

# **PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE**

# OSNOVA

- podstata, význam a úlohy riadenia ľudských zdrojov
- plánovanie ľudských zdrojov
- analýza pracovného miesta
- vyhľadávanie, nábor a výber zamestnancov
- motivovanie pracovníkov
- hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov
- rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

**Ľudské zdroje** vytvárajú podmienky konkurenčnej výhody, lebo:

- stoja nad materiálnymi a finančnými
- sú motorom, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje
- rozhodujú o prosperite a konkurencie schopnosti podniku
- tvoria jadro riadenie každého podniku

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## Riadenie ľudských zdrojov:

- podnikateľsky orientovaná filozofia týkajúca sa riadenia ľudských zdrojov líniovými manažermi s cieľom dosiahnuť prosperitu a konkurenčnú výhodu
- všetky manažérske rozhodnutia a postupy ovplyvňujúce ľudí
- súhrn postupov s cieľom riadiť a rozvíjať ľudský potenciál
- proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ovplyvňujúcich výkonnosť zamestnancov
- časť podnikového riadenia zameraná na všetko čo sa týka človeka v pracovnom procese
- súhrn programov, funkcií a činností navrhnutých tak, aby maximalizovali ciele zamestnancov a organizácie

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## Modely riadenie ľudských zdrojov:

- **Model súladu**
  - Harvardský model
  - Britský model
- 
- systém ľudských zdrojov a organizačná štruktúra by mali byť riadené spôsobom v súlade so stratégiou podniku

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## Modely riadenie ľudských zdrojov:

- Model súladu
  - **Harvardský model**
  - Britský model
- 
- riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou všetkých manažérov, nie len personálneho útvaru a personalistov
  - zdôrazňuje princíp riadenia cez líniových manažérov

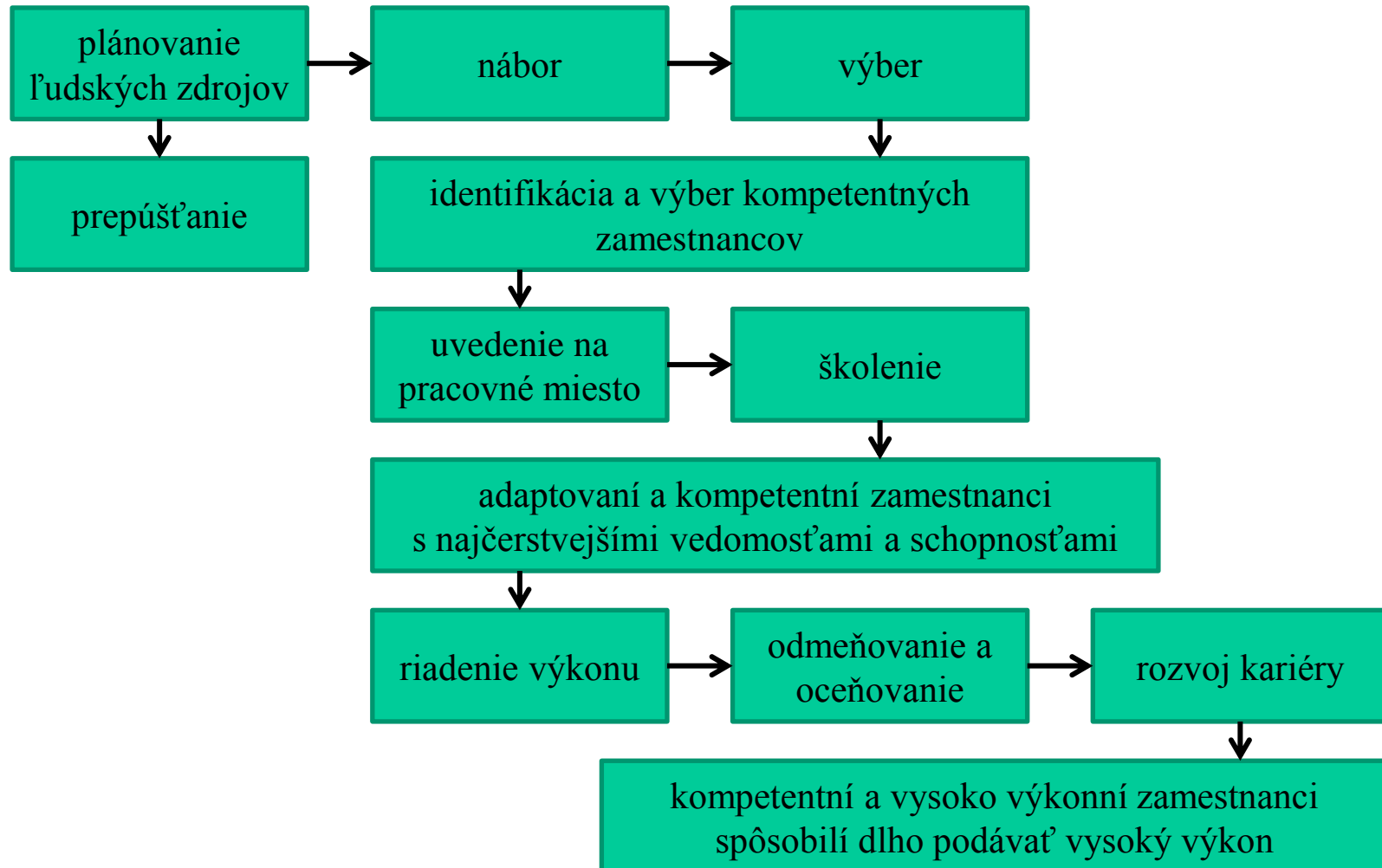
# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## Modely riadenie ľudských zdrojov:

- Model súladu
  - Harvardský model
  - **Britský model**
- 
- riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou všetkých manažérov, nie len personálneho útvaru a personalistov
  - strategická integrácia (schopnosť integrácie riadenia ľudských zdrojov do strategického plánu)
  - vysoká miera oddanosti (pocit zodpovednosti za stanovené a dohodnuté ciele)
  - vysoká kvalita (kvalitné manažérske správanie a investície do vysoko kvalitných zamestnancov)
  - flexibilita (schopnosť zvládať inovácie zamerané hlavne na zmeny organizačného dizajnu a personálneho riadenia)

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## Funkcie riadenie ľudských zdrojov:





# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Manažéri na všetkých úrovniach riadenia sú priamymi vykonávateľmi činností riadenia ľudských zdrojov.

**Činnosti** spojené s riadením ľudských zdrojov:

- plánovanie potreby ľudských zdrojov
- analýza a návrh pracovných miest
- stanovovanie kritérií pre nábor a výber zamestnancov
- uskutočňovanie výberu a prijímanie konečných rozhodnutí o prijatí / neprijatí
- orientácia a socializácia nových zamestnancov
- vypracovanie kritérií pre hodnotenie pracovného výkonu
- vedenie záznamov o skutočnom výkone zamestnancov a hodnotenie ich výkonu
- odmeňovanie zamestnancov, ich vzdelávania a rozvoj činností
- poskytovanie rád
- spracovávanie návrhov na povýšenie a prepustenie zamestnancov

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Manažéri na všetkých úrovniach riadenia sú priamymi vykonávateľmi činností riadenia ľudských zdrojov.

**Roly manažéra** spojené s riadením ľudských zdrojov:

- partner
- poradca
- zmierovateľ

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Roly manažéra spojené s riadením ľudských zdrojov:

- **partner**
  - poradca
  - zmierovateľ
- 
- podieľa sa na zosúladovaní cieľov podnikovej a personálnej stratégie
  - musí poznať obchodnú a finančnú situáciu podniku

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

**Roly manažéra** spojené s riadením ľudských zdrojov:

- partner
  - **poradca**
  - zmierovateľ
- 
- sleduje personálnu situáciu mimo ale aj vo vnútri podniku
  - vyvodzuje závery z vývoja komparácie personálnej situácie
  - informuje vedúcich pracovníkovo aktuálnej situácii
  - je zdrojom informácií pre zamestnancov

# PODSTATA, VÝZNAM A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

**Roly manažéra** spojené s riadením ľudských zdrojov:

- partner
  - poradca
  - **zmierovateľ**
- 
- dbá, aby sa so všetkými zamestnancami konalo spravodlivo
  - zastupuje zamestnancov pred zamestnávateľom

# PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

## ÚLOHA:

- zaistiť, aby bol v správnom čase k dispozícii správny počet a správne zloženie pracovníkov, ktorí budú na správnych miestach plniť požadované ciele

## **Plán počtu a štruktúry pracovníkov, ktorí musí zohľadňovať:**

- termín potreby (krátkodobý, strednodobý, dlhodobý horizont)
- úroveň potreby (minimálna potreba, existenčná potreba, maximálna potreba)
- trvanie potreby (fixná potreba, variabilná potreba)

# PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Fázy procesu plánovania pracovníkov:

- **odhad a plánovanie potreby pracovníkov**
  - odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovníkov
- 

Hľadanie odpovedí na otázky:

- Akých pracovníkov bude podnik potrebovať?
- Koľko pracovníkov v potrebnej profesijno-kvalifikačnej štruktúre bude potrebovať
- Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?

# PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Fázy procesu plánovania pracovníkov:

- **odhad a plánovanie potreby pracovníkov**
  - odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovníkov
- 

Metódy odhadu potreby pracovníkov:

- Intuitívne
  - Delfská metóda (expertný odhad potreby na 1-2 roky)
  - kaskádová metóda (robia najnižšie postavení manažéri na základe rozpisu úloh)
- kvantitatívna (používa matematický a štatistický aparát)
  - metóda normohodiny
  - metóda normy obsluhy
  - metóda obsluhovaných miest



# PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Fázy procesu plánovania pracovníkov:

- odhad a plánovanie potreby pracovníkov
  - **odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovníkov**
- 

Metóda bilancie reprodukcie pracovných síl:

- odhad vnútorných zdrojov pracovných síl
- odhad strát pracovníkov v priebehu plánovaného obdobia
- odhad vnútropodnikovej mobility
- konfrontácia výsledkov s odhadom budúcej potreby pracovníkov

Výsledok bilancie reprodukcie pracovných síl:

- podnik bude mať dostatok pracovníkov v potrebnej štruktúre
- podnik bude mať nedostatok pracovníkov
- podnik bude mať prebytok pracovníkov

# PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Fázy procesu plánovania pracovníkov:

- odhad a plánovanie potreby pracovníkov
  - **odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovníkov**
- 
- definovanie podnikových cieľov
  - transformácia podnikových cieľov na potrebu pracovných síl a stanovenie celkovej potreby pracovníkov potrebných na splnenie cieľov
  - odhad budúcich vnútorných zdrojov  
(druh a počet)
  - konfrontácia budúcej potreby s odhadom vnútorných zdrojov  
(rovnováha, nedostatok, prebytok)
  - pokrytie potreby mobilizáciou vnútorných zdrojov
  - zostavenie *Plánu získavania a výberu pracovníkov*  
(ak nemožno zabezpečiť podnikové ciele z vnútorných zdrojov)
  - konfrontácia budúcej potreby s odhadom vnútorných a vonkajších zdrojov  
(v prípade nedostatku je nevyhnutné prehodnotiť podnikové ciele)

# ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Pracovné miesto je:

- miesto jedinca / pracovníka v organizácii
- najmenší prvok organizačnej štruktúry
- zaradenie jedinca do štruktúry a pridelenie okruhu úloh a zodpovednosť za ne

Proces vytvárania pracovných úloh:

- špecifikácia jednotlivých úloh
- špecifikácia metód (spôsobov) vykonávania každej úlohy
- kombinácia jednotlivých úloh a ich priradenie ku konkrétnym pracovným miestam
- určenie vzťahu pracovného miesta k iným pracovným miestam

# ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Analýzy pracovného miesta:

- **opis pracovného miesta**
- špecifikácia požiadaviek na pracovníka

---

Písomná správa o tom čo je obsahom pracovného miesta.

- názov pracovného miesta
- povaha pracovného miesta
- hlavné úlohy a zodpovednosti
- väzba každej úlohy k inej úlohe alebo k práci ako celku
- sekvencia pracovných úloh a povinností
- lokalita výkonu práce
- hierarchia pracovných úloh
- zodpovednosť (podriadenosť / nadriadenosť) pracovníka
- norma výkonu
- potreba výcviku
- pracovné podmienky

# ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Analýzy pracovného miesta:

- opis pracovného miesta
- **špecifikácia požiadaviek na pracovníka**

---

Písomná správa založená na opise pracovného miesta a popisujúca požadované nároky a nevyhnutné schopnosti pracovníka

- vzdelanie a formálna kvalifikácia potrebná pre výkon práce
- skúsenosti a prax
- schopnosti (všeobecné, intelektové, interpersonálne, pohybové...)
- nároky na osobnostné vlastnosti
- nároky na fyzickú zdatnosť

# ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Pramene informácií pre analýzu pracovného miesta:

- držiteľ pracovného miesta
- bezprostredný priamy nadriadený
- špecialista na analýzu pracovných miest
- operatívna a syntetická evidencia  
(rozbory, výkazy, správy, pracovné postupy, technologické predpisy, normy, kalkulácie)
- rôzne metódy a techniky skúmania  
(dotazníkové metódy, riadené rozhovory, hodnotenie kritických prípadov, priame pozorovanie, meranie)

# VYHLÁDÁVANIE, NÁBOR A VÝBER ZAMESTNANCOV

**Funkcia** vyhľadania, výberu a náboru:

- vyhľadať primeraný počet potenciálnych zamestnancov schopných vykonávať vymedzené práce
- vyvolať záujem o prácu v danom podniku
- sústrediť základné informácie o potenciálnych záujemcoch

**Signály o potrebe obsadenia** pracovného miesta:

- uvoľnenie pracovného miesta (dôchodok, odchod na iné pracovné miesto, do inej organizácie)
- organizačné zmeny podniku
- zmeny vo výrobnom programe

# VYHLÁDÁVANIE, NÁBOR A VÝBER ZAMESTNANCOV

## Úloha výberu:

- rozpoznať, ktorý uchádzač bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám pracovného miesta a vytvárať dobrú interpersonálnu atmosféru.

## Zdroje pre výbery:

- interné
- externé

## Kritériá pre výber:

- celopodnikové kritériá (prijatie firemnej kultúry)
- úsekové (tímové) kritériá (konzistencia s tímom)
- kritériá pracovného miesta (opis a špecifikácia pracovného miesta)



# VYHLÁDÁVANIE, NÁBOR A VÝBER ZAMESTNANCOV

## **Postup výberu:**

- vstupný informatívny rozhovor
- podanie žiadosti o prijatie
- zhromažďovanie dokumentácie o uchádzačoch
- odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
- analýza získaných informácií
- výberový pohovor pred výberovou komisiou
- celkové vyhodnotenie výsledku a rozhodnutie o prijatí / neprijatí
- spracovanie pracovnej zmluvy

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## **Motivácia:**

- vnútorný proces spolupôsobiaci na to, aby sa ľudia v určitej situácii zachovali tak, aby došlo k dosiahnutiu určených cieľov

## **Motivačný proces:**

- sila podnetov (vnútorné pohnútky závislé od vnútorného napätia / uvoľnenia)
- vlastná účinnosť (silne formované vnútorné presvedčenie na základe vlastných úvah)
- psychologická a časová perspektíva (závisí od životnej fázy)
- emočná inteligencia (emócie ako vnútorní poradcovia)

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

**Význam** motivácie:

- vyššia výkonnosť a samostatnosť
- nepriame ovplyvňovanie zamestnancov
- odmeny a uznanie sú efektívny a nenákladný spôsob odmeňovania

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Aspekty motivácie:

- **motivácia jednotlivca**
  - motivácia pracovnej skupiny
- 
- individuálna motivácia s dôrazom na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní každého člena pracovnej skupiny
  - dôkladným východiskom je poznanie hodnotovej stupnice, hierarchie potrieb, spôsobu života (životného štýlu)

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Aspekty motivácie:

- motivácia jednotlivca
  - **motivácia pracovnej skupiny**
- 
- skupinová motivácia preferujúca kolektívny prístup
  - manažér sa pri nej opiera o systém motivačných faktorov odvodených od hierarchie skupinových hodnôt a potrieb

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

Proces riadenia pre svoju efektivitu vyžaduje komplexný a vedecký prístup, ktorý je prezentovaný formou motivačných programov.

## **Typy motivačných programov:**

- individuálne motivačné programy
- skupinové motivačné programy

## **Typy motivačných teórií:**

- teórie potrieb
- teórie posilnenia
- teórie očakávania

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Typy motivačných teórií:

- **teórie potrieb**
  - teórie posilnenia
  - teórie očakávania
- 
- vychádzajú z analýzy základných, sekundárnych a luxusných potrieb človeka
  - motivácia je chápaná ako cielená aktivita nasmerovaná na ch uspokojovanie pracovnou činnosťou
    - Maslowova teória hierarchie potrieb
    - Herzbergova dvojfázová teória
    - McClellandova teória klasifikácie potrieb podľa efektu

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Typy motivačných teórií:

- teórie potrieb
  - **teórie posilnenia**
  - teórie očakávania
- 
- vychádzajú z teórie správania (behaviorálna teória)
  - činnosti bez odmeny človek spravidla už neopakuje, preto sú do programov zakomponované prvky spätnej väzby, odmeny a sankcií
    - teória bodového hodnotenia
    - teória hodnotenia cieľov
    - teória priebežného hodnotenia



# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Typy motivačných teórií:

- teórie potrieb
  - teórie posilnenia
  - **teórie očakávania**
- 
- orientujú sa na vytypovanie toho čo človek očakáva
  - odporúčajú do motivačných programov zakomponovať napríklad pracovný postup; pracovnú kariéru; sociálnu stabilitu; spoločnesko-pracovné postavenie;....

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## **Základné zásady** tvorby motivačných programov:

- identifikovanie pracovno-hodnotovej orientácie pracovníka alebo pracovnej skupiny  
*rozvíjanie vnútorných ľudských zdrojov posilňovaním tvorivého charakteru vykonávanej práce*
- identifikovanie zacielenia pracovníka alebo pracovnej skupiny  
*zameranie na kritériá hodnotenia a ich využitie ako vnútorné a vonkajšie motivátory, napríklad ak je pracovník na mieste, kde mu práca vyhovuje pracuje s radosťou a je úspešný*
- identifikovanie pracovno-psychologickej orientácie pracovníka alebo pracovnej skupiny  
*Týka sa otázok pracovnej atmosféry, sociálnej pozície alebo pozitívneho myslenia na pracovisku, napríklad pracovník je často ochotný oželiť odchod na iné pracovisko, či funkčné preradenie pre dobré vzťahy na pôvodnom pracovisku*

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

**Hodnotenie** je činnosť, ktorá sa zaoberá:

- zisťovaním, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta a aké je jeho pracovné správanie
- oboznamovaním pracovníkov s výsledkami hodnôt a prerokovávanie výsledkov
- hľadanie ciest nápravy a realizácia opatrení k náprave

**Spôsoby hodnotenia:**

- formálne
- neformálne

**Účel hodnotenia:**

- odmeňovanie
- rozmiestňovanie (diverzifikácia) pracovníkov
- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- stimulácia k zlepšeniu pracovného výkonu a motivácie

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

**Oblasti** hodnotenia:

- **výsledky práce**
  - sociálne správanie sa pracovníka
- 
- množstvo
  - kvalita
  - práca nadčas
  - náklady.....

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

## Oblasti hodnotenia:

- výsledky práce
  - **sociálne správanie sa pracovníka**
- 
- iniciatíva
  - rozvážnosť
  - kritickosť
  - otvorenosť
  - schopnosť viesť
  - schopnosť rozhodovať
  - disciplinovanosť
  - odbornosť
  - kvalita práce
  - ochota
  - vystupovanie na verejnosti.....

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Proces hodnotenia:

- **prípravné obdobie**
  - obdobie získavania podkladov
  - obdobie vyhodnocovania informácií o pracovných výkonoch
- 
- určenie predmetu hodnotenia, zásad a pravidiel, postupov a vytvorenie formulárov hodnotenia
  - analýza (revízia) pracovných miest
  - formulovanie kritérií výkonu, voľba metód hodnotenia, určenie obdobia pre zber informácií o pracovnom výkone
  - informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení

# HODNOTENIE A ODMENOVANIE ZAMESTNANCOV

## Proces hodnotenia:

- prípravné obdobie
  - **obdobie získavania podkladov**
  - obdobie vyhodnocovania informácií o pracovných výkonoch
- 
- zisťovanie informácií, určenie osoby, ktorá bude hodnotenie vykonávať
  - zdokumentovanie hodnotenia

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

## Proces hodnotenia:

- prípravné obdobie
  - obdobie získavania podkladov
  - **obdobie vyhodnocovania informácií o pracovných výkonoch**
- 
- porovnanie hodnotenia skutočných výsledkov a pracovnými normami (písomný záznam)
  - rozhovor s hodnotenými pracovníkmi (riešenie problémov)
  - následné pozorovanie pracovného výkonu, poskytovanie pomoci pre jeho zlepšenie, skúmanie efektívnosti hodnotenia



# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

## **Druhy hodnotiteľov:**

- nadriadený pracovník (najčastejšia forma)
- pracovník personálneho útvaru
- zákazníci
- spolupracovníci
- podriadení
- seba hodnotenie
- tímové hodnotenie
- assessment centre

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

## **Metódy** hodnotenia:

- podľa stanovených cieľov
- na základe splnenia noriem
- voľný popis *(najpoužívanejšie ale subjektívne)*
- na základe kritickej udalosti *(hodnotenie správania sa v prežitej situácii)*
- pomocou stupnice

# HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

## Zásady a pravidlá klasifikácie pracovných miest:

- stupeň vzdelania a špecializácia vzdelania
- triedy klasifikácie (s prihliadnutím na vzdelanie)
  - 0 – neurčuje sa** príslušníci ozbrojených síl (vojaci)
  - 1 - neurčuje sa** zákonodarcovia, vedúci a riadiaci zamestnanci
  - 2 – VŠ** vedeckí a odborní duševní zamestnanci
  - 3 – ÚSV, Bc** technickí, zdravotnícki, pedagogickí zamestnanci a zamestnanci v príbuzných odboroch
  - 4 - SŠ** administratívni zamestnanci (úradníci)
  - 5 - SŠ** prevádzkoví zamestnanci v službách a obchode
  - 6 - SŠ** kvalifikovaní robotníci v poľnohospodárstve, lesníctve a príbuzných odboroch
  - 7 - SŠ** remeselníci a kvalifikovaní výrobcovia, spracovávatelia, opravári
  - 8 - SŠ** obsluha strojov a zariadení
  - 9 - ZŠ** pomocní a nekvalifikovaní zamestnanci
- kódovanie pracovných miest *(šesťmiestny kód kompatibilný s Medzinárodnou klasifikáciou zamestnaní)*
  1. hlavná trieda (10)
  2. trieda zamestnania (28)
  3. skupina zamestnania (120)
  4. Podskupina (504)
  - 5.-6. jednotka zamestnania (01-99) (3 674)

# HODNOTENIE A ODMENOVANIE ZAMESTNANCOV

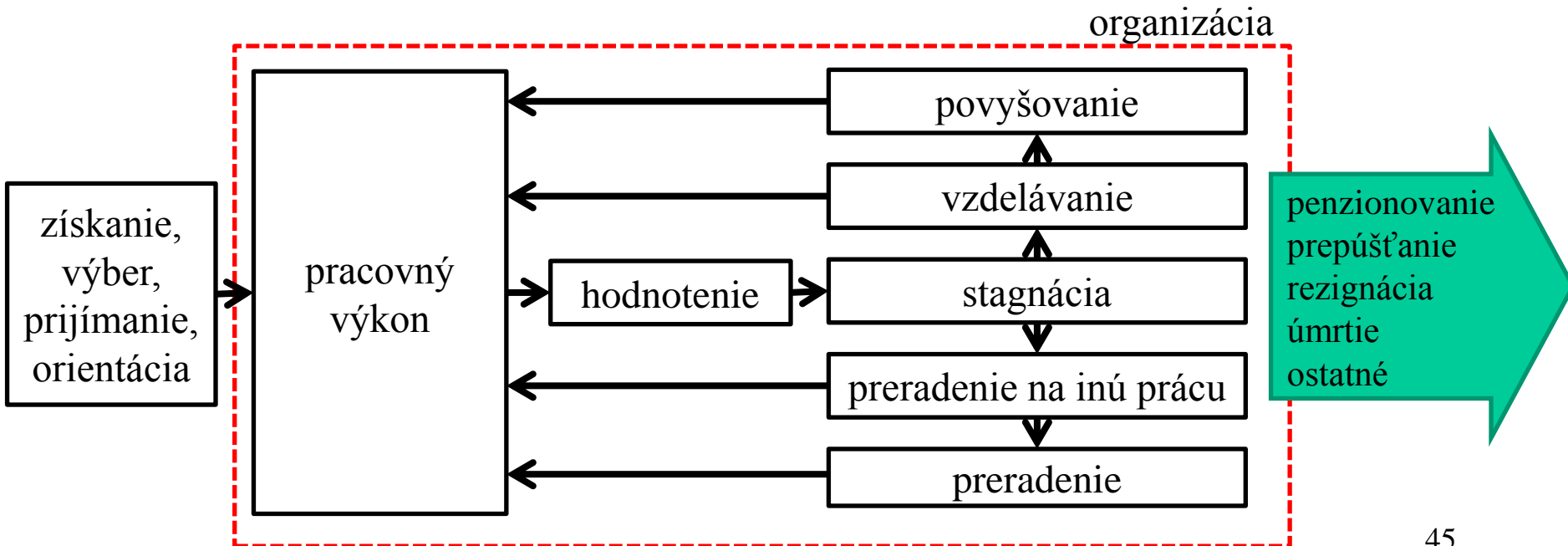
## Zložky mzdy:

- základná / pevná zložka mzdy
  - tarifná mzda
  - povinné / nepovinné príplatky
  - zákonné náhrady mzdy
  - doplatok ku mzde
- pohyblivá zložka mzdy
  - príplatky
  - prémie
  - odmeny
  - podiely

# ROZMIESTŇOVANIE, PREPÚŠŤANIE A PENZIONOVANIE PRACOVNÍKOV

## Rozmiestňovanie:

- kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie (rozdeľovanie) pracovníkov s pracovnými úlohami a miestami s cieľom optimalizovať pracovný výkon
- nepretržitý proces zlad'ovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovníkov



# POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
MIHALČOVÁ Bohuslava a kolektív	Riadenie ľudských zdrojov	978-80-225-2448-3	2, 4 - 10

Vaše  
otázky  
prosím ?!?