



PRACOVNÁ SILA A VEDENIE ĽUDÍ

Ing. Martin Grančay, PhD.

Plán hodiny

1. Úlohy personálneho manažmentu
2. Plánovanie, nábor, výber
3. Spôsob vedenia pracovníkov
4. Motivovanie pracovníkov

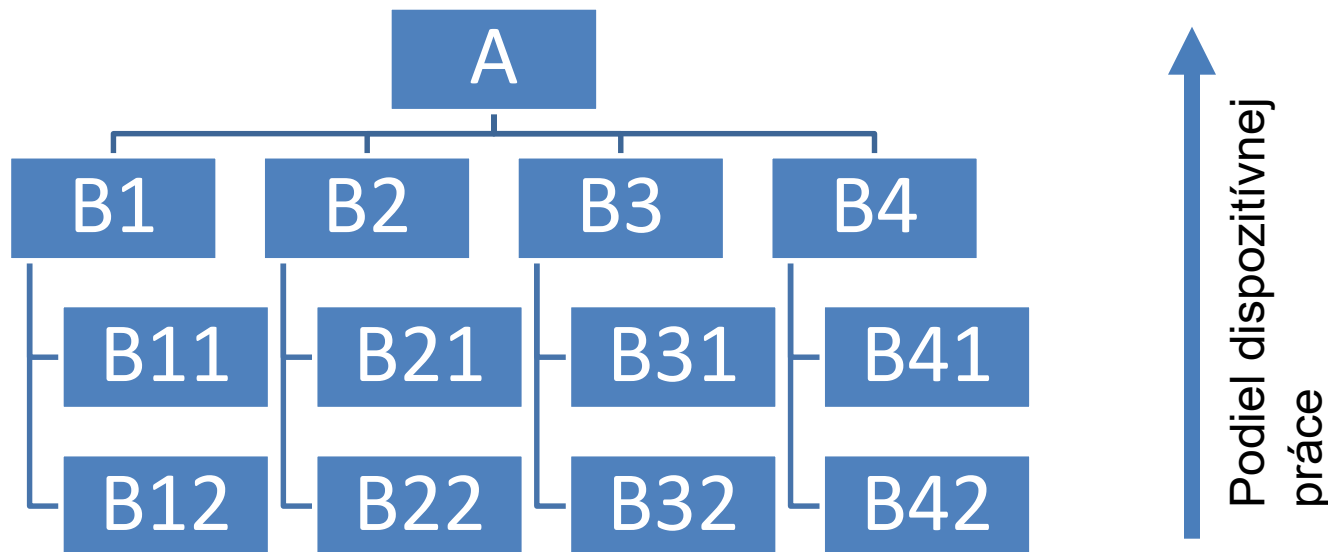


Človek ako pracovná sila

- pracovná sila = človek ako výrobný činiteľ
- najdôležitejší výrobný faktor

Predmetová práca: činnosti slúžiace výrobe
(zvárač, kreslič, laborant, programátor...)

Dispozitívna práca: činnosti vzťahujúce sa na riadenie podniku



Personálny manažment

=riadenie ľudských zdrojov

I. ZABEZPEČOVANIE POTREBY ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Plánovanie ľudských zdrojov

Nábor a výber

Prijímanie, prepúšťanie, penzionovanie

Analýza prac. miest a činností

II. OPTIMALIZÁCIA VYUŽÍVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Mzdová politika

Motivácia a hodnotenie

Pracovná disciplína

Riadenie profesijnej kariéry

Personálne informačné systémy

III. PERSONÁLNY ROZVOJ A STAROSTLIVOSŤ O PRACOVNÍKOV

Výcvik a vzdelávanie

Sociálna starostlivosť

Ochrana zdravia a bezpečnosť práce

Individuálne poradenstvo

Personálny výskum v tejto oblasti

IV. OPTIMALIZÁCIA SOCIÁLNYCH ČINITEĽOV

Formovanie tímov

Efektívny štýl vedenia

Komunikácia v organizácii

Komunikácia s verejnosťou

Kolektívne vyjednávanie

Personálny výskum v tejto oblasti

Personálny manažment

-3 hlavné úlohy:

1. Prilákanie kvalitnej pracovnej sily
2. Rozvíjanie kvalitnej pracovnej sily
3. Udržanie kvalitnej pracovnej sily

-5 hlavných aktivít:

1. Nábor a výber
2. Tréning a rozvoj
3. Hodnotenie výkonu a feedback
4. Mzdová politika
5. Pracovné vzťahy

Personálny manažment

PERSONÁLNY ÚTVAR

Dbanie na dodržiavanie zákonov v personálnej oblasti
Zaistenie fungovania personálneho informačného systému
Analýza pracovných miest
Predvídanie a potreba pracovných síl na splnenie cieľov
Realizácia plánov na pokrytie potreby pracovných síl
Získavanie pracovníkov (nábor)
Vyberanie a zamestnávanie pracovníkov (výber)
Rozmiestňovanie pracovníkov
Programy riadenia a rozvoja organizácie práce
Systémy hodnotenia pracovného výkonu
Motivovanie pracovníkov
Sprostredkovávanie konverzácie medzi podnikom a odbormi
Prejednávanie disciplinárnych záležitostí a sťažností
Programy BOZP
Systémy podnikových sociálnych (a kultúrnych) programov
...

Efektívnosť podniku

Plánovanie potreby pracovníkov

- plánovanie je dôležitý proces umožňujúci **kvantifikovať** a **štruktúrovať** personálne potreby podniku na dané obdobie
- input dávajú manažéri oddelení: počty
 - požadovaná kvalifikácia
 - možné rozpätie mzdy
- odhad vnútorných zdrojov pracovníkov
- +odhad straty pracovníkov (prepustenie, výpoveď, dôchodok)
- +odhad vnútropodnikovej mobility
- = **dostatok** / **nedostatok** / **prebytok** pracovníkov v potrebnej štruktúre
- dôležité je aj skúmanie dostupnosti daných pracovníkov na trhu práce

Nábor pracovníkov

-spôsoby náboru:

Interný nábor

-interné oznámenie o voľnom pr. mieste

-interné priame oslovovanie

Externý nábor

-inzerát (dnes najmä online)

-odporúčanie súčasných zamestnancov

-úrady práce

-nábor na školách

-personálne agentúry

-job fairy

-Linked In a pod.

Výber pracovníkov

-zistiť, ktorý z uchádzačov najlepšie spĺňa požiadavky pracovného miesta (v širšom chápaní):

splní konkrétne požiadavky pracovného miesta
vhodne zapadne do pracovného kolektívu / tímu
prijme hodnoty firemnej kultúry a stotožní sa s nimi

-pri príprave výberu si stanovujeme:

požiadavky pracovného miesta

spôsob posudzovania kvalifikácie uchádzača (Test?
Diplom? Posudky?)

prediktory úspešného výkonu

osobnostné vlastnosti uchádzača, ktoré hľadáme

Výber pracovníkov

-postupnosť krokov pri realizácii výberu (nie nutne všetky):

1. **Posúdenie informácií** o pozadí uchádzača (CV, referencie, ale aj iné kanály)
2. **Pozvánka** na pohovor alebo na testovanie
3. **Pohovor**: štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný
4. Skúška zručností alebo test vedomostný, osobnostný, inteligenčný, tímová úloha...
5. **Vyhodnotenie** pohovoru alebo testov
6. **Rozhodnutie o prijatí** alebo neprijatí
7. Spracovanie a podpis **pracovnej zmluvy**



Často niekoľko kôl

Kvality zamestnanca

Pracovná etika

Znalosti

Lojalita

Zvedavosť

Schopnosť
team worku

Samostatnosť

Ambície,
energia

Kreativita

Úprimnosť ?

Zručnosti

Motivovanosť

Kolegialita

Integrita

Spôsoby vedenia ľudí

- Autoritatívny štýl:** -všetky rozhodnutia robí vedenie na príslušnom organizačnom stupni
-vedenie rozhoduje, zamestnanci „poslúchajú“
-jednoznačné pokyny, vysoký výkon vďaka disciplíne
-častý odpor, neochota spolupracovať
- Demokratický štýl:** -všetky rozhodnutia sa robia skupinovo na príslušnom organizačnom stupni
-vedúci je „predsedajúci“, koordinuje rozhodovanie
-súdržnosť kolektívu, radosť z práce, tvorivý výkon
-ťažkopádnosť, niekedy chýba osobná zodpovednosť
- Laissez faire štýl:** -rozhodujú skupiny, vedúci sa takmer nezúčastňuje
-slabá orientácia na cieľ, často nízky výkon

Motivácia zamestnancov

- motív*: vnútorná psychická sila, ktorá človeka orientuje určitým smerom – **osobný** alebo **altruistický**
- motivačný profil*: charakteristika osobnosti človeka, zahŕňajúca dominantné motivačné orientácie, tendencie a intenzitu jeho vnútorných hnacích síl
- motivovanie zamestnancov*: súbor vnútorných a vonkajších podnetov, ktoré pôsobia na zamestnancov s cieľom orientovať ich činnosť istým smerom a udržiavať ju
- stimulácia*: vonkajšie pôsobenie na psychiku, vďaka ktorému dochádza k určitým zmenám činnosti zmenou motivácie
- prečo treba zamestnancov motivovať?

fluktuácia zamestnancov je drahá
motivovaní zamestnanci zvyšujú konkurencieschopnosť
šťastí zamestnanci robia šťastnými aj klientov

Motivované pracovisko

Ako vyzerá typické pracovisko, na ktorom sú **motivovaní zamestnanci**, a zároveň toto pracovisko motivuje nových zamestnancov?

- oddanosť výsledkom podniku
- zodpovednosť za činy
- otvorená komunikácia
- možnosť kariérneho rastu
- nízka fluktuácia zamestnancov
- podpora kreativity v riešení problémov
- spolupráca na viacerých úrovniach
- výborný zákaznícky servis, navonok ale aj vovnútri

Mýty o motivácii

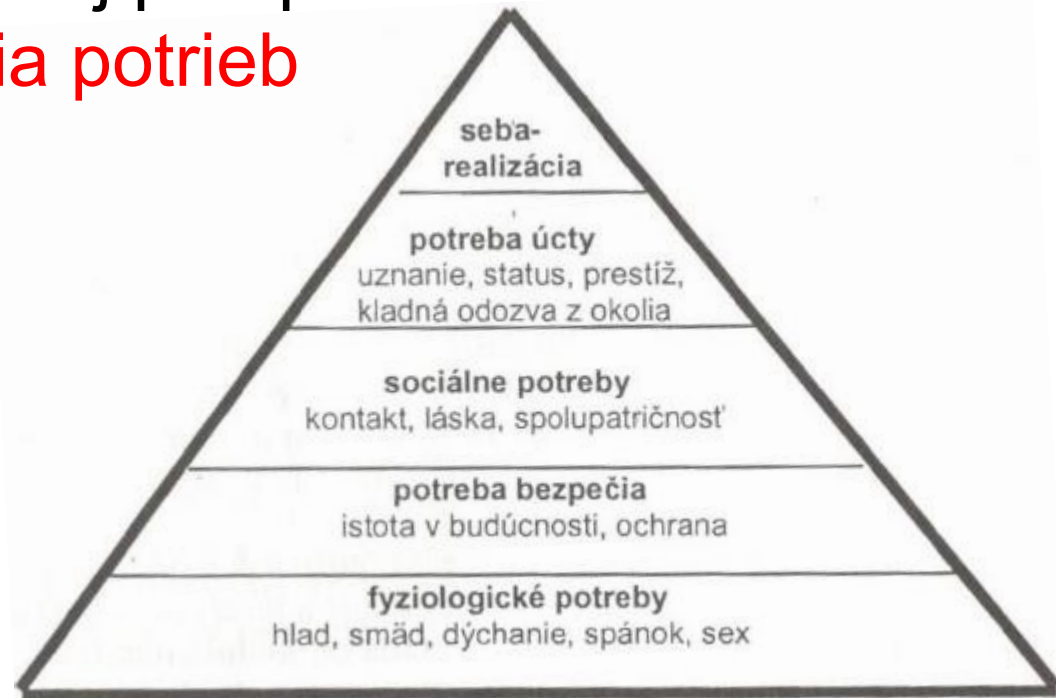
1. Na motivovanom pracovisku so sebou všetci navzájom súhlasia.
2. Motivovaní zamestnanci robia veľa nadčasov.
3. Motivovaní zamestnanci nepotrebujú usmernenie riadiacich pracovníkov.
4. Formálny plán na motiváciu zamestnancov je zbytočnosť.
5. Najväčším motivátorom sú peniaze.

Motivácia zamestnancov

-desiatky rôznych teórií:

Taylorizmus – pracovník musí podať maximálny výkon a pracovať čo najlepšie v prospech firmy a tým aj vo svoj prospech.

Maslowova teória potrieb



Motivácia zamestnancov

Teória očakávaní Portera a Lawlera – motivácia pramení z presvedčenia, že činnosť zamestnanca mu prinesie očakávané výsledky

Herzbergova dvojfaktorová teória – stimulátory (spôsobujú spokojnosť) a hygienické faktory (ak nie sú dobré, spôsobujú nespokojnosť)

Stimulátory	Hygienické faktory
Zodpovednosť	Zásady podniku
Úspech	Technický dozor
Práca	Medziľudské vzťahy
Uznanie	Mzda
Pokrok	Pracovné podmienky

Teória posilňovania – cukor a bič

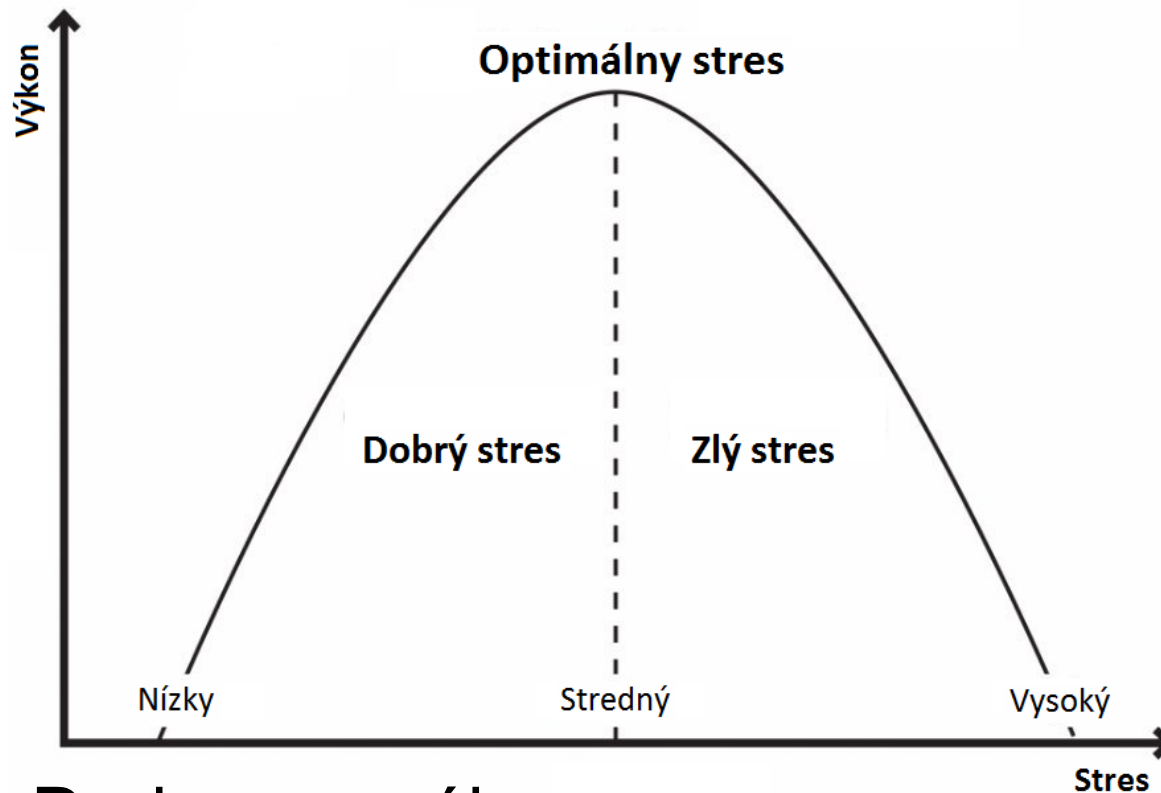
Motivácia zamestnancov

Teória X a Y – Douglas McGregor

- existujú 2 typy ľudí: X a Y
- X nemajú k firme osobný vzťah, nemajú radi prácu, pracujú iba kvôli uspokojovaniu svojich hmotných potrieb
- motivácia trestom, autoritatívne riadenie
- Y zaraduje prácu k svojim potrebám, preberá zodpovednosť a kontrolu
- motivácia cieľmi, demokratické riadenie

Motivácia zamestnancov

-pracovný výkon je funkcia úrovne schopností zamestnanca a jeho **motivácie**



-Yerkesov-Dodsonov zákon

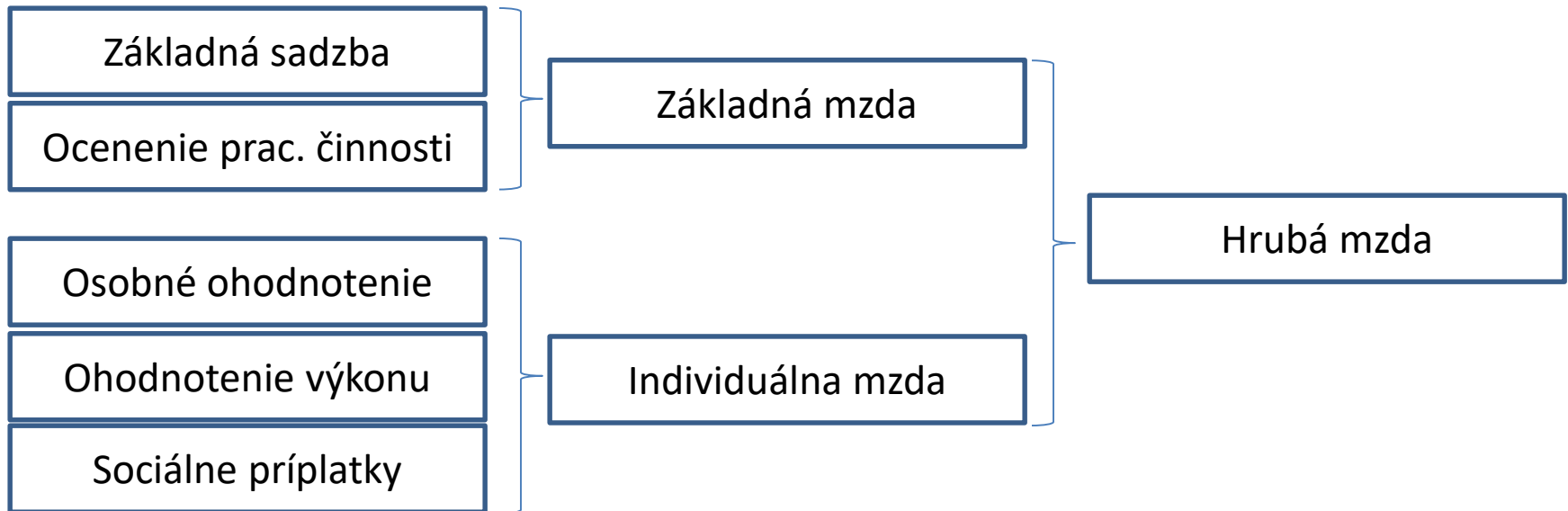
Ako motivovať?

1. Finančná motivácia

- štandardne považovaná za najúčinnnejšiu, pretože peniaze uspokojujú mnohé potreby
- mzda, odmeny, bonusy, 13. plat, príspevky na dopravu, penzijné pripoistenie...
- podniky majú interne stanovenú minimálnu a maximálnu úroveň peňažnej odmeny na dané pracovné miesto
- povinné zverejňovanie mzdy od mája 2018

Ako motivovať?

Skladba mzdy:



Hrubá mzda – odvody do sociálnej (4,0%) a zdravotnej poisťovne (9,4%)

– dane (19,0% okrem nezdaniteľnej čiastky do ca 367 € mesačne) = **čistá mzda**

Hrubá mzda + odvody zamestnávateľa do poisťovní (35,2%) = **superhrubá mzda**

Napr.	Hrubá mzda 1000 eur	Čistá 762,11 eur	Superhrubá 1352 eur
	Hrubá mzda 2000 eur	Čistá 1460,26 eur	Superhrubá 2704 eur

Ako motivovať?

2. Nefinančná motivácia

- fyzické podmienky práce (ovzdušie, osvetlenie, hluk, ale aj farby, architektúra, firemné auto, laptop a pod.)
- kompetencie, právomoci a obsah práce
- vedúci a štýl riadenia
- pracovný tím a spolupráca v ňom
- podniková klíma
- informovanosť
- tútorské systémy

Ako motivovať?

- zdroje dodatočnej motivácie: **incentives**
- podniková sociálna politika (nad rámec zákona):
 - flexibilný pracovný čas
 - home office
 - navyše dni platenej dovolenky
 - vzdelávanie zamestnancov (napr. jazyky)
 - nadštandardná zdravotná starostlivosť
 - platené dni choroby bez potvrdenia od lekára
 - špeciálne podmienky pre mladých rodičov
 - životné poistenie
 - fitness centrum

Úloha

Vyhľadajte na internete marketingovú kampaň, ktorá vás v minulosti zaujala:

- na produkt, ktorý bežne spotrebúvate,
- na produkt, ktorý bežne nespotrebovate, ale kampaň vás zaujala natoľko, že ste si ho kúpili.

Čím vás tieto kampane zaujali?

Vyhľadajte príklad porovnávacej kampane.