenosu informácie o produkte k cieľovej skupine prostredníctvom rôznych foriem.

V reklame sa používajú tieto prostriedky:

- televízia,
- rozhlas,
- tlač (knihy, noviny, časopisy),
- internet,
- pošta,
- billboardy,
- plagáty,
- vkladané reklamné letáky,
- filmy

Reklama musí byť legálna, v súlade so zákonmi krajiny a má byť pravdivá, nesmie úmyselne zavádzať. Ak sa stane, že niektorá reklama je vnímaná ako zavádzajúca, nepravdivá a neetická, môže ju na podnet občanov prehodnotiť **Rada pre reklamu**, ktorej hlavným poslaním je zabezpečovať a presadzovať, aby sa na území Slovenskej republiky šírila čestná, slušná, decentná, legálna a pravdivá reklama (zdroj: www.rpr.sk).

Rada pre reklamu dohliada nad dodržiavaním Etického kódexu v reklame, ktorý obsahuje etické zásady reklamnej praxe na území Slovenskej republiky.

Okrem rady pre reklamu upravuje problematiku reklamy u nás aj Zákon o reklame.

DOMÁCA ÚLOHA



Domáca úloha na nasledujúcu hodinu nie je potrebná, pretože žiaci budú riešiť prípadovú štúdiu z marketingu.

POUŽITÁ LITERATÚRA

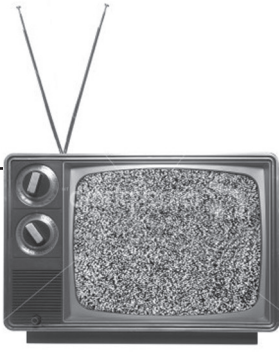


- časopis Stratégie

Zdroje štúdia:

- www.strategie.sk (Stratégie on-line)
- www.rpr.sk (Rada pre reklamu)
- www.zbierka.sk

Prostriedky reklamy



televízia



rozhlas



**tlač (knihy,
noviny, časopisy)**

internet



pošta

bilbordy



plagáty

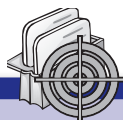
vkladané reklamné letáky

filmy

Prípadová štúdia z marketingu

95

CIEĽ LEKCIE



Osvojiť si praktickým spôsobom, prostredníctvom prípadovej štúdie teoretické poznatky o marketingu.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pre prax je veľmi dôležité uplatňovanie princípov dobrého marketingu. Preto sme zaradili túto prípadovú štúdiu, ktorej cieľom je dať žiakom príležitosť uplatniť v konkrétnom prípade poznatky z praxe, ktoré získali na predchádzajúcich hodinách.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna domáca úloha.

ZÁKLADNÉ POJMY



- marketing
- reklama
- marketingový mix
- marketingový prieskum

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- farebné fixky, flipchartový papier pre každú skupinu
- prípadová štúdia

Metódy

- diskusia
- skupinová práca

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Oboznámenie žiakov s prípadovou štúdiou 5
2. Rozdelenie do pracovných skupín a zadanie úloh..... 5
3. Práca v skupinách 15
4. Prezentácie riešení prípadovej štúdie s diskusiou..... 15
5. Záverečná diskusia..... 5

VYUŽITEĽNOST LEKCIE



Marketing
Podnikanie
Náuka o spoločnosti



1. Oboznámte žiakov s tým, že na dnešnej hodine budú mať možnosť vyskúšať si a overiť, ako pochopili predchádzajúce učivo.

Hlavnou aktivitou bude riešenie prípadovej štúdie z reálnej praxe. Oboznámte žiakov s tým, že budú pracovať v štyroch skupinách, pričom budú mať rovnakú úlohu. Je to z toho dôvodu, aby mali možnosť vidieť rôzne riešenia a pohľady na problém a porovnať si ich.

2. Rozdeľte triedu na štyri skupiny.

Každý skupine dajte jeden veľký flipchartový papier a farebné fixky a pre každého žiaka v skupine jednu kópiu prípadovej štúdie.

3. Najprv prečítajte znenie prípadovej štúdie vy a opýtajte sa žiakov, či v nej všetkému rozumejú. Ak to urobíte, vyhnite sa prípadným nedorozumeniam.

4. Zadaťte úlohu pre skupiny: *Prečítajte si ešte raz celú prípadovú štúdiu a potom ju na základe pokynov začnite riešiť. Svoje riešenia zapíšte na flipchartový papier, pretože ich budete prezentovať. Na prácu máte 15 minút.* Oboznámte žiakov s tým, že môžu používať poznámky z predchádzajúcich hodín.

5. Po uplynutí času na prácu vyzvite skupiny, aby prezentovali svoje výstupy a riešenia. Dozrite na to, aby počas prezentácií ostatných už nič skupiny na svoje prezentácie nedopisovali a ani nič nemenili pod vplyvom ostatných. Na túto časť máte tiež 15 minút.

6. V záverečnej diskusii sa pýtajte žiakov:

Čo bolo pre vás pri tejto úlohe náročné?

Čo vám robilo najväčšie problémy?

Ako sa vám v skupine pracovalo?

Aké procesy ste v skupine pozorovali? Prevzal niekto iniciatívu vedenia?

Ktoré poznatky z predchádzajúcich hodín ste využili pri tejto úlohe?

Myslíte si, že niektoré z vašich nápadov sú zrealizovateľné v praxi?

7. Na záver zadajte domácu úlohu na nasledujúcu hodinu.



Funkčné potraviny - sójový nápoj s ovocnou zložkou

Úloha:

Navrhňte marketingovú stratégiu uvedenia výrobku na slovenský trh.

Predstavenie firmy:

Spoločnosť Alfa Bio sa zaoberá výrobou a distribúciou výrobkov racionálnej výživy (100 % rastlinné).

Produktový rad spoločnosti pozostáva z tofu, výrobkov na báze tofu (nátierky, polotovary, hotové jedlá, salámy) a zo sójových nápojov. Celý produktový rad je vyrobený z geneticky nemodifikovanej sóje.

Poznámky:

Spoločnosť Alfa Bio má vo svojom sortimente zatiaľ Sójový nápoj originál a Sójový nápoj čokoládový (balenie 1 liter, tetrapak).

Zloženie fermentovaného sójového nápoja: sójový nápoj, ovocná šťava (jablko-ríbezľa), bifido kultúra, glukózovo-fruktózový sirup, ľanový olej (zdroj omega-3-mastných kyselín). Balenie 0,5 litra, plastová fľaša.

Funkčné potraviny sú potraviny, ktoré okrem svojich pôvodných funkcií potravín (nasýtenie a výživa organizmu) poskytujú konzumentovi aj profit v podobe zlepšených (stimulovaných) funkcií jednotlivých orgánov, znižovaním rizika ochorenia organizmu ich profylaktickým pôsobením, optimalizáciou telesnej hmotnosti, čo má priamy vplyv aj na psychický stav človeka.

Omega-3-mastné kyseliny patria do skupiny esenciálnych mastných kyselín, ktoré spolu s vitamínmi A, D, E, K sú obsiahnuté vo viacnenasýtených tukoch. Esenciálne mastné kyseliny sú skupinou látok, ktoré si ľudské telo nevie vytvoriť a je nútené ich získavať potravou. Slúžia na produkciu chemických prenášačov (látok podobných hormónom), ktoré sú potrebné pre normálny rast buniek, metabolizmus tukov a cholesterolu, ohybnosť ciev, zrážanlivosť krvi a činnosť mozgu a očí.

V črevnom systéme sa uskutočňuje proces trávenia pomocou bifidových baktérií a laktobaktérií. Bifido a lakto-baktérie produkujú kyselinu octovú a kyselinu mliečnu, ktoré znižujú hodnotu pH. Pokles hodnoty pH v poslednom úseku čriev znižuje rozmnoženie choroboplodných a hnilobných baktérií v črevnom systéme.





Prípadová štúdia z marketingu

Pretože ide o prípadovú štúdiu, v tejto lekcii poznámky nie sú potrebné. Výsledkom budú konkrétne návrhy žiakov na vyriešenie problému.

DOMÁCA ÚLOHA



Zistite, akými spôsobmi sa komunikuje vo firmách (napr. prostredníctvom rodičov). Akým spôsobom sú napr. zadávané úlohy, komunikované výsledky, kontrola a podobne.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- časopis Stratégie

Zdroje štúdia:

- www.strategie.sk (Stratégie on-line)
- www.rpr.sk (Rada pre reklamu)
- www.zbierka.sk

Funkčné potraviny - sójový nápoj s ovocnou zložkou

Úloha: Navrhnete marketingovú stratégiu uvedenia výrobku na slovenský trh.

Predstavenie firmy: Spoločnosť Alfa Bio sa zaoberá výrobou a distribúciou výrobkov racionálnej výživy (100 % rastlinné).

Produktový rad spoločnosti pozostáva z tofu, výrobkov na báze tofu (nátierky, polotovary, hotové jedlá, salámy) a zo sójových nápojov. Celý produktový rad je vyrobený z geneticky nemodifikovanej sóje.

Poznámky: Spoločnosť Alfa Bio má vo svojom sortimente zatiaľ Sójový nápoj originál a Sójový nápoj čokoládový (balenie 1 liter, tetrapak).

Zloženie sójového nápoja: sójový nápoj, ovocná šťava (jablko-ríbezľa), bifido kultúra, glukózovo-fruktózový sirup, ľanový olej (zdroj omega-3-mastných kyselín). Balenie 0,5 litra, plastová fľaša.

Funkčné potraviny sú potraviny, ktoré okrem svojich pôvodných funkcií potravín (nasýtenie a výživa organizmu) poskytujú konzumentovi aj profit v podobe zlepšených (stimulovaných) funkcií jednotlivých orgánov, znižovaním rizika ochorenia organizmu ich profylaktickým pôsobením, optimalizáciou telesnej hmotnosti, čo má priamy vplyv aj na psychický stav človeka.

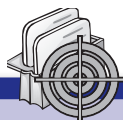
Omega-3-mastné kyseliny patria do skupiny esenciálnych mastných kyselín, ktoré spolu s vitamínmi A, D, E, K sú obsiahnuté vo viacnenasýtených tukoch. Esenciálne mastné kyseliny sú skupinou látok, ktoré si ľudské telo nevie vytvoriť a je nútené ich získavať potravou. Slúžia na produkciu chemických prenášačov (látok podobných hormónom), ktoré sú potrebné pre normálny rast buniek, metabolizmus tukov a cholesterolu, ohybnosť ciev, zrážanlivosť krvi a činnosť mozgu a očí.

V črevnom systéme sa uskutočňuje proces trávenia pomocou bifidových baktérií a laktobaktérií. Bifido a lakto-baktérie produkujú kyselinu octovú a kyselinu mliečnu, ktoré znižujú hodnotu pH. Pokles hodnoty pH v poslednom úseku čriev znižuje rozmnoženie choroboplodných a hnilobných baktérií v črevnom systéme.

Interná komunikácia firmy

96

CIEĽ LEKCIE



Zistiť čo je, a ako prebieha interná komunikácia firmy.
Rozlíšiť rôzne formy a procesy internej komunikácie.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Firma komunikuje dvoma základnými spôsobmi – vo vnútri (interná komunikácia) a navonok (externá komunikácia).
Dobrá a kvalitná interná komunikácia dokáže zabrániť fluktuácii zamestnancov, zvyšuje motiváciu a tým aj efektivitu a ziskovosť firmy.

DOMÁCA ÚLOHA



Zistite, akými spôsobmi sa komunikuje vo firmách (napr. prostredníctvom rodičov).
Akým spôsobom sú napr. zadávané úlohy, komunikované výsledky, kontrola a podobne.

ZÁKLADNÉ POJMY



- interná komunikácia
- firemná kultúra
- komunikačné kanály
- motivácia
- lojalita zamestnancov

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- flipchartový papier
- fixky

Metódy

- hranie rolí
- diskusia
- výklad
- prezentácia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita	minúty
1. Úvod hodiny	5
2. Práca v skupinách	10
3. Prezentácie skupín a diskusia.	20
4. Závery z cvičenia, sumarizácia nových pojmov	8
5. Záver a zadanie domácej úlohy.....	2

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Podnikanie
Podnikateľská komunikácia
Náuka o spoločnosti



Cieľom internej komunikácie je posilňovanie motivácie, lojality a hrdosti zamestnancov na spoločnosť, v ktorej pracujú. Pomocou nej sa pomáha budovať príslušnosť k firme a firemnej značke.

Dobrá a kvalitná interná komunikácia a firemná kultúra dokáže zabrániť fluktuácii zamestnancov, zvyšuje motiváciu a tým aj efektívnosť a ziskovosť firmy.

Každá firma, ktorej záleží na zamestnancoch a celkovom pracovnom prostredí, by sa mala starať o to, aby mala efektívnu internú komunikáciu.

Komunikačné kanály, cez ktoré sa interná komunikácia realizuje:

- firemný časopis, noviny,
- elektronický newsletter, elektronické noviny,
- intranet /blogy, chat.../,
- telefonická Hot line,
- e-mailová komunikácia,
- „face to face“ komunikácia (osobná komunikácia tvárou v tvár).

Interná komunikácia pomáha posilňovať motiváciu aj lojalitu zamestnancov. Firemná kultúra a vnútorné prostredie firmy sú dôležitým faktorom pre výkonnosť ľudí.

Čo môže firma urobiť pre posilnenie lojality, zvýšenie motivácie a tvorbu pozitívneho pracovného prostredia?

Nástroje na dosahovanie motivácie a lojality:

- *zamestnanecké akcie* – napr. večierky, teambuildingové aktivity, akcie aj pre rodinných príslušníkov,
- *zamestnanecké benefity (výhody)* – voľné vstupenky na rôzne podujatia, zvýhodnené ceny na produkty spoločnosti, v ktorej pracujú, preventívne prehliadky, darčeky k výročiam,
- *zamestnanecké súťaže* – napr. o najlepšieho predajcu,
- *oceňovanie zamestnancov za rôzne zásluhy,*
- *podpora filantropických alebo darcovských aktivít,*
- *budovanie povedomia spoločenskej zodpovednosti v firme,*
- *dobrovoľnícke projekty vo firme.*

Základným komunikátorom v každej spoločnosti je líniový manažér, resp. akýkoľvek nadriadený.

O tejto problematike sa hovorí aj v lekcii 85 – „Organizačná štruktúra firmy“. Naozaj platí, že základným stavebným kameňom každej firmy a jej úspechu sú ľudia.

Interná komunikácia ide ruka v ruke s externou komunikáciou, pričom informácie by mali byť vždy najprv smerované do vnútra firmy, až potom navonok (externe), aby sa zabránilo vytváraniu rozličných dohadov a poloprávdy.

To platí najmä v prípade krízovej komunikácie.

Pokiaľ ide o pozitívne informácie, organizačné alebo iné zmeny, zamestnanci majú právo vedieť ich prví a nedozvedieť sa ich z externých zdrojov.



V úvode hodiny sa opýtajte žiakov, čo zistili doma u rodičov o komunikácii v ich firmách a zároveň týmto úvodným rozhovorom pripravte žiakov na tému hodiny – interná komunikácia.

Rozdeľte triedu na dve skupiny. Jedna bude zastupovať vedenie firmy a druhá zamestnancov vo firme GALAXY.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Firma GALAXY je nová firma, zaoberá sa vývojom softvéru. Má 40 zamestnancov. Vedenie firmy sa hneď od začiatku snaží vybudovať také komunikačné prostredie, ktoré by prispievalo k celkovej atmosfére firmy, podporovalo by motiváciu zamestnancov pracovať a tiež lojalitu s firmou. Manažment firmy sa rozhodol, že bude o tejto problematike hovoriť so zamestnancami, aby získal spätnú väzbu o tom, ako si predstavujú komunikáciu vo firme.

Vedenie pripravilo dve pracovné skupiny, jedna zastupovala manažment a druhá zamestnancov. Úlohou skupín bolo pripraviť zoznam očakávaní ohľadom firemnej komunikácie. Na diskusie dostali nejaký čas a potom nasledovalo stretnutie všetkých, kde sa o tejto problematike hovorilo. Cieľom bolo vybrať také komunikačné nástroje, ktoré by boli efektívne a vyhovujúce pre charakter tejto firmy.

Je dôležité prihliadať na to, že firma na trhu začína a jej rozpočet na oblasť ľudských zdrojov a marketing je obmedzený.

Úlohy

Úlohou jednotlivých skupín vašich žiakov bude simulovať stretnutie skupín vo firme a pripraviť sa na spoločné stretnutie, kde sa bude o problematike hovoriť.

Dajte žiakom čas 10 minút na prácu v skupinách a nech svoje návrhy spíšu na jeden veľký papier. Jeden z nich musí byť pripravený prezentovať výstupy skupiny na firemnom stretnutí.

Skupina, ktorá simuluje vedenie firmy, nech si zvolí jej riaditeľa a aj finančného riaditeľa. Ich úlohou bude viesť spoločné stretnutie firmy.

Títo dvaja žiaci by sa mali dohodnúť ako budú firemné stretnutie viesť a ako budú realizovať

diskusiu. Nemusia sa zúčastniť práce v skupinách, ale nech pripraví firemné stretnutie. Nesmú zabudnúť na to, že musia ustrážiť rozpočet firmy, ale aj im záleží na vytvorení dobrej vnútrofirmej komunikácie.

Dajte inštrukcie žiakovi, ktorý bude hrať rolu finančného riaditeľa, aby v diskusii tvrdo obhajoval finančné náležitosti a strážil rozpočet firmy, ale nech to ostatní žiaci nevedia, nech je táto inštrukcia len pre neho.

Po uplynutí stanoveného času bude nasledovať firemné stretnutie. Nechajte žiaka, ktorý má zahrať rolu riaditeľa, aby začal toto stretnutie a celé ho viedol s pomocou marketingového riaditeľa.

Mala by nasledovať prezentácia jednotlivých skupín a aj argumentácia k jednotlivým návrhom. Medzi skupinami pravdepodobne nastane diskusia.

Výsledkom stretnutia musia byť návrhy na formy internej komunikácie vo firme a ich priradenie k jednotlivým pracovným procesom.

Po tejto aktivite diskutujte so žiakmi. Pýtajte sa:

Ako ste sa cítili pri tejto aktivite?

Myslíte si, že takto to vyzerá aj v reálnej firme?

Čo sa Vám najviac páčilo?

Ktorí z navrhnutých vecí sa reálne vo firmách realizujú v rámci internej komunikácie?

Po diskusii so žiakmi prejdite poznámky, kde nájdú všetky základné pojmy k téme interná komunikácia. V prípade potreby s nimi o poznámkach diskutujte. Cieľom tejto časti je zhrnúť nové poznatky.

Zadajte domácu úlohu na nasledujúcu hodinu. Je dôležitá pre úspešné pokračovanie v tejto téme.



Interná komunikácia firmy

Komunikačné kanály, cez ktoré sa interná komunikácia realizuje:

- firemný tlačенý časopis, noviny,
- elektronický newsletter, elektronické noviny,
- intranet (blogy, chat...),
- telefonická hotline,
- e-mailová komunikácia,
- face to face komunikácia (komunikácia tvárou v tvár, teda osobná).

Nástroje na dosahovanie motivácie a lojality:

- zamestnanecké akcie – napr. večierky, teambuildingové aktivity, akcie aj pre rodinných príslušníkov,
- zamestnanecké benefity (výhody) – voľné vstupenky na rozličné podujatia, zvyhodnené ceny na produkty spoločnosti, v ktorej pracujú, preventívne prehliadky, darčeky k výročiam,
- zamestnanecké súťaže – napr. o najlepšieho predajcu,
- oceňovanie zamestnancov za rozličné zásluhy,
- podpora filantropických alebo darcovských aktivít,
- budovanie povedomia spoločenskej zodpovednosti vo firme,
- dobrovoľnícke projekty vo firme.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdeľte triedu na 2 skupiny. Každý žiak z prvej skupiny si pripraví vlastný návrh ako by mala podľa neho vyzeráť firemná kultúra v banke. Je ňou medzinárodná spoločnosť, kde pracujú aj zahraniční pracovníci. Každý žiak z druhej skupiny si pripraví to isté, ale pre firmu, ktorá vyrába mäsové výrobky. Je to malá slovenská firma.

POUŽITÁ LITERATÚRA



Zdroje štúdia

- http://www.seesame.com/sk/portal_pr/odborne.php?file=277&poradie=5&stranka=1&offset=0

Hra „Galaxy“

Firma GALAXY je nová firma, zaoberá sa vývojom softvéru. Má 40 zamestnancov. Vedenie firmy sa hneď od začiatku snaží vybudovať také komunikačné prostredie, ktoré by prispievalo k celkovej atmosfére firmy, podporovalo by motiváciu zamestnancov pracovať vo firme čo najdlhšie a tiež lojalitu voči firme. Manažment firmy sa rozhodol, že bude o tejto problematike hovoriť so zamestnancami, aby získal spätnú väzbu o tom, ako si predstavujú komunikáciu vo firme.

Vedenie pripravilo dve pracovné skupiny, jedna zastupovala manažment a druhá zamestnancov. Úlohou skupín bolo pripraviť zoznam očakávaní na firemnú komunikáciu. Na diskusie dostali nejaký čas a potom nasledovalo stretnutie všetkých vo firme, kde sa o tejto problematike hovorilo. Cieľom bolo vybrať také komunikačné nástroje, ktoré by boli efektívne a vyhovujúce pre charakter tejto firmy.

Je dôležité prihliadať na to, že firma na trhu začína a jej rozpočet na oblasť ľudských zdrojov a marketing je obmedzený.

Komunikačné kanály internej komunikácie

- firemný tlačенý časopis, noviny,
- elektronický newsletter, elektronické noviny,
- intranet (blogy, chat...),
- telefonická hotline,
- e-mailová komunikácia,
- face to face komunikácia (komunikácia tvárou v tvár, teda osobná).

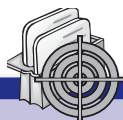
Nástroje na dosahovanie motivácie a lojality

- zamestnanecké akcie – napr. večierky, teambuildingové aktivity, akcie aj pre rodinných príslušníkov,
- zamestnanecké benefity (výhody) – voľné vstupenky na rozličné podujatia, zvýhodnené ceny na produkty spoločnosti, v ktorej pracujú, preventívne prehliadky, darčeky k výročiam,
- zamestnanecké súťaže – napr. o najlepšieho predajcu,
- oceňovanie zamestnancov za rozličné zásluhy,
- podpora filantropických alebo darcovských aktivít,
- budovanie povedomia spoločenskej zodpovednosti vo firme,
- dobrovoľnícke projekty vo firme.

Externá komunikácia firmy

97

CIEĽ LEKCIE



Zistiť akými formami komunikuje firma navonok (externe). Identifikovať spôsoby prezentácie firmy smerom k verejnosti.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Už vieme, že firma je živý organizmus, a to ju predurčuje ku komunikácii, bez ktorej by nemohla existovať.

Vzťahy s verejnosťou (alebo aj externú komunikáciu firmy) môžeme definovať ako systematickú, cielenú a pravidelnú komunikáciu, ktorá je založená na úplných a pravdivých informáciách a smerovaná k cieľovým skupinám. Realizuje sa cez vybrané prostriedky a jej cieľom je vytvárať korektné a pozitívne vzťahy s verejnosťou.

DOMÁCA ÚLOHA



Rozdeľte triedu na 2 skupiny. Každý žiak z prvej skupiny si pripraví vlastný návrh ako by mala podľa neho vyzeráť firemná kultúra v banke. Je ňou medzinárodná spoločnosť, kde pracujú aj zahraniční pracovníci. Každý žiak z druhej skupiny si pripraví to isté, ale pre firmu, ktorá vyrába mäsové výrobky. Je to malá slovenská firma.

ZÁKLADNÉ POJMY



- vzťahy s verejnosťou (public relations)
- tlačová konferencia
- tlačová správa
- veľtrh
- firemná identita (corporate identity)

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- fixky
- flipchartový papier

Metódy

- skupinová práca
- prezentácia,
- diskusia
- výklad

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvod hodiny + krátka diskusia. ... 5
2. Výklad nových pojmov 5
3. Riadená diskusia. 5
4. Práca v skupinách. 10
5. Prezentácie a diskusia..... 15
6. Záverečná reflexia a zadanie domácej úlohy. 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Marketing
Podnikanie
Podnikateľská komunikácia
Náuka o spoločnosti



Už vieme, že firma je živý organizmus a to ju predurčuje ku komunikácii, bez ktorej by nemohla existovať. Učili sme sa o internej komunikácii, teda o tom, aké sú komunikačné procesy prebiehajúce vo vnútri firmy.

Dnes sa pozrieme na to, ako firma komunikuje s externým prostredím – teda na externú komunikáciu.

Naučíme sa, aké má externá komunikácia formy, pravidlá, čo je základom jej úspešnosti a čo všetko sa skrýva za pojmom „public relations“, teda vzťahy s verejnosťou.

Čo je vlastne public relation?

Vzťahy s verejnosťou (alebo aj externú komunikáciu firmy) môžeme definovať ako systematickú, cieleňú a pravidelnú komunikáciu, ktorá je založená na úplných a pravdivých informáciách a smerovaná k cieľovým skupinám. Realizuje sa cez vybrané prostriedky a jej cieľom je vytvárať korektné a pozitívne vzťahy s verejnosťou.

S kým teda firma v rámci externej komunikácie komunikuje? Kto sú cieľové skupiny?

- zákazníci, deti, študenti, vedci, dôchodcovia,
- vlastníci, sponzori, podporovatelia,
- orgány štátnej a územnej správy, vláda,
- tvorcovia verejnej mienky, médiá,
- záujmové skupiny a nátlakové skupiny,
- partneri, univerzity, odborné spoločenstvá,
- dodávatelia, banky, vydavatelia,
- ostatná verejnosť.

Cieľom PR je budovanie:

- mena organizácie,
- vnímania organizácie verejnosťou,
- dôveryhodnosti organizácie,
- lojality vo vzťahoch.

Úlohy PR:

- vytvárať pozitívny imidž,
- zaujať – upevniť pozíciu na trhu,
- zvýšiť informovanosť verejnosti,
- motivovať spolupracovníkov,
- získať pochopenie v očiach verejnosti,
- získať kvalifikovaných pracovníkov,

- odbúravať prekážky,
- tvoriť a meniť postoje k organizácii, produktu.

Vybudovať kvalitné a profesionálne vzťahy s verejnosťou, teda dobré PR firmy, to nie je jednoduchá úloha. Mal by to byť jeden zo strategických cieľov pre každú firmu a organizáciu.

Dnes už vieme, že nie je reálne mať profesionálne PR s neprofesionálnym prístupom, a preto by malo byť snahou firmy alebo organizácie, aby vybudovala naozaj kvalitné oddelenie PR.

Možno vás napadne otázka, čo teda charakterizuje kvalitné a profesionálne PR? Pozrime sa spoločne na niektoré zásady.

Zásady PR

- pravdivosť poskytovaných informácií,
- nie reakcia, ale akcia...,
- zvládať situácie „čo ak...“,
- dôveryhodnosť,
- maximum informácií o situácii,
- systematickosť práce,
- plánovitá práca,
- objektívnosť, neskresľovanie.

Budovanie PR v rámci firmy nie je ľahká úloha. Je to náročný proces, ktorého nevládnutie môže mať pre firmu negatívne dôsledky. Pozrime sa spoločne na niektoré faktory, ktoré definovali ľudia v oddelení PR rôznych firiem ako chyby a nedostatky.

Nedostatky a chyby PR

- absencia plánu, krátkodobé uvažovanie,
- tlačové správy o ničom, nudné a dlhé tlačové konferencie,
- nereagovanie na otázky médií, dlhý čas reakcie,
- absencia analýzy konkurenčnej komunikácie,
- neaktuálne databázy kontaktov,
- nechť vystupovať na verejnosti (často nekompetentnosť),
- neexistujú priame komunikačné väzby PR človek – médiá,
- PR je spontánne, PR nasadia len pri zmierňovaní škôd – krátkodobý pohľad,
- organizácia nesleduje systematicky svoj vplyv na okolie, postoje zákazníka a pod.,

- útvár PR je „v tieni“,
- zameranie len na tlač,
- pracovníci PR sa vnímajú len ako realizátori rozhodnutí,
- nedostatok zdrojov vyčlenených na PR,
- zlá koordinácia PR na rôznych úrovniach a s inými formami marketingovej komunikácie.

Corporate identity – firemná identita

Organizácia alebo firma komunikuje externe aj prostredníctvom firemnej identity.

Firemnú identitu tvoria

- ľudské zdroje,
- značka, logo, firemné farby,
- hodnoty firmy,
- vízia a poslanie firmy.

Úspech organizácie závisí aj od toho ako ju vnímajú všetci, ktorí tvoria trh, teda zákazníci, verejnosť, konkurencia, partneri.

Budovaním a tvorbou firemnej identity sa v súčasnosti zaoberajú špecializované agentúry, ktoré pomáhajú veľkým aj malým firmám posilňovať a zlepšovať meno a obraz alebo imidž.

Ako a kde sa môže firma prezentovať?

Tlačová správa je jedným zo spôsobov, ako oznamovať verejnosti rôzne aktuálne informácie týkajúce sa spoločností. Distribuuje sa skupine médií v určitom čase a je často prvým krokom pri komunikácii o dôležitých veciach a udalostiach.

Čo má tlačová správa obsahovať?

- pútavý titulok alebo názov,
- základné, jasné a aktuálne informácie,
- kontakty na ľudí, s ktorými môžu médiá ďalej komunikovať.

Tlačová konferencia je tiež jeden zo spôsobov externej komunikácie. V praxi sa využíva zriedkavejšie ako tlačová správa, pretože je časovo aj organizačne náročnejšia. Firmy organizujú tlačové konferencie najmä pri významných udalostiach (napr. pri zavedení nových produktov, pri rebrandingu, teda zmene značky, pri krízových situáciách, pri významných výročiach, fúziách atď.), keď je potrebné informovať, vysvetľovať a odpovedať na otázky.

Veľtrhy sú veľmi efektívnou formou externej komunikácie firmy.

Medzi ďalšie príležitosti, ktoré môže firma využiť na externú komunikáciu, patria: odborný článok, rozhovor, diskusná relácia, prezentácia na konferencii, vystúpenie k téme, pracovné raňajky, seminár atď.

Komunikačné a PR agentúry

Pre efektívne a profesionálne vzťahy s verejnosťou môže firma využiť aj služby tzv. PR agentúr, alebo komunikačných agentúr, ktoré pôsobia na trhu. Aké služby môže komunikačná agentúra poskytnúť firme?

Služby PR agentúry alebo komunikačnej agentúry

- krátkodobé komunikačné ciele,
- dlhodobé komunikačné vízie,
- definícia cieľových skupín a kľúčových úloh,
- priamy a osobný marketing,
- lojalitné programy,
- konzultácie v oblasti vzťahov s verejnosťou,
- analýza prostredia,
- monitoring médií a analýza,
- krízová komunikácia,
- supervízia kreatívnych kampaní.

Okrem týchto služieb medzi základné úlohy PR agentúry patrí:

- skúmanie trhu,
- príprava kampane, tvorba a distribúcia správ a informácií,
- zabezpečovanie konferencií, výstav, seminárov, slávností,
- spolupráca s médiami, koordinovanie s reklamou, riešenie „grafiky“,
- tvorba publikácie, prezentácie, filmy,
- lobovanie v prospech zákazníkov,
- školenie a radenie v PR, v styku s médiami, v rétorike.

Pre jednotlivé komunikačné situácie neexistujú univerzálne riešenia, každá je svojim spôsobom jedinečná. Preto je veľmi dôležité vybrať si profesionálnu PR agentúru, ktorá dokáže pre firmu realizovať public relation na mieru a podľa jej aktuálnych potrieb.



Na predchádzajúcej hodine sme sa učili o tom, ako prebieha komunikácia vo vnútri firmy, teda interná komunikácia, čo všetko do nej patrí a čo s ňou súvisí. Firma ale nie je ostrov sám pre seba, pretože pôsobí v určitom prostredí a preto je nevyhnutné, že musí komunikovať aj s týmto vonkajším prostredím.

Položte študentom nasledujúcu otázku: *Môžete mi povedať, čo podľa vás patrí do externej komunikácie firmy a s kým firma externe komunikuje?*

S pomocou učebného textu pokračujte výkladom pojmu vzťahy s verejnosťou - public relations.

Opýtajte sa študentov: *Čo charakterizuje kvalitné a profesionálne PR firmy?*

Pozrime sa spoločne na niektoré zásady. Urobíme tak prostredníctvom príkladov. Predstavte si, že vo firme nastanú situácie, o ktorých je potrebné informovať verejnosť.

4 príklady:

- Vo firme sa odhalí nejaký podvod, napr. finančný.
- Príde sa na to, že firma použila vo výrobe nejaké nepovolené látky a musí stiahnuť výrobok z trhu.
- Firma dostala najvyššie ocenenie za kvalitu svojich výrobkov.
- Firma odovzdala dar vo výške 10 000 Eur neziskovej organizácii.

Diskusia

Ako by sa malo zachovať v týchto situáciách oddelenie PR? Diskutujte so žiakmi.

- *Ako rýchlo, v akom čase, by mala firma informovať verejnosť o svojej situácii pri negatívnej správe a v akom pri pozitívnej správe?*
- *Kto by mal byť hlavným aktérom oznámenia?*
- *Pri ktorej z vymenovaných situácií by mala firma urobiť tlačovú konferenciu?*
- *Môže firma pri informovaní klamať, alebo použiť neúplné informácie?*
- *Môže firma odmietnuť komunikovať s médiami?*

Práca v skupinách.

Rozdeľte triedu do 5 skupín. Každá skupina dostane jeden flipchartový papier a farebné fixky. Povedzte každej skupine inštrukciu:

1. skupina: *Identifikujte čo má obsahovať dobrá tlačová správa.*
2. skupina: *Aká je podľa vás úspešná tlačová konferencia?*
3. skupina: *Firma ide na veľtrh a vy máte pripraviť zoznam vecí na ktoré nesmú zabudnúť.*
4. skupina: *Pokúste sa vytvoriť charakteristiku dobrej a presvedčivej prezentácie.*
5. skupina: *Firma mení logo a vašou úlohou je vytvoriť zoznam aktivít, ktoré by mohla urobiť smerom k verejnosti.*

Na prácu majú skupiny 10 minút, po uplynutí času nasledujú prezentácie jednotlivých skupín.

Po každej prezentácii dajte žiakom priestor na krátku diskusiu.

Záver hodiny

Na záver hodiny sa opýtajte žiakov, čo sa ich z tejto témy a hodiny najviac oslovilo a potom zadajte domácu úlohu na nasledujúcu hodinu.



Externá komunikácia firmy

Cielom PR je vytváranie:

- mena organizácie,
- vnímania organizácie verejnosťou,
- dôveryhodnosti organizácie,
- lojality vo vzťahoch.

Úlohy PR:

- vytvárať pozitívny imidž,
- zaujať – upevniť pozíciu na trhu,
- zvýšiť informovanosť verejnosti,
- motivovať spolupracovníkov,
- získavať pochopenie v očiach verejnosti,
- získať kvalifikovaných pracovníkov,
- odbúravať prekážky,
- tvoriť a meniť postoje k organizácii, produktu.

Ako a kde sa môže firma prezentovať?

Tlačová správa je jedným zo spôsobov, ako oznamovať verejnosti rôzne informácie týkajúce sa firmy, organizácie. Distribuuje sa skupine médií v určitom čase a je často prvým krokom pri komunikácii o dôležitých veciach a udalostiach.

Čo by mala obsahovať tlačová správa?

- pútavý titulok alebo názov,
- základné, jasné a aktuálne informácie,
- kontakty na ľudí, s ktorými môžu médiá ďalej komunikovať.

Tlačová konferencia je tiež jeden zo spôsobov externej komunikácie. V praxi sa využíva zriedkavejšie ako tlačová správa, pretože je časovo aj organizačne náročnejšia. Firmy organizujú tlačové konferencie najmä pri významných udalostiach (napr. pri zavedení nových produktov, pri rebrandingu, teda zmene značky, pri krízových situáciách, významných výročiach, fúziách atď.), keď je potrebné informovať, vysvetľovať a odpovedať na otázky.

Veľtrhy sú veľmi efektívnou formou externej komunikácie firmy.

Medzi ďalšie príležitosti, ktoré môže firma využiť na externú komunikáciu, patria:

Odborný článok, rozhovor, diskusná relácia, prezentácia na konferencii, vystúpenie k téme, pracovné raňajky, seminár atď.

DOMÁCA ÚLOHA



Prineste si rôzne druhy novín alebo časopisov, môžete priniesť nielen seriózne a odborne zamerané noviny alebo časopisy, ale aj bulvárne denníky.

POUŽITÁ LITERATÚRA



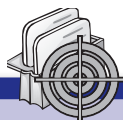
- Bělohávek, F. – Košťan, P. – Šuler, O.: *Management*. Rubico, Olomouc 2001
- Časopis Trend

Zdroje štúdia

- www.strategie.sk
- <http://podnikanie.etrend.sk/34570/riadenie-a-kariera/>

Médiá a firma

CIEĽ LEKCIE



Osvojiť si základné poznatky o masmediálnej komunikácii. Zistiť čo znamená mediálny plán a ako robiť monitoring médií.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Médiá sú mocnou silou súčasného sveta, v ktorom kvalita a rýchlosť komunikácie majú rozhodujúci vplyv na postavenie jednotlivých subjektov ekonomiky alebo politiky. Schopnosť prezentovať svoje postoje či produkty podmieňuje postavenie firiem a úradov, ale tiež politických strán a ich osobností. Monitorovanie médií a ostatných verejných informačných zdrojov je prirodzenou potrebou spoločností a inštitúcií. Poskytne informáciu o tom, ako organizáciu vníma okolie, a tiež ako sú vnímané ostatné subjekty vo sfére jej záujmov.

DOMÁCA ÚLOHA



Poproste žiakov, aby na hodinu priniesli rôzne druhy novín alebo časopisov (denníky, odborné periodiká, bulvárne médiá, a pod.).

ZÁKLADNÉ POJMY



- médiá
- monitoring médií
- mediálny plán
- komunikačná agentúra

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- čistý papier A4 pre každého žiaka
- fixky, flipchart

Metódy

- hra „Origami“
- práca v skupine
- prezentácia
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Hra „Origami“ 5
2. Práca v skupinách 5
3. Prezentácie a diskusia 10
4. Práca s časopismi a novinami 10
5. Nové pojmy a ich výklad 10
6. Záverečná diskusia 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Marketing
Podnikanie
Náuka o spoločnosti



Na predchádzajúcej hodine sme sa učili o externej komunikácii firmy. Jedným z kanálov, ktorými firma navonok komunikuje a ktoré pri tejto forme využíva sú médiá.

Schopnosť a umenie komunikovať s médiami je nevyhnutnou potrebou každej modernej firmy. Čo všetko súvisí s problematikou komunikácie a vzťahu firmy a médií? Napríklad aj odpovede na takéto otázky:

- Ako využiť silu médií v prospech firmy?
- Čo zaujíma médiá a prečo?
- Aké sú zákonitosti novinárskej práce?
- Ako komunikovať s médiami?
- Aké sú možnosti tlačových agentúr, TV, rozhlasu, tlače, internetu?

Komunikácia s médiami patrí do oblasti *public relation*, teda vzťahov s verejnosťou, o tom sme sa tiež učili na predchádzajúcej hodine. Dnes sa pozrieme na to, aké médiá môže firma používať na komunikáciu ale aj na to, čo je monitoring médií a ako dobrý monitoring urobiť.

Potreba oznámiť niečo verejnosti alebo odpovedať na otázky novinárov – to je jedna z úloh PR oddelenia firmy. Kontakt s médiami prináša ale aj riziká neúspechu a sklamaní, pretože vystupovať v médiách nie je jednoduché. V praxi sa často stáva, že dobré meno alebo dôvera vo firmu sa môže narušiť alebo aj zrútiť za veľmi krátky čas, a to najmä vtedy, ak pri komunikácii s médiami vznikne dojem, že niečo nie je v poriadku alebo že sa zakrývajú pravdivé informácie.

Médiá majú veľkú silu a často majú rozhodujúci vplyv na postavenie firiem a organizácií v rámci spoločnosti. Mnohé firmy komunikujú s verejnosťou len prostredníctvom médií. Preto výber médiá, ktoré odovzdá naše posolstvo a informácie verejnosti, je veľmi dôležitý.

Pre komunikáciu s médiami je veľmi dôležité, aby firma vedela, aké médiá existujú na našom trhu, kto sú ich vydavatelia, ale aj vlastníci, aká je ich politická orientácia, aké sú ich kvality ale aj ich nedostatky.

Pri komunikácii s médiami sa neraz stáva, že dochádza ku konfrontácii, že sa kladú nepríjemné otázky, ktoré môžu byť prekvapujúce, ale stáva sa

aj to, že informácie sú podávané verejnosti skreslené a neúplné, čo môže – po odhalení – spôsobiť firme veľké problémy.

Čo patrí medzi základné a štandardné mediálne zdroje?

- Tlačené médiá
 - denníky
 - týždenníky
 - mesačníky
- Elektronické médiá
 - rozhlas
 - televízie
 - internet

Monitorovanie médií

Monitorovanie médií a ostatných verejných informačných zdrojov je prirodzenou potrebou spoločností a inštitúcií. Poskytne informáciu o tom, ako organizáciu vníma okolie, a tiež ako sú vnímané ostatné subjekty vo sfére jej záujmov. Monitoring médií je cestou k efektívnemu získavaniu informácií o tom:

- ako nás vníma verejnosť
- aké informácie sa o nás zverejňujú
- aké sú aktivity konkurencie
- aké sú politické, ekonomické a legislatívne zmeny

Mediálny plán

Ak chce firma komunikovať s médiami efektívne a podľa jasných pravidiel, je dobré, ak má vypracovaný mediálny plán. Ten zvyčajne obsahuje tieto okruhy a presne ich vymedzuje a definuje:

Stratégia spolupráce s médiami.

Celkový koncepčný prístup k mediálnemu plánu, ktorý by mal byť v relácii s marketingovou stratégiou.

Mediálna cieľová skupina.

Určenie cieľového publika, podmienok a vekových skupín. Vítané sú poznámky o životnom štýle cieľového publika. Ak pracujete s mediálnou agentúrou, tak táto má väčšinou porovnateľný výber médií, a preto im pri výbere pomôže, ak budú mať viac informácií o cieľovom publiku.

- **Prieskumy sledovanosti.**

Sem uvedte prehľady sledovanosti médií.
Môžete ich získať priamo v médiách alebo v mediálnych agentúrach.

- **Realizácia spolupráce s médiami.**

Sem patria odporučené médiá, médiá neodporučené a prečo, rozpočet/náklady na tisíc oslovených ľudí a ďalšie analytické nástroje ako napríklad afinita a pod.

- **Časový graf spolupráce s médiami.**

Pokrýva celý rok s uvedením výdavkov za každý mesiac (štvrtrok, polrok) a podľa jednotlivých médií.

Pri komunikácii s médiami môže tiež firma využiť služby PR alebo mediálnej agentúry, ako sme sa to učili na predchádzajúcej hodine.

Služby PR agentúry, alebo komunikačnej agentúry zahŕňajú:

- krátkodobé komunikačné ciele,
- dlhodobé komunikačné vízie,
- definíciu cieľových skupín,
- priamy a osobný marketing,
- lojalitné programy,
- konzultácie v oblasti vzťahov s verejnosťou,
- analýzy prostredia,
- monitoring médií,
- krízová komunikácia,
- supervízia kreatívnych kampaní.



1. Začnite hrou „ORIGAMI“

Nerobte žiaden špeciálny úvod k téme, pretože práve táto hra má študentom pomôcť vidieť rozdielnosť vnímania informácií a ich spracovanie do konečnej podoby. Práve hra vám pomôže vziať ich do problematiky.

Hra „Origami“ (*Origami je staré japonské umenie skladania papiera do rôznych tvarov.*)

Pomôcky: list bieleho papiera veľkosti A4 pre každého žiaka.

Postup: rozdajte papier každému žiakovi a oboznámte ich s tým, že ich úlohou bude skladať tento papier podľa vašich pokynov. Počas skladania musia mať všetci zatvorené oči.

Inštrukcie pre žiakov: *Preložte papier na polovicu. Zase ho preložte na polovicu. Teraz ho do tretice preložte na polovicu. Teraz odtrhnite z neho pravý roh. Otočte papier a odtrhnite horný roh.*

Ak všetci splnili zadanie, môžu otvoriť oči. Každý žiak nech rozloží svoj papier a nech si navzájom svoje papiera porovnávajú, aby videli, ako vyzerajú.

Diskusia k hre: *Dospeli všetci k rovnakému výsledku? Prečo áno a prečo nie? Bol by rozdiel vo výsledku, keby ste mali otvorené oči? Boli jednotlivé inštrukcie jasné? Ako môžeme poznanie z tejto hry aplikovať na tému hodiny: Média a firma?*

2. Na základe tejto hry môžete urobiť úvod k téme hodiny.

Vysvetlite im, že komunikácia firiem a médií je často problematická, neprehľadná, a aj napriek tomu, že má jasné pravidlá, výsledok je častokrát iný, ako napr. očakáva firma.

3. Aby ste sa posunuli v téme ďalej, urobte so študentami aktivitu v skupinách.

Rozdeľte triedu na 3 skupiny, kde každá bude predstavovať jednu skupinu médií:

1. skupina – Tlačené média
2. skupina – Televízie
3. skupina – Rozhlas

Úlohou skupín bude:

- vymenovať konkrétne názvy médií v ich skupine,

ktoré poznajú

- vytvoriť zoznam rôznych pozitívnych a negatívnych situácií, kedy média o firme komunikujú.

Na prácu majú skupiny 5 minút. Po uplynutí stanoveného času každá skupina bude prezentovať svoje výstupy, za každú skupinu jeden žiak.

Otázky do diskusie:

- Podľa čoho by si firma mala vyberať média na komunikáciu?
- Aké problémy sa vo vzťahu firma a média objavujú?

4. Prejdite k ďalšej aktivite.

Teraz budú žiaci potrebovať noviny a časopisy, ktoré mali priniesť.

Opýtajte sa žiakov:

- Aké noviny a časopisy ste doniesli?
- V čom sa od seba odlišujú?
- Nájdite v nich články o firmách – o čom sa v nich píše?
- Nájdite v novinách alebo časopisoch články s negatívnymi informáciami o firmách. Môžu média firme poškodiť?
- Môžu poškodiť jej meno?
- Čo podľa Vás najviac zaujíma média (z oblasti firiem)?
- Je možné, aby mala firma prehľad o tom, čo a kde sa o nej píše?

5. Posledná otázka z diskusie pomôže hodinu posunúť ďalej – k vysvetleniu pojmov „monitoring médií“ a „mediálny plán“.

Postupujte podľa učebného textu.

6. Na záver hodiny napíšte na tabuľu citát Josepha Pulitzer:

JOSEPH PULITZER

Predlož im to KRÁTKO, aby to čítali, JASNE tak, aby to ocenili, ZAUJÍMAVO tak, aby si to zapamätali a hlavne PRESNE tak, aby sa tým mohli riadiť.

Diskutujte o ňom so študentami a opýtajte sa ich: *Ako vidíte situáciu v spolupráci médií a firiem u nás? Čo si všímate v tejto oblasti?*



Médiá a firma

Médiá sú mocnou silou súčasného sveta, v ktorom kvalita a rýchlosť komunikácie majú rozhodujúci vplyv na postavenie jednotlivých subjektov ekonomiky alebo politiky. Schopnosť prezentovať svoje postoje či produkty podmieňuje postavenie firiem a úradov, ale tiež politických strán a ich osobností.

Monitorovanie médií a ostatných verejných informačných zdrojov je prirodzenou potrebou spoločností a inštitúcií. Poskytne informáciu o tom, ako organizáciu vníma okolie, a tiež ako sú vnímané ostatné subjekty vo sfére jej záujmov.

Čo patrí medzi základné a štandardné mediálne zdroje?

- Tlačené médiá
 - denníky
 - týždenníky
 - mesačníky
- Elektronické médiá
 - rozhlas
 - televízie
 - internet

Mediálny plán

Ak chce firma komunikovať s médiami efektívne a podľa jasných pravidiel, je dobré, ak má vypracovaný mediálny plán. Ten zvyčajne obsahuje tieto okruhy a presne ich vymedzuje a definuje:

- **Stratégia spolupráce s médiami.**
- **Mediálna cieľová skupina.**
- **Prieskumy sledovanosti.**
- **Realizácia spolupráce s médiami.**
- **Časový graf spolupráce s médiami.**

Pri komunikácii s médiami môže tiež firma využiť služby PR alebo mediálnej agentúry, ako sme sa to učili na predchádzajúcej hodine.

Služby PR agentúry, alebo komunikačnej agentúry zahŕňajú:

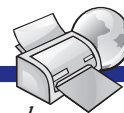
- krátkodobé komunikačné ciele,
- dlhodobé komunikačné vízie,
- definíciu cieľových skupín,
- priamy a osobný marketing,
- lojalitné programy,
- konzultácie v oblasti vzťahov s verejnosťou,
- analýzy prostredia,
- monitoring médií,
- krízová komunikácia,
- supervízia kreatívnych kampaní.

DOMÁCA ÚLOHA



Úlohou žiakov bude na internete vyhľadať príklady spoločensky zodpovedného podnikania firiem, rôzne správy a informácie k tejto téme. Ak nemajú internet, môžu použiť aj noviny, denníky, týždenníky.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Miller, B.,C. : *Teambuilding – 50 krátkych aktivit*. Brno, Computer press 2007
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuler, O.: *Management*. Olomouc, Rubico 2001

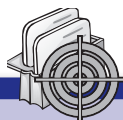
Zdroje štúdia

- <http://www.strategie.sk/showdoc.do?docid=9092>

Spoločensky zodpovedné podnikanie a firemné darcovstvo

99

CIEĽ LEKCIE



Poznať obsah pojmu firemné darcovstvo a spoločensky zodpovedné podnikanie,
Vedieť rozlíšiť medzi darcovstvom a sponzoringom,
Poznať princípy a význam spoločensky zodpovedného podnikania.

ZÁKLADNÉ POJMY



- firemné darcovstvo
- sponzoring
- filantropia
- peňažné a nepeňažné darcovstvo
- spoločensky zodpovedné podnikanie

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Koncept spoločensky zodpovedného podnikania a aj firemné darcovstvo by mali byť súčasťou strategického plánovania každej firmy, ktorá je alebo sa usiluje byť úspešná. Firemná filantropia a spoločenská angažovanosť firiem je stále viac uznávaná ako progresívny spôsob prepojenia komerčnej sféry na spoločnosť.

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- kartičky z farebného papiera
- farebné fixky
- internet, časopisy, noviny

Metódy

- diskusia
- výklad pojmov

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Mapovanie mysle pojmov darcovstvo a sponzoring 5
2. Diskusia 8
3. Vysvetlenie základných pojmov ... 7
4. Aktivita „Zodpovedná firma“ 20
5. Záverečná diskusia 5

DOMÁCA ÚLOHA



Úlohou žiakov bude na internete vyhľadať príklady spoločensky zodpovedného podnikania firiem, rôzne správy a informácie k tejto téme. Ak nemajú internet, môžu použiť aj noviny, denníky, týždenníky.

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Etika
Podnikanie
Marketing



Koncept spoločensky zodpovedného podnikania a aj firemné darcovstvo by mali byť súčasťou strategického plánovania každej firmy, ktorá je alebo sa usiluje byť úspešná. Firemná filantropia a spoločenská angažovanosť firiem je stále viac uznávaná ako progresívny spôsob prepojenia komerčnej sféry na spoločnosť.

Aj napriek, tomu, že prvoradou úlohou firmy v podnikaní je vytváranie zisku, je táto oblasť dôležitou súčasťou podnikania!

Definícií pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie je veľa, my sa budeme venovať tej, ktorú vytvorili odborníci na túto problematiku v komisiách EÚ a je zapísaná v Zelenej knihe Európskej únie z roku 2001.

„Spoločensky zodpovedné podnikanie je dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi.“ (stakeholder = zainteresovaný subjekt)

Stakeholder je definovaný ako zainteresovaný subjekt, alebo osoba, ktorá má na firmu nejaký vplyv, napr. akcionár, majiteľ, zákazník, zamestnanec, komunita, konkurencia, médiá atď.

Spoločensky zodpovedné podnikanie by sa malo prejavovať v týchto 3 základných rovinách a oblastiach:

1. **ekonomická oblasť** – malo by to byť sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k ekonomickému rozvoju a snaha minimalizovať prípadné negatívne dôsledky vyplývajúce z tejto činnosti. Môže tu byť napr. etický kódex podnikania (budete sa o ňom učiť v module „Etika a sebaopoznanie“), vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, oblasť reklamy a iné.
2. **sociálna oblasť** – malo by to byť sledovanie a minimalizovanie negatívnych následkov na celý sociálny systém a život spoločnosti. Môže tu patriť napr. bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, rovnosť príležitostí, zvyšovanie kvality života, boj proti korupcii, pomoc sociálne znevýhodneným skupinám atď..
3. **enviromentálna oblasť** – malo by to byť monitorovanie a znižovanie negatívnych vplyvov pod-

nikania firmy na životné prostredie. Napr. výroba ekologických produktov, recyklácia odpadov, ochrana prírodných zdrojov, využívanie alternatívnych zdrojov energie a iné.

Čoraz viac firiem, slovenských aj zahraničných, sa snaží uplatňovať vo svojom podnikaní princípy spoločensky zodpovedného podnikania (v angličtine: *Corporate Social Responsibility – CSR*).

Spoločensky zodpovedné podnikanie firmy je oblasť, o ktorú by sa vo firme mal starať samostatný tím, pretože je to oblasť náročná – na čas, na investície a aj na ľudské zdroje. Len vtedy, ak bude firma premyslený a jasný koncept CSR, môže sa táto oblasť úspešne rozvíjať.

Jednou z častí konceptu spoločensky zodpovedného podnikania je aj firemná filantropia.

Pod pojmom **firemná filantropia** rozumieme dobrovoľnú angažovanosť podnikateľského subjektu vo verejne prospešných projektoch s cieľom podporovať rozvoj spoločnosti, v ktorej pôsobí alebo na ktorú majú jeho podnikateľské aktivity vplyv. Ide o aktivity nad rámec komerčnej činnosti firmy; aktivity, ktoré firmy najčastejšie realizujú spoločne s neziskovými organizáciami.

Z praxe poznáme veľa rôznych spôsobov, ako sa môžu firmy angažovať vo verejne prospešných projektoch.

Medzi nástroje firemného darcovstva patria:

Finančná podpora - prostredníctvom finančného alebo vecného daru. Táto podpora spočíva v tom, že firma jednorázovo alebo opakovane daruje prostriedky na podporu verejne prospešného projektu. Opakovaná podpora je z hľadiska obdarovaného (ale v podstate i darcu) omnoho prínosnejšia, pretože mu umožňuje použitie daru plánovať a používať efektívnejšie. Dlhodobejšia podpora, z pohľadu firmy, taktiež umožňuje lepšie sledovať prínos prostriedkov poskytovaných formou daru.

Zbierka medzi zamestnancami - tento spôsob darcovstva je dôležitý z pohľadu internej komunikácie, pretože umožňuje firme aktívne zapojiť zamestnancov do darcovských aktivít.

Firemná nadácia alebo nadačný fond - firemnú nadáciu si firmy zakladajú pre svoje dlhodobé darovské programy. Ide o samostatné právne subjekty, ktoré fungujú na rovnakom princípe ako akákoľvek iná nadácia.

Charitatívne aukcie a výstavy - firma organizuje rôzne charitatívne aukcie a výstavy pre zamestnancov, obchodných partnerov alebo zákazníkov. Získaný finančný výťažok potom daruje na dobročinné účely.

Nefinančná, nepenažná podpora – dnes sa bežným spôsobom podpory charitatívnej činnosti stávajú dary nepenažnej povahy. Správne zvolená forma nefinančnej podpory môže priniesť benefity ako neziskovej organizácii, tak i firme. Môže tu patriť: dobrovoľníctvo, poskytovanie vzdelávania neziskovým organizáciám, poskytovanie odbornej pomoci, bezplatné poskytovanie služieb, účasť v správnej rade.

Firemné dobrovoľníctvo - je založené na tom, že firma môže zapožičať svojich zamestnancov a odborníkov na jednorazové akcie alebo na dlhodobé projekty. Firemné dobrovoľníctvo je taktiež prostriedkom k zlepšeniu spolupráce v miestnej komunite a profesionalizácii neziskovej organizácie a jej zamestnancov. Z hľadiska firiem je však taktiež ideálnym „teambuildingovým“ nástrojom, zvlášť keď firma vyšle niekoľko svojich zamestnancov naraz. Neziskové organizácie môžu týchto firemných dobrovoľníkov využívať na čisto charitatívne pomocné práce, napr. v oblasti priamej pomoci deťom, starým ľuďom, sociálne znevýhodneným a podobne. Potrebná pomoc je však i odbornej povahy, kedy dobrovoľníci z firmy pomôžu neziskovej organizácii vytvoriť napríklad marketingový plán, vytvoria webové stránky či počítačovú sieť. Zároveň sa ukazuje, že zamestnanci, ktorí pracujú ako dobrovoľníci, si môžu osvojiť celý rad nových poznatkov, ktoré následne uplatňujú vo firme.

Darcovstvo alebo sponzoring?

Viete, v čom je rozdiel?

Darcovstvo	Sponzoring
Darovanie je súhrn hmotných i nehmotných statkov, ktoré darca dáva a obdarovaný prijíma. Nemusí ísť nevyhnutne o finančný dar, ale napríklad i o poskytnutie know-how či poradenstvo.	Sponzoring je nástroj komunikácie na podporu určitej udalosti, akcie, produktu alebo služby.
Poskytnutie daru upravuje Darovacia zmluva, ktorá je uzatvorená v zmysle ustanovení § 628 a nasl. Občianskeho zákonníka v platnom znení.	Často sa vzťahy medzi sponzorom a príjemcom príspevku uzatvárajú na základe zmluvy o reklame, kedy príjemca vykáže činnosti smerujúce k naplneniu marketingových cieľov sponzora. Poskytnutý príspevok je predmetom dane z príjmu u príjemcu.
Hlavným princípom je fakt, že darca nevyžaduje od obdarovaného za poskytnutie daru žiadne protiplnenie.	Sponzor poskytuje financie alebo iné prostriedky a za to dostáva protislužbu. Sponzorský príspevok je teda „príspevok s protiplnením“.
Dar nemusí byť určený na presne vymedzený účel, ale v určitých situáciách je vhodné účel definovať. Darca má taktiež možnosť skontrolovať správnosť a efektívnosť použitia daru.	Náklady na sponzoring sú súčasťou firemných rozpočtov a sú daňovo uznanou položkou.

(Zdroj: Sprievodca firemnou filantropiou, Fórum donorov)



Vaši študenti už vedia veľa o marketingu ako aj o tom, čo všetko súvisí s fungovaním firmy nielen na trhu, ale aj v spoločenskom prostredí. Jednou z dôležitých častí podnikania (ale aj marketingu) je spoločenská zodpovednosť, spoločensky zodpovedné podnikanie a firemné darcovstvo.

Význam tejto témy je najmä v tom, že keď sa študenti po ukončení školy ocitnú priamo v akejkoľvek firme, budú už vedieť, že aj táto časť je dôležitou súčasťou podnikania a života firmy, či už malej alebo veľkej a môžu byť šíriteľmi myšlienok spoločensky zodpovedného podnikania.

Dnes sa zamerajte najmä na to, aby ste ich oboznámili s pojmami spoločensky zodpovedné podnikanie a firemné darcovstvo.

1. Úvodná aktivita

Zameraná na získanie prehľadu, či študenti poznajú pojmy, s ktorými budete na hodine pracovať.

Rozdajte im farebné papierové kartičky a zadajte nasledujúce zadanie:

Prosím, napíšte na svoju kartičku hneď prvé, čo vás napadne, keď poviem pojmy: spoločensky zodpovedné podnikanie a firemné darcovstvo. (Dajte žiakom naozaj len chvíľku, aby nesmeli premýšľať dlho, stačí cca 30 sekúnd.)

Keď úlohu dokončia, poprosťte ich, aby prezentovali, úplne spontánne, svoje napísané asociácie.

Aktivita vám naozaj pomôže získať rýchly prehľad o tom, čo o nových pojmoch žiaci vedia a čo si pod nimi predstavujú.

2. V druhej časti hodiny sa venujte domácej úlohe žiakov.

Ich úlohou bude prezentovať to, čo našli na internete alebo v tlači. Využite túto aktivitu aj na vysvetlenie pojmov – najmä na vysvetlenie a pochopenie rozdielu medzi pojmom sponzoring a spoločenská zodpovednosť. Dávajte im otázky:

- *Aký je podľa Vás rozdiel medzi sponzoringom a firemným darcovstvom?*
- *V akých oblastiach firmy najčastejšie robia aktivity v rámci spoločenskej zodpovednosti?*
- *Zúčastnili ste sa nejakého podujatia, ktorí organizovala firma v rámci darcovstva?*

- *Čo všetko by mohla firma urobiť v rámci spoločensky zodpovedného podnikania?*

3. Aktivita – Naša firma je zodpovedná

Táto aktivita Vám ukáže, či študenti pochopili základné pojmy z tejto hodiny a kontext hodiny.

Rozdeľte triedu do 4 skupín – každá z týchto skupín predstavuje jednu firmu: banka, automobilový závod, telekomunikačná firma, stavebná firma

Úloha pre skupiny:

Každý skupina sa má zúčastniť konferencie o spoločensky zodpovednom podnikaní a prezentovať tam svoje aktivity na tomto poli.

Nech si skupina zvolí jedného člena, ktorý bude prezentovať. Dajte skupinám veľký flipchartový papier a farebné fixky. Každá skupina musí pripraviť svoju prezentáciu, jej forma nie je obmedzená. Cieľom je, aby bola čo najzaujímavejšia pre všetkých účastníkov konferencie.

Skupiny majú čas 5 minút na prípravu.

Po 5 minútach každá skupina prezentuje svoje aktivity v oblasti firemnej filantropie.

Po každej prezentácii má skupina 1 minútu priestor na otázky od ostatných účastníkov.

Na konci aktivity sa pýtajte žiakov:

Ktoré aktivity sa vám páčili najviac a prečo?

Mali firmy podľa vás jasnú stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania?

Mali ste pri príprave prezentácie v skupine nejaké problémy?

Ako ste sa cítili pri prezentáciách?

4. Diskusia na záver hodiny

Položte žiakom otázku: *Obohatila Vás táto téma? Čo Vás najviac oslovilo?*

Povzbudte svojich žiakov, aby napríklad doma viedli s rodičmi rozhovor o tom, či firmy, v ktorých rodičia pracujú, majú stratégiu firemného darcovstva, alebo či ich firma realizuje nejaké aktivity v rámci firemnej filantropie.

Čím viac budú mladí ľudia o tejto téme vedieť, tým je väčší predpoklad, že sa v budúcnosti, keď budú pracovať, budú o túto oblasť zaujímať.



Spoločensky zodpovedné podnikanie

Spoločensky zodpovedné podnikanie by sa malo prejavovať v týchto 3 základných rovinách a oblastiach:

1. **ekonomická oblasť** – malo by to byť sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k ekonomickému rozvoju a snaha minimalizovať prípadné negatívne dôsledky vyplývajúce z tejto činnosti. Môže tu byť napr. etický kódex podnikania (budete sa o ňom učiť v inej časti), vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, oblasť reklamy a iné.
2. **sociálna oblasť** – malo by to byť sledovanie a minimalizovanie negatívnych následkov na celý sociálny systém a život spoločnosti. Môže tu patriť napr. bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, rovnosť príležitostí, zvyšovanie kvality života, boj proti korupcii, pomoc sociálne znevýhodneným skupinám atď..
3. **enviromentálna oblasť** – malo by to byť monitorovanie a znižovanie negatívnych vplyvov podnikania firmy na životné prostredie. Napr. výroba ekologických produktov, recyklácia odpadov, ochrana prírodných zdrojov, využívanie alternatívnych zdrojov energie a iné.

Firemná filantropia

Pod týmto pojmom rozumieme dobrovoľnú angažovanosť podnikateľského subjektu vo verejne prospešných projektoch s cieľom podporovať rozvoj spoločnosti, v ktorej pôsobí alebo na ktorú majú jeho podnikateľské aktivity vplyv. Ide o aktivity nad rámec komerčnej činnosti firmy; aktivity, ktoré firmy najčastejšie realizujú spoločne s neziskovými organizáciami.

Medzi nástroje firemného darcovstva patria:

Finančná podpora - prostredníctvom finančného alebo vecného daru. Táto podpora spočíva v tom, že firma jednorázovo alebo opakovane daruje prostriedky na podporu verejne prospešného projektu.

Zbierka medzi zamestnancami - tento spôsob darcovstva je dôležitý z pohľadu internej komuniká-

cie, pretože umožňuje firme aktívne zapojiť zamestnancov do darcovských aktivít.

Firemná nadácia alebo Firemný nadačný fond - firemnú nadáciu si firmy zakladajú pre svoje dlhodobé darcovské programy. Ide o samostatné právne subjekty, ktoré fungujú na rovnakom princípe ako akákoľvek iná nadácia.

Charitatívne aukcie a výstavy - firma organizuje rôzne charitatívne aukcie a výstavy pre zamestnancov, obchodných partnerov alebo zákazníkov. Získaný finančný výťažok potom daruje na dobročinné účely.

Nefinančná, nepeňažná podpora – dnes sa bežným spôsobom podpory charitatívnej činnosti stávajú dary nepeňažnej povahy. Správne zvolená forma nefinančnej podpory môže priniesť benefity ako neziskovej organizácii, tak i firme. Môže tu patriť: firemné dobrovoľníctvo, poskytovanie vzdelávania neziskovým organizáciám, poskytovanie odbornej pomoci, bezplatné poskytovanie služieb, účasť v správnej rade,

Firemné dobrovoľníctvo - je založené na tom, že firma môže zapožičať svojich zamestnancov a odborníkov na jednorazové akcie alebo na dlhodobé projekty.



POUŽITÁ LITERATÚRA

- Kol.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov.* PANET, Bratislava 2005
- Bartošová, Z.: *Sprievodca firemnou filantropiou.* Fórum donorov, Bratislava 2007

Zdroje štúdia

- Časopisy: TREND, PROFIT, STRATÉGIE
- Výročné správy slovenských a zahraničných firiem
- www.blf.sk
- www.donorsforum.sk
- www.ideaxchange
- www.viabona.sk
- www.partnerstva.sk

Darcovstvo alebo sponzoring?

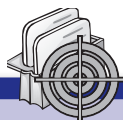
Viete, v čom je rozdiel?

Darcovstvo	Sponzoring
Darovanie je súhrn hmotných i nehmotných statkov, ktoré darca dáva a obdarovaný prijíma. Nemusí ísť nevyhnutne o finančný dar, ale napríklad i o poskytnutie know-how či poradenstvo.	Sponzoring je nástroj komunikácie na podporu určitej udalosti, akcie, produktu alebo služby.
Poskytnutie daru upravuje Darovacia zmluva, ktorá je uzatvorená v zmysle ustanovení § 628 a nasl. Občianskeho zákonníka v platnom znení.	Často sa vzťahy medzi sponzorom a príjemcom príspevku uzatvárajú na základe zmluvy o reklame, kedy príjemca vykáže činnosti smerujúce k naplneniu marketingových cieľov sponzora. Poskytnutý príspevok je predmetom dane z príjmu u príjemcu.
Hlavným princípom je fakt, že darca nevyžaduje od obdarovaného za poskytnutie daru žiadne protiplnenie.	Sponzor poskytuje financie alebo iné prostriedky a za to dostáva protislužbu. Sponzorský príspevok je teda „príspevok s protiplnením“.
Dar nemusí byť určený na presne vymedzený účel, ale v určitých situáciách je vhodné účel definovať. Darca má taktiež možnosť skontrolovať správnosť a efektívnosť použitia daru.	Náklady na sponzoring sú súčasťou firemných rozpočtov a sú daňovo uznanou položkou.

(Zdroj: Sprievodca firemnou filantropiou, Fórum donorov)

Úvod do manažmentu ľudských zdrojov

CIEĽ LEKCIE



Po absolvovaní tejto hodiny by žiaci mali:

- poznať úlohu riadenia ľudských zdrojov
- poznať postavenie HR manažmentu medzi ostatnými procesmi v rámci podniku
- uvedomiť si vplyv kvalitného HR manažmentu na chod a prosperitu podniku
- poznať dôležitosť a špecifiká ľudského kapitálu

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Podnikanie a celý pracovný život nie je len o práci s číslami, materiálom, alebo výpočtovou technikou. Je hlavne o tom, ako podnikateľ, alebo manažér dokáže pracovať so svojim tímom, s ľuďmi okolo seba. Nikto zo skutočne úspešných podnikateľov alebo manažérov nedosiahol svoj úspech sám – každý v nich určitým spôsobom využil schopnosti a potenciál svojich kolegov alebo zamestnancov, podporil ich, dal im priestor a umožnil im rásť. Súbor procesov, ktoré popisujú ako sa v organizácii pracuje s ľudským potenciálom, sa nazýva manažment ľudských zdrojov.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

100

ZÁKLADNÉ POJMY



- manažment ľudských zdrojov (human resource management - HRM)
- podnikové procesy
- ľudský kapitál

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- 25 ks papiera formátu A4
- dokument „Ľudský kapitál“

Metódy

- výklad
- individuálna skupinová práca
- diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita	minúty
1. Úvod	5
2. Hra s lietadielkami.	20
3. Výklad	10
4. Ľudský kapitál vs. materiál.....	7
5. Zhrnutie, diskusia.....	3

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Manažment
Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti
Podnikanie



Všeobecne zaužívaný termín, ktorý pomenováva systém procesov, ktoré sa v angličtine označujú ako *human resources management (HRM)* sa do slovenčiny prekladá ako manažment alebo riadenie ľudských zdrojov.

DEFINÍCIA

„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie“.

Armstrong, 2007

Hlavné činnosti riadenia ľudských zdrojov

- administratívne činnosti,
- nábor a výber zamestnancov – recruitment,
- uvoľňovanie ľudí,
- rozvoj a vzdelávanie pracovníkov,
- odmeňovanie,
- hodnotenie pracovníkov,
- BOZP,
- vzťahy s odborovou organizáciou,
- riadenie pracovného výkonu,
- práca s talentovanými zamestnancami,
- vnútrofirčná komunikácia.

Všetky tieto činnosti (a mnohé iné) zabezpečuje v podniku personálne (HR) oddelenie. Sú to obslužené (servisné) činnosti pre ostatné oddelenia podniku a pracovníci HR oddelenia sa priamo nepodieľajú na tvorbe pridanej hodnoty. Aj tak je ale činnosť HR oddelenia nezastupiteľná, pretože predstavuje akýsi medzičlánok a styčný bod medzi zamestnávateľom a zamestnancom.

1. Hlavné HR procesy

1.1. Administratívne činnosti

Jednou z úloh HR oddelení je aj administratívna práca súvisiaca s pracovným pomerom ako takým (jeho vznikom = pracovnou zmluvou, prihlásením zamestnanca do poisťovní, zmenami zmluvných vzťahov počas jeho trvania = dodatky k pracovnej zmluve, a podobne).

1.2. Výber pracovníkov

Každý podnik potrebuje dopĺňať a obmieňať stav svojich zamestnancov. Proces náboru a výberu zamestnancov sa nazýva *recruitment*. Táto činnosť obvykle prebieha koordinovane s útvarom, pre ktorý HR oddelenie nového pracovníka hľadá. Tieto procesy sú úzko napojené na procesy plánovania počtu a štruktúry pracovníkov, ktoré spolu s HR oddelením vytvárajú jednotlivé úseky podniku. Samotný výber pracovníkov je tiež výsledkom kooperácie HR oddelenia a líniových útvarov.

1.3. Vzdelávanie pracovníkov

Existujú dva dôvody, pre ktoré sú zamestnanci v podnikoch priebežne vzdelávaní: dopĺňanie alebo obnovovanie kvalifikácie požaduje určitá zákonná norma, alebo zvyšovanie vzdelanosti podnik považuje za strategický krok a uvedomuje si jeho možné prínosy.

1.4. Odmeňovanie

Tento proces obnáša nastavenie politiky a systému odmeňovania podniku, a nastavenie odmeňovania jednotlivých zamestnancov. V rámci podniku je tento proces napojený na procesy zabezpečované finančnými úsekmi (plánovanie prostriedkov na mzdy a kontroling).

1.5. Činnosti servisu pracovníkom

Zabezpečenie prerozdeľovania sociálneho fondu podniku, spoločné stravovanie, ochrana objektov podniku, podnikové pôžičky, vystavovanie potvrdení a pod.

1.6. Riadenie pracovného výkonu

V súčinnosti s príslušnými útvarmi podniku sa nastavujú kritériá optimálneho fungovania podniku po stránke výkonov jednotlivca, pracovného tímu a celej organizácie a štandardizovaným spôsobom sa periodicky prehodnocujú.

1.7. BOZP

Zodpovedný zamestnávateľ dbá na to, aby pracovné prostredie v jeho podniku bolo bezpečné = aby sa dodržiavali zásady bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Spolu so špecialistami pre túto oblasť, politiku bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci zabezpečuje útvar HR.

1.8. Práca s talentmi.

V každom podniku sa občas vykryštalizuje pracovník, ktorý svojimi schopnosťami, vedomosťami, nasadením alebo talentom dosahuje nadpriemerné pracovné výsledky. Pre podnik predstavuje veľkú hodnotu. HR oddelenie sa ujíma takéhoto pracovníka a vytvára mu špecifické podmienky pre jeho prácu.

1.9 Styk s odborovou organizáciou a spolupráca kolektívnej zmluvy.

Táto činnosť je samozrejme obmedzená na podniky, kde pôsobí odborová organizácia

Popísané činnosti sa v ucelenej forme praktizujú zväčša vo väčších podnikoch. Avšak aj začínajúci podnikateľ, alebo malý podnik musí zabezpečiť HR procesy, pretože sú neoddeliteľnou časťou firemných procesov a sú úzko previazané s ostatnými činnosťami. HRM má špecifikum v tom, že s ním príde do kontaktu každý vedúci pracovník v podniku. Každý, kto je na pozícii, pod ktorú organizačne spadajú iní pracovníci, musí byť kvalitne pripravený na to, aby si vedel do svojho tímu vybrať nového člena, aby mu pomohol sa do tímu začleniť, efektívne v ňom fungovať, aby vedel pracovníkov motivovať, aby vedel riešiť konflikty, ktoré vznikajú, a aby bol pre svojich spolupracovníkov autoritou odbornou i ľudskou.

2. HRM a ľudský kapitál

Podnik ako taký disponuje **viacerými typmi statkov** – hmotnými i nehmotnými – obidve skupiny predstavujú to, čo má pre podnik určitú cenu alebo hodnotu. Špecifické postavenie medzi nimi má ľudský kapitál. K tomu, čo vlastne predstavuje sa dostaneme tým, že skúsime porovnať ľudský faktor s materiálnym statkom.

Ľudským kapitálom sú pracovníci, ich vedomosti, zručnosti, poznatky, úsilie, vynaliezavosť, invencia = to, čo podnik poháňa dopredu a čo mu dáva nové myšlienky. Nie je frázou, že je najcennejším kapitálom firmy, pretože hmotný statok si môže zaobstarať ktokoľvek solventný, a keď je to nutné, dá sa ľahko nahradiť, kým kvalitný vzťah podnik – zamestnanec sa buduje dlhodobo a je krehký.

Situácia	Ako sa správa:	
	človek	stroj
Možnosti jeho ovládania	Dá sa viesť a usmerňovať.	Dá sa ovládať, nastaviť, opraviť.
Prítomnosť vlastnej vôle	Má vlastnú vôľu.	Nemá vlastnú vôľu.
Možnosť zmeny	Dá sa zmeniť, ale vyžaduje špecifický prístup.	Dá sa opraviť a prenastaviť za pomerne krátky čas.
Jedinečnosť	Je jedinečný, má dobré i zlé vlastnosti.	Je uniformný, a správa sa tak ako je vyrobený a nastavený.
Vedenie, alebo kontrola	Vyžaduje vedenie, občasnú kontrolu, ale je schopný samostatnej činnosti.	Vyžaduje obsluhu.
Samostatné učenie	Je schopný učiť sa a vymýšľať nové veci.	Je jednoúčelový (2,3, n-účelový)
Predvídateľnosť	To, ako sa zachová len predpokladáme.	Jeho činnosť je predvídateľná a programovateľná.
Nároky na subjekt, ktorý ho obsluhuje	Správne viesť ho dokáže iba talentovaný manažér.	Jeho obsluhu zvládne po zaškolení ktokoľvek.
Zdroj výkonu alebo inovácie?	Je zdrojom invencie.	Je zdrojom výkonu.
Pružnosť	Je schopný vykonať zmenu.	Je schopný vykonať operáciu.
Spôľahlivosť	Originálny, ale nespoľahlivý	Spôľahlivý, ale neoriginálny.

Ľudský kapitál	HR manažment
Čím kvalitnejší olej, tým menšie riziko, že sa motor zastaví	Čím kvalitnejší a prepracovanejší systém riadenia ľudských zdrojov, tým menšie riziko problémov v organizácii
Motorový olej treba meniť	Do ľudského kapitálu treba vkladať energiu a prostriedky



Začnite hodinu s konštatovaním, že dnešnou témou bude manažment ľudských zdrojov. Spýtajte sa žiakov: *Vie niekto z vás vysvetliť, čo znamená manažment ľudských zdrojov, alebo čo je náplňou práce ľudí, ktorí pracujú na oddelení ľudských zdrojov?*

Odpovedí pravdepodobne nebude veľa, zväčša študenti spomenú výber nových zamestnancov, ich uvoľňovanie, administratívne úkony a odmeňovanie. Oceňte správne odpovede, ale povedzte, že ide len o zlomok aktivít, ktoré vo firmách vykonáva oddelenie ľudských zdrojov. Navrhните študentom, že si zahráte hru, ktorá im pomôže lepšie pochopiť, ako v podniku pôsobí HR oddelenie.

Hra s lietadielkami

Inštrukcie

Rozdeľte študentov na dve skupiny. V rámci každej skupiny rozdeľte študentov na tri podskupiny.

Prvej podskupine dajte 11 kusov kancelárskeho papiera. Zadaťte im písomnú inštrukciu:

Zoberte si jeden list kancelárskeho papiera, a zložte z neho lietadielko. Potom ho rozložte a na miestach kde bol papier prehnutý nakreslite výrazné čiary. Potom zhodné čiary nakreslite na ďalšie kusy papiera, ale bez toho, aby ste papier prehýbali.

Papiere odovzdajte členom ďalšej skupiny, ktorá má za úlohu poskladať podľa čiar lietadielka.

Tretia skupina skupina má za úlohu triať lietadielkami do určeného priestoru z určitej vzdialenosti – napr. do otvorenej skrine alebo do nástenky ponad 4 lavice.

Vyhráva tá skupina, ktorá na to bude potrebovať menej pokusov.

Poznámka: zámerne nedávajte podrobnú inštrukciu, aby ste počas hry mohli zasahovať do jej deja, usmerňovať ju a pôsobiť ako podporný faktor.

Analýza hry.

Požiadajte študentov, aby sa zamysleli nad tým, aké úlohy mali v hre jednotlivé skupiny a pokúsili sa nájsť paralelu s úsekmi alebo organizačnými jednotkami v podniku.

Pravdepodobne veľa nápadov a názorov nezaznamenáte, preto po chvíľke vysvetlite, že prvá skupina, ktorá pripravovala materiál pre ostatné skupiny

tým, že predkresľovali čiary na miesta ohybov bola podobná konštrukčnej kancelárii.

Druhá skupina, ktorá vyrábala samotné lietadlá bola paralelou výroby.

Tretia skupina, to bol obchodný úsek, ktorý produkty činnosti prvých dvoch skupín umiestňoval na trhu a prinášal tak podniku profit. V našom prípade bolo profitom víťazstvo nad druhou skupinou v hádzaní lietadielok.

Spýtajte sa: *Kto bol podľa vás v tejto hre v podobnej úlohe, akú má v podniku oddelenie ľudských zdrojov?*

Správna odpoveď je, že vy – učiteľ. Vaša činnosť v hre nesmerovala priamo k dosiahnutiu cieľa, čiže k víťazstvu nad druhým tímom, ale bez vašej podpornej, komunikačnej a koordinačnej funkcie by sa jednotlivé podskupiny nepohli z miesta.

Podobné je to aj pri skutočnej práci HR oddelenia v podniku – nepracuje s materiálom, nepracuje priamne s číslami, ale s ľuďmi.

K tvorbe pridanej hodnoty neprispieva priamo, ale nepriamo, a to tak, že sa stará o ľudí, ktorí ju tvoria priamo.

Môžete uviesť tieto podobnosti vašej činnosti s prácou HR oddelenia:

- rozdelenie do skupín = tvorenie organizačnej štruktúry,
- riadenie informácií, ktoré si majú jednotlivé skupiny odovzdávať = vnútrofirémna komunikácia,
- písomná inštrukcia o tom, čo treba robiť = pracovná náplň,
- tvorenie písomnej inštrukcie = administratívna činnosť
- podávanie informácií a usmerňovanie počas samotnej práce každej skupiny = rozvoj a vzdelávanie

Prejdite k teoretickej časti a vymenujte základné HR procesy s krátkym vysvetlením ich zmyslu a významu.

Administratívne činnosti – zamestnávanie ľudí je nevyhnutne spojené s veľkým množstvom administratívnych úkonov, či už ide o pracovné zmluvy, ich aktualizáciu, alebo komunikáciu s poisťovňami a inými inštitúciami

Nábor a výber – pozostáva z viacerých krokov. Na

začiatku si treba zvoliť stratégiu náboru, formu inzercie. Potom treba organizovať pohovory a v spolupráci inými útvarmi vyberať vhodných kandidátov

Vzdelávanie - HR oddelenie zabezpečuje tento proces buď vlastnými silami – internými lektormi, poliať to situácia a povaha učebného materiálu dovoľuje, alebo prostredníctvom špecializovanej agentúry. Externým spôsobom sa dodávajú jazykové kurzy, manažérske kurzy a podobne.

Samostatnú kapitolu tvoria školenia, ktoré nariaďuje zákon – napríklad zväračské kurzy, viazačské kurzy a podobne.

Odmeňovanie je v rukách HR oddelenia v tom zmysle, že sa tam tvoria zásady odmeňovania, systém a rozpočet, ale veľká časť samotného rozdeľovania prostriedkov je v rukách konkrétnych manažérov.

Servis ostatným útvarom a konkrétnym pracovníkom zahŕňa veľké množstvo pestrých aktivít od vystavovania potvrdení, cez zabezpečovanie stravy, ochrany objektov, a iných operatívnych činností.

Riadenie pracovného výkonu – HR oddelenie opäť len tvorí alebo skôr spolutvorí systém, akým sa budú nastavovať kritériá optimálneho výkonu celej organizácie, jej častí (napr. pracovných tímov), a konkrétnych pracovníkov. Tieto kritériá slúžia na porovnanie výkonnosti, ohodnotenie spomenutých subjektov a nastavenie nápravných opatrení

BOZP – HR má zabezpečiť, aby pracovné prostredie bolo bezpečné.

Práca s talentmi – HR oddelenie identifikuje a rozvíja tých pracovníkov, u ktorých je predpoklad, že sa môžu pre spoločnosť stať zdrojom veľkého progresu, inovácie a nápadov.

Pri výklade môžete použiť analógiu medzi olejom a motorom vs. ľudským kapitálom a firmou.

Po prípadných otázkach prejdite k časti Ľudský kapitál.

Inštrukcia: Pokúste sa do tabuľky „Ľudský kapitál“ v učebnom texte napísať vlastnosti a typické správanie človeka a stroja. Pomôže vám to uvedomiť si, aké je špecifikum práce s ľuďmi a v čom sa ľudský kapitál líši od iných statkov podniku. Môžete pracovať vo dvojici.

Potom, ako študenti dopíšu svoje odpovede do tabuľky, ponúknite im možné odpovede. Mnohí iste váhali a nevystihli situáciu správne. Súčasťou tejto aktivity nie je prezentácia pred triedou.

Záver.

Mali ste možnosť spoznať, akým činnostiam sa v organizáciách venuje HR oddelenie.

Je to práca s ľuďmi, servis pracovníkom a ostatným útvarom. HR oddelenie sa stará o rozvoj ľudského kapitálu – toho najcennejšieho, čo organizácia má. Nie je to len fráza, pretože keď si zoberieme situáciu, že firmu postihne katastrofa v podobe požiaru, alebo niečoho podobného, sú to len a len jej zamestnanci, ktorí ju opäť dokážu postaviť na nohy. Práci s ľuďmi a detailnejšiemu pohľadu na HR procesy sa budeme venovať na nasledujúcich hodinách.



Úvod do manažmentu ľudských zdrojov

Organizácia dosahuje svoje ciele (napr. výrobný podnik produkuje, poisťovňa poisťuje, nemocnica lieči...) prostredníctvom ľudí, ktorí v nej pracujú.

Súbor procesov, ktorými sa ľudia riadia sa nazýva riadenie ľudských zdrojov.

Hlavné činnosti riadenia ľudských zdrojov

- administratívne činnosti,
- nábor a výber zamestnancov – recruitment,
- uvoľňovanie ľudí,
- rozvoj a vzdelávanie pracovníkov,
- odmeňovanie,
- hodnotenie pracovníkov,
- BOZP,
- vzťahy s odborovou organizáciou,
- riadenie pracovného výkonu,
- práca s talentovanými zamestnancami,
- vnútrofirčná komunikácia.

DEFINÍCIA

„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie“.

Armstrong, 2007

DOMÁCA ÚLOHA



Prineste si prílohy tlačených periodík, ktoré sú venované kariére a kariérnemu poradenstvu.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Armstrong, Michael: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing 2007
- Kachaňáková, Anna: *Riadenie ľudských zdrojov*. Sprint 2001
- Bláha, Jiří – Meteiciuc, Aleš – Kaňáková, Zdeňka: *Personalistika pro malé a střední firmy*. CP Books 2005



Ľudský kapitál vs. materiál

<i>Ako sa správa v týchto situáciách</i>	
stroj	človek
Možnosti jeho ovládania	Možnosti jeho ovládania
Prítomnosť vlastnej vôle	Prítomnosť vlastnej vôle
Možnosť zmeny	Možnosť zmeny
Jedinečnosť	Jedinečnosť
Vedenie, alebo kontrola	Vedenie, alebo kontrola
Samostatné učenie	Samostatné učenie
Predvídateľnosť	Predvídateľnosť
Nároky na subjekt, ktorý ho obsluhuje	Nároky na subjekt, ktorý ho vedie
Zdroj výkonu alebo inovácie ?	Zdroj výkonu alebo inovácie ?
Pružnosť	Pružnosť
Spôľahlivosť	Spôľahlivosť

Fajčiara do zamestnania prijať nemusíte



Ľudí hlásiacich sa do zamestnania môže firma odmietnuť aj z dôvodu fajčenia. Podľa Európskej komisie totiž skupinu fajčiarov nechránia antidiskriminačné zákony. Tie pokrývajú iba štyri oblasti: vek, znevýhodnenie, náboženstvo, alebo vieru a sexuálnu orientáciu.

- Komisia sa fajčiarmi zaoberala na podnet britskej poslankyne, kvôli írskemu inzerátu. Hovorí, že fajčiari sa o zamestnanie vôbec nemusia uchádzať.
- Podiel fajčiarov medzi obyvateľstvom 25 členských krajín Európskej únie a ďalších kandidátskych štátov v minulom roku dosahoval 27 percent, čo je o šesť percent menej ako v roku 2002.

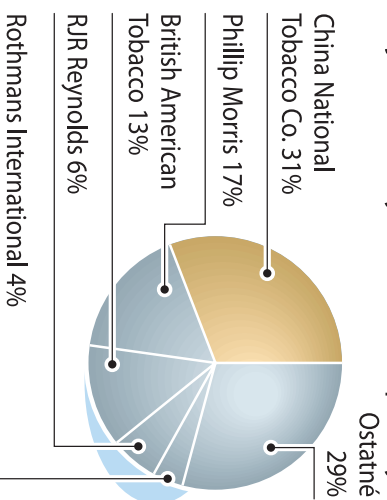


Fajčenie vo faktoch

- Na svete je 1,3 miliardy fajčiarov, 84% z nich žije v rozvojových krajinách
- Na choroby zapríčinené fajčením zomrie ročne 4,9 milióna ľudí. Tabak stojí za smrťou každého desiateho človeka na svete.
- Odhaduje sa, že zvýšenie cien cigariet o 10%, zníži počet fajčiarov o 4 až 8%.



Najväčšie firmy tabakového priemyslu



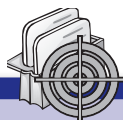
Zdroj: Sita, Reuters, Graf: SME

Zdroj: <http://www.sme.sk/c/2840578/Fajciara-do-zamestnania-prijat-nemusite.html>

Procesy získavania pracovníkov - RECRUITMENT

CIEĽ LEKCIE

Spoznať základné možnosti náboru a výberu pracovníkov a vyskúšať si prácu s portálmi ponúkajúcimi zamestnanie.



HLAVNÁ MYŠLIENKA

Každý zamestnávateľ potrebuje obmieňať alebo dopĺňať stav svojich pracovníkov. Prirodzená obmena a dopĺňanie počtu pracovníkov zaručuje prísun nových myšlienok a nápadov, a ak je tento proces úspešný, je to znakom toho, že podnik je v dobrej kondícii aj v iných oblastiach.



DOMÁCA ÚLOHA

Prineste si prílohy tlačových periodík venované kariére a kariérnemu poradenstvu.



101

ZÁKLADNÉ POJMY



- nábor
- výber
- profil pozície
- životopis - C.V.
- vlastné zdroje
- externé zdroje
- printové médiá
- osobné odporúčenie
- adaptácia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- PC s pripojením do internetu aspoň pre dvojicu študentov
- prílohy novín venované kariére

Metódy

- diskusia
- samostatná práca
- prezentácia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita	minúty
1. Diskusia o trhu práce.....	5
2. Práca s internetom	10
3. Analýza tlačovín a porovnanie s internetom	10
4. Tvorba inzerátu a prezentácia po skupinách (alternatívne analýza prípadovej štúdie a diskusia)	15
5. Záver, diskusia	5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Manažment



Ako sme si povedali v lekcii o význame ľudského kapitálu pre podnik, zamestnanci sú tí, ktorí sú tvorcami pridanej hodnoty. Preto je obzvlášť dôležité dbať na **účinnosť ich náboru a precíznosť výberu**. Vo firemnom plánovaní je to oblasť rovnako dôležitá ako oblasť financií a materiálneho vybavenia.

To, že podnik ponúka voľné pracovné miesta spravidla svedčí o tom, že sa mu darí, že rastie, expanduje a má dostatok zdrojov na to, aby zamestnal ďalších ľudí.

Činnosti, ktoré sprevádzajú získavanie a vyberanie nového pracovníka sa vo svete HR nazývajú *recruitment*.

Ako vyzerá postupnosť krokov pri získavaní pracovníka?

Rozhodnutie o potrebe nového pracovníka – takéto rozhodnutie môže byť prijaté v dvoch prípadoch:

1. V organizácii sa kvôli rastu alebo reštrukturalizácii **vytvorí nové pracovné miesto** a treba ho obsadiť konkrétnym pracovníkom. Toto pracovné miesto môže byť ponúknuté súčasným pracovníkom formou interného konkurzu, alebo môže byť obsadené z prostredia mimo spoločnosti.
2. **V organizácii sa uvoľnilo pracovné miesto.** Takáto situácia môže nastať pri skončení pracovného pomeru, odchode pracovníka napr. do dôchodku či na materskú dovolenku, alebo pri preradení pracovníka na iné pracovné miesto. Väčšie podniky sa na takúto situáciu pripravujú a majú zavedený tzv. **systém nástupníctva**. Ten chráni podnik pred situáciou, keď by zostala neobsadená strategicky dôležitá pozícia (špecialista na určitú oblasť, výkonný manažér) a na druhej strane **motivuje zamestnanca** k zachovaniu svojho postavenia ako nástupcu na pozíciu, ktorá sa môže uvoľniť.

Tvorba profilu alebo **popisu pozície** (používa sa aj termín *Job description* alebo JD) je krok, ktorý býva v praxi často zanedbávaný. Profil, ktorý skutočne zodpovedá tomu, aká bude pracovná náplň a aké vlastnosti, vedomosti a schopnosti má mať ideálny kandidát, ušetrí pri výbere veľa práce personalistom, ako i budúcemu nadriadenému.

Profil budúceho pracovníka by mal obsahovať:

1. taxatívne vymenované **odborné kompetencie** potrebné pre výkon práce a minimálnu **úroveň ich osvojenia**, potrebnú pre uspokojivé plnenie pracovných úloh. V ideálnom prípade profil obsahuje **odstupňované úrovne konkrétnych kompetencií**, čo pri väčšom počte uchádzačov uľahčí rozhodovanie o prijatí, resp. neprijatí:
 - **vzdelanostný profil** (odbor, typ školy, hlavné skúšky...),
 - **praktické skúsenosti** s prácou na obdobnej pozícii,
 - požadované **doplnkové kurzy a školenia**, kvalifikačné osvedčenia,
 - **cudzí jazyky**, ktorých používanie je súčasťou práce na novej pozícii a exaktne popísanú úroveň ich ovládania,
 - **úroveň práce s PC** (OS alebo program a požadovaný stupeň jeho ovládania)
 - úroveň tzv. **manažérskych predpokladov** (komunikácia, delegovanie, manažment času, orientácia na výsledky, snaha o osobnostný a odborný rast, prezentačné schopnosti). Popis tejto oblasti má zmysel len vtedy, keď ide o manažérsku pozíciu, alebo pozíciu, pri ktorej sa predpokladá, že v budúcnosti jej budú iné pozície organizačne podriadené.
 - **fyzické predpoklady a zdravotný stav** (platí len pre špecifické pracovné pozície)
 - **inteligénčné a rozumové predpoklady**
2. Popis želaných osobnostných vlastností a charakteristík nového pracovníka.

Rozhodnutie o stratégii náboru

Existujú mnohé spôsoby náboru pracovníkov a zamestnávateľ musí pri rozhodovaní o nich zvážiť viaceré premenné.

1. Môže sa rozhodnúť, že vlastnými silami si netrúfa zabezpečovať nových zamestnancov.

Dôvodom môže byť malé personálne oddelenie, neskúsenosť jeho členov alebo nedostatočné skúsenosti s náborom buď väčšieho počtu zamestnancov, alebo vyšších pozícií. V tejto situácii je ideálnym riešením zveriť nábor pracovníkov spo-

ločnosti špecializovanej na sprostredkovanie práce a zamestnania (personálnej agentúry).

2. Pri zabezpečovaní pracovníkov vlastnými silami podnik volí medzi dvomi skupinami, z ktorých sa výber dá realizovať:

2.1. **Vlastné zdroje** predstavujú zamestnanci organizácie. Prostredníctvom personálneho oddelenia sa dozvedia, že v určitom čase sa uvoľní pracovná pozícia a môžu o ňu prejavíť záujem.

Výhodou obsadenia pozície z vlastných zdrojov je, že zamestnanec sa nemusí oboznamovať s podnikovou kultúrou, s novými kolegami, s manažmentom a prostredím, ako je to v prípade nového zamestnanca z externého prostredia a tiež celý proces od uvoľnenia až po konečné a funkčné obsadenie voľnej pracovnej pozície trvá neporovnateľne kratšie. Problémom môže byť situácia, keď ide o pozíciu, na ktorú v rámci systému nástupníctva nie je určený a pripravovaný náhradník, a má o ňu záujem viacero kandidátov. V transparentnej spoločnosti nastáva klasický výberový proces, ktorý môže mať okrem praktického (on the job) testovania, psychologických a vedomostných testov aj podobu **assessment centra** – skupinovej formy preverenia určitých schopností a charakteristík.

2.2. **Externé zdroje** môžu byť:

- Absolventi škôl
- Evidovaní nezamestnaní (táto skupina je na Slovensku čoraz užšia a z väčšej časti pozostáva z dlhodobo evidovaných nezamestnaných).
- Ľudia pracujúci v konkurenčných podnikoch. Je zaužívanou praxou, že kvalitní pracovníci konkrétneho podniku sa stávajú predmetom záujmu konkurenčných podnikov. Špecialisti či výkonní manažéri totiž disponujú cennými odbornými informáciami alebo majú nadštandardnú výkonnosť a schopnosti. Získavaniu ľudí z konkurenčných podnikov sa hovorí „*headhunting*“ (love nie hlav) a už aj Slovensku existujú špe-

cializované agentúry, ktoré sa mu venujú. Pri „*headhuntingu*“ narážame na isté etické mantinely, pretože strata špecializovaného pracovníka alebo kvalitného manažéra je pre podnik bolestivá. Preto existujú nepísané dohody, že *headhunting* sa nepraktizuje napríklad medzi obchodnými partnermi.

Inzercia

Prvým krokom pri snahe o získanie pracovníka z externého prostredia je zabezpečiť, aby sa o ponuke práce dozvedel, čiže zabezpečiť inzerciu. Inzerát o voľne pracovnej pozícii by mal byť vyčerpávajúci pokiaľ ide o informácie, ale nie príliš dlhý. Mal by obsahovať:

- názov pracovnej pozície
- miesto výkonu práce
- popis pracovnej náplne
- popis praktických skúseností a vzdelanostného profilu ideálneho kandidáta
- odmeňovanie
- možnosti kariérneho rastu
- spôsob podávania žiadostí
- kontaktné údaje

Možnosti zverejnenia inzerátu

Internet je najrýchlejší a mimoriadne efektívny nástroj na to, ako dať vedieť o voľnej pracovnej pozícii. Využiť sa dá napr. stránka špecializovaná na inzerciu pracovných ponúk, firemná internetová stránka v sekcii voľné pracovné miesta, ponuka práce a pod. Efektivita webovej inzercie je však obmedzená pokiaľ ide o určité cieľové skupiny. Hlavne uchádzači o robotnícke pozície ho totiž používajú v menšej miere.

Stránky inzerujúce pracovné ponuky:

- www.profesia.sk
- www.cvonline.sk
- www.praca.sk
- www.kariera.sk

Tlačové médiá predstavujú tradičný spôsob zverejnenia inzerátu s ponukou práce. Je na zvážení inzerenta, či využije **lokálne periodikum**, ktoré je vhodné na inzerovanie ponúk nižších pozícií, ale

bo využije **celoštátne denníky**, resp. ich pravidelné kariérne prílohy, ktoré sú viac vhodné na inzerciu vyšších manažérskych pozícií. Alternatívnou cestou pre inzerciu môžu byť lokálne televízie a rádiá.

Osobné doporučenie je lacný, rýchly a v prípade spoľahlivého zdroja informácie aj efektívny spôsob získania pracovníka. Viaceré spoločnosti zvyknú doporučenie od svojich zamestnancov odmeniť, pretože im to výrazne šetrí náklady a čas, ktoré by museli vynaložiť na hľadanie nového pracovníka.

Stredné a vysoké školy každoročne produkujú množstvo absolventov, ktorí si po skončení štúdia budú hľadať prácu. Po dohode s predstaviteľmi vzdelávacích inštitúcií sa zamestnávateľ môže študentom prezentovať formou exkurzie, prezentácie na študentských dňoch alebo podporou talentovaných študentov.

Úrad práce sociálnych vecí a rodiny v súčasnosti stráca pozíciu zdroja potenciálnych nových zamestnancov kvôli tomu, že väčšia časť jeho klientov je evidovaná dlhodobo, alebo majú nízku kvalifikáciu.

Výber pracovníka pozostáva z viacerých krokov:

Triedenie žiadostí a životopisov.

V tejto etape môžeme prvýkrát oceniť kvalitu urobený popis pracovného miesta. Životopisy kandidátov, ktoré prišli ako prílohy žiadostí o prijatie do zamestnania sa porovnávajú s popisom pracovného miesta. Vytriedenie životopisov v tejto fáze ušetrí veľa času a energie tým, ktorí by inak museli stráviť veľa času pohovormi s kandidátmi, ktorí nespĺňajú kritériá. Je vhodné stanoviť si vopred, koľko kandidátov bude pozvaných na osobné stretnutie, resp. aká miera zhody s popisom pracovnej pozície na to bude stačiť.

Osobné pohovory s kandidátmi sú predmetom samostatnej lekcie.

Téme osobný pohovor sa budeme venovať v samostatnej lekcii.

Adaptácia nového zamestnanca.

Keď sa organizácii podarí dostať do radov svojich zamestnancov novú posilu, treba sa určitý čas venovať tomu, aby si nový zamestnanec našiel v organizácii svoje miesto a aby sa adaptoval. Nejde len o to, aby si mal kam sadnúť a kam odložiť kabát, ale mal pocit, že zamestnávateľ je na jeho príchod pripravený aj iným spôsobom.

Úplne logickým začiatkom adaptačného procesu je zoznámenie nového zamestnanca s kolegami. Je vhodné pamätať na to, aby nový zamestnanec spoznal nielen kolegov zo svojej kancelárie alebo oddelenia, ale i tých, s ktorými bude v práci prichádzať do styku menej často. V spoločnostiach s vyspelou podnikovou kultúrou býva zvykom, že nového zamestnanca privíta v spoločnosti jeden z jej vrcholových manažérov. Prvý dojem, ktorý si z tohto dňa nový zamestnanec odnesie pomáha vybudovať si k organizácii vzťah. Kvalita tohto vzťahu môže byť v budúcnosti významná, pretože podmieni chuť zamestnanca pracovať naplno a s úprimným nadšením.

V procese adaptácie zohráva mimoriadne dôležitú úlohu tzv. tútor, alebo mentor. Je ním skúsenejší kolega nového zamestnanca, ktorý sa na základe pripraveného plánu systematicky venuje rozvoju schopností, vytváraniu sociálnych väzieb a podpore nového zamestnanca.



Začnite hodinu konštatovaním, že v súčasnosti je slovenský pracovný trh charakterizovaný pomerne zvláštnou situáciou: na jednej strane máme na Slovensku jednu z najvyšších mier nezamestnanosti v EÚ, a na druhej strane mnohé podniky pociťujú akútny nedostatok odborníkov v mnohých oblastiach.

Obráťte sa na študentov: *V čom je podľa vášho názoru príčina tohto stavu?*

Zosumarizujte odpovede.

Tie, ktoré zodpovedajú skutočnosti by mali byť asi takéto:

- V súčasnosti pôsobí na Slovensku mnoho podnikov, ktoré majú takú sféru pôsobnosti a také výrobky, ktoré sa tu v minulosti nevyskytovali. V čase socializmu existoval štátny podnik, ktorý bol monopolný, kým teraz podobných podnikov môže pôsobiť oveľa viac, a odborníkov je v danej oblasti logicky menej.
- Mnoho, najmä mladých ľudí, odišlo a odchádza za prácou do zahraničia.
- Stredné a vysoké školy „neprodujú“, absolventov v takom množstve, kvalite a štruktúre, akú potrebuje trh práce.
- Od čias zmeny režimu na Slovensku vznikla veľká skupina ľudí, ktorí sú dlhodobo nezamestnaní, a ktorí si na tento stav zvykli a nemienia ho meniť.
- Pomerne monotónny profil zahraničných investícií – väčšina veľkých investorov je z oblasti automobilového a elektrotechnického priemyslu.

Preto musia spoločnosti, ktoré na Slovensku pôsobia vykladať nemálo prostriedkov a energie na to, aby si zabezpečili dostatok pracovníkov. Ak ich nemajú dostatok, musia sa obrátiť ľudí na trhu práce. Dá sa to prostredníctvom internetu alebo tlačенých periodík.

Prejdite k praktickej aktivite:

Vyskúšame si prácu s internetovou stránkou, ktorá obsahuje pracovné ponuky.

Zadajte inštrukciu (k aktivite je potrebný počítač s pripojením do internetu v počte jeden na jedného, maximálne dvoch študentov): Do okienka v inter-

netovom prehliadači si napíšte adresu stránky s pracovnými ponukami www.profesia.sk, www.topjobs.sk, www.praca.sk, www.cvonline.sk

Zoznámte ich s prostredím stránky, vysvetlite im, ako sa vyhľadáva v pracovných ponukách a ako sa pridáva vlastný životopis.

Potom im zadajte inštrukciu:

V kolónke „oblasť“ si zvolte tú oblasť, v ktorej by ste chceli pracovať v budúcnosti. Ako lokalitu si zvolte vaše mesto, alebo to mesto, kde by ste chceli žiť v budúcnosti. Vyberte si pracovnú ponuku, ktorá vás zaujala, a podrobne si prečítajte inzerát.

Po pár minútach ich vyzvite, aby sa pokúsili sa odpovedať na tieto otázky:

- Čím vás daný inzerát zaujal? Bol to názov pozície, alebo názov zamestnávateľa?
- Bola v inzeráte dostatočne popísaná pracovná náplň?
- Bolo v inzeráte popísané, aké vedomosti, vlastnosti a zručnosti by mal mať ideálny kandidát?
- Bol tam jasne vysvetlený postup, ako sa o túto pracovnú ponuku uchádzať?
- Bolo tam napísané, dokiaľ je možné poslať svoje žiadosti a životopisy?
- Bolo tam napísané, aké benefity (nepeňažné formy odmeňovania) zamestnávateľ poskytuje?
- Kvôli čomu by ste sa ako uchádzač o prácu rozhodli reagovať/nereagovať na tento inzerát?

Trom dobrovoľníkom ponúknite možnosť prezentovať svoje zistenia pred triedou.

Požiadajte študentov, aby si pripravili tlačené periodiká, v ktorých sa nachádza kariérna príloha (*inštrukcia bola zadaná na predchádzajúcej hodine*).

Požiadajte ich, aby sa pokúsili porovnať pozície, ktoré zamestnávateľia ponúkajú na internete a v celoštátnych tlačovinách, a na druhej strane v lokálnych tlačovinách.

Po prezentovaní ich názory zhrňte asi takto: **lokálne periodiká** sú vhodným miestom na inzerovanie ponúk robotníckych pozícií a pozícií s nižšími kvalifikačnými nárokmi. Prípadne ich využívajú malé spoločnosti, ktoré nemajú prostriedky na inzerciu v celoštátnych periodikách, alebo živnostníci, ktorí sú zamestnávateľmi, ale zamestnávajú len malé množstvo ľudí.

Celoštátne periodiká sú využívané väčšími podnikmi a inzercia v nich je zameraná na pozície špecialistov a stredného manažmentu. Takáto inzercia má okrem funkcie zabezpečenia nových zamestnancov a funkciu PR a reklamy (treba si všimnúť veľké logá a názvy spoločností, ktoré inzerujú).

Internet je najdynamickejším spôsobom získavania pracovníkov. Umiestnenie inzerátu je prakticky okamžité a zamestnanec sa takýmto spôsobom dá nájsť pomerne rýchlo. Na internete sa zverejňujú ponuky z takmer každej hierarchickej kategórie, aj keď ponúk na robotnícke pozície tu býva menej. Súvisí to s tým, že cieľová skupina, ktorej sú tieto inzeráty určené používa internet menej často.

Spýtajte sa študentov, kto objavil či už na internete alebo v tlačnom periodiku inzerát na pozíciu top manažéra v prestížnej spoločnosti. Budú aj také inzeráty, ale bude ich pomerne málo. Súvisí to s tým, že tieto pozície sa obsadzujú formou adresného oslovenia kvalitných a skúsených špecialistov a manažérov formou headhuntingu – „lovenia hláv“.

Prejdite k poslednej aktivite

Podľa vlastného uváženia sa venujte jednej z dvoch ponúkaných alternatív: tvorbe inzerátu resp. diskusii a analýze prípadovej štúdie o adaptácii nových zamestnancov.

AKTIVITA 1: TVORBA INZERÁTU

Zadajte študentom inštrukciu: pokúste sa vytvoriť vtipný a zaujímavý inzerát s pracovnou ponukou pre tieto pozície (pozn. použite toľko z nich, koľko skupín vytvoríte):

- Bodyguard
- Hrobár
- Učiteľ ľudových tancov
- Veterinárny lekár
- Ošetrovateľ v pavilóne šeliem
- Smetiar
- Nočný strážnik

Každá skupina svoj inzerát prezentuje prostredníctvom hovorcu.

AKTIVITA 2: PRÁCA S PRÍPADOVOU ŠTÚDIOU

Na úvod sa venujte tej časti učebného textu, kde sa hovorí o adaptácii nových zamestnancov. Predložte študentom opis adaptačného procesu zo spoločnosti VSE, ktorý je príkladom správne nastaveného procesu.

Prípadová štúdia – adaptačný proces v spoločnosti VSE a.s. (Východoslovenská energetika)

- Prvý deň - dopoludnie je venované **predstaveniu spoločnosti**, ktoré je spracované do multimediálnej prezentácie. Tá obsahuje rôzne príklady, krátke videá a úlohy.
- V rámci predstavenia spoločnosti je predstavený predmet podnikania VSE, pozícia spoločnosti na trhu s elektrinou, historické míľniky, vízia a hodnoty spoločnosti, organizačná štruktúra (s akcentom na tie útvary, kde sú novoprijatí zamestnanci zaradení) a interné komunikačné kanály.
- Záver dopoludnia patrí vybaveniu **organizačných náležitostí súvisiacich s nástupom** (prevzatie stravných lístkov, popr. služobného mobilu, fotenie na zamestnanecký preukaz, atď.)
- Všetci novoprijatí zamestnanci absolvujú **spoločný obed so zástupcom stredného alebo top manažmentu**.
- Popoludní prebieha **školenie BOZP a školenie o ochrane pred požiarimi**.

Proces adaptácie zamestnanca

PRED nástupom	DEN nástupu	SKÚŠOBNÁ DOBA	PO
Počas výberového konania: Základné info o spoločnosti v úvode 1. kola Bližšie info o náplni práce počas osobného pohovoru Komunikácia pri uzatváraní pracovnej zmluvy o podmienkach, benefitoch	1. Deň zamestnanca : Privítanie a sprevádzanie personalistkou počas celého dňa Administratívna agenda MULTIMEDIÁLNA PREZENTÁCIA + brožúra Spoločný obed s predstaviteľom top manažmentu - priestor pre diskusiu	Skúšobná doba: Mentoring Hodnotenie dosahovaného pokroku zamestnanca Exkurzia na elektrickej stanici	Rozvoj zamestnanca: Komunikačné zručnosti Odborné semináre a kurzy podľa pozície Koučing Tréningy podľa individuálnej potreby Účast na medzinárodných rozvojových programoch, projektoch, poradách Špecifický program rotácie pre trainees a practices

Skúšobná doba je organizovaná tak, aby napomohla pri rýchlejšej adaptácii nových zamestnancov do pracovného života a do kolektívu.

- Vo VSE zaviedli **systém mentoringu**, kde svojho

mentora, získava každý novoprijatý zamestnanec. Úlohou mentora nie je len zadávanie a kontrola splnenia úlohy, ale aj pomoc pri sociálnej adaptácii. Pomáha mu spoznať ľudí, zvyky, procesy.

- **Počas celej skúšobnej doby prebieha monitoring odborného rozvoja nových zamestnancov.** Formou hodnotiaceho rozhovoru prebieha v závere skúšobnej doby vyhodnotenie naplnenia cieľov, ktoré si spoločne stanovili zamestnanec a mentor po nástupe.

Riadená adaptácia prináša pozitíva pre všetkých zainteresovaných – pre podnik, zamestnanca ale aj mentora. Ak je adaptácia úspešne zvládnutá, prináša rýchle a bezproblémové zapracovanie sa a u zamestnanca sa vytvára vysoká pracovná motivácia a lojalita voči spoločnosti. Toto je obzvlášť dôležité práve v sektore energetiky, kde zamestnanec potrebuje 5 až 7 rokov, aby sa stal skutočným odborníkom.

Prínosy pre podnik

overenie správnosti výberového konania

pomáha zabrániť odchodu zamestnanca zo spoločnosti

finančný prínos z rýchleho zapracovania sa zamestnanca

zabezpečenie úloh cez rýchle zapracovanie sa zamestnanca

nové podnety

spoznanie zamestnanca – jeho pracovné návyky (aj zlozvyky), prístup k práci, ku kolektívu a jeho osobnosť

lepšie zaradenie zamestnanca na pozíciu

neustála spätná väzba

podpora pri adaptácii

rýchlejšia začlenenie sa do soc. prostredia

cielený rozvoj

pocit, že je pre firmu dôležitý, že sa o neho firma stará

zníženie stresu z nového prostredia

Záver

Ako ste práve videli, nájsť nového zamestnanca nie je jednoduchá záležitosť. Zamestnávateľ musí poznať trh práce, musí poznať svoje možnosti pri hľadaní nového zamestnanca a na to, aby sa zviditeľnil cieľovej skupine musí zvoliť vhodnú stratégiu. No výberom nového pracovníka sa všetko len začína. Ďalším predpokladom úspechu pri výbere kvalitného zamestnanca je vhodne nastavený proces jeho adaptácie.

Diskutujte so študentmi na tému „adaptačný proces zamestnancov“.

Otázky do diskusie:

1. Aké sú vaše vlastné skúsenosti s adaptáciou do pracovného procesu?
 2. Porovnajte proces adaptácie brigádnikov a trvalých zamestnancov. V čom sa odlišujú, čo majú, naopak, spoločné?
 3. Čo by sa podľa vášho názoru mohlo stať, ak by zamestnávateľ podcenil adaptáciu nových zamestnancov?
- Odpovede priebežne sumarizujte



Adaptačný proces v spoločnosti VSE a.s.

- Prvý deň - dopoludnie je venované **predstaveniu spoločnosti**, ktoré je spracované do multimediálnej prezentácie. Tá obsahuje rôzne príklady, krátke videá a úlohy.
- V rámci predstavenia spoločnosti je predstavený predmet podnikania VSE, pozícia spoločnosti na trhu s elektrinou, historické mílniky, vízia a hodnoty spoločnosti, organizačná štruktúra (s akcentom na tie útvary, kde sú novoprijatí zamestnanci zaradení) a interné komunikačné kanály.
- Záver dopoludnia patrí vybaveniu **organizačných náležitostí súvisiacich s nástupom** (prevzatie stravných lístkov, popr. služobného mobilu, foteenie na zamestnanecký preukaz, atď.)
- Všetci novoprijatí zamestnanci absolvujú **spoločný obed so zástupcom stredného alebo top manažmentu**.
- Popoludní prebieha **školenie BOZP a školenie o ochrane pred požiarmi**.

Proces adaptácie zamestnanca

PRED nástupom	DEŇ nástupu	SKÚŠOBNÁ DOBA	PO
Počas výberového konania: Základné info o spoločnosti v úvode 1. kola Bližšie info o náplni práce počas osobného pohovoru Komunikácia pri uzatváraní pracovnej zmluvy o podmienkach, benefitoch	1. Deň zamestnanca : Privítanie a sprevádzanie personalistkou počas celého dňa Administratívna agenda MULTIMEDIÁLNA PREZENTÁCIA + brožúra Spoločný obed s predstaviteľom top manažmentu - priestor pre diskusiu	Skúšobná doba: Mentoring Hodnotenie dosahovaného pokroku zamestnanca Exkurzia na elektrickej stanici	Rozvoj zamestnanca: Komunikačné zručnosti Odborné semináre a kurzy podľa pozície Koučing Tréningy podľa individuálnej potreby Účasť na medzinárodných rozvojových programoch, projektoch, poradách Špecifický program rotácie pre trainees a practices

Skúšobná doba je organizovaná tak, aby napomohla pri rýchlejšej adaptácii nových zamestnancov do pracovného života a do kolektívu.

- Vo VSE zaviedli **systém mentoringu**, kde svojho mentora, získava každý novoprijatý zamestnanec. Úlohou mentora nie je len zadávanie a kontrola splnenia úlohy, ale aj pomoc pri sociálnej adaptácii. Pomáha mu spoznať ľudí, zvyky, procesy.
- **Počas celej skúšobnej doby prebieha monitoring odborného rozvoja nových zamestnancov.** Formou hodnotiaceho rozhovoru prebieha

v závere skúšobnej doby vyhodnotenie naplnenia cieľov, ktoré si spoločne stanovili zamestnanec a mentor po nástupe.

Riadená adaptácia prináša pozitíva pre všetkých zainteresovaných – pre podnik, zamestnanca ale aj mentora. Ak je adaptácia úspešne zvládnutá, prináša rýchle a bezproblémové zapracovanie sa a u zamestnanca sa vytvára vysoká pracovná motivácia a lojalita voči spoločnosti. Toto je obzvlášť dôležité práve v sektore energetiky, kde zamestnanec potrebuje 5 až 7 rokov, aby sa stal skutočným odborníkom.

Prínosy pre podnik

overenie správnosti výberového konania pomáha zabrániť odchodu zamestnanca zo spoločnosti finančný prínos z rýchleho zapracovania sa zamestnanca	zabezpečenie úloh cez rýchle zapracovanie sa zamestnanca nové podnety spoznanie zamestnanca – jeho pracovné návyky (aj zlozvyky), prístup k práci, ku kolektívu a jeho osobnosť lepšie zaradenie zamestnanca na pozíciu	neustála spätná väzba podpora pri adaptácii rýchlejšia začlenenie sa do soc. prostredia cieľový rozvoj pocit, že je pre firmu dôležitý, že sa o neho firma stará zníženie stresu z nového prostredia
--	--	--

Diskutujte so študentmi na tému „adaptačný proces zamestnancov“.

Otázky do diskusie:

1. Aké sú vaše vlastné skúsenosti s adaptáciou do pracovného procesu?
2. Porovnajte proces adaptácie brigádnikov a trvalých zamestnancov. V čom sa odlišujú, čo majú, naopak, spoločné?
3. Čo by sa podľa vášho názoru mohlo stať, ak by zamestnávateľ podcenil adaptáciu nových zamestnancov?



Procesy získavania pracovníkov - RECRUITMENT

Recruitment je proces náboru a výberu zamestnancov. Potreba obsadiť pracovnú pozíciu nastáva keď sa v podniku **vytvorí nové miesto**, alebo sa treba určitého **pracovníka nahradiť**.

Začiatku samotného náboru a výberu predchádza tvorba **popisu pozície**.

Stratégia náboru = rozhodnutie, akým spôsobom sa bude pozícia obsadzovať.

Možné zdroje pracovníkov môžu byť **vnútorné**, čiže vlastní zamestnanci s potenciálom na nové pracovné zaradenie, alebo **vonkajšie**, čiže ľudia z externého prostredia, ktorými môžu byť absolventi škôl, evidovaní nezamestnaní alebo zamestnanci iných zamestnávateľov.

Inzerát je prostriedok, ktorým sa potenciálny zamestnanec dozvie o pracovnej ponuke. Mali by obsahovať názov pozície, miesto výkonu práce, stručnú pracovnú náplň, popis profilu ideálneho kandidáta, možnosti kariérneho rastu, organizačné zásady, kontaktné údaje a pokiaľ možno aj platové rozpätie.

Inzerát môže byť zverejnený buď v **lokálnej tlači** – čo je vhodné najmä pri nižších pozíciách, alebo v **celoštátnych periodikách**, čo je vhodné pre pozície špecialistov a stredného manažmentu. Najviac využívané je zverejnenie pracovnej ponuky **prostredníctvom internetu**. Je to rýchly, efektívny a vzhľadom na počet oslovených potenciálnych uchádzačov aj lacný a efektívny nástroj na získavania pracovníkov.

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nebola zadaná domáca úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Armstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing 2007
- Anna Kachaňáková, *Riadenie ľudských zdrojov*, Sprint 2001
- Jiří Bláha, Aleš Meteiciuc, Zdeňka Kaňáková, *Personalistika pro malé a střední firmy*, CP Books 2005

Proces adaptácie zamestnanca

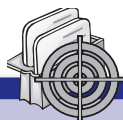


PRED nástupom	DEŇ nástupu	SKÚŠOBNÁ DOBA	PO
<p>Počas výberového konania:</p> <ul style="list-style-type: none"> Základné info o spoločnosti v úvode 1. kola Bližšie info o náplni práce počas osobného pohovoru Komunikácia pri uzatváraní pracovnej zmluvy o podmienkach, benefitoch 	<p>1. Deň zamestnanca :</p> <ul style="list-style-type: none"> Privítanie a sprevádzanie personalistkou počas celého dňa Administratívna agenda MULTIMEDIÁLNA PREZENTÁCIA + brožúra Spoločný obed s predstaviteľom top manažmentu - priestor pre diskusiu 	<p>Skúšobná doba:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mentoring Hodnotenie dosahovaného pokroku zamestnanca Exkurzia na elektrickej stanici 	<p>Rozvoj zamestnanca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Komunikačné zručnosti Odborné semináre a kurzy podľa pozície Koučing Tréninky podľa individuálnej potreby Účasť na medzinárodných rozvojových programoch, projektoch, poradách Špecifický program rotácie pre trainees a practices

Personálny pohovor - interview

102

CIEĽ LEKCIE



Zistiť akým spôsobom zvyčajne prebieha osobný pohovor pri uchádzaní sa o prácu. Prakticky si vyskúšať priebeh osobného pohovoru.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pohovor je štruktúrovaný dialóg s cieľom posúdiť vhodnosť kandidáta na ponúkanú pracovnú pozíciu, spoznať jeho odborné predpoklady, osobnostné vlastnosti a motiváciu pre danú prácu.

DOMÁCA ÚLOHA



Zadanie obsahuje pracovný list „Personálny pohovor - hranie rolí“

ZÁKLADNÉ POJMY



- kandidát
- výberová komisia
- pohovor
- otvorené otázky
- nadviazanie kontaktu
- praktické skúsenosti
- motivácia

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- dokument „Otázky pre pohovor“
- inštruktážne DVD „Pracovný pohovor: ako áno, ako nie“

Metódy

- hranie rolí - praktický nácvik pohovoru
- analýza pohovoru
- výklad a diskusia



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Teoretická časť, definícia pohovoru, štruktúra pohovoru 5
2. Simulácia pohovoru / sledovanie inštruktážneho DVD 3x10
3. Chyby a spätná väzba 8
4. Zhrnutie, diskusia..... 2

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti
Etika
Manažment



Pohovor do zamestnania

Pohovor je štruktúrovaný dialóg s cieľom posúdiť vhodnosť kandidáta na ponúkanú pracovnú pozíciu, spoznať jeho odborné predpoklady, osobnostné vlastnosti a motiváciu pre danú prácu.

Osobný pohovor s kandidátom je pravdepodobne prvou príležitosťou na to, aby sa zamestnávateľ a budúci zamestnanec stretli osobne. S ohľadom na možnosť budúceho pracovného pomeru je to pre obidve strany **klúčová udalosť a kritické miesto**. Kandidát sa chce prezentovať v čo najlepšom svetle a vyjednať si čo najvýhodnejšie podmienky, za akých bude pracovať. Zamestnávateľ potrebuje istotu, že si vybral dobre, a že prostriedky a energiu, ktoré vložil do celého procesu výberu nevyjdú nazmar.

Kto zväčša vyberá nového pracovníka?

Vo väčších podnikoch alebo organizáciách je to vždy **pracovník HR oddelenia** (podľa dôležitosti vyberanej pozície buď radový personalista alebo HR manažér) spolu s **líniovým manažérom**, pod ktorého bude nový pracovník organizačne spadať. Prítomnosť líniového manažéra je kritická, pretože musí posúdiť odborné kvality kandidáta a zároveň jeho vhodnosť vzhľadom na to, ako sa začlení do tímu, ktorý on vedie. Ak sa osobný pohovor vykoná správne, dokáže pomerne presne vytvoriť obraz o tom, aký užitočný bude pre organizáciu nový pracovník.

Organizačné zásady (z pohľadu zamestnávateľa)

Pohovorom predchádza **podrobné preštudovanie životopisov kandidátov** a ich porovnanie s profilom pozície. Zástupca zamestnávateľa (konkrétne pracovník HR oddelenia alebo líniový manažér) rozhodne koľko kandidátov bude pozvaných na osobný pohovor. Vybraným kandidátom treba toto rozhodnutie oznámiť s dostatočným predstihom pred predpokladaným termínom pohovoru, aby si na túto udalosť mohli rezervovať čas. Neúspešných kandidátov je vhodné informovať o tom, že nevyhoveli, a z akého dôvodu. Podstatnou časťou prípravy je **vytvorenie zoznamu otázok**, ktoré kandidátovi treba položiť. Na každú z nich si treba pripraviť aj

možné odpovede a prideliť im bodové hodnotenie podľa uváženia zástupcov zamestnávateľa. Súčet bodov potom môže pomôcť pri rozhodovaní medzi viacerými kandidátmi.

Na každý pohovor si treba v harmonograme vytvoriť dostatok času. Je ťažké určiť koľko, ale vo všeobecnosti by 1 hodina mala postačovať. Po každom pohovore je potrebné mať **dostatok času** na zaznamenanie poznámok, na ktoré počas dialógu s kandidátom nebol čas. Komunikácia s uchádzačom pozostáva z pozvania na pohovor a oznámenia výsledku pohovoru.

Organizačné zásady (z pohľadu kandidáta)

Dôležitou zásadou je prísť načas. Meškanie na osobný pohovor zvyčajne o kandidátovi nepodá pozitívnu informáciu.

Typy pohovorov:

Klasické interview: „face to face“ alebo pred komisiou.

Assessment centre je ťažko preložitelný termín, preto sa aj na Slovensku používa tento anglický názov. Ide o aktivitu, keď skupinu ľudí (kandidátov) hodnotiaci tím vystaví modelovým situáciám, kde svoje zručnosti a vedomosti musia preukázať v praktických činnostiach. S ohľadom na budúcu pracovnú výkonnosť má väčšiu predpovednú hodnotu ako klasický výberový pohovor.

Štruktúra pohovoru

Zoznámenie, privítanie zabezpečí zástupca zamestnávateľa.

Nadviazanie kontaktu sa dá realizovať nezáväzným rozhovorom na tému, ktorá bezprostredne nesúvisí s tým, kvôli čomu sa obidve strany stretli – teda s pracovnou ponukou. Má za úlohu uvoľniť napätie a nastoliť príjemnú a nenútenú atmosféru, teda „prelomiť ľady“. Členovia výberovej komisie si musia uvedomiť, že výberový pohovor je pre uchádzača stresujúca situácia, hlavne keď mu na získaní novej práce skutočne záleží. Objektívnemu posúdeniu kandidáta pomôže nenútená a pokojná atmosféra.

Vzdelanie a praktické skúsenosti kandidáta: v tejto časti najviac hovorí kandidát. Keďže vie, že bude hovoriť o sebe, zväčša to chce mať za sebou čo najskôr. Preto je dobré venovať sa zo začiatku prezentácii skúseností kandidáta, a potom hovoriť o konkrétnej pracovnej pozícii a jej náplni, čo je z väčšej časti parketou zástupcu zamestnávateľa.

V tejto časti sa zvykne preberať celý profesný život kandidáta. Začína sa prvým zamestnaním a pokračuje sa nasledujúcimi. Kandidát by mal hovoriť o týchto aspektoch svojej predchádzajúcej práce:

- **názov pozície**
- **pracovná náplň** – mala by byť prediskutovaná podrobne, pretože miera zhody predchádzajúcich pracovných povinností uchádzača s novou pracovnou náplňou dávajú určitý predpoklad rýchleho zapracovania
- **realizované projekty** – otázky v tejto oblasti majú za úlohu zistiť, ako dobre dokáže kandidát participovať na projektoch, ktoré nesúvisia priamo s jeho profesiou a ako dokáže pracovať v projektovom tíme
- **významné pracovné úspechy**, a na druhej strane **neúspešné aktivity a projekty**
- **vzdelanie** – základnú informáciu o kandidátovi už zamestnávateľ dostal v životopise. Na pohovore sa zväčša kladú otázky upresňujúce špecializáciu kandidáta a prípadné dodatočné kurzy a školenia.

Na túto časť pohovoru by kandidát mal byť dostatočne pripravený. Zamestnávateľ sa ho určite bude pýtať na jeho pracovné skúsenosti, na to, ako mal organizovaný pracovný čas, akých projektov sa zúčastňoval a aké činnosti je schopný vykonávať mimo svojej hlavnej pracovnej náplne.

Motivácia

Prečo kandidát uvažuje o zmene svojho pôsobiska, alebo pracovného zaradenia? Dôvod zmeny pracoviska je pre zamestnávateľa zaujímavou informáciou, pretože v kratšom alebo dlhšom čase mu môže čeliť sám. Dobrým dôvodom na zmenu je napríklad fakt, že kandidát má vyššie ambície, než mu dokáže ponúknuť súčasný zamestnávateľ, príliš dlhé pôsobenie na jednej pozícii (viac než 5 rokov), stereotyp.

Kandidát by mal tiež vedieť, či pozíciu, o ktorú sa uchádza považuje z hľadiska svojej kariéry za konečnú, alebo či má **ambíciu kariérne rásť** a pripravovať sa na inú, napr. riadiacu pozíciu. Určitá vízia do budúcnosti svedčí o tom, že kandidát si vie urobiť plán, že má ambície a snahu rásť.

Nie každý kandidát má ambície pôsobiť raz na riadiacej pozícii. Sú typy zamestnancov, ktorí nechcú viesť ľudí, ale byť vo svojej oblasti odborníkmi, a kontinuálne sa vzdelávať. Preto odpoveď kandidáta na otázku, kde sa profesne vidí o určitý čas, môže pokojne znieť, že na tej pozícii o ktorú sa teraz uchádza, ale s kvalitnejšími a hlbšími vedomosťami.

Otázka očakávanej mzdy je kladená na každom pohovore. Zamestnávateľ sa spýta na očakávania kandidáta v oblasti odmeňovania. Kandidát by sa v tomto prípade mal vedieť adekvátne ohodnotiť a vysloviť čiastku, ktorú považuje za primeranú. **Zamestnávateľ má spravidla určenú hranicu maximálnej mzdy pre nového zamestnanca.**

Popis pracovnej pozície a detailné informácie o podniku sú tou časťou pohovoru, kde už otázky kladie aj kandidát. Zvyčajnými témami sú pracovný čas, materiálne vybavenie pracoviska, organizačná štruktúra. Netreba pripomínať, že tak, ako sa úprimnosť a pravdivosť očakáva od kandidáta, takisto je namieste aj u zástupcov zamestnávateľa.

Sociálne zručnosti kandidáta hovoria o tom, ako je kandidát sociálne zdatný = ako sa začlení do tímu a je schopný vychádzať s ľuďmi okolo seba. **Kandidát** by sa mal vedieť prezentovať ako zrelá osobnosť, schopná riešiť konfliktné situácie a ako človek schopný regulovať svoje reakcie.

Priestor na otázky kandidáta je dialógom na každú tému, ktorej sa chce venovať kandidát.

Zhrnutie pohovoru je opäť v réžii zástupcu zamestnávateľa. Poďakuje kandidátovi za čas a úsilie spojené s pohovorom. V prípade, že uvažuje o prijatí kandidáta, oznámi mu dakedy mu podajú informáciu o výsledku pohovoru. Ak sa rozhodne pre daného kandidáta už na pohovore, môže mu to oznámiť hneď, podobne ako keď sa rozhodne, že daného kandidáta z výberového procesu vylučuje.

Najčastejšie chyby pri pohovore:

- **nedôkladné preštudovanie životopisov uchádzačov** spôsobuje príliš dlhé trvanie samotného pohovoru.
- **výsluch zo strany členov výberovej komisie** je pomerne častým javom. Výberový pohovor je dialóg, v ktorom majú obidve strany právo klásť otázky. Tu nielen uchádzač bojuje o miesto, ale zamestnávateľ bojuje o kvalitného zamestnanca.
- **„strojový“ a plytký rozhovor**, ktorý nejde do hĺbky, a ktorého výsledkom je neúplný alebo skreslený obraz o uchádzačovi. Takáto situácia nastáva, keď za sebou nasleduje príliš mnoho pohovorov, alebo sa nedodržia prestávky medzi nimi. Členovia výberovej komisie sú unavení, nesústredení a „idú po povrchu“. Druhou možnosťou je, že komisia objaví vhodného kandidáta už medzi prvými uchádzačmi. To však nevylučuje možnosť, že medzi nasledujúcimi sa nemôže objaviť ešte vhodnejší.

Chyby v hodnotení:

- **haló efekt** znamená, že naše hodnotenie situácie alebo človeka je ovplyvnené jeho jednou výraznou a dominantnou vlastnosťou. Daná vlastnosť pritom nemusí byť posúdená objektívne, čo celé posudzovanie posúva do roviny dohadov a dojmov.
- **prvý dojem** o kandidátovi sa utvorí do cca 3 minút a jeho výsledok je pomerne trvácí. Je však treba povedať, že je mnohokrát klamlivý. Vytvárame si ho nevedomým spôsobom, ale keďže o jeho nespoľahlivosti vieme, posudzujeme kandidátov s nadhľadom a objektívnosťou.
- **kladenie zakázaných otázok.** Legislatíva vymedzuje oblasti, o ktorých zamestnávateľ nesmie získavať informácie. Ide o tehotenstvo, politickú, odborovú a náboženskú príslušnosť, rodinné pomery a bezúhonnosť /s výnimkou povolání, ktoré špecifikuje osobitný predpis/.
- **chybné kladenie otázok.** Pri pohovore by sa mali klásť otvorené otázky, t.j. také, na ktoré sa neodpovedá jednoslovnou, „áno“ alebo „nie“, ale vyžadujú dlhšiu a rozvinutú odpoveď. Preto je chybou spýtať sa: „Medziľudské konflikty zvy-

čajne riešite aktívnym odporom, alebo sa snažíte nájsť kompromis, alebo sa rýchlo vzdáte?“ Správne položená otázka znie: „Ako zvyčajne riešite medziľudské konflikty?“



POZNÁMKA

K tejto lekcii máte k dispozícii inštruktážne DVD „Pracovný pohovor - ako áno, ako nie“. Metodický postup preto zahŕňa dve alternatívy:

1. Venujte tejto lekcii dve hodiny, pričom na prvej si spoločne so študentmi pozrite inštruktážne DVD a nasledujúcu hodinu zrealizujte podľa nižšie uvedeného metodického postupu.
2. Pokiaľ nie je možné venovať lekcii dve hodiny, zvolte si jednu z ponúkaných alternatív:
 - a.) sledovanie inštruktážneho DVD
 - b.) praktický nácvik pohovoru.

Predstavte študentom cieľ a hlavnú myšlienku lekcie.

Položte študentom otázku: *Má personálny pohovor v dobe, keď sa dá veľká časť povinností vybaviť prostredníctvom telefónu alebo e-mailu ešte svoje miesto v procese výberu pracovníkov?*

Tí žiaci, ktorí sa priklonia k názoru, že áno, budú argumentovať tým, najväčšiu časť informácií o človeku zistíme osobným kontaktom s ním.

Toto je správny názor, pohovor je skutočne ideálnym nástrojom na výber pracovníkov.

Prejdite k učebnému textu.

1. Teraz si skúsime prejsť situácie, ktoré pri osobnom pohovore zvyčajne nastanú.

(Pozn.: tieto situácie sú popísané v učebnom texte.)

Uvítanie a privítanie – nepotrebuje podrobnejší výklad. Skúste začať diskusiu na tému: *Ako sa obliecť na pohovor? Je nutné formálne oblečenie?*

Odpovede budú pravdepodobne rôznorodé. Správna odpoveď neexistuje – oblečenie na pohovor zvyčajne nebýva nejako predpísané a záleží na tom, o akú pozíciu sa kandidát uchádza. Čím vyššia riadiaca pozícia, tým vhodnejšie je obliecť sa na pohovor do obleku, alebo kostýmu. Naopak, pri pohovore na pozíciu robotníka môže oblek pôsobiť nevhodne. Vždy však platí zásada, že na pohovor by mal kandidát prísť čistý a upravený.

Zdôraznite fakt, že **kandidát by na pohovor nemal meškať**. V rámci odľahčenia skúste vytvoriť zoznam dôvodov meškania, ktoré by komisia mohla uchádzačovi uznať.

Časť „Vzdelanie a praktické skúsenosti kandidáta“ prejdite s pomocou učebného textu. Zdôraznite, že **na pohovore sa neoplatí klamať**. Kandidát nielenže poskytne zamestnávateľovi nepravdivé informácie, ale hrozí mu, že sa dostane na pozíciu, na ktorej nebude vedieť adekvátne pracovať a bude ju musieť opustiť.

Motivácia kandidáta.

Diskutujte na tému „*Aká by bola asi vhodná odpoveď na otázku: Prečo chcete zmeniť zamestnávateľa a ísť pracovať k nám?*“

Určite sa budú vyskytovať odpovede typu: lebo u vás viac zarobím.

Vysvetlite žiakom, že takouto odpoveďou by si na pohovore veľmi nepomohli. Vhodnou motiváciou je zaujímavejšia pracovná náplň, prestížnejší zamestnávateľ, kariérny rast a podobne.

Sociálne zručnosti kandidáta

V tejto časti pohovoru by sa kandidát mal vedieť prezentovať ako zrelý, priateľský a kooperácie schopný človek. Určite by nemal tretiu zmenu zamestnávateľa v priebehu dvoch rokov odôvodňovať tým, že „šéf na mne sedel“ alebo „kolegovia sa proti mne „spikli“ a dostával som najťažšiu prácu“, pretože to znie nepravdepodobne a signalizuje to skôr problém v osobnosti kandidáta.

2. Nácvik pohovoru.

Teraz si výberový pohovor vyskúšame v praxi (podľa zadania domácej úlohy z predchádzajúcej lekcie).

Kandidát: Pripravte sa na to, že sa budete uchádzať o zamestnanie. Snažte sa vžiť do situácie kandidáta, ktorý skutočne chce dostať novú prácu. Premyslite si, na čo sa vás komisia asi bude pýtať a pripravte si vhodné odpovede

Komisia: Pripravte sa na situáciu, že si ako zamestnávateľ budete vyberať medzi dvomi kandidátmi. Pripravte si otázky, ktoré sa dvoch kandidátov budete pýtať. Premýšľajte o tom, čo sa prostredníctvom otázok môžete o kandidátoch dozvedieť. Svoje rozhodnutie o tom ktorom kandidátovi prezentujete pred triedou a argumentujte prečo ste sa rozhodli tak, ako ste sa rozhodli.

Pozorovatelia: Sledujte výberový pohovor. Robte si poznámky. Všímajte si čo robia a hovoria obidve strany. Formulujte klady aj zápory toho ako sa správali a čo hovorili. Hovorca skupiny výsledky pozorovania zhrnie a prezentuje pred triedou.

SITUÁCIA 1

Ján má 24 rokov a je absolventom strojárskej priemyslovky. Po stredoškolskom štúdiu sa rozhodol, že istý čas bude pracovať v zahraničí. V Írsku pracoval ako robotník na farme a jeho pracovnú náplň tvorila manuálna práca na poli, v sklade a v údržbárskej dielni. Tento rok sa rozhodol, že nastal čas, aby sa vrátil domov, pretože sa chce oženiť a založiť si rodinu. Prácu ešte nemá, a životné náklady si pokrýva peniazmi, ktoré zarobil v Írsku. Keď dnes išiel okolo našej školy, zazrel na dverách oznam o tom, že škola prijme do trvalého pracovného pomeru školníka. Zavolať na telefónne číslo, ktoré bolo uvedené v inzeráte a dohodol si termín pohovoru. Na pohovore sa stretáva s riaditeľom školy a bývalým školníkom, ktorý o 2 týždne odchádza do dôchodku.

SITUÁCIA 2

Katarína má 42 rokov a celý život pracovala ako účtovníčka a mzdová referentka na miestnej železničnej stanici. Potom, ako u jej zamestnávateľa prebehli racionalizačné opatrenia a nákup účtovníckeho softvéru, bola prepustená a momentálne je bez práce. Prostredníctvom úradu práce sa zúčastnila školenia „Základy práce s PC“. Teraz sa uchádza o prácu účtovníčky v zahraničnej spoločnosti, ktorá obchoduje s nábytkom a interiérovými doplnkami. Na pohovore sa stretáva s obchodným riaditeľom a personalistom.

SITUÁCIA 3

Emília je čerstvou absolventkou univerzity v odbore špeciálna pedagogika. Rozhodla sa uchádzať o miesto učiteľky na špeciálnej škole v okresnom meste pri ktorom žije. Na pohovore sa stretáva s riaditeľkou školy a hlavným vychovávateľom.

POZNÁMKA

Učiteľ môže tieto situácie modifikovať podľa svojho uváženia a prispôbiť ich typu školy, v ktorej pracuje.

Členom komisie môžete poskytnúť zoznam otázok kladených na pohovoroch ako inšpiráciu.

Potom, ako prebehnú pohovory vyzvite žiakov, ktorí tvorili členov výberovej komisie, aby prezentovali, či by si daného kandidáta vybrali, alebo nie, a prečo.

Potom vyzvite tých žiakov, ktorí pohovory sledovali, aby spomedzi seba vybrali hovorcu, ktorý zrekapituluje celú simuláciu a zhrnie výkony kandidátov i komisie.

Zhrnutie

Ako ste mali možnosť vidieť, vykonať kvalitný osobný pohovor nie je jednoduché. Ak sa však urobí skutočne dobre, pomôže zamestnávateľovi vybrať si najlepšieho kandidáta. Naopak, ak sa kandidát na pohovor poctivo pripraví, výrazne sa zvýšia jeho šance na úspech.



Otázky pre personálny pohovor – príklady

Komunikácia

*Popíšte prosím situáciu /nemusí byť z pracovnej oblasti/, keď by sa vám hodil viac „podrezaný jazyk“.
Robí vám problém hovoriť pred väčšou skupinou ľudí?
Ak si môžete vybrať, informáciu od kolegu si radšej vypýtate e-mailom, alebo telefonicky?*

Psychická odolnosť

*Ako by ste zareagovali, keby som vám hneď teraz povedal, že ste na mňa neurobili dobrý dojem?
Ako zvyčajne reagujete, keď vám nedarí, keď „nestihate“?
Na základe čoho priradíte nejakej úlohe prioritu, keď ich v reálnom čase dostanete viacero a s rovnakým termínom splnenia?
Ak by ste si mohli vybrať, zvolili by ste si radšej pokojnú prácu s dlhodobými termínmi, alebo nárazovú a dynamickú pracovnú činnosť?
Ako sa vám pracuje keď je vaša práca ohraničená termínom, do ktorého musí byť hotová?*

Kooperácia a práca v tíme

*Ak by ste si mohli vybrať, pracovali by ste radšej osamote, alebo v tíme?
Nemáte pocit, že ak človek pracuje v skupine, príliš veľa pracovného času strávi vysvetľovaním vecí svojim kolegom a zostane mu málo času na samotnú prácu?
Aké sú podľa vás výhody práce v tíme a výhody práce osamote?*

Motivácia

*Aké informácie ste si pred pohovorom zistili o našej spoločnosti?
Prečo ste sa rozhodli zmeniť svoje doterajšie pôsobisko?
Popíšte hlavnú činnosť našej spoločnosti
Ak by ste si mohli vybrať, sú pre vás dôležitejšie peniaze, alebo prestíž a úspech?
Prečo ste sa rozhodli reagovať na náš inzerát?*

Osobnostné vlastnosti

*Pokúste sa charakterizovať seba samého.
Aké vlastnosti by mal mať váš šéf, aby sa vám s ním dobre spolupracovalo?
Ako zvyknete tráviť voľný čas?
Akú stratégiu zväčša volíte pri riešení medziludských konfliktov?
Popíšte medziludský konflikt, ktorý ste zažili a ktorý sa vám podarilo vyriešiť.
Na ktorú z vašich charakteristík ste hrdý a prečo?
Akú vašu vlastnosť vám zvyknú vyčítať vaši príbuzní?*

Ambicióznosť

*Aký je dôvod, že by sme si mali vybrať práve vás?
Myslíte si, že máte danosti na to, aby ste riadili ľudí?
Popíšte vašu „vysnívanú“ prácu.
Kam by ste to chceli dotiahnuť v profesnej oblasti?*



Pomocný materiál pre pozorovateľov

Budete v pozícii pozorovateľov na osobnom pohovore. Časť vašich spolužiakov bude v pozícii členov výberovej komisie a časť v pozícii kandidátov. Počas pohovoru si všímajte nasledujúce oblasti a sledujte, či v nich vaši spolužiaci nerobia chyby. Upozornite na ne po skončení pohovoru:

- **sadnú si tak, že je medzi nimi stôl** – je to nevhodný spôsob, bráni nadviazaniu kontaktu, lebo stôl predstavuje pomyselnú aj skutočnú bariéru.
- **skáču z oblasti do oblasti** – prechádzajú napríklad z oblasti motivácie kandidáta na profesné skúsenosti a v priebehu pohovoru sa k nim ešte vrátia. Určitá pestrosť pohovoru je na mieste, ale je na vás posúdiť, či pohovor nepôsobí zmätočne.
- **nerobia si poznámky** – po absolvovaní väčšieho počtu pohovorov si nebudú z viacerých z nich pamätať ani len podstatné časti, a nie detaily, ktoré sú mnoho krát rozhodujúce.
- **kladú otázky, ktoré sú podľa platnej legislatívy zakázané.** Patria medzi otázky zisťujúce vek kandidáta, jeho sexuálnu orientáciu, náboženskú príslušnosť, politickú angažovanosť a podobne.
- **nedodržia štruktúru pohovoru**, resp. vynechávajú podstatnú časť – dávajte pozor a robte si poznámky, či pohovor mal približne túto štruktúru:

Privítanie a zoznámenie

Podávajú si ruky, zamestnávateľ hovorí: *Dobrý deň, volám sa XY, pracujem v tejto spoločnosti na pozícii HR manažér, som rád, že sa stretávame aj osobne.*

Možné chyby: jedna strana sa nepredstaví, pohovor začne bez tejto úvodnej fázy.

Navodenie príjemnej atmosféry

Nech sa páči, posadte sa. Môžem vám ponúknuť niečo na pitie? Ako sa vám cestovalo? V priebehu pohovoru ma kedykoľvek môžete prerušiť a spýtať sa na to, čo vás zaujíma.

Možné chyby: Vynechanie tejto fázy.

Vzdelanie a praktické skúsenosti

+ **pracovná náplň novej pozície:**

Sledujte, či vaši spolužiaci kladú a zodpovedajú

tieto, alebo podobné otázky: *Skúste prosím v bodoch zrekapitulovať vaše vzdelanie. Aká je vaša špecializácia, aké boli vaše hlavné predmety? Zhrňte tiež prosím vaše doterajšie pracovné skúsenosti.*

Možné chyby na strane kandidáta: nevie popísať svoje predchádzajúce pracovné skúsenosti, nevie podať podrobnú informáciu o svojej špecializácii.

Možné chyby na strane komisie: nepodajú podrobnú informáciu o pracovnej náplni, alebo ju nepodajú vôbec.

Motivácia

Sledujte, či vaši spolužiaci kladú a zodpovedajú tieto alebo podobné otázky: *Prečo ste sa rozhodli uchádzať sa o túto prácu? V čom je podľa vás iná ako vaša predchádzajúca práca? Čo by ste chceli dosiahnuť v profesnej oblasti? Čo vás motivuje – čo pre vás predstavuje úspech? Kde sa v profesnej oblasti vidíte o 5 rokov? V prípade, že by obidve pozície boli honorované približne rovnako, chceli by ste byť radšej expertom vo svojej oblasti, alebo manažérom, ktorý vedie skupinu ľudí?*

Možné chyby komisie: Prostredníctvom otázok nezistia skutočnú motiváciu kandidáta.

Možné chyby kandidáta: Nedostatočne zdôvodní svoju motiváciu, za hlavný dôvod uvedie peniaze.

Osobnostný a odborný rast

Sledujte, či študenti kladú a zodpovedajú tieto, alebo podobné otázky: *V čom by ste sa chceli zlepšiť vo vašej odbornosti? Máte záujem sa ďalej vzdelávať? Ste ochotný vzdelávať sa aj na úkor vášho voľného času?*

Mzda

Aká je vaša predstava o mzde na tejto pozícii? S akou sumou na výplatnej páske by ste boli spokojný? Aká by podľa vás mala byť vaša mzda o rok alebo dva?

Možné chyby komisie: vynechajú túto časť.

Možné chyby kandidáta: Na otázku mzdy odpovie „neviem“, alebo sa snaží odpovedi vyhnúť.

Záver a ukončenie: Sledujte, či simulovaný pohovor neskončí len podaním rúk rozlúčením, bez toho, aby sa strany dohodli aké kroky budú nasledovať.



Personálny pohovor - hranie rolí

Rozdeľte žiakov do 3 skupín a zadajte úlohu.

V skupine si rozdeľte úlohy nasledujúcim spôsobom: Dvaja z vás budú uchádzači o prácu, dvaja budú členovia výberovej komisie a zvyšok pozorovateľia.

Kandidáti: Pripravte sa na budúcu hodinu na to, že sa budete uchádzať o zamestnanie. Snažte sa vžiť do situácie kandidáta, ktorý skutočne chce dostať novú prácu. Premyslite si, na čo sa vás komisia asi bude pýtať a pripravte si vhodné odpovede

Komisia: Pripravte sa na budúcu hodinu na situáciu, že si ako zamestnávateľ budete vyberať medzi dvomi kandidátmi. Pripravte si otázky, ktoré sa dvoch kandidátov budete pýtať. Premýšľajte o tom, čo sa prostredníctvom otázok môžete o kandidátoch dozvedieť. Svoje rozhodnutie o tom ktorom kandidátovi prezentujte pred triedou a argumentujte prečo ste sa rozhodli tak, ako ste sa rozhodli

Pozorovatelia: Sledujte výberový pohovor. Robte si poznámky. Všímajte si čo robia a hovoria obidve strany. Formulujte klady aj zápory toho ako sa správali a čo hovorili. Používajte pritom „Pomocný materiál pre pozorovateľov“.

Hovorca skupiny výsledky pozorovania zhrnie a prezentuje pred triedou.

SITUÁCIA 1.

Ján má 24 rokov a je absolventom strojárskych priemyslovky. Po stredoškolskom štúdiu sa rozhodol, že istý čas bude pracovať v zahraničí. V Írsku pracoval ako robotník na farme a jeho pracovnú náplň tvorila manuálna práca na poli, v sklade a v údržbárskej dielni. Tento rok sa rozhodol, že nastal čas, aby sa vrátil domov, pretože sa chce oženiť a založiť si rodinu. Prácu ešte nemá, a životné náklady si pokrýva peniazmi, ktoré zarobil v Írsku. Keď dnes išiel okolo našej školy, zazrel na dverách oznam o tom, že škola prijme do trvalého pracovného pomeru školníka. Zavolať na telefónne číslo, ktoré bolo na inzeráte a na dnes si dohodol termín pohovoru. Na pohovore sa stretáva s riaditeľom školy a bývalým školníkom, ktorý o 2 týždne odchádza do dôchodku.

SITUÁCIA 2:

Katarína má 42 rokov a celý život pracovala ako účtovníčka a mzdová referentka na miestnej železničnej stanici. Potom, ako u jej zamestnávateľa prebehli racionalizačné opatrenia a nákup účtovníckeho softvéru, bola prepustená a momentálne je bez práce. Prostredníctvom úradu práce sa zúčastnila školenia „Základy práce s PC“. Teraz sa uchádza o prácu účtovníčky v zahraničnej spoločnosti, ktorá obchoduje s nábytkom a interiérovými doplnkami. Na pohovore sa stretáva s obchodným riaditeľom a personalistom.

SITUÁCIA 3:

Emília je čerstvou absolventkou univerzity v odbore špeciálna pedagogika. Rozhodla sa uchádzať sa o miesto učiteľky na špeciálnej škole v okresnom meste pri ktorom žije. Na pohovore sa stretáva s riaditeľkou školy a hlavným vychovávateľom.



Personálny pohovor - interview

Osobný pohovor je súčasťou výberového procesu a spravidla aj jeho záverom. Je príležitosťou na to, aby sa zamestnávateľ dozvedel o uchádzačovi to, čo sa nemohol dozvedieť ani pri čítaní životopisu, ani pri telefonickom rozhovore. Vhodne vedený osobný pohovor nám povie veľa o jeho osobnostných vlastnostiach, charakteristikách, a komunikačnom štýle kandidáta.

Príprava na pohovor

Zamestnávateľ sa na pohovor pripravuje študovaním materiálov o kandidátovi a prípravou otázok. Kandidát sa pripravuje tak, že si skúsi vopred formulovať odpovede na zvyčajné otázky a zistí si dôležité informácie o spoločnosti, kde sa uchádza o prácu.

Štruktúra pohovoru:

Zoznámenie a privítanie

Uchádzač o prácu ocení, keď sa zástupcovia zamestnávateľa na začiatku pohovoru predstavia, čo pomôže pri oslovovaní jednotlivých osôb, a privítajú uchádzača s tým, že si cenia jeho záujem pracovať pre nich.

Nadviazanie kontaktu

Pre väčšinu uchádzačov osobný pohovor predstavuje pomerne veľkú psychickú záťaž. Zástupcovia zamestnávateľa sú z tohto pohľadu vo výhode. Prejavom ich profesionality a ľudského prístupu je snaha urobiť situáciu pohovoru čo najmenej stresujúcu pre uchádzača. Dá sa to nezáväznou konverzáciou na začiatku pohovoru, čím kandidátovi dajú čas na „rozdychanie“ alebo ponúknutím nápoja.

Praktické skúsenosti kandidáta sú časťou pohovoru, kde sa preberá dovtedajší profesný život a skúsenosti uchádzača o prácu. Na drobné sa rozmieňa to, čo uviedol vo svojom životopise. Zvyčajne sa začína pri prvom zamestnaní a končí sa tým posledným. Preberá sa pracovná náplň (a posudzuje sa do akej miery sa zhoduje s pracovnou náplňou miesta, na ktoré sa hľadá nový kandidát).

Pracovné úspechy, neúspechy

Význam kladenia tohto typu otázok nespočíva v tom, že by zamestnávateľ od kandidáta očakával nejaké významné úspechy a objavy. Každý má v práci obdobia, kedy je na tom výkonnostne lepšie a obdobia, kedy je na tom výkonnostne slabšie. Pri kladení otázok, ktoré smerujú do tejto oblasti ide skôr o to, aby sa kandidát prejavil ako zrelá osobnosť schopná realistického pohľadu do minulosti a dokázal zrozumiteľne povedať, čo sa mu podarilo a čo nie. Projektová činnosť znamená, že kandidát sa v predchádzajúcich zamestnaniach zúčastňoval na skupinovom riešení určitých problematických oblastí, ktoré nie sú bežnou časťou jeho pracovnej náplne.

Motivácia

Spoľahlivá a vierohodná odpoveď na otázku, prečo sa daný človek uchádza o prácu je pre budúceho zamestnávateľa mimoriadne dôležitá. Ak kandidát chce zmeniť zamestnanie kvôli výrazným medziľudským konfliktom na bývalom pracovisku, alebo kvôli mzde na novom pracovisku, ktorá nie je výrazne vyššia než na pôvodnom, je to varovný signál, pretože to isté môže urobiť aj novému zamestnávateľovi. Vhodnou motiváciou môže byť snaha o kariérny rast, snaha o prácu, ktorá viac zodpovedá vzdelaniu a špecializácii kandidáta, alebo snaha o zmenu kvôli niekoľkoročnej stereotypnej práci.

Otázka očakávanej mzdy

Vhodnou odpoveďou je suma, ktorá zodpovedá priemernej mzde na podobnej pozícii v danom regióne. Nevhodnou odpoveďou je „neviem“, alebo „skúste navrhnúť“, pretože kandidát by sa mal vedieť ohodnotiť a vypýtať si to, čo mu za jeho prácu prináleží.

Popis pracovnej pozície a detailné informácie o podniku sú v réžii zástupcov zamestnávateľa. Kandidát sa v prípade, že mu niečo nie je jasné môže spýtať aj v priebehu podávania týchto informácií.



Zhrnutie pohovoru môže mať viaceré podoby. Vo väčšine prípadov zamestnávateľ povie, že sa v najbližšom čase stretne s ďalšími kandidátmi (čo je väčšinou pravda) a potom oznámi kandidátovi výsledok.

V prípade, že sa už počas pohovoru rozhodne, že tohto kandidáta si nevyberie, je vhodné mu to oznámiť hneď spolu s vysvetlením, prečo sa tak rozhodol. Dôvodom môžu byť nerealistické očakávania kandidáta v ohľade pracovnej náplne, mzdy, slabá znalosť cudzieho jazyka a podobne. Svoje stanovisko môže samozrejme vyjadriť aj kandidát, ktorý počas pohovoru môže zistiť, že mu daná pozícia v určitého dôvodu nevyhovuje, a že sa o ňu prestáva uchádzať.

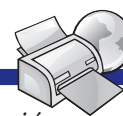
Poslednou fázou je poďakovanie za záujem, ochotu pricestovať, obetovaný čas a rozlúčenie.

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nie je zadaná žiadna domáca úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Armstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing 2007
- Anna Kachaňáková, *Riadenie ľudských zdrojov*, Sprint 2001
- Jiří Bláha, Aleš Meteiciuc, Zdeňka Kaňáková, *Personalistika pro malé a střední firmy*, CP Books 2005

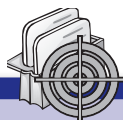
Zdroje štúdia

- inštruktážne video „Pracovný pohovor: ako áno, ako nie“, na stránke www.svetvzdelavania.sk

Zákonník práce

103

CIEĽ LEKCIE



Oboznámiť sa so základnými vlastnosťami zákonnej normy, ktorá upravuje pracovnoprávne vzťahy.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Pracovnoprávne vzťahy nemajú vždy vždy ideálnu kvalitu, čo je mnohokrát vinou jednej z dvoch strán pracovnoprávneho vzťahu. Zákonník práce je normou, ktorá mnohé aspekty tohto vzťahu vymedzuje a definuje.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

ZÁKLADNÉ POJMY



- zákonník práce, základné práva
- diskriminácia
- závislá práca
- zástupcovia zamestnávateľov
- pracovný pomer
- pracovná doba, skúšobná doba
- skončenie pracovného pomeru
- pracovný čas
- dovolenka
- mzda, príplatky

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- zákonník práce v tlačenej, alebo elektronickej podobe

Metódy

- výklad
- diskusia

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvod, diskusia o význame ZP..... 5
2. Teoretická časť – jednotlivé ustanovenia ZP 35
3. Záver, diskusia 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti
Manažment



Zákonník práce definuje právo na prácu a slobodu výberu povolania, čo znamená, že človek má právo sám sa rozhodnúť čím sa bude živiť a kde bude pracovať. Základné ustanovenie tiež hovorí o **zákaze diskriminácie** a vymenováva na základe čoho diskriminácia nesmie nastať.

Na čo musí dať pozor zamestnávateľ:

- zákaz diskriminácie,
- poskytovanie adekvátnych pracovných podmienok,
- vytvorenie bezpečných podmienok pre prácu,
- hmotné zabezpečenie zamestnancov pri chorobe a úraze
- umožnenie činnosti odborov
- adekvátne narábanie s osobnými údajmi zamestnancov

Na čo si musí dať pozor zamestnanec:

- plniť si svoje povinnosti vyplývajúce z pracovnoprávneho vzťahu

Zamestnávateľ je podľa zákonníka práce právnická alebo fyzická osoba, ktorá zamestnáva aspoň jednu osobu v pracovnoprávnom vzťahu.

Zamestnanec je fyzická osoba, ktorá pre zamestnávateľa vykonáva závislú prácu.

Zákonník práce definuje **závislú prácu**. V skratke možno povedať, že ide o opakujúcu sa činnosť vykonávanú zamestnancom pre zamestnávateľa, s použitím jeho prostriedkov, ktorú zamestnanec vykonáva za mzdu alebo odmenu.

Písomný dokument, ktorý upravuje pracovnoprávne vzťahy sa nazýva pracovná zmluva. Musí mať písomnú formu, a jeden exemplár vždy patrí zamestnancovi.

V pracovnej zmluve **musia** byť dohodnuté tieto náležitosti:

- **druh práce**, na ktorú sa zamestnanec prijíma a jej stručná charakteristika
- **miesto výkonu práce** (mesto, obec, alebo inak určené miesto)
- deň nástupu do práce
- mzdové podmienky
- výplatné termíny
- pracovný čas
- výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby

- ďalšie pracovné a mzdové podmienky, ak ich tam jedna strana chce mať uvedené

Skúšobná doba je obdobie, ktoré majú obidve strany na to, aby sa rozhodli, či pracovný pomer bude pokračovať. Takáto lehota môže byť najviac 3 mesiace. Počas skúšobnej doby môže **hociktorá zo strán skončiť pracovný pomer okamžite**.

Skončenie pracovného pomeru

Pracovný pomer možno skončiť:

- **dohodou** – ak sa zamestnávateľ a zamestnanec dohodnú, pracovný pomer končí dohodnutým dňom
- **výpoveďou** – takto môže pracovný pomer skončiť zamestnávateľ i zamestnanec. Zamestnávateľ tak môže urobiť z organizačných dôvodov = keď ruší pracovné miesto, keď sa zmení zdravotný stav zamestnanca, keď sa zmenia odborné predpoklady na výkon práce, a pri závažnom alebo menej závažnom porušení pracovnej disciplíny. Výpovedná doba začína plynúť od prvého dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po doručení výpovede a skončí sa uplynutím posledného dňa príslušného kalendárneho mesiaca. V niektorých prípadoch, ktoré ZP vymedzuje je výpovedná lehota 3 mesiace.
- **okamžitým skončením** (pri závažnom porušení pracovnej disciplíny, alebo opakovanom porušení pracovnej disciplíny) a skončením v skúšobnej dobe
- pracovný pomer dohodnutý na dobu určitú končí uplynutím dohodnutej doby

Pracovný čas je najviac 40 hodín týždenne.

Pre ľudí, ktorí pracujú vo viaczmenej prevádzke zákonník práce pracovný čas upravuje.

Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi najneskôr po štyroch hodinách prestávku na odpočinok a jedenie v trvaní 30 minút.

Základná výmera **dovolenky** je 4 týždne, 5 týždňov je pre ľudí pracujúcich najmenej 15 rokov. Výmera môže byť stanovená aj dohodu a môže trvať viac.

Zamestnávateľ je povinný zamestnancovi vyplácať

za prácu **mzdu**. Jej výška nikdy nesmie byť nižšia ako zákonom stanovená **minimálna mzda**. Za prácu nadčas, v noci, vo sviatok alebo v sťažených podmienkach patria zamestnancovi **príplatky**.

V rámci **podnikovej sociálnej politiky** je zamestnávateľ je povinný zabezpečovať zamestnancom vo všetkých zmenách stravovanie zodpovedajúce zásadám správnej výživy priamo na pracoviskách, ktoré môže nahradiť stravnými lístkami v minimálnej výške stanovenej zákonom.

Činnosť odborov – zamestnávateľ ju musí vo svojej spoločnosti umožniť. Odbory majú právo na informácie, majú právo na kolektívne vyjednávanie o pracovných a platových podmienkach a na kontrolnú činnosť.



Na úvod uveďte cieľ a hlavnú myšlienku lekcie.

Zákonník práce má za úlohu stanovovať pravidlá v oblasti pracovnoprávných vzťahov. Je to, ako názov hovorí, zákon, schvaľuje ho parlament a preto v závislosti na tom aký typ strany alebo koalície strán je v parlamente vo väčšine, môže byť zákonník práce menený.

Položte študentom otázku:

Je dobré, keď sú pracovnoprávne vzťahy vymedzované zákonnou normou? Prečo?

Pokúste sa rozprúdiť diskusiu. Väčšia časť študentov sa pravdepodobne prikloní k názoru, že áno a argumentovať budú asi tým, že zamestnanec má takýmto spôsobom zabezpečené právo na spravodlivé zaobchádzanie, že v prípade porušovania jeho práv existuje norma, na ktorú sa môže odvolať.

Povedzte, že je to správny názor, ale upozornite aj na fakt, že zákonník práce chráni aj zamestnávateľa. Chráni ho napríklad pred tým, aby ho zamestnanci „vydierali“ takým spôsobom, že by koordinovane podali výpoveď a ohrozili by tak existenciu zamestnávateľa.

Prejdite k samotnému ZP. Povedzte, že na jednej hodine nie je dostatočný priestor na to, aby ste všetky ustanovenia a paragrafy ZP vysvetlili podrobne.

Budete sa zaoberať len základmi, aby si študenti vedeli urobiť základnú predstavu o tom, ako táto norma vyzerá.

Zákaz diskriminácie. ZP zakazuje diskriminačný prístup k zamestnancom na základe pohlavia, manželského stavu a rodinného stavu, rasy, farby pleti, jazyka, veku, zdravotného stavu, viery a náboženstva, politického alebo iného zmýšľania, odborovej činnosti, národného alebo sociálneho pôvodu, príslušnosti k národnosti alebo etnickej skupine, majetku, rodu alebo iného postavenia.

Pracovná zmluva je písomná dohoda dvoch strán pracovnoprávného vzťahu. Vymedzuje: druh práce – názov pozície, hlavné pracovné povinnosti, miesto jej výkonu, deň nástupu do práce, mzdové podmienky, výplatné termíny, dĺžku dovolenky (môže byť dlhšia než na akú má zamestnanec zákonný nárok) Každá jej zmena môže byť vykonaná len písomne a zo súhlasom obidvoch strán. Robí sa tak formou dodatku k pracovnej zmluve.

Skončenie pracovného pomeru je popísané v učebnom texte. Tu si teraz spomenieme prípady, keď zamestnávateľ nemôže zamestnancovi dať výpoveď. Ide napríklad o zamestnanca na PN, tehotnú ženu, ženu na materskej dovolenke, zamestnanca, ktorý je uvoľnený na výkon verejnej funkcie (napr. primátor, starosta, poslanec).

Zamestnanec môže dať zamestnávateľovi výpoveď z akéhokoľvek dôvodu alebo bez uvedenia dôvodu.

Pracovný čas. ZP vymedzuje, aký je maximálny pracovný čas v priebehu týždňa. Pri pracovníkoch pracujúcich na zmeny je tento čas kratší. Limitovaný je tiež počet hodín strávených v práci nadčas. Do limitu 150 hodín môže zamestnávateľ prácu nadčas zamestnancovi nariadiť, po tomto limite s tým musí zamestnanec súhlasiť.

Dovolenka je zamestnancovi poskytovaná na zotavenie a oddych. Čas strávený na nej je zamestnancovi zaplatený. Zamestnávateľovi nič nebráni v tom, aby zamestnancovi poskytol viac dní dovolenky ako benefit.

Mzda je odmenou za prácu, ktorú zamestnanec vykonáva pre zamestnávateľa. Jej minimálna výška je stanovená zákonom. V rámci lekcí z riadenia ľudských zdrojov je odmeňovaniu venovaná samostatná lekcia.

Činnosť odborov – odbory sú kolektívnym orgánom, ktorý zastupuje svojich členov v kontakte zo zamestnávateľom. Zamestnávateľ má povinnosť umožniť ich činnosť. Odbory majú právo na informácie (napríklad o hospodárskych výsledkoch spoločnosti), majú právo na kolektívne vyjednávanie a pracovných a platových podmienkach, spoluprácu, prerokovanie svojich pripomienok a návrhov, a na kontrolnú činnosť.

Prejdite k praktickej aktivite:

Rozdeľte študentov na 6 skupín. Pre každú skupinu budete potrebovať PC s pripojením do Internetu, alebo vytlačený zákonník práce.

Zadajte im inštrukciu:

V každej skupine si zvolte človeka, ktorý bude zapisovateľ a človeka, ktorý bude hľadať informácie v ZP. Zvyšní budú spolutvorcovia. Iste si pamätáte, ako ste pri lekcii „Recruitment“ tvorili inzerát na ne-

tradičné pracovné pozície. Predpokladajme, že sa vám podarilo nájsť kvalitného kandidáta, a teraz stojíte pred úlohou vytvoriť pre nového pracovníka pracovnú zmluvu. Používajte pri tom zákonník práce, kde je popísané čo má pracovná zmluva obsahovať. Okrem základných náležitostí pracovnej zmluvy môžete ešte pridať klauzulu o výmere dovolenky, o iných ako peňažných formách odmeňovania.

Povolania, pre ktoré budete pripravovať pracovné zmluvy sú:

- Bodyguard
- Hrobár
- Učiteľ ľudových tancov
- Preparátor zvierat
- Ošetrovateľ v pavilóne šeliem
- Smetiar
- Nočný strážnik

Povolanie je 7, jedna skupina, ktorej sa ich povolanie bude vidieť ťažké môže požiadať o zmenu.

Prostredníctvom hovorcu prezentujte svoju prácu pred triedou.

V prípade výrazného pochybenia v texte niektorej zo zmlúv, môžete študenta opraviť, ale primárnym zmyslom tejto aktivity je, aby sa študenti zoznámili s pracovnou zmluvou, a aby si raz vedeli skontrolovať a kriticky zhodnotiť, čo bude napísané v tej ich zmluve.

Záver

Zákonník práce je nepochybne dôležitou normou. Nie je našim cieľom detailne poznať všetky jeho časti a ustanovenia, ale vedieť, ktoré oblasti zastrešuje vedieť ho prakticky využiť v budúcom vlastnom pracovnom živote.



Zákonník práce

Zákonník práce upravuje pracovnoprávne vzťahy.

Zamestnávateľ je povinný sa o svojho zamestnanca starať, poskytovať mu na prácu vyhovujúce podmienky a platiť mu za prácu mzdu.

Zamestnanec je povinný riadne a svedomito vykonávať svoju prácu.

Pracovný pomer vzniká dňom, ktorý je uvedený v pracovnej zmluve, a zaniká viacerými spôsobmi: výpoveďou, dohodou, okamžitým skončením alebo uplynutím doby určitej.

Stanovuje tiež **pracovný čas** a hornú hranicu odpracovaných nadčasov.

Vymedzuje minimálnu výmeru dovolenky a minimálnu mzdu.

Povoľuje činnosť odborovej organizácie a určuje pravidlá kooperácie medzi ňou a zamestnávateľom.

DOMÁCA ÚLOHA



Znenie zadania domácej úlohy nájdete v pracovnom liste „e-learning“ v nasledujúcej lekcii „Personálny rozvoj a vzdelávanie“.

POUŽITÁ LITERATÚRA



Zdroje štúdia

- <http://www.zbierka.sk/default.aspx?sid=3&category=11>



Ako dnes môže zamestnávateľ kontrolovať zamestnanca

**Novela Zákonníka práce
dáva zamestnávateľom nádej
na viac súkromia.**



■ **Priemyselná kamera**
sníma pracovisko 24-hodín

■ **Vstupný systém**

čas nášho príchodu
a odchodu
zaznamenáva naša
vstupová karta

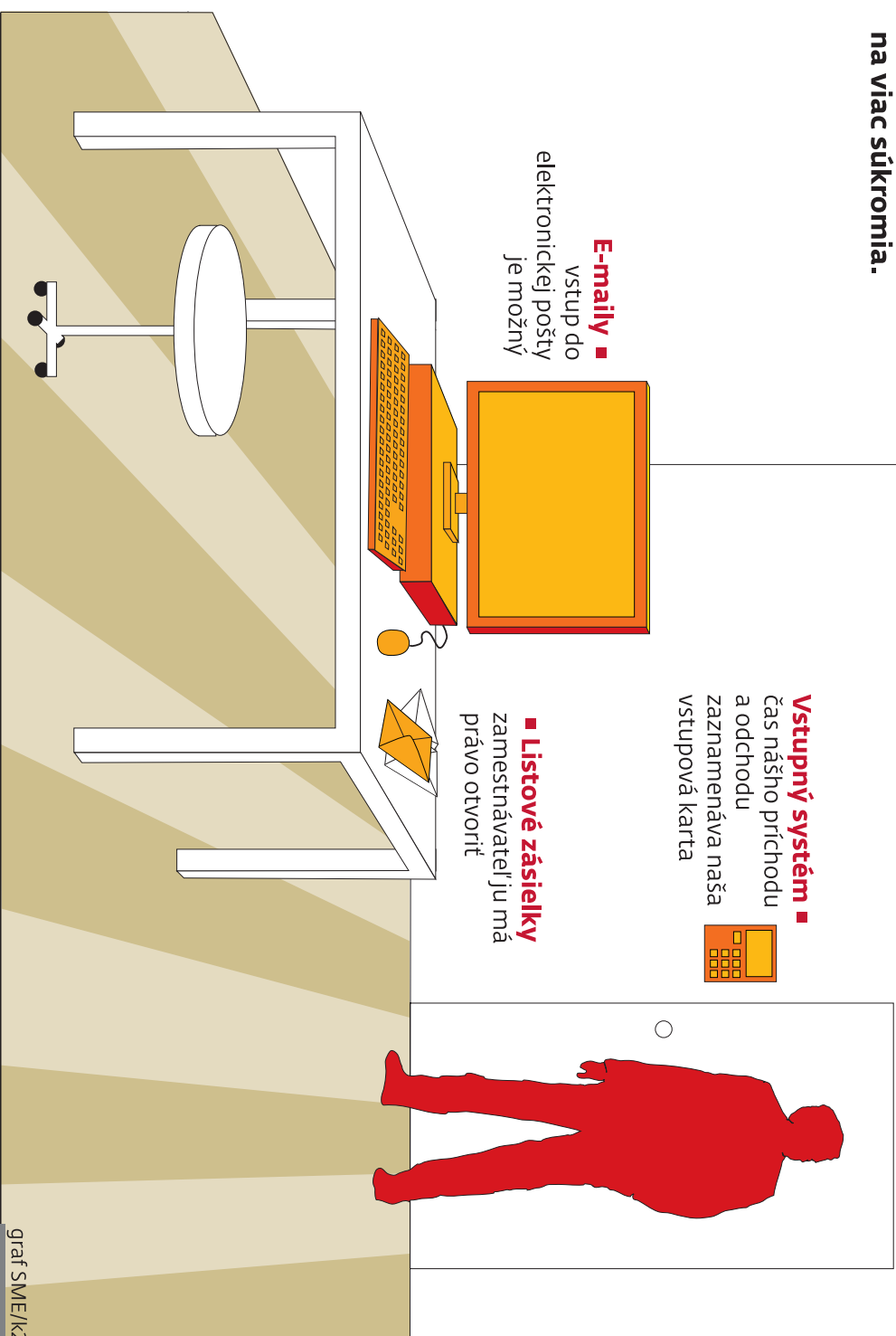
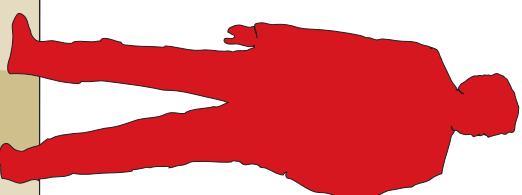


■ **E-maily**

vstup do
elektronickej pošty
je možný

■ **Listové zásielky**

zamestnávateľ ju má
právo otvoriť



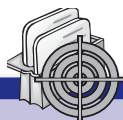
graf SME/k2

Zdroj: <http://www.sme.sk/c/3276612/Ako-moze-zamestnavatel-kontrolovat-zamestnanca.html>

Personálny rozvoj a vzdelávanie

104

CIEĽ LEKCIE



Poznať základné východiská procesu vzdelávania v organizáciách. Uvedomiť si dôležitosť rozvoja ľudských zdrojov a spoznať základné nástroje, ktorými sa dosahuje.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Absolvovaním strednej alebo vysokej školy vzdelávanie v živote človeka nestráca svoje opodstatnenie. Toto tvrdenie neplatí len vtedy, keď hovoríme o konkrétnom človeku – rovnako platí aj keď hovoríme o organizácii. Kto chce zostať konkurencieschopný, prípadne inovovať svoje produkty alebo služby, musí vzdelávanie a rozvoj ľudí považovať za prioritu.

DOMÁCA ÚLOHA



Znenie zadania domácej úlohy nájdete v pracovnom liste „e-learning“.

ZÁKLADNÉ POJMY



- vzdelávanie
- rozvoj
- plán vzdelávania
- realizácia vzdelávania
- vyhodnotenie účinnosti vzdelávania
- e-learning

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- PC s pripojením k internetu
- flipchartové papiere

Metódy

- výklad
- diskusia
- individuálna a skupinová práca
- prezentácie

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvod + hra „Firma v roku 1990“... 15
2. Inovácie a ich význam 5
3. Proces vzdelávania v organizácii ... 8
4. E-learning / vlastný projekt
+ monitoring podobných
projektov na internete - 15
5. Záver 2

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Manažment
Náuka o spoločnosti
Podnikanie



Organizácia je **štruktúra, ktorá** vo svete **nepôsobí izolovane** od toho, čo je nové, čo sa osvedčilo, alebo čo vyžadujú nové zákonné normy.

Jej reprezentantmi a výkonnými článkami sú **ľudia**, ktorí **potrebujú priestor a možnosti na vzdelávanie a rozvoj** z dvoch hlavných dôvodov:

- **informácie a podmienky**, ktoré potrebujú k výkonu svojej práce sa v rýchlo sa meniacom svete stávajú neaktuálnymi
- ich **vedomosti, kompetencie a zručnosti** nemusia dosahovať mieru potrebnú pre dobrý pracovný výsledok.

Vzdelávanie je pre každú organizáciu procesom, ktorý **má strategický význam**: nielenže ju robí schopnou **reagovať na zmenené podmienky**, ale pomáha jej **očakávať a predvídať zmeny**, ktoré nastanú v budúcnosti, ako i vyvíjať nové produkty (myšlienky, postupy, inovácie), ktoré jej zabezpečia pred konkurenciou určitý náskok.

V efektívnej organizácii sa **aj samotní zamestnanci chcú vzdelávať**: uvedomujú si, že im nové vedomosti a zručnosti „pridávajú na atraktivnosti“ pre zamestnávateľa.

Samotnému procesu vzdelávania a rozvoja (VaR) sa v organizácii venuje HR oddelenie. Proces vzdelávania je zameraný na odstraňovanie deficitov v oblasti informácií, zručností a vecí, ktoré si človek osvojí myslením, učením a praktickým výcvikom. Pozostáva z viacerých krokov:

- Najprv treba vedieť, čo je deficitom, kde je slabé miesto jednotlivca, alebo tímu, alebo celej organizácie. Táto časť procesu sa nazýva **identifikácia vzdelávacej potreby**. To sa dá zistiť formou hodnotenie pracovníkov, analýzy ich výkonov, auditom, alebo assessment centrom (spravidla hromadným testovaním zameraným na výkon, schopnosti a správanie).
- Ďalším krokom je **vytvorenie plánu vzdelávania**. Ten sa môže vytvárať buď pre jednotlivcov, alebo pre pracovné tímy. Jeho zmyslom je, aby vzdelávacie aktivity prebiehali koordinovane a s ohľadom na bežné pracovné povinnosti zamestnancov. Na vytvorenie plánu vzdelávania bezprostredne nadväzuje rozhodnutie o realizácii vzdelávania,

ktoré môže byť zabezpečované vlastnými zamestnancami – internými lektormi, alebo prostredníctvom dodávateľa – špecializovanej vzdelávacej agentúry.

- **Realizácia vzdelávania**. Vzdelávanie môže prebiehať formou periodických hodín, školení, kurzov, seminárov a pod.
- **Vyhodnocovanie účinnosti vzdelávania**. Ak by proces vzdelávania skončil pred touto fázou, zamestnávateľ by si nemohol byť istý efektivitou prostriedkov vynaložených na vzdelávanie svojich zamestnancov. To, či vzdelávanie malo zmysel zisťuje zamestnávateľ podobným spôsobom, ako keď sa identifikuje vzdelávacia potreba /testy, preskúšanie, assessment/ – len s tým rozdielom, že teraz obidva výstupy porovná.

Personálny rozvoj je proces, ktorý je menej operatívny a viac strategicky zameraný.

Mnohokrát je primárne zameraný na odstraňovanie deficitov a umožnenie rastu v oblasti tzv. „mäkkých zručností“ = medziľudských vzťahov, správania, vedenia ľudí, komunikácie a pod. Vo zvýšenej miere sa o rast v týchto oblastiach snažia tí, ktorí v práci prichádzajú do kontaktu s inými ľuďmi, poprípade ich riadia.

Rozvoj sa nerealizuje len samotnými aktivitami vzdelávania, ale z väčšej časti ide o aktivity formou tréningov, ktoré realizujú skúsení kouči. Praktickým spôsobom prostredníctvom modelových situácií učia a trénujú svojho klienta v oblasti, v ktorej existujú možnosti pre rozvoj.

Veľmi efektívnym prostriedkom rozvoja je aj pracovná činnosť pod supervíziou alebo pod vedením skúsenejšieho kolegu. Väčšie organizácie často krát zamestnávajú pracovníkov, ktorí sa špecializujú len na takúto činnosť.

Cestou k rozvoju tiež môže byť pôsobenie priameho nadriadeného, ktorý môže zamestnanca stimulovať k rastu prostredníctvom vhodne pridelených úloh, ktoré majú stúpajúcu náročnosť, prípadne jeho zapájaním do projektových aktivít.

Hlavné okruhy VaR zamestnancov:

- Školenie môže byť predpísané zákonom. Ide o školenia zamestnancov v profesiách, ktorých nesprávny výkon môže byť nebezpečný – profesionálni vodiči, pyrotechnici, elektrikári, vodiči VZV a pod. Zákon predpisuje ako často sa takéto školenia musia opakovať.
- Odborné školenia, ktoré sú pomerne striktne naviazané na určitú profesiu – napr. Školenie účtovníkov pri zmene legislatívy, školenie personalistov pri novelizácii zákonníka práce a pod.
- Jazykové kurzy
- Školenia zamerané na odstránenie určitého nežiaduceho javu v organizácii – napríklad nízka produktivita práce môže byť vyriešená zavedením konkrétnych pravidiel a postupov, ktoré treba ľudí naučiť. Podobne je tomu aj pri zavádzaní cost savingových (znižovanie nákladov) pravidiel a podobne.
- Aktivity zamerané na posilnenie tímového ducha, spolupatričnosti a kooperácie, ktoré sa „naordínujú“ pre nefungujúce pracovné skupiny
- Na mieru pre jednotlivca vytvorené tréningové programy

E-learning, elektronické vzdelávanie je také vzdelávanie, ktoré sa vykonáva prostredníctvom výpočtovej techniky. Je to moderný a perspektívny nástroj na to, aby sa k ľuďom dostali nové informácie cez internet alebo vnútro podnikovú sieť. Ide o výukové programy, ktoré si organizácie buď vytvárajú, alebo ich nakupujú. Výhodou e-learningu je:

- odpadá klasické vyučovanie formou lekcií,
- účastník sa vzdelávaniu venuje vtedy, keď mu to vyhovuje,
- účastník sa venuje vzdelávaniu svojim tempom.



Na úvod predstavte ciele a hlavnú myšlienku lekcie

Spýtajte sa študentov: *Ako by to podľa vás vyzeralo vo firme, ktorá sa od roku 1990 vôbec nevenovala vzdelávaniu svojich zamestnancov? Pokúste sa zapojiť fantáziu a vytvorte zoznam piatich, pokiaľ možno vtipných a nápaditých znakov takejto organizácie. Ako príklady môžete uviesť: najpokrokovejším prostriedkom výmeny informácií je fax, ľudia dostávajú výplatu v hotovosti v papierových vreckách, účtuje sa podľa zákonov z roku 1990...*

Rozdeľte študentov na 3 skupiny, každá z nich bude svoje nápady prezentovať prostredníctvom jedného zástupcu.

Povedzte im, že pri tejto aktivite ide o to, aby si uvedomili, aké dôležité je v organizácii dbať na to, aby zamestnanci disponovali vždy aktuálnymi informáciami, a že hospodársky výsledok a efektivita organizácie je priamo úmerná aj množstvu a zmysluplnosti prostriedkov vynaložených na rozvoj ľudí.

Prejdite k teoretickej časti

Každá organizácia je určitým spôsobom prepojená s vonkajším svetom. Veď keby to tak nebolo, jej existencia by stratila význam. Predstavte si firmu, výskumný ústav, školu, ktorá by existovala a vyvíjala činnosť úplne samostatne a bez kontaktu s okolím. Zakrátko by čelila zániku a jej existencia by bola ohrozená. Určite, je to absurdné, ale slúži to ako príklad toho, že v dnešnom svete musí byť organizácia otvorená vonkajšiemu svetu a „nasávať“ nové informácie a vedomosti.

Keď hovoríme o vzdelávaní a snahe o inováciu a progres, musíme si uvedomiť, že za tým stojí konkrétny človek – zamestnanec alebo manažér/podnikateľ, ktorý vie, že úspech sa dosahuje prostredníctvom vedomostí, inteligencie, informácií a zručností.

Doba, v ktorej žijeme sa vyznačuje obrovskou dynamikou. To, čo platilo včera je už dnes zastarané. Nedá sa povedať, že to tak bolo vždy. V minulosti sa informácie šírili pomalšie, a zase aj pomalšie starli a stávali sa neaktuálnymi.

Dnešná doba praje tým, ktorí sú rýchli a dynamickí. Porovnajme si napríklad dve úspešné spoločnosti:

Longines je švajčiarsky výrobca hodín. Vyrába vysokokvalitné mechanické hodinky od roku 1832. Vyrába produkt, ktorý nepotrebuje nové prevratné objavy ani inovácie. Ťaží z tradície, mena a kvality. Veľkosť tejto firmy sa však nedá porovnať s veľkosťou spoločnosti Google, ktorá bola založená v roku 1998. Vynikajúci a najrozšírenejší internetový prehliadač používaný na celom svete.

Iste, ide o úplne odlišné sektory, ale tento príklad nám pomôže porovnať ako rýchlo sa dá dosiahnuť „megaúspech“, ak vymyslíme niečo nové a prevratné.

V organizácii väčšinou vzdelávanie a nadobúdanie nových informácií a zručností neprebíha živelné a nekoordinované. Tak ako väčšinu aktivít a procesov, ktoré sa týkajú ľudského faktoru v organizácii, aj vzdelávaniu sa systematicky venuje HR oddelenie.

V rýchlosti prejdite základné kroky procesu VaR podľa učebného textu.

Identifikácia vzdelávacej potreby: Tento krok má za cieľ zistiť, čo treba u konkrétného pracovníka, alebo u skupiny pracovníkov, resp. V celej organizácii dovzdelávať. Najkratšie, najrýchlejšie, ale i najbolesťivejšie sa to dá vtedy, keď sa príde na to, že výsledky organizácie nezodpovedajú cieľom a plánom, alebo že organizácia zaostáva za konkurenciou. V zodpovedne riadenej organizácii sa potreby na vzdelávanie identifikujú systematicky, sledujú sa nové trendy a prebieha neustále porovnávanie s konkurenciou.

Plán vzdelávania je subproces technickoorganizačného charakteru. Ide v ňom o to, akým spôsobom zorganizovať samotné vzdelávanie tak, aby bolo efektívne.

Realizácia vzdelávania: Táto časť procesu znamená, že vzdelávaný pracovník sa zúčastní vzdelávania účasťou na kurze, školení, seminári, alebo strávi určitý čas za počítačom a venuje sa e-learningu

Vyhodnotenie vzdelávania: Každé vzdelávanie znamená na strane zamestnávateľa určité náklady – buď na špecializovanú vzdelávaciu agentúru, alebo sú to náklady na lektorov spomedzi svojich zamestnancov. Preto zamestnávateľa zaujíma, či tieto prostriedky použil efektívne. Overí si to tým, že odsleduje aktuálnu výkonnosť jednotlivca ale-

bo tímu, a porovná ju s úrovňou výkonnosti pred samotným vzdelávaním. Druhou možnosťou je analyzovať spätnú väzbu od účastníkov vzdelávania.

Rozdelte študentov na dve skupiny

Zadanie pre skupiny (zadané na predchádzajúcej hodine vo forme domácej úlohy): Pokúste sa zvýšiť efektivitu vzdelávania vo vašej triede vo zvolenom predmete vytvorením projektu e-learningu. Nemusíte programovať ani tvoriť zložité aplikácie. Dôležité je, aby ste vytvorili návrh systému, ktorý by po prípadnej realizácii pomohol konkrétnemu študentovi získať nové vedomosti z predmetu, v ktorom má rezervy, pričom nemusí sedieť v škole, alebo na individuálnom doučovaní, ale zvládne to z pohodlia svojho domova. Dobre vytvorená stránka s učebným materiálom, na ktorej by participovalo viacero tried by mohla pomôcť pri príprave na maturitu alebo pri prijímacom konaní na vysokú školu

Takéto elektronické vzdelávanie by malo obsahovať:

- názov predmetu, ktorého sa bude dotýkať
- dôvod prečo ho vytvoriť (napr. z biológie bývajú na maturitách najhoršie známky)
- zoznam tém, alebo lekcí, ktoré bude obsahovať
- spôsob, akým sa učebný materiál na internet dostane (*Príklad: je bežnou praxou, že si medzi sebou vymieňate poznámky z určitého predmetu. Porozmýšľajte nad systémom, ako sa tieto poznámky môžu pohodlne dostať ku všetkým prostredníctvom internetu*)
- mieru podrobnosti učiva v lekciami / nie každý má záujem o podrobné informácie z každého predmetu, najmä ak z neho nematuruje. Skúste navrhnúť rozdelenie na úrovne podľa kritérií, ktoré si zvolíte. Kto by mal administrátorovi zasielať materiály vhodné na maturitu alebo prijímačky na VŠ ?
- systém, akým sa budú spracovávať informácie (*Príklad: materiály, ktoré budú na internete budú presne kopírovať učebné osnovy z predmetu biológia. Každá kapitola bude obsahovať len základné heslá z učebnice a krátke poznámky. Budú to de facto zhutnené poznámky v elektronickej podobe. Iným variantom je, že na internete budú materiály, ktoré*

v učebnici nie sú. Môžu pochádzať z iných prameňov, z odborných publikácií, z časopisov.)

- komu budú prístupné informácie, ktoré jednotliví študenti zasielajú administrátorovi?
- je vhodné do projektu angažovať aj učiteľov? Prečo?
- ako sa bude vyhodnocovať úspešnosť celého projektu ?
- čo sa stane s materiálmi na internete potom ako opustíte strednú školu?

Každá skupina bude svoje projekty prezentovať. To, ktorý projekt je lepší určí učiteľ. Je to kvôli tomu, že študenti sú rozdelení na dve skupiny a chýba skupina hodnotiteľov.

Pre prezentáciu projektov sa sústreďte na tieto oblasti:

Popísali študenti význam toho, prečo by mal byť realizovaný projekt e-learningu na strednej škole? Na to pri hodnotení kladte dôraz – vytvorenie projektu musí sledovať určitý cieľ, nesmie byť samoúčelné.

Je učebný materiál rozčlenený na lekcie, kapitoly a podobne? Ak nie, vysvetlite im, že prehľadná štruktúra je podmienkou ľahkosti používania učebného materiálu.

Majú študenti jasno v tom, kto by mal tvoriť obsah samotných lekcí? O takúto aktivitu určite nebude mať záujem veľká časť študentov. Počíta sa v projekte aj s tým, že sa do neho zapoja učitelia? Ako ich presvedčíte, ako budete argumentovať, aby sa do projektu zapojili?

Je v projekte popísaný spôsob, ako zabezpečiť, aby bol systém živý ? Upozornite ich na to, že pri tvorení e-learningu by nemali zabudnúť na to, aby sa v ňom materiály aktualizovali. Sledujte, či je v projekte spomenuté čo sa s ním stane, keď študenti pôjdu na VŠ alebo do práce? Ako ho „predajú“ mladším ročníkom?

Dôležitou časťou projektu je, aby sa pamätalo na to, že treba vytvoriť systém, ktorým sa bude dať vyhodnotiť, či plní svoj účel. Bude to zlepšenie študijných výsledkov alebo spokojnosť užívateľov?

Obsahuje prezentovaný materiál aj návrh na umiestnenie testov?

Svoje návrhy môžete dať do grafickej podoby na papier formátu A2, tak ako by ste ho odovzdávali človeku, ktorý by programoval internetovú stránku.

Povedzte žiakom, aby si do internetového prehliadača zadali niektorú z týchto stránok:

www.poznaj.sk

www.myslimekonomicky.sk

www.investland.sk

www.onlineekonomia.sk

<http://banky.jasr.sk>

www.iceta.sk

UPOZORNENIE:

V predstihu si tieto stránky pozrite sami. Na mnohých online e-learningových stránkach je potrebná registrácia. Môžete študentom ponúknuť aj iné projekty – ich počet a aktuálnosť sa v čase mení.

Alternatívna úloha

Nájdite na internete e-learningový projekt pre stredné školy. Do budúcej hodiny ho čo najpodrobnejšie naštudujte a pripravte si o ňom krátku prezentáciu.

Určite troch študentov, ktorí budú svoje zistenia prezentovať. Po prezentáciách nasleduje diskusia:

Viete si predstaviť v čom by vám takýto projekt pomohol v príprave na maturitu alebo prijímačky na VŠ?

Aké má podľa vás takáto forma vzdelávania výhody? Aké sú nevýhody e-learningu?

Dalo by sa podľa vás absolvovať stredoškolské vzdelanie úplne celé formou e-learningu z pohodlia domova len s pripojením do internetu?

Navrhните, akým spôsobom by mohla naša škola pomocou e-learningu spolupracovať s podobnou školou v susednom meste, alebo i štáte. Čo by nám to podľa vás prinieslo?

Aký predmet sa podľa vás formou e-learningu učí ľahko, a aký ťažko. Svoje názory zdôvodnite.

Záver

Ako ste sa dnes mohli presvedčiť, vzdelávanie v organizácii nie je len samoúčelnou a doplnkovou aktivitou. Najúspešnejšie firmy do vzdelávania investujú nemalé prostriedky, ktoré sa im však v podobe lepších výkonov ich zamestnancov, nových objavov a inovácií určite vrátia.

Moderná doba nám prináša mnoho možností na to, ako zrýchliť a zefektívniť tento proces a pomocou e-learningu nám atraktívnou formou nové poznatky prináša priamo domov. Treba však povedať, že ešte nikdy sa nepodarilo niekoho naučiť niečo nové a užitočné ak sám vyslovene nechcel. Vlastná snaha a ambicióznosť je mnoho krát dôležitejšia, ako moderná technika.



E-learning

Pokúste sa zvýšiť efektivitu vzdelávania vo vašej triede vo zvolenom predmete vytvorením projektu e-learningu. Nemusíte programovať ani tvoriť zložité aplikácie. Dôležité je, aby ste vytvorili návrh systému, ktorý by po prípadnej realizácii pomohol konkrétnemu študentovi získať nové vedomosti z predmetu, v ktorom má rezervy, pričom nemusí sedieť v škole, alebo na individuálnom doučovaní, ale zvládne to z pohodlia svojho domova. Dobře vytvorená stránka s učebným materiálom, na ktorej by participovalo viacero tried by mohla pomôcť pri príprave na maturitu alebo pri prijímacom konaní na vysokú školu

- komu budú prístupné informácie, ktoré jednotliví študenti zasielajú administrátorovi?
- je vhodné do projektu angažovať aj učiteľov? Prečo?
- ako sa bude vyhodnocovať úspešnosť celého projektu?
- čo sa stane s materiálmi na internete potom ako opustíte strednú školu?

Každá skupina bude svoje projekty prezentovať. To, ktorý projekt je lepší určí učiteľ. Je to kvôli tomu, že študenti sú rozdelení na dve skupiny a chýba skupina hodnotiteľov.

Takéto elektronické vzdelávanie by malo obsahovať:

- názov predmetu, ktorého sa bude dotýkať
- dôvod prečo ho vytvoriť (napr. z biológie bývajú na maturitách najhoršie známky)
- zoznam tém, alebo lekcií, ktoré bude obsahovať
- spôsob, akým sa učebný materiál na internet dostane (*Príklad: je bežnou praxou, že si medzi sebou vymieňate poznámky z určitého predmetu. Porozmýšľajte nad systémom, ako sa tieto poznámky môžu pohodlne dostať ku všetkým prostredníctvom internetu*)
- mieru podrobnosti učiva v lekciách / nie každý má záujem o podrobné informácie z každého predmetu, najmä ak z neho nematuruje. Skúste navrhnúť rozdelenie na úrovne podľa kritérií, ktoré si zvolíte. Kto by mal administrátorovi zaslať materiály vhodné na maturitu alebo prijímačky na VŠ?
- systém, akým sa budú spracovávať informácie (*Príklad: materiály, ktoré budú na internete budú presne kopírovať učebné osnovy z predmetu biológia. Každá kapitola bude obsahovať len základné heslá z učebnice a krátke poznámky. Budú to de facto zhrnuté poznámky v elektronickej podobe. Iným variantom je, že na internete budú materiály, ktoré v učebnici nie sú. Môžu pochádzať z iných prameňov, z odborných publikácií, z časopisov.*)



Personálny rozvoj a vzdelávanie

Vzdelávanie je jeden z procesom manažmentu ľudských zdrojov. Má za úlohu udržiavať v organizácii stav aktuálnosti vedomostí, vysokej úrovne zručnosti a prehľad o nových trendoch.

Tým pomáha organizácii dosahovať jej ciele a úspechy, rásť, expandovať a mať náskok pred konkurenciou.

Pozostáva z týchto základných krokov

- Identifikácia vzdelávacej potreby
- Plán vzdelávania
- Realizácia vzdelávania
- Vyhodnotenie vzdelávania

Najmodernejšou a čoraz častejšie používanou formou vzdelávania je **e-learning** = učenie na diaľku cez internet pomocou kurzov, lekcí, príkladov a testov.

DOMÁCA ÚLOHA



Na nasledujúcu hodinu nebola zadaná žiadna domáca úloha.

POUŽITÁ LITERATÚRA

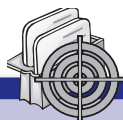


Zdroje štúdia neboli zadané.

Odmeňovanie

105

CIEĽ LEKCIE



Porozumieť základným náležitostiam procesu odmeňovania v menšom a strednom podniku. Oboznámiť sa so základnými typmi miezd a s funkciou benefitov.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Odmeňovanie je jedna z najdiskutovanejších a najcitlivejších oblastí pracovnoprávneho vzťahu. Ak študent pochopí, ako sa nastavuje mzda a z akých zložiek pozostáva, v budúcnosti sa mu tieto informácie môžu zísť, či už v budúcnosti bude zamestnávateľom alebo zamestnancom.

DOMÁCA ÚLOHA



Na túto hodinu nebola zadaná žiadna úloha.

ZÁKLADNÉ POJMY



- mzda
- stimulácia
- nastavenie mzdy
- benchmarking
- druhy mzdy
- prémie
- benefity

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- PC učebňa s prístupom do internetu

Metódy

- výklad
- individuálna práca
- diskusia
- hranie rolí

ČASOVÝ HARMONOGRAM



Aktivita

minúty

1. Úvod „funkcia mzdy” 5
2. Diferencie medzi profesiami, podnikmi a ľuďmi..... 10
3. Práca s PC – platové prieskumy ... 5
4. Hra na benefity..... 20
5. Záver 5

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti
Podnikanie
Manažment



Mzda je odmena, ktorú zamestnávateľ dáva zamestnancovi za vykonanú prácu. Odmena za prácu nemusí mať len podobu peňazí – jej funkciu môže plniť čokoľvek, čo zamestnanec považuje za cenné, prospešné a výhodné, a čo mu je zamestnávateľ schopný a ochotný poskytnúť.

Primárnou funkciou mzdy v pracovnoprávných vzťahoch je:

- **zabezpečiť zamestnancovi statky potrebné na zabezpečenie alebo udržanie určitého životného štandardu,**
- **stimulovať zamestnanca k tomu, aby v práci podával uspokojivý výkon. Mzda je pre väčšinu pracovníkov primárnym faktorom, pre ktorý pracujú.**

Nastavenie výšky mzdy

Keďže vzťah zamestnávateľ – zamestnanec je vo svojej podstate obchodným vzťahom, otázka „**za koľko**“ musí počas takejto spolupráce z času na čas padnúť. Mzda je *de facto* **cena za prácu, za úsilie, za pridanú hodnotu**, pre ktorú sa podnikanie realizuje. Je primárnym dôvodom samotného pracovného pomeru a najsilnejším stimulátorom pre väčšinu pracovníkov.

Otázka „**za koľko**“ nemá svoje opodstatnenie len počas procesu výberu pracovníka (resp. priamo na pohovore), ale kedykoľvek, keď to jedna zo strán považuje za potrebné prebrať. Je miestom stretu názorov zamestnávateľa, ktorý sa snaží udržať mzdové náklady v určitých medziach a zamestnanca, ktorého prirodzenou snahou je zarábať čo najviac.

Prečo vôbec býva takáto otázka položená?

Pretože medzi profesiami, medzi podnikmi (zamestnávateľmi) a medzi konkrétnymi pracovníkmi vo vyspelom svete existujú mzdové diferencie, tzn. rozdiely v ich príjmoch.

Diferencie medzi profesiami odrážajú:

- **spoločenskú prestíž (status)**, ktorá je s výkonom určitej profesie spojená. Typickým príkladom môže byť lekár, právnik alebo vrcholový manažér.
- **pridanú hodnotu, ktorú prináša zamestnávateľovi.** Tá je logicky na rôznych pracovných pozíciách odlišná.

- **aktuálnu situáciu na trhu práce, ktorá môže spôsobiť dopyt po určitom druhu profesií.** Ak má zamestnávateľ záujem obsadiť takúto pozíciu, musí počítať s vyššími platovými nárokmi nového pracovníka.

Diferencie medzi podnikmi

Sú odrazom toho, čo môže zamestnávateľ ponúknuť potenciálnym uchádzačom o prácu, resp. svojim zamestnancom v oblasti odmeňovania. **Sú zrkadlom podnikateľskej výkonnosti** a finančnej situácie v podniku, alebo toho, ako kvalitne je nastavený systém odmeňovania. Je veľký rozdiel medzi podnikom, ktorého vedenie si uvedomuje fakt, že vhodne stimulovaný personál dokáže permanentne tlačiť firmu k lepším výsledkom a podnikom, ktorý vníma peniaze určené na odmeňovanie len ako nákladovú položku a má tendenciu sa k nej aj tak správať.

Nie je ťažké zistiť, ktorý **zamestnávateľ je na trhu práce zaujímavejší** (ľahšie prijíma do radov svojich pracovníkov kvalitných uchádzačov). Je to ten, ktorý je schopný ponúknuť lepšie podmienky odmeňovania za prácu ako iné podniky.

Diferencie medzi jednotlivými pracovníkmi

V trhovom prostredí je logickým faktom skutočnosť, že **ľudia nezarábajú rovnaký obnos peňazí**, aj keď pracujú na porovnateľnej pozícii a v rámci jedného podniku. Tak ako vo všetkých oblastiach života, aj v pracovnej oblasti (hlavne v oblasti pracovného výkonu, schopností, vedomostí, individuálnej pracovnej výkonnosti, snahy, iniciatívy a pod.) **medzi ľuďmi existujú rozdiely.** Spravodlivý a progresívny zamestnávateľ dokáže tieto rozdiely postrehnúť a svoje zistenia pretaviť do rozdielnej výšky mzdy daných pracovníkov.

Kroky, ktorými sa z pozície zamestnávateľa dostaneme spolu so zamestnancom k tomu, aká mzda bude uvedená v pracovnej zmluve, sú nasledovné:

- ešte pred začatím hľadania pracovníka na voľnú pozíciu musí byť zamestnávateľovi jasné, aká je **maximálna hranica, ktorú je schopný akceptovať** ako mzdu pre nového pracovníka s ohľadom na svoje finančné možnosti a s ohľadom na odme-

- ňovanie ostatných, už pracujúcich zamestnancov,
- **uchádzač o prácu musí taktiež vedieť, aká je jeho cena na trhu práce**, a aká je minimálna hranica, ktorú je ochotný akceptovať ako svoju mzdu. V tomto prípade spravidla platí, že uchádzač ako mzdu, ktorú si predstavuje na svojej budúcej pracovnej pozícii, uvedie sumu asi o 20% vyššiu, než je tá skutočná minimálna hranica.

Ako správne nastaviť mzdu pre pracovnú pozíciu?

Vo všeobecnosti platí, že výška mzdy, ktorú si zamestnávateľ určí ako adekvátnu pre pozíciu, ktorú sa v dohľadnej dobe chystá obsadiť konkrétnym človekom, je priamo úmerná predpokladanej **pridanej hodnote práce** tohto človeka. Treba sa však pri tom riadiť princípmi trhu = **kolko človeku na obdobnej pozícii platí konkurencia**. Otázkou je, či má zamestnávateľ uchádzača alebo už pracujúceho zamestnanca zaplatiť nadštandardne a správať sa tak neekonomicky, alebo či na mzdy použije obmedzené prostriedky a bude tak riskovať, že jeho ponuku prijme menej kvalitný kandidát, ktorý sa uspokojí s nižšou mzdou, resp. že jeho pracovník bude uvažovať nad zmenou zamestnávateľa.

Jedinou skutočne uspokojivou odpoveďou na túto otázku je „**platový benchmarking**“, čiže porovnanie miezd na podobných pozíciách a v rámci určitej geografickej oblasti. Existujú špecializované spoločnosti, ktoré od zamestnávateľov zbierajú informácie o tom, ako platia svojich zamestnancov. Zamestnávateľia si výsledky takýchto analýz kupujú, a na základe toho dokážu pomerne presne určiť platové rozpätie pre danú pozíciu vo svojom podniku.

Otázka platov a peňazí je pomerne citlivo vnímanou problematikou a vo všeobecnosti platí, že oblasť odmeňovania je objektom stáleho záujmu a „dozoru“ zamestnancov. Z toho dôvodu je potrebné, aby v spoločnosti boli nastavené **transparentné pravidlá v oblasti odmeňovania**. Zamestnanci ešte nie všade pochopili prirodzenosť platových rozdielov medzi nimi. Aj keď sa akceptácia tohto stavu nedá dosiahnuť v priebehu krátkeho času, prvoradou premisou je, že **všetci majú možnosť aktívnou prácou ovplyvniť výšku svojej mzdy**. Otázka diferencovaného odme-

ňovania pracovníkov na rovnakej hierarchickej úrovni je mimoriadne náročná na **manažérsku vyzretosť** riadiaceho pracovníka (zodpovedného za odmeňovanie). Transparentnosť v tejto oblasti treba dodržať hlavne **pri prideľovaní odmien**, ktoré nie sú viazané na splnenie určitého kritéria a **pri zvyšovaní mzdy** pracovníka rýchlejším tempom, než tomu bolo u iných pracovníkov (ak nejde o výrazný talent, ktorý v profesijnej oblasti napreduje signifikantne rýchlejšie).

Základné typy miezd

Časová mzda predstavuje sumár statkov, na ktoré má zamestnanec nárok po odpracovaní určitého času. Týmto časovým obdobím môže byť mesiac, rok alebo individuálne dohodnutý časový úsek. Za čas, ktorý zamestnanec strávi v práci navyše mu prislúcha vyššia mzda, resp. si za odpracovaný čas môže vybrať náhradné voľno.

Výhodou tohto typu mzdy je administratívna nenáročnosť, jednoduchosť a relatívna spravodlivosť.

Nevýhodou je nízka stimulačná sila tohto typu mzdy – zamestnanec ňou nie je stimulovaný ku kvalite svojej práce, prípadne k jej množstvu, ale k tomu, aby v práci trávil čo najviac času.

Úkolová mzda predstavuje odmenu podľa násobkov jednotiek práce. Zamestnanec je platený podľa počtu ním vyrobených výrobkov, počtu ním uzatvorených obchodných prípadov, vybavených telefonátov a podobne.

Výkon môže byť v niektorých prípadoch posudzovaný vzhľadom na tím alebo skupinu pracovníkov.

Výhodou úkolovej mzdy je fakt, že ňou odmeňovaní zamestnanci sa snažia byť efektívni a o to, aby odvedli čo najviac práce.

Nevýhodou je skutočnosť, že pracovníci odmeňovaní týmto spôsobom nie sú stimulovaní ku kvalite, ale ku kvantite svojej práce. V prípade, že úkolovo je odmeňovaný kolektív a posudzujú sa tímové výsledky, zamestnávateľ riskuje vypuknutie interpersonálnych konfliktov. Nevýhodou je tiež náročnosť systému úkolovej mzdy na správne nastavenie výkonových noriem.

Podiel na hospodárskom výsledku zaručí vysokú zaangažovanosť zamestnancov na tom, aby

spoločnosť dosahovala čo najvyššie výsledky. Môže byť stanovená ako podiel z obratu, podiel zo zisku alebo z tržieb. Nevýhodou mzdy vo forme podielu na hospodárskom výsledku je fakt, že nie vždy sa dá exaktne posúdiť podiel „spoluviny“ zamestnanca na zlom hospodárskom výsledku, prípadne nie vždy mu bol dostatočne vysvetlený spôsob, akým sa mal pričiniť o dosiahnutie uspokojivého výsledku spoločnosti.

Rozdelenie miezd podľa typu odmeny

Peňažná mzda

Peňažná mzda – predstavuje sumu peňazí, ktorú za prácu zamestnávateľ vypláti svojmu zamestnancovi. Na Slovensku je zvykom vyplácať mzdu raz za uplynulý odpracovaný mesiac. Po dohode medzi zamestnávateľom a zamestnancom je možné časť mzdy vyplatiť mimo riadneho výplatného termínu formou zálohy.

Suma predstavujúca monetárnu (peňažnú) mzdu sa zvyčajne skladá z viacerých zložiek:

Prvou je **fixná (pevná, garantovaná, nárokovateľná)** zložka mzdy. Jej pomer k celkovej mzde je individuálny, závisí na tom, ako sa obidve strany dohodnú, alebo na tom, aké sú v danom podniku zavedené pravidlá. V našich podmienkach predstavuje zväčša od 60 do 85 % celkovej mzdy.

Platové triedy alebo tarify predstavujú platové rozpätia. Ich funkciou je diferencovať pracovníkov v mzdovej oblasti jednoduchým spôsobom - zaradením do triedy. Sú často používaným nástrojom v oblasti štátnych, samosprávnych a rozpočtových organizácií a veľkých podnikov. Ich použitie na jednej strane zabezpečuje jednoduchosť systému odmeňovania, na druhej strane je však pomerne nepružné v prípade odmeňovania výrazného talentu alebo v prípade rýchleho pohybu platov špecifickej skupiny alebo profesie na trhu práce.

Táto čiastka prislúcha zamestnancovi bez ohľadu na to, aký pracovný výkon v predchádzajúcom mesiaci podal, bez ohľadu na to, ako sa darilo celej spoločnosti, ako sa plnili plány a podobne.

Druhou je **pohyblivá (nenárokovateľná)** zložka mzdy, označovaná ako prémie. Jej funkciou je motivovať pracovníka k tak kvalitnému pracovnému

výkonu, ktorý mu zaručí jej priznanie a tým pádom vyššiu mzdu. Je jednou z najsilnejších motivácií a ak sa vhodne využíva, dokáže zaručiť stabilný vysoký a kvalitný pracovný výkon zamestnanca. Pohyblivá zložka mzdy plní motivačnú funkciu. Jej priznanie je podmienené splnením kritéria, za ktoré je pracovník zodpovedný alebo spoluzodpovedný. Jej priznanie môže byť podmienené odpracovaním určitého počtu hodín, nadprodukciou, ukončením projektu a podobne. Prémia, resp. jej časť býva v prípade pracovníkov na robotníckych a nižších technických pozíciách pridelená za predchádzajúci mesiac, alebo za dlhšie obdobie (pol roka alebo rok) v prípade stredného a vyššieho manažmentu.

Nepeňažná mzda

Predstavuje nefinančnú zložku mzdy. Často sa označuje pojmom zamestnanecké výhody, resp. benefity.

Spoločnosti, ktoré odmeňujú svojich zamestnancov len vo forme peňazí, sa ukracujú o možnosť dostať formou vhodne nastaveného systému odmeňovania zo svojich zamestnancov to najlepšie. Peniaze, ktoré zamestnanec má na výplatnej páske, začne za krátky čas považovať za samozrejmosť a bude očakávať lineárny nárast tejto čiastky. Preto je vhodné odmeňovať zamestnancov aj inou formou, takou, ktorá posilní pocit spolupatričnosti zamestnancov k podniku a vyjadrí tým záujem a ústretovosť zamestnávateľa voči zamestnancom.

Benefity sú hmotné alebo nehmotné statky, ktoré prizná zamestnávateľ zamestnancovi ako formu odmeny za prácu. Takouto stimuláciou môže byť:

- možnosť používať služobný telefón na súkromné účely,
- notebook,
- pružná pracovná doba,
- možnosť používať služobné auto na súkromné účely,
- zvýhodnené ceny produktov zamestnávateľa,
- príspevky na rekreáciu, kultúru, stravovanie, športové aktivity, lieky, nadštandardné zdravotné prehliadky a úkony, vitamíny atď.,
- rôzne formy sporenia a poistenia,
- sporenie na dôchodok,
- viac dní platenej dovolenky,

- nadštandardné kurzy a školenia,
- podniková rekreácia,
- možnosť odkúpenia akcií podniku zamestnancami.

Zamestnanecké výhody sú doplnkom k peňažnej mzde a v našich podmienkach ešte stále nie sú štandardom. Plnia však silnú motivačnú funkciu - zamestnanec vie, že ak bude jeho pracovný výkon alebo jeho prínos pre spoločnosť hodnotený pozitívne, bude mu pridelená niektorá zo zamestnaneckých výhod.

Veľké (alebo progresívne) spoločnosti uplatňujú tzv. „cafeteria systém“, ktorý znamená, že zamestnávateľ zostaví zoznam zamestnaneckých výhod, z ktorých si zamestnanec môže vybrať určitý počet tých, o ktoré má záujem. Nárok na počet výhod, ktoré si môže zvoliť (spravidla na rok vopred) v ideálnom prípade vyplýva z výsledkov pravidelného hodnotenia pracovných výkonov. Systém cafeteria je v porovnaní s pevným, resp. prideleným zoznamom zamestnaneckých výhod účinnejší (v zmysle stimulácie zamestnanca) v tom, že zamestnanec má možnosť zvoliť si tie benefity, ktoré považuje za výhodné.



Začnite hodinu s tým, že dnešnou témou bude odmeňovanie.

Odmeňovanie je téma aktuálna pre každého, kto pracuje, alebo kto sa chystá pracovať. Každý potrebuje z ničoho žiť, niečím pokrývať svoje potreby. Spýtajte sa žiakov:

„*Kvôli čomu podľa vás chodia ľudia do práce?*“ Odpovede budú pravdepodobne rôznorodé, s prevažujúcou odpoveďou, že pre peniaze. Nechajte ich voľne diskutovať a povedzte, že dôvody, pre ktoré chodia ľudia do práce sú rôzne, a nie sú to len peniaze. Môžete uviesť príklad Joanny Gilbert, ktorá v roku 2007 v britskej lotérii vyhrala 1,1 milióna libier a neprestala pracovať v nemocničnej práci. Povedala, že to považuje za návrat do normality a niečo, čo ju vráti späť na zem. „Pracujem tam už 21 rokov a to je veľká časť môjho života“, povedala.

To dokazuje, že pre určitú časť ľudí nie sú peniaze, ktoré si môžu v práci zarobiť jediným dôvodom, pre ktorý tam chodia. Ako dôvody, kvôli ktorým ľudia chodia do práce sa uvádzajú: potreba spoločenského kontaktu, potreba sebarealizácie, potreba pravidelného životného rytmu, potreba ocenenia a podobne.

Prejdite k teoretickej časti.

Skúsme sa teraz chvíľu baviť peniazoch a o tom, prečo existujú povolania, ktorých vykonávaním sa zarába lepšie ako vykonávaním iných povolaní, prečo existujú organizácie, kde ľudia pracujúci na podobných pozíciách zarábajú rozdielne množstvo peňazí, prečo v rámci jednej organizácie existujú ľudia, ktorí na podobných alebo totožných pozíciách nezarábajú rovnako.

Diferencie medzi profesiami odrážajú:

- spoločenskú prestíž,
- pridanú hodnotu,
- aktuálnu situáciu na trhu práce.

Spýtajte sa študentov tieto otázky:

Ktoré sú povolania s vysokou mierou spoločenskej prestíže?

Ktoré sú povolania s vysokou mierou pridanej hodnoty pre zamestnávateľa (tie povolania, kde zamestnanci svojou prácou môžu priniesť svojmu zamestnávateľovi najväčší finančný profit)?

Po ktorých povolaniach je na trhu práce najväčší dopyt?

Zoznam spoločensky cenených povolaní bude pravdepodobne obsahovať povolania ako lekár, právnik, top manažér, učiteľ. Vysvetlite študentom že, status je vyjadrením určitého všeobecného ocenenia. Spoločenské ocenenie je k profesii priradené na základe pomerne neurčitých zákonitostí a status je pozíciou pridelený prostredníctvom intuitívnych kritérií. Vo všeobecnosti sa však dá povedať, že odráža tieto aspekty jej vykonávania:

- spoločenská užitočnosť (lekár),
- moc, ktorá ide ruka v ruku s výkonom profesie (politik, špičkový právnik, vrcholový manažér),
- úsilie, ktoré je potrebné vynaložiť na to, aby bol človek schopným a kvalifikovaným danú pozíciu zastávať.

Zoznam povolaní s vysokou mierou pridanej hodnoty môže obsahovať povolania ako obchodník, finančný expert, výrobný expert, konštruktér, výskumný pracovník. Vysvetlite študentom, že je správne oceniť prácu každého zamestnanca, ale že nespochybniteľne existujú povolania, pri ktorých je finančný efekt ich správneho výkonu pre zamestnávateľa vyšší než pri iných.

Zoznam povolaní po ktorých je na trhu práce najväčší dopyt by mal obsahovať povolania ako CNC operátor a programátor, IT špecialista, elektrotechnický špecialista, zvärač. Cieľom vytvorenia tohto zoznamu nie je vytvoriť 100% správny obraz situácie na trhu práce. Ide skôr o poukázanie na to, že trh práce sa vyvíja dynamicky, a že existujú povolania, ktoré z toho majú profit v podobe zvýšených miezd. Pred niekoľkými rokmi tieto povolania nemuseli patriť medzi žiadané a teda aj dobre platené, a o pár rokov opäť nemusia. Poukážte tiež na to, že medzi nimi nemusia figurovať tie povolania, ktoré študenti označili za spoločensky cenené a prestížne.

Diferencie v odmeňovaní medzi podnikmi sú následkom toho, ako dobre sa podniku darí v hospodárskej oblasti, a ako je schopný platiť svojich zamestnancov. Diferencie medzi jednotlivcami sú v oblasti pracovného výkonu rovnako výrazné ako pri akejkoľvek inej ľudskej činnosti. Preto sú logické aj rozdiely vo výške ich príjmu.

Prejdite k ďalšej časti hodiny – k práci s PC.

Zadajte inštrukciu. Do internetového prehliadača napíšte jednu z týchto adries: www.naseplaty.sk, www.merces.sk

Vyberte si z ponúkaného zoznamu pracovných pozícií tú, ktorú by ste v budúcnosti chceli vykonávať. Pozrite si aká je priemerná mzda na tejto pozícii, a pokúste sa odpovedať na tieto otázky:

Zodpovedajú tieto čísla vašim predstavám o budúcej mzde?

Čakali ste vyššiu alebo nižšiu sumu?

Čím si vysvetľujete pomerne veľké platové rozpätia u jednotlivých pozícií?

Bolí by ste ochotný robiť aj inú prácu ako by vás bavila, ale bola by lepšie platená?

Prejdite k ďalšej časti hodiny a vysvetlite študentom základné atribúty časovej mzdy, úkolovej mzdy a podielu na zisku a ich výhody a nevýhody. Vysvetlite tiež pojem fixná a pohyblivá zložka mzdy.

Prejdite k ďalšej praktickej aktivite.

Hra sa bude týkať nepeňažného odmeňovania zamestnancov, čiže benefitov. Rozdeľte študentov na dve skupiny. V rámci každej skupiny vytvorte dve podskupiny.

Inštrukcia pre prvú skupinu:

Ste zamestnanci veľkého priemyselného podniku a u svojho zamestnávateľa ste považovaní za kvalitných a cenených pracovníkov. Vaša mzda už dosiahla strop, ktorý vám môže zamestnávateľ poskytnúť. Vy však požadujete viac, ale na druhej strane z podniku nechcete odísť, pretože ste dobrý tím, vládnu u vás priateľské vzťahy a vaša práca vás baví.

Rozhodli ste sa ako skupina požiadať zamestnávateľa o to, aby vám namiesto peňazí poskytol určité benefity. Vytvorte ich zoznam a predložte ho zástupcom zamestnávateľa. Po jeho pripomienkach a argumentoch uzatvorte ústnu dohodu o tom, aké benefity vám poskytne. Pri tvorení zoznamu benefitov sa môžete inšpirovať učebným textom, ale pokojne popustite uzdu fantázii. Napríklad spoločnosť Google svojim zamestnancom vytvorila miestnosť na hranie so špičkovými PC a veľkými monitormi, do jedálne

najala špičkových kuchárov, vybudovala telocvičňu, kadernícky salón, umývačku áut, masážny salón a opravovňu bicyklov, organizuje firemné lyžovačky. Na prípravu zoznamu benefitov, ktoré požadujete máte 5 minút.

Inštrukcia pre druhú skupinu:

Ste zástupcovia zamestnávateľa – veľkého priemyselného podniku. Pracujete na HR oddelení a jednou z vašich povinností je aj odmeňovanie zamestnancov. Na dnes máte naplánované stretnutie zo skupinou zamestnancov, ktorí v práci podávajú stabilne kvalitné výkony a sú považovaní za vynikajúcich odborníkov. Keďže ich mzda už dosiahla strop, ktorý vaša spoločnosť vie zaplatiť, rozhodli sa, že vás ako zástupcov zamestnávateľa požiadajú o nefinančné odmeňovanie formou benefitov. Vypočujte si ich požiadavky a zamyslite sa nad tým, či im daný benefit poskytnete, alebo nie. Po 5 minútach im predostrite vaše protinávrhy a snažte sa nájsť kompromis. Berte do úvahy všetky náklady, zvážte klady a zápory a rozhodnite sa. Potom ako sa s nimi dohodnete, ktoré benefity im poskytnete, jeden z vás vystúpi a zrekapituluje ich pred triedou. Súčasťou rekapitulácie bude aj odôvodnenie, prečo ste sa daný benefit rozhodli poskytnúť, a iný nie.

Záver

Cieľom lekcie bolo, aby ste pochopili, že odmeňovanie je jeden zo základných HR procesov v podniku. Je príkladom obchodného vzťahu medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Odmeňovanie pozostáva z väčšej časti z vyplácania peňazí, aj keď súčasným trendom je zdôrazňovať nepeňažné formy odmeňovania v rámci navodzovania príjemnej atmosféry a starostlivosti o zamestnanca aj v mimopracovnej oblasti.

Nabádajte ich aby uvažovali nad tvrdením, že výška ich budúcej mzdy je primárne v ich rukách, a je priamo úmerná ich snahe, vedomostiam a úžitku, ktorý budú prinášať svojmu zamestnávateľovi.



Inštrukcia pre prvú skupinu

Ste zamestnanci veľkého priemyselného podniku a u svojho zamestnávateľa ste považovaní za kvalitných a cenených pracovníkov. Vaša mzda už dosiahla strop, ktorý vám môže zamestnávateľ poskytnúť. Vy však požadujete viac, ale na druhej strane z podniku nechcete odísť, pretože ste dobrý tím, vládnu u vás priateľské vzťahy a vaša práca vás baví. Rozhodli ste sa ako skupina požiadať zamestnávateľa o to, aby vám namiesto peňazí poskytol určité benefity. Vytvorte ich zoznam a predložte ho zástupcom zamestnávateľa. Po jeho pripomienkach a argumentoch uzatvorte ústnu dohodu o tom, aké benefity vám poskytne. Pri tvorení zoznamu benefitov sa môžete inšpirovať učebným textom, ale pokojne popustite uzdu fantázii. Napríklad spoločnosť Google svojim zamestnancom vytvorila miestnosť na hranie so špičkovými PC a veľkými monitormi, do jedálne najala špičkových kuchárov, vybudovala telocvičňu, kadernícky salón, umývačku áut, masážny salón a opravovňu bicyklov, organizuje firemné lyžovačky.

Na prípravu zoznamu benefitov, ktoré požadujete máte 5 minút.

Inštrukcia pre druhú skupinu

Ste zástupcovia zamestnávateľa – veľkého priemyselného podniku. Pracujete na HR oddelení a jednou z vašich povinností je aj odmeňovanie zamestnancov. Na dnes máte naplánované stretnutie zo skupinou zamestnancov, ktorí v práci podávajú stabilne kvalitné výkony a sú považovaní za vynikajúcich odborníkov. Keďže ich mzda už dosiahla strop, ktorý vaša spoločnosť vie zaplatiť, rozhodli sa, že vás ako zástupcov zamestnávateľa požiadajú o nefinančné odmeňovanie formou benefitov. Vypočujte si ich požiadavky a zamyslite sa nad tým, či im daný benefit poskytnete, alebo nie. Po 5 minútach im predostrite vaše protinávrhy a snažte sa nájsť kompromis. Berte do úvahy všetky náklady, zvážte klady a zápory a rozhodnite sa. Potom ako sa s nimi dohodnete, ktoré benefity im poskytnete, jeden z vás vystúpi a zrekapituluje ich pred triedou. Súčasťou rekapitulácie bude aj odôvodnenie, prečo ste sa daný benefit rozhodli poskytnúť, a iný nie.



Odmeňovanie

Mzda je cena za prácu. Je periodickou odmeňovanou za prácu, ktorú zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi.

Zamestnancovi umožňuje udržať si určitý životný štandard a **zabezpečiť** svoje **životné potreby**.

Jej výška sa stanovuje na základe dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom, a je značne rozdielna v závislosti na profesii, konkrétnom zamestnávateľovi a konkrétnom zamestnancovi. Na to, aby bola správne nastavená sa používajú **mzdové benchmarkingy** – prieskumy plátov podľa pozícií, regiónov, pracovnej náplne a podobne.

Rozdelenie mzdových typov na základné tri typy:

- **časová mzda** – zamestnanec je platený podľa času, ktorý strávi v práci
- **úkolová mzda** – zamestnanec dostáva mzdu v závislosti na množstve alebo kvalite produkcie alebo plnením nejakej výkonovej normy
- **Podiel na zisku**, odmeňovanie na základe hospodárskeho výsledku sa používa pri vyšších pozíciách a vypláca sa raz ročne

Mesačná mzda sa zvyčajne skladá z viacerých zložiek. **Fixná časť** predstavuje garantovanú výšku mzdy a nemôže sa krátiť. **Prémia** je nenárokovateľnou zložkou mzdy a vypláca sa na základe mesačných alebo štvrťročných ukazovateľov. **Osobné ohodnotenie** sa spravidla stanovuje na rok vopred a vypláca sa mesačne.

Benefity sú nepeňažné odmeny za prácu. Ich množstvo je veľké a záleží na zamestnávateľovi, ktoré z nich svojim zamestnancom ponúkne.

DOMÁCA ÚLOHA



Vašou úlohou bude do nasledujúcej hodiny zostaviť zoznam rizík, ktoré hrozia pracovníkom, študentom a návštevníkom našej školy. Pracovať môžete v skupinách.

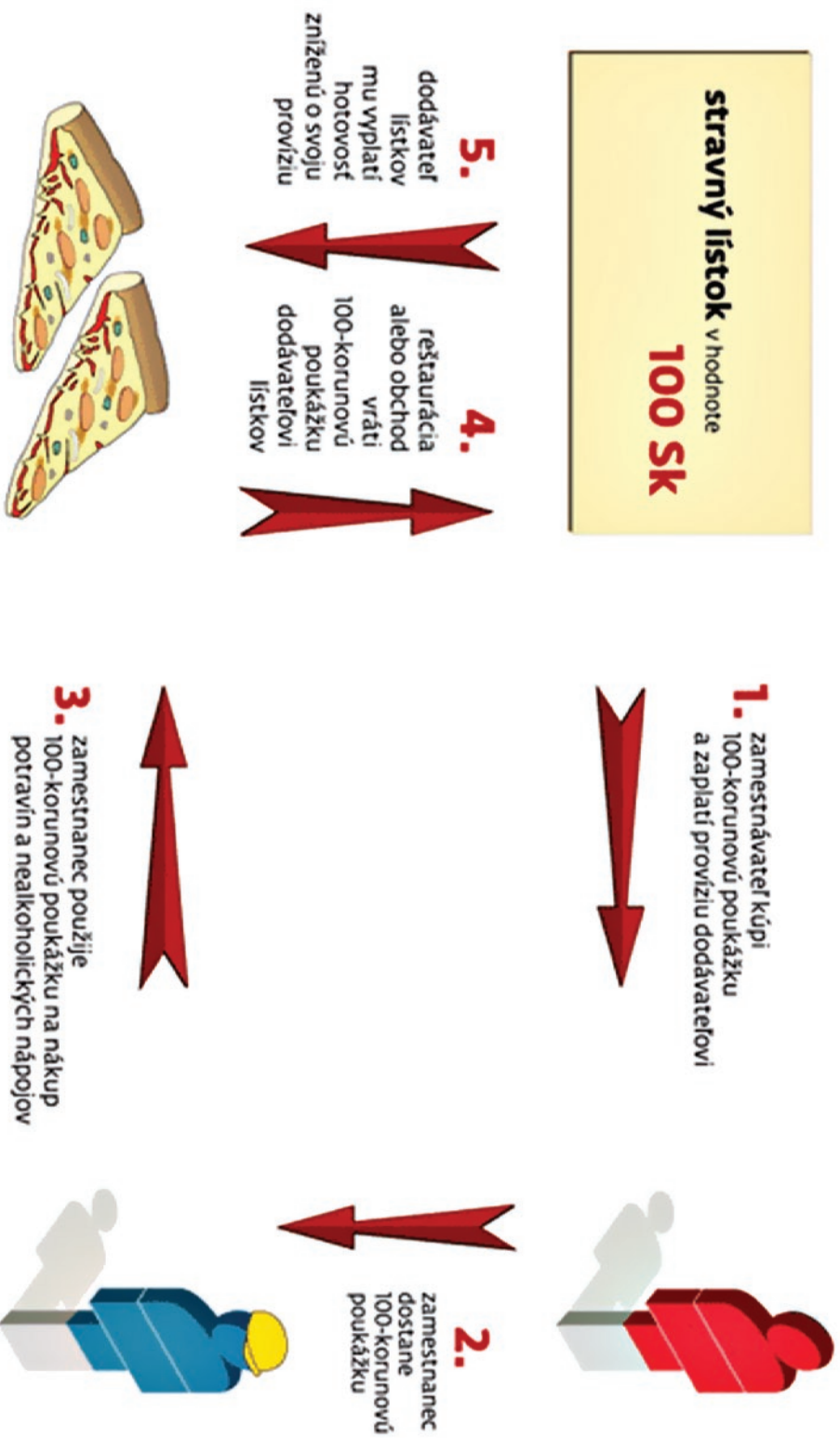
Prejdite si postupne areál školy, jej budovu a pozorne si všimajte tieto skutočnosti:

- *Sú všetky schody a hrany označené reflexnou farbou?*
- *Sú v telocvični návody na to, ako používať jednotlivé zariadenia a ako sa v nej správať z hľadiska bezpečnosti? Nenašli ste napr. prasknuté rebriny, roztrhnuté žinenky, nestabilné činky?*
- *Sú v budove jasne vyznačené únikové východy? Nestalo sa, že by počas vašej kontroly boli zamknuté aj keď ešte v budove školy niekto bol?*
- *Dokážu zamestnanci školy podať prvú pomoc? Absolvovali príslušné kurzy? Ako sú na tom v oblasti prvej pomoci študenti?*
- *Ak vo vašej škole existuje fyzikálne alebo chemické laboratórium – existujú predpisy na to, ako narábať s jednotlivými zariadeniami alebo chemickými látkami? To isté platí aj pre ich skladovanie.*
- *Viete, ako sa máte správať v prípade požiaru. Existujú vo vašej škole vypracované požiarne smernice?*
- *Absolvovali ste už „na vlastnej koži“ cvičný požiarny poplach?*

POUŽITÁ LITERATÚRA



- Armstrong Michael, *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing 2007
- Anna Kachaňáková, *Riadenie ľudských zdrojov*, Sprint 2007
- Jiří Bláha, Aleš Meteiciuc, Zdeňka Kaňáková, *Personalistika pro malé a střední firmy*, CP Books 2005

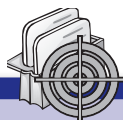


GRAF SME/12

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

106

CIEĽ LEKCIE



Poznať základné pravidlá a zásady BOZP a uvedomiť si, že nejde len o byrokratické predpisy, ale o skutočný záujem zamestnávateľa i zamestnanca. Lekcia má za úlohu viesť študentov do problematiky bezpečnosti práce a ochrany pred požiarom bez podrobných analýz predpisov. Poukázať na možné riziká, o ktorých doposiaľ nevedeli a o budovať vzťah k vlastnej bezpečnosti.

HLAVNÁ MYŠLIENKA



Práca je jedna z najnebezpečnejších činností, ktoré človek vykonáva. Nie je to žart – dokazuje to hrozivá štatistika pracovných úrazov, ktoré sa mnohokrát končia fatálne. Tak ako je prirodzená snaha ochrániť pred nebezpečenstvom seba, má byť prirodzená snaha chrániť svojho zamestnanca, prípadne niešť zodpovednosť za to, že pri práci sa jeho zdravie poškodí. Tematika, ktorá popisuje možné riziká výkonu práce, ich poznávanie a prevenciu voči nim sa označuje ako „Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci“ a „Požiarová ochrana“.

DOMÁCA ÚLOHA



Zostavte zoznam rizík, ktoré hrozia pracovníkom a študentom vašej školy. Inštrukcia je zadaná v lekcii 105.

ZÁKLADNÉ POJMY



- BOZP
- riziko
- prevencia
- prvá pomoc
- úraz
- požiarová ochrana

POMÔCKY A METÓDY



Pomôcky

- metodické usmernenie MŠ SR č. 24/2006-R z 28. novembra 2006 v tlačenej podobe

Metódy

- výklad
- diskusia
- individuálna a skupinová práca



ČASOVÝ HARMONOGRAM

Aktivita

minúty

1. Úvod + nebezpečné povolania 10
2. Teoretická časť – povinnosti zamestnávateľa 15
3. Bezpečnostné riziká v škole, ich analýza a tvorba ich zoznamu 10
4. Školské úrazy + záver 10

VYUŽITEĽNOSŤ LEKCIE



Úvod do sveta práce
Náuka o spoločnosti
Prax



Aj keď je to podmienené charakterom toho ktorého pracoviska, môžeme povedať, že takmer každé je miestom, na ktorom je pracovník vystavený určitému riziku. Aj keď je pravdepodobnosť vzniku nebezpečnej situácie väčšia v bani alebo na stavbe výškovej budovy, pracovný úraz sa môže stať napríklad aj v knižnici.

Prirodzená motivácia predchádzať pracovným úrazom a eliminovať akékoľvek riziká poškodenia zdravia pri práci by mala byť ako na strane zamestnanca, tak aj zamestnávateľa.

Motivácia na strane zamestnanca je triviálna a jasná: každý sa chce vyhnúť poškodeniu svojho zdravia, zachovať si výkonnosť, netrpieť bolesťou a chorobou, nespôsobiť svojim blízkym problémy a starosti súvisiace s jeho zranením, chorobu alebo smrťou.

Motivácia na strane zamestnávateľa je v oblasti etickej, právnej i ekonomickej:

- zodpovedný zamestnávateľ nedovolí, aby jeho pracovníci /ako tí, ktorí mu pomáhajú vytvárať zisk/ boli na pracovisku vystavení riziku smrti, úrazu alebo vzniku choroby z povolania,
- zodpovedný zamestnávateľ si je vedomý legislatívnych nástrojov, ktorým môže byť vystavený ak sa zistí, že svoje povinnosti v oblasti BOZP zanedbal,
- zodpovedný zamestnávateľ si uvedomuje, že s práceneschopnosťou zamestnanca sú spojené náklady, ktorým sa pochopiteľne chce vyhnúť.

Z týchto faktov vyplýva, že pre zamestnávateľa i zamestnanca je prioritou oblasť prevencie a zvyšovania štandardov v oblasti BOZP a PO znížením rizík, prípadne ich úplným odstránením.

O dôležitosti tejto oblasti svedčí aj to, že sa jej venuje viacero zákonných noriem, ktoré sú povinní rešpektovať a dodržiavať zamestnávatelia, ako i zamestnanci. Zákon v tomto smere viacej povinností ukladá zamestnávateľovi:

Ten je povinný:

- odstraňovať nebezpečenstvá a riziká
- prispôbovať tomu pracovné postupy
- upraviť pracovisko a pracovné postupy a organizáciu práce ľudským schopnostiam
- plánovať a vykonávať politiku prevencie

- poskytovať zamestnancom informácie o BOZP
- zabezpečiť oboznámenie a výcvik pracovníkov v oblasti BOZP
- zabezpečiť a prideliť pracovníkom ochranné pracovné prostriedky (rukavice, okuliare, obuv, rúška, chrániče sluchu...) a prostriedky na zabezpečenie telesnej hygieny
- zabezpečiť pre určených pracovníkov pravidelné lekárske prehliadky
- znášať všetky náklady spojené so zabezpečovaním BOZP v organizácii
- zabezpečovať a financovať pre vybrané skupiny pracovníkov (vybraných podľa miery rizika na ich pracovisku) rekondičné pobyty

Dôležitú kapitolu predstavuje problematika požiarov. Tie hrozia prakticky všade. Nemusí to byť len na miestach, kde sa pracuje s otvoreným ohňom, alebo kde sa pri určitej výrobe dosahuje vysoká teplota. Mnoho krát je príčinou vzniku požiaru skrat na elektroinštalácii alebo neodborné zásahy do nej. Podrobne a logicky vypracované smernice o tom ako predchádzať požiarom, alebo ako sa správať v prípade ich vzniku, pomáhajú zachraňovať nielen majetok, ale i životy.



Začnite hodinu s konštatovaním, že dnešnou témou bude **bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci**. Akokoľvek môže táto téma znieť suchopárne a nezábavné, ide o oblasť, ktorá môže pri zanedbaní povinností, alebo ľahkovážnosti zmeniť život či už zamestnancovi ale i zamestnávateľovi. Zamestnanec sa môže v priebehu okamihu dostať do stavu, kedy bude odkázaný na invalidný vozík, alebo bude na dlhý čas práceneschopný. Zamestnávateľ, môže byť pri preukázanom zanedbaní svojich povinností v oblasti BOZP, vystavený veľmi vysokým sankciám, môže utpieť jeho imidž a stať sa nedôveryhodným zamestnávateľom.

Každé povolanie, každá profesia v sebe nesie rozdielnu mieru rizika spojeného s jej vykonávaním.

Zadať študentom inštrukciu: *Pokúste sa v skupine po piatich zostaviť zoznam profesií, kde je podľa vášho názoru riziko úrazu alebo smrti najvyššie.*

Za posledné roky sa v štatistikách smrteľných zranení v USA objavovali tieto profesie: drevorubač, pilot, rybár, strojársky a zlievárenský robotník, smetiar a spracovateľ odpadov, farmár, pokrývač, elektrikár, vodič z povolania a taxikár.

Každá skupina si za jedno správne určené povolanie zapíše jeden bod. Skupina, ktorá má najviac bodov, vyhráva.

Prejdite k učebnému textu (konkrétne k časti Povinnosti zamestnávateľa). Ku každému bodu podajte nasledujúce krátke vysvetlenie:

Zamestnávateľ je povinný:

- **odstraňovať nebezpečenstvá a riziká** = analyzovať „slabé miesta“, zisťovať, kde sú možné riziká a vyvíjať aktívnu snahu na ich odstránenie,
- **prispôbovať tomu pracovné postupy** = zmeniť technologický postup, alebo postupnosť krokov tak, aby sa minimalizovalo riziko poškodenia zdravia, a to aj za cenu, že nový postup je menej efektívny alebo ekonomický,
- **upraviť pracovisko, pracovné postupy a organizáciu práce ľudským schopnostiam** = dodržiavať a implementovať zásady ergonómie. Ergonómia je vedná disciplína, ktorá sa zaoberá prispôbovaním pracovného prostredia a jeho súčastí (nástroje, vybavenie, ich tvar a rozloženie v priestore, svetlo

a jeho intenzita, hlučnosť prostredia) ľudskému organizmu, rešpektujúc jeho prirodzené fungovanie, obmedzenia a limity.

- **plánovať a vykonávať politiku prevencie** = na základe analýzy predvídať riziká a robiť nápravné opatrenia vopred
- **poskytovať zamestnancom informácie o BOZP** = za to, ako sa informácie o ochrane zdravia a bezpečnosti práce dostávajú k zamestnancom, je zodpovedný zamestnávateľ
- **zabezpečiť oboznámenie a výcvik pracovníkov v oblasti BOZP** = informovanie zamestnancov o BOZP musí mať aj určitú formu. V prípade nepríjemnej udalosti, akou je pracovný úraz, musí zamestnávateľ dokázať, že zamestnanca poučil o možných rizikách a adekvátnom pracovnom postupe.
- **zabezpečiť a prideliť pracovníkom ochranné pracovné prostriedky** (rukavice, okuliare, obuv, rúška, chrániče sluchu...) a prostriedky na zabezpečenie telesnej hygieny
- **zabezpečiť pre určených pracovníkov pravidelné lekárske prehliadky** = pri určitých povolaniach (ich spektrum určujú zákonné normy) je potrebné odborným spôsobom posúdiť, či nemajú na zdravie ich vykonávateľa príliš negatívny vplyv. Na to slúžia pravidelné lekárske prehliadky
- **znášať všetky náklady spojené so zabezpečovaním BOZP v organizácii** = zabezpečenie BOZP je nákladovou položkou zamestnávateľa – zamestnanec neprispieva žiadnym materiálnym, alebo finančným spôsobom na to, aby pracovné prostredie bolo pre neho bezpečné
- **zabezpečovať a financovať pre vybrané skupiny pracovníkov** (vybraných podľa miery rizika na ich pracovisku) **rekondičné pobyty** = zákon tiež určuje periodicitu, v ktorej musí zamestnávateľ na vlastné náklady zabezpečiť pre pracovníkov vykonávajúcich rizikové činnosti rekondičné ozdravné pobyty

Pokračujte ďalej slovami: ako ste mali možnosť počuť, zabezpečiť pracovisko tak, aby bolo miestom, kde sú eliminované riziká poškodenia zdravia, nie je jednoduché. Poďme sa teraz pozrieť na miesto,

kam chodíme dennodenne – na našu školu. Aj toto zdanlivo bezpečné miesto, kde na prvý pohľad veľa rizík nehrozí, nás môže prevapíť.

Prejdite k úlohe:

Úloha: (zadaná na predchádzajúcej úlohe)

Rozdeľte študentov do troch skupín. Zadaťte im nasledujúcu inštrukciu:

Vašou úlohou na túto hodinu bolo zostaviť zoznam rizík, ktoré hrozia pracovníkom, študentom a návštevníkom našej školy.

Prejdite si postupne areál školy, jej budovu a pozorne si všimajte tieto skutočnosti:

- Sú všetky schody a hrany označené reflexnou farbou?
- Sú v telocvični návody na to, ako používať jednotlivé zariadenia a ako sa v nej správať z hľadiska bezpečnosti? Nenašli ste napr. prasknuté rebriny, roztrhnuté žinenky, nestabilné činky?
- Sú v budove jasne vyznačené únikové východy? Nestalo sa, že by počas vašej kontroly boli zamknuté aj keď ešte v budove školy niekto bol?
- Dokážu zamestnanci školy podať prvú pomoc? Absolvovali príslušné kurzy? Ako sú na tom v oblasti prvej pomoci študenti?
- Ak vo vašej škole existuje fyzikálne, alebo chemické laboratórium – existujú predpisy na to, ako narábať s jednotlivými zariadeniami alebo chemickými látkami? To isté platí aj pre ich skladovanie.
- Viete, ako sa máte správať v prípade požiaru. Existujú vo vašej škole vypracované požiarne smernice?
- Absolvovali ste už „na vlastnej koži“ cvičný požiarny poplach?

Nechajte študentov, aby svoje zistenia prezentovali. Počet prezentujúcich prispôsobte časovému plánu hodiny.

Vyhodnotenie: Sami vidíte, aké množstvo „slabých miest“ ste našli len v našej budove a v prilahlých priestoroch. Slabiny sa dajú nájsť v oblasti materiálno–technickej, organizačnej, ako aj „v hlavách nás všetkých“.

V porovnaní s našimi relatívne bezpečnými priestormi si môžete predstaviť, koľko nebezpečenstiev môže byť napríklad vo výrobnej spoločnosti alebo na stavbe. Teraz vidíte, že bezpečnosť a ochra-

na zdravia pri práci má skutočne svoje opodstatnenie a dodržiavanie zásad BOZP môže ochraňovať životy a zdravie.

Teraz si z vašich nálezov z priestorov školy zostavíme zoznam, ktorý bude mať formu:

- identifikované riziko,
- jeho závažnosť (malá, stredná, veľká),
- návrh opatrenia.

Tento zoznam vami zvolení zástupcovia predložia riaditeľovi školy alebo školskej rade. Ich úlohou bude na tento zoznam reagovať a informovať vás o tom, aké nápravné opatrenia budú prijaté.

O výsledku vášho snaženia môžete informovať prostredníctvom školského časopisu.

Pokračujte nasledujúcou aktivitou:

Aj na takom zdanlivo bezpečnom mieste, akým je škola, existuje riziko poškodenia zdravia ľudí, ktorí sa v nej pohybujú.

Rozdajte študentom ako pomôcku vytlačené Metodické usmernenie MŠ SR č. 24/2006-R z 28. novembra 2006. Zadaťte im túto inštrukciu: *Posúďte nasledujúce situácie z hľadiska toho, či ide o školský úraz, alebo nie. Využite metodický pokyn, ktorý máte k dispozícii. Je to pokyn ministerstva školstva, ktorý vám pomôže rozhodnúť o akú situáciu ide.*

SITUÁCIA 1

Roman sa na hodine telesnej výchovy, potom, ako učiteľ zadal inštrukciu: „nasledujúcich 15 minút sa venujte individuálnemu tréningu“, rozhodol, že bude precvičovať bicepsy. Požiadal Milana, aby mu pomohol naložiť na činku kotúče, pretože hmotnosť, ktorá bola na činke naložená sa mu videla primálá. Postavil sa k činke a zachytil ju, aby sa počas prikladania závaží nenaklonila na jednu stranu a nespadla. Milan pristúpil zo strany a snažil sa pridať ďalšie trojkilogramové závažia. Pritom sa mu jedno v ruke pošmyklo a spadlo mu na palec pravej nohy. Potom, ako si dal dole tenisku, uvidel, že mu palec napuchol, a nedalo sa ním pohnúť. Učiteľ, ktorý sa práve vtedy venoval iným žiakom, zavolať Milanovmu otcovi, ktorý si po syna do školy prišiel a odviezol ho

do nemocnice. Tam zistili, že palec má zlomený a ďalšie tri týždne bude musieť stráviť doma s palcom v dlahe.

Ide o školský úraz, alebo nie?

SITUÁCIA 2

Janu cestou zo školy zastavil pred budovou jej spolužiak Vlado. Pochválil sa, že od rodičov dostal k narodeninám maloobjemový skúter, na ktorom ráno aj prišiel do školy. Keďže Jana býva v tej časti mesta ako on, ponúkol jej, že ju domov zo školy odvezie. Mal dve prilby a jednu dal jej. Keď prišli ku skútru, Jana si prilbu nasadila. Vlado naštartoval, Jana si sadla za neho, a on pomaly vyšiel zo školského parkoviska. Na ceste pred školou bol na ceste umiestnený kovový retardér, a keď ho Vlado prechádzal, neudržal rovnováhu a motocykel aj s dvomi pasažiermi spadol. Pri páde Jana utrpela popáleniny, ktoré jej museli byť ošetrené v nemocnici.

Ide o školský úraz, alebo nie?

SITUÁCIA 3

Mirka, napriek písomnému zákazu riaditeľa gymnázia, nosila do školy topánky na vysokom opätku. Pri presune z jednej budovy školy do druhej, kde prebiehalo vyučovanie fyziky, si nevšimla, že schody, ktorými sa vychádza z budovy sú pokryté vrstvičkou ľadu. Spadla tak, že kvôli narazenej kostrči musela vymeškať 10 dní vyučovania.

Ide o školský úraz, alebo nie?

SITUÁCIA 4

Keď Peter vychádzal z dverí WC ústiacich na chodbu, zatváral za sebou dvere. Michal, ktorý priestory WC opúšťal tesne po ňom, nechcel, aby ich Peter zatvoril tesne pred ním, a snažil sa ich zachytiť. Nepodarilo sa mu to však celou rukou, ale len končekmi prstov, ktoré mu Peter v dverách neúmyselne privrel. Posledné články dvoch prstov mu pritom pomliaždil.

Ide o školský úraz, alebo nie?

VYHODNOTENIE

Situácia 1:	Áno
Situácia 2:	Nie (úraz sa stal na ceste, nie v priestoroch školy)
Situácia 3:	Áno
Situácia 4:	Áno

Vysvetlite, že školský úraz je taký úraz, ktorý sa stane v priestoroch školy. Žiak má nárok na bolestné – aj keď porušil školský poriadok. Je to za predpokladu, že v čase, keď sa úraz stal, nebol ešte plnoletý. Škola je povinná žiakovi bolestné vyplatiť, a to v závislosti na tom, ako úraz „obodoval“ lekár. Škola by na takéto situácie mala byť pripravená tým, že sa proti týmto nákladom poisť.

Túto časť hodiny uzavrite skutočnou štatistikou.

Na hodinu si v predstihu pripravte štatistiku evidovaných školských úrazov zaznamenaných na vašej škole za posledných 5 - 6 rokov. Mala by obsahovať ich počet, rozdelenie podľa ich závažnosti a popis akým spôsobom boli uzatvorené z hľadiska zodpovednosti a zavinenia.

Hodinu ukončíte konštatovaním: *Téma tejto hodiny nebola príjemná, a hovorili sme skôr o tom, čomu je lepšie sa vyhnúť. Nič na svete nie je cennejšie ako ľudský život a zdravie – nie sú to ani zisky spoločností, ani lepšie výsledky na športoviskách.*

Kvalitne vybudované povedomie o možnostiach prevencie a ochrany pred úrazmi alebo požiarom svedčí o vyspelosti organizácie, školy, ale i každého z nás. Chodievajme preto s otvorenými očami, vnímajme nebezpečenstvá a správajme sa zodpovedne, aby to neboli naše prípady, ktoré budú figurovať v smutných štatistikách.



Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Bezpečnosť práce a ochrana pred požiarmi je jednou z prioritných oblastí záujmu zamestnávateľov i zamestnancov.

Nízky počet pracovných úrazov a bezpečné prostredie vypovedá o vyspelosti a zodpovednosti organizácie.

Zamestnávateľ musí vytvárať bezpečné pracovné prostredie, predchádzať rizikám. Musí tiež zavádzať bezpečné pracovné postupy, a školiť svojich zamestnancov v oblasti BOZP. Zamestnanec zase musí rešpektovať všetky pokyny zamestnávateľa a vyvarovať sa konania, ktoré by mohlo viesť k poškodeniu jeho zdravia.

DOMÁCA ÚLOHA



Domáca úloha pre túto lekciu nebola zadaná.

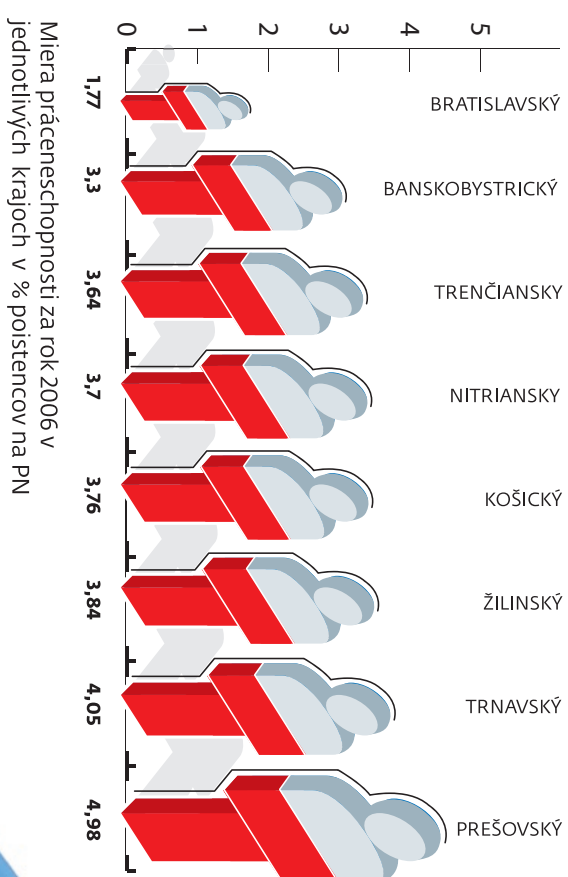
POUŽITÁ LITERATÚRA



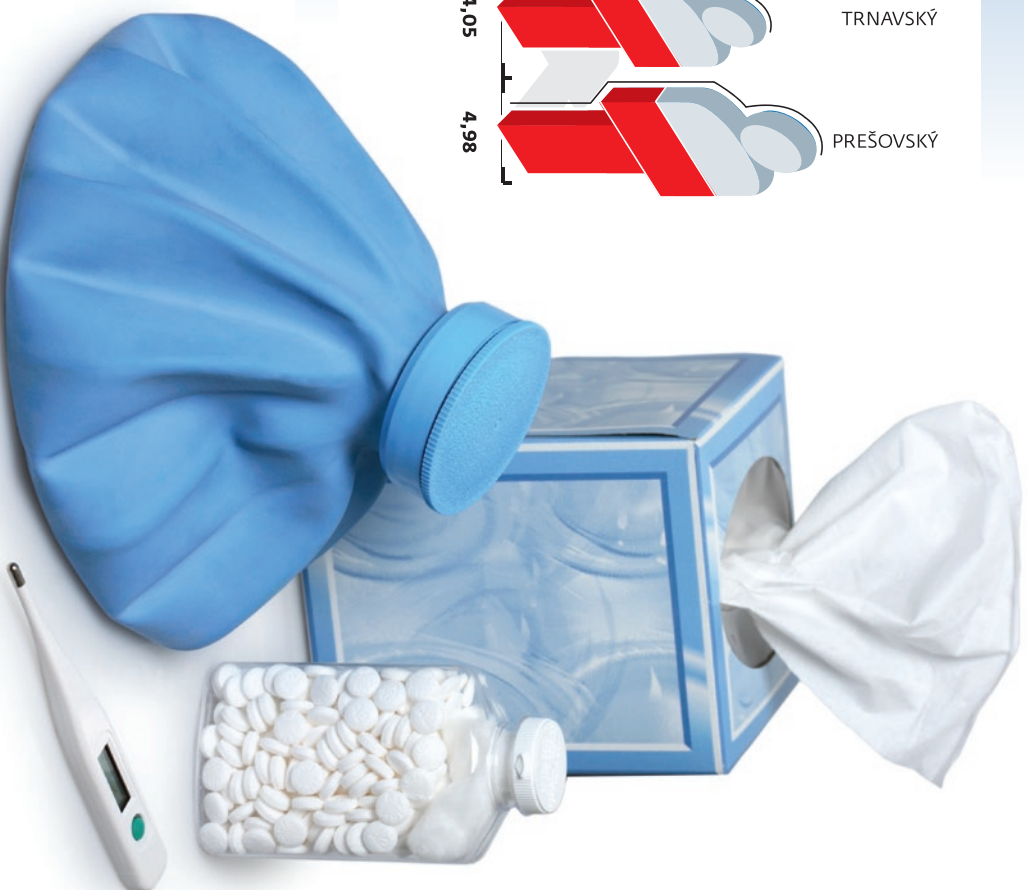
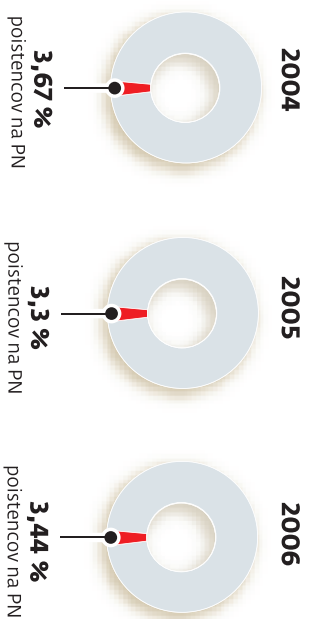
Zdroje štúdia neboli zadané.

MIERA PRÁČENESCHOPNOSTI V ROKOCH 2004 - 2006

V krajoch, v roku 2006



Celoštátny priemer v rokoch 2004 - 2006



ZDROJ: SOCIÁLNA POISŤOVŇA, GRAF SME / K2

Zdroj: <http://www.sme.sk/c/3133239/Miera-praceneschopnosti-podla-krajov.html>

