



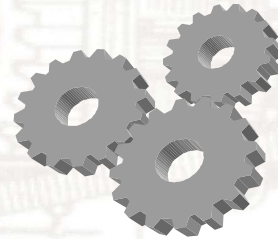
Naše znalosti
pre Váš úspech

Systemy pre správu ľudských zdrojov

Špecialista ľudských zdrojov

**Komplexné vzdelávanie pre HR manažérov,
špecialistov, generalistov, konzultantov a
personalistov**

Lektor: Ing. Iveta Uhrová
Bratislava, 4. jún 2019



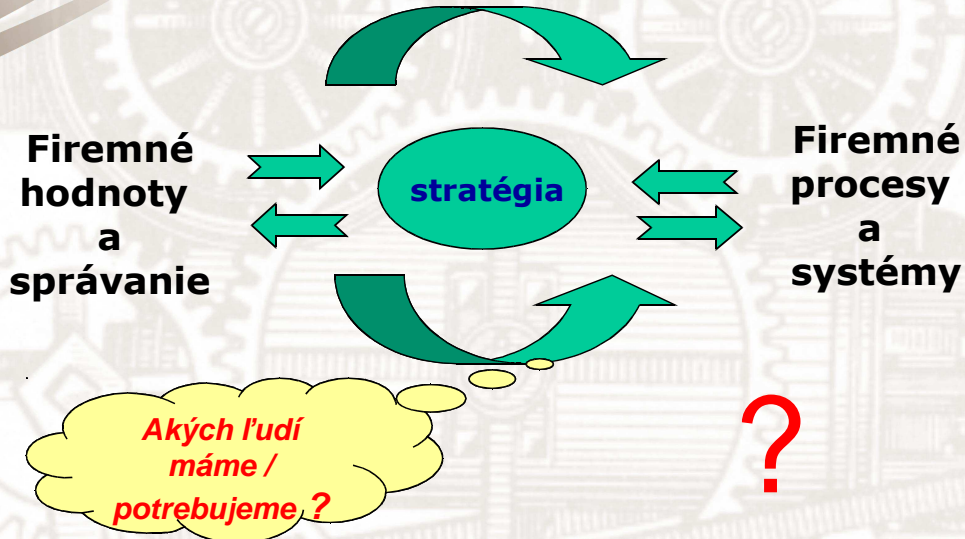
Naše znalosti
pre Váš úspech

Čo nás dnes čaká?

1. Zamestnanecké prostredie a motivácia zamestnancov
2. Čo by mal o motivácii vedieť manažér?
3. Motivačné nástroje
4. Motivácia vs. Výkonnosť
5. Motivácia vs. Odmeňovanie
6. Je mzda najväčší motivačný nástroj?
7. Zamestnanecké výhody a benefity

Firemná kultúra

Zamestnanecké prostredie a motivácia zamestnancov



Akých chceme mať zamestnancov?

Firma - stratégia:
Vízia, hodnoty, kultúra



osobnostný profil zamestnanca

Akého chceme mať zamestnanca? Ako sa má správať?



Kompetenčný model



Firma - prostredie:
Činnosti, procesy, „stoličky“



požiadavky na pracovné miesta

Firma – ľudia:
Výkon, motivácia, lojalita,...



**popisy prac. pozícií,
kvalifikácie a spôsobilosti**

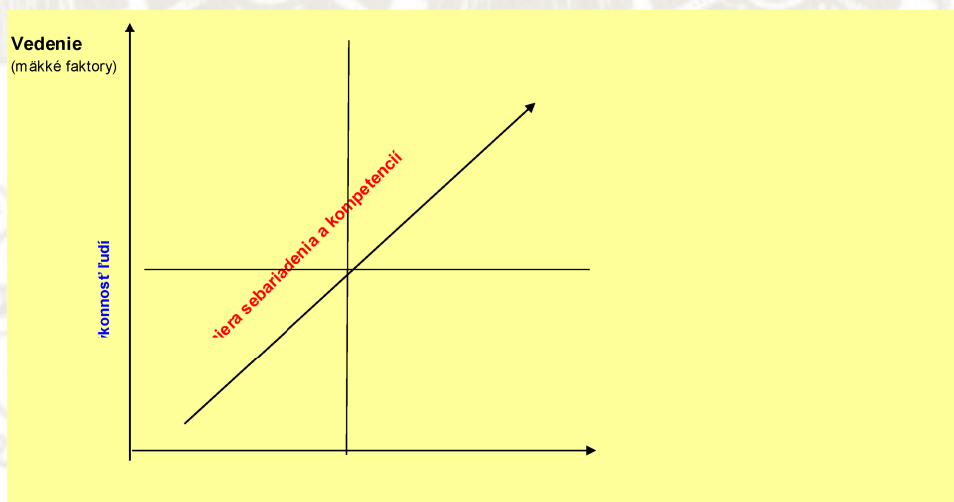
Riadenie a hodnotenie požadovaného správania a výkonu

Kompetencia – kritériá správania

- Kompetencia - názov
- Stručná charakteristika – opis kompetencie, prínos pre firmu
- Prejavy chovania
- Hodnotenie

Výkonnosť organizácie

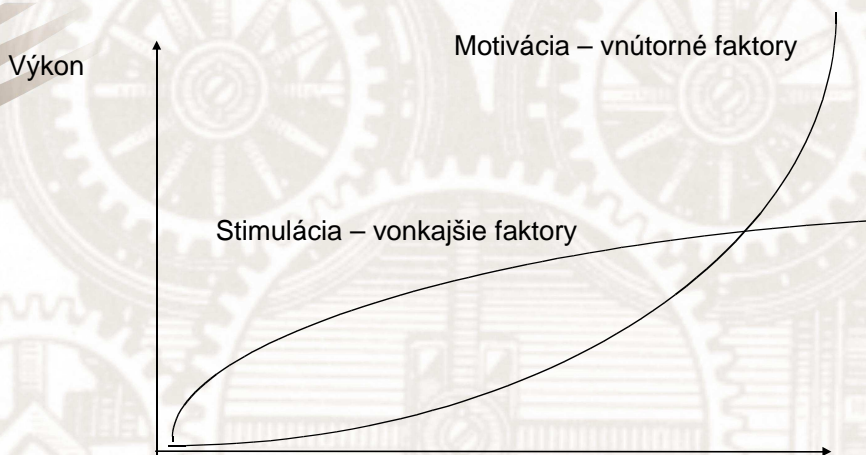
- ⇒ Výkonnosť ľudí
- ⇒ Výkonnosť procesov



Najväčšia motivácia človeka vychádza z jeho vnútra.

Ak dáte práci svojich ľudí zmysel a
sami zostanete ľuďmi,
ste na najlepšej ceste k šťastnej firme

Motivácia a stimulácia





a_set

Ako viesť, keď celková dôvera klesla k nule?

Najnovšie prieskumy ukazujú:

- doposiaľ najväčší pokles dôvery v „systém“
- klesla dôveryhodnosť ľudí vo vrcholovom manažmente
- najnespokojnejší boli v krajinách s kapitalistickou demokraciou

Ako obnoviť dôveru? **V svoju pozíciu i poslanie?**

Tým, že siahneme po systémových opatreniach

Čo napr.?

- ✓ *Služne sa správať k ľuďom*
- ✓ *Investovať do ľudí*
- ✓ *Dávať aký-taký pocit istoty a stability*
- ✓ *Správať sa partnersky – dôvera, zodpovednosť,...*

Ale to isté aj očakávať od ľudí!



Motivácia & Stabilizácia

- **Silná identifikácia s firmou , hrdosť na firmu**
- **Firma by mala byť pre ľudí dôveryhodná, ciele firmy by nemali vzbudzovať pochybnosti – dodržiavať slovo, plniť sľuby, otvorene komunikovať a jednať v súlade s etickými zásadami**
- **Manažéri, ktorí nesú zodpovednosť a majú záujem; priebežná spätná väzba (komunikujú a počúvajú)**

Najčastejšie chyby, ktorými šéfovia odpuďzujú svojich zamestnancov

- Zaujímajú sa, až keď niečo zlyháva
- Preťažujú ľudí
- Sú nezáväzní: snažia sa vyhovieť všetkým, nechávajú si otvorené všetky možnosti;
- Nedávajú priestor pre nápady
- Neprejavujú uznanie
- Sekirujú nezmyselnými pravidlami
- Držia ciele v utajení
- Nepreberajú zodpovednosť
-

Čo funguje dobre? Čo ukázal prieskum? Štyri základné oblasti vedenia ľudí

1. Efektívne stanovovanie cieľov

.....

2. Štýl komunikácie

.....

3. Budovať dôveru

.....

4. Zodpovednosť

.....

Personálny manažment

✓ Mäkké faktory

- ovplyvňovanie firemnej kultúry
- pracovné prostredie
- výber ľudí
- príprava ľudí
- motivácia
-

✓ Hard prístup

- riadenie výkonnosti
- systém odmeňovania
- systém rozvoja a vzdelávania
- riadenie kariéry
- riadenie mobility
-

Sme tu preto, aby sme dosahovali výsledky

Hlavný cieľ: **Zabezpečiť, aby bola firma pre:**

- ➔ **klientov nezameniteľná**
- ➔ **zamestnancov motivujúca**
- ➔ **vlastníkov zároboková**

Ako ??????



Naše znalosti
pre Vaš úspech

Ako zabezpečiť stotožnenie sa ...

Zdieľanie hodnôt
Mali by nás spájať hodnoty a záujmy !!!



.....



Naše znalosti
pre Vaš úspech

Motivácia = hybná sila činnosti človeka

POTREBY – ich uspokojovanie, sú motivačným faktorom správania človeka, vystupňuje napätie, ktoré ich núti uspokojiť

NÁVYKY – každý človek má vysoko individuálny režim

ZÁUJMY – trvalejšie zameranie človeka na určitú oblasť, aktivizujú ho a sú spojené so snahou po poznaní

IDEÁLY A HODNOTY – čo si najviac ceníme, ovplyvňujú naše správanie, čomu dávame prednosť



Čo všetko ovplyvňuje motiváciu zamestnancov?

Firemná kultúra -Prevládajúci štýl riadenia a do akej miery je riadenie tlakom a strachom

Meno spoločnosti a ako je vnímaná (hodnoty, vízia, charita a pod.)

Zrelosť, osobnosť lídra a manažérske zručnosti vedúcich zamestnancov

Spôsob komunikácie vo všetkých smeroch – zhora dole, medzi sebou navzájom, medzi útvarmi, zdola hore (spätná väzba), smerom von

Možnosť komunikovať otvorene a priamo, priestor na vyjadrenie názorov

Do akej miery sú nastavené stabilizačné prvky vo firme, organizácii

Ako sú realizované prieskumy spokojnosti – častot', práca s výsledkami a následná implementácia

Realizácia zmien – častot', spôsob implementácie, podpora pre zamestnancov

Typológia zamestnancov, vlastnosti, zručnosti, prevládajúca generácia...

Podpora kreativity, nápadov a priestor na sebarealizáciu

Rozvoj zamestnancov – školenia, tréningy, koučing, brainstorming..

Úroveň riadenia útvaru ľudských zdrojov a aké má postavenie vo firme

Jasné kompetencie a organizácia práce

System odmeňovania – či je vnímaný ako spravodlivý, jasné kritériá



Naše znalosti
pre Váš úspech

Potreby ľudí podľa Abrahama Maslowa

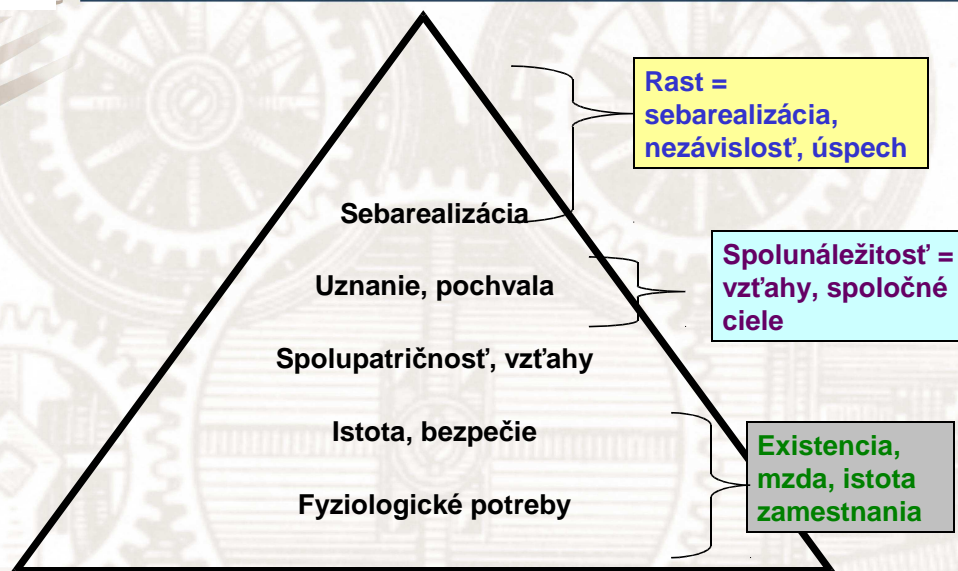


Ak je určitá úroveň potrieb uspokojená, prestáva byť impulzom motivácie. Ak je uspokojená z podstatnej časti, stáva sa z hľadiska motivácie dominantná vyššia úroveň.

Tie potreby, ktoré sú uspokojené z podstatnej časti, strácajú svoje motivačné pôsobenie.

Ak chcete niekoho motivovať, potrebujete zistiť, na ktorej úrovni potrieb sa nachádza a zamerať sa na vyššiu úroveň.

Potreby ľudí podľa Abrahama Maslowa





Naše znalosti
pre Váš úspech

Vzťah zamestnanec / zamestnávateľ

Cieľ:

- dosiahnuť zrozumiteľnosť a zhodu medzi podnikateľským zámerom a stratégiou ľudského kapitálu
- mať motivovaných, spokojných a lojálnych zamestnancov, ktorí sa starajú o svoj rast a prinášajú stále vyšší výkon

Nástroje PM: systém hodnotenia
riadený rozvoj a vzdelávanie
riadenie výkonnosti zamestnancov
systém odmeňovania
zamestnanecké prostredie a benefity



Naše znalosti
pre Váš úspech

Sledujme spokojnosť našich zamestnancov?

- Hodnotiace rozhovory
- Neformálne stretnutia
- Dotazníky
- Skupinové rozhovory
- Schránky na pripomienky

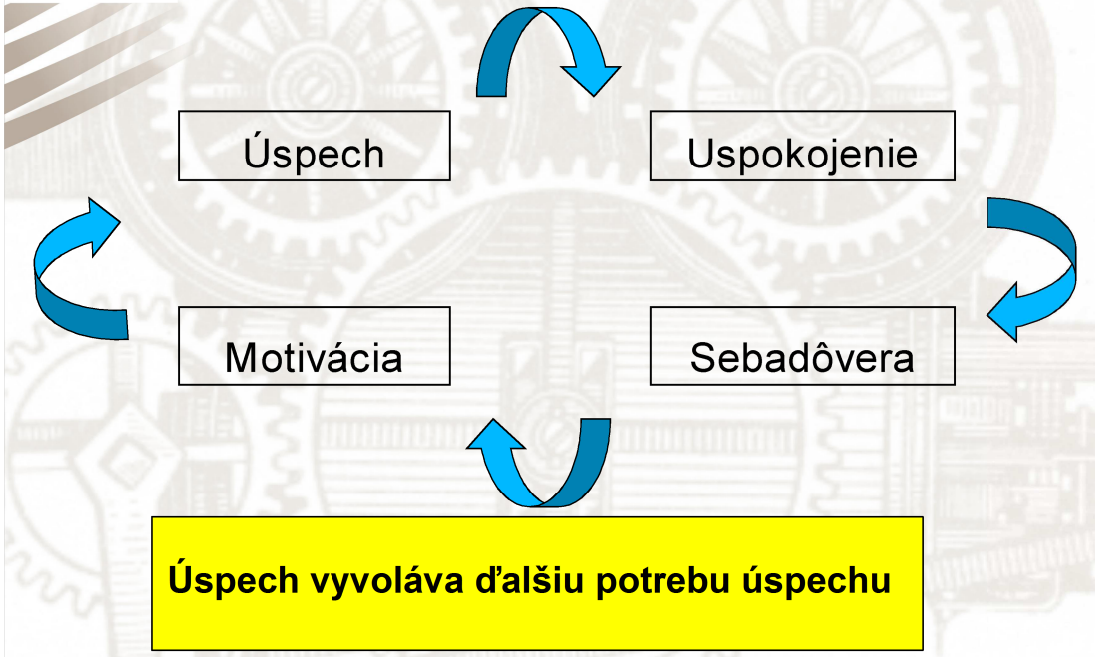
AKO ?

**Čo robíme s
výsledkami?**



Naše znalosti
pre Váš úspech

Kruh motivácie



Naše znalosti
pre Váš úspech

Kruh frustrácie?





Naše znalosti
pre Váš úspech

Každý z nás si praje byť ocenený

-
-
-
-
-



Naše znalosti
pre Váš úspech

Efektívny systém odmeňovania

- Prostriedky na odmeňovanie musia ohodnotiť výkon zamestnanca
- Odmeňovať prínos zamestnanca (väzba na firemnú stratégiu)
- Jasné pravidlá a kritériá
- Čo znamená štandard? Čo je nadštandard?
- Pevná mzda vs. Variabilná
- Tímovosť vs. Individuálny prínos
- Politika zamestnaneckých výhod / benefitov

Cez odmenu môžeme podnikniť

angažovanosť a zainteresovanosť na dosiahnutých úlohách / cieľoch

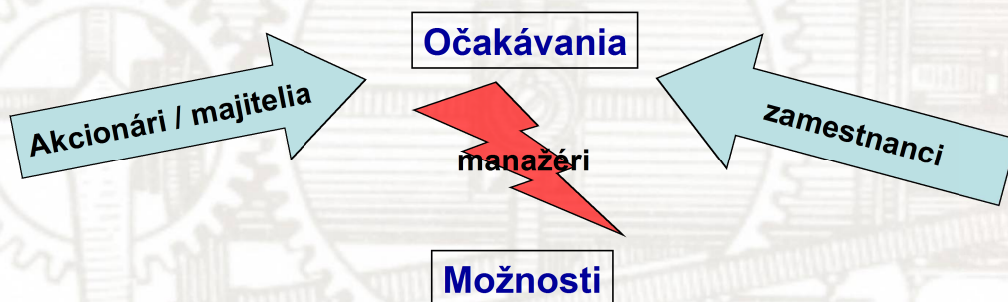
Mzda - pohľad zamestnanec

- Motivujúca odmena výsledkov
- Angažovanosť na výsledkoch
- Zaujímavé projekty
- Podpora potenciálu a ďalšieho rastu
- Školenia, rozvoj, kariéra
- Uspokojenie individuálnych potrieb
- Pracovný / osobný život
- Uznanie
- Krátkodobé / dlhodobé odmeny

Motivujúce odmeňovanie

odmeňuje prínos zamestnanca – *malo by byť tak vnímané*

Základná mzda je na to, aby ľudia dobre žili,
variabilná zložka motivuje zamestnancov k výkonu,
benefity sú na to, aby ľudia sa ľudia cítili vo firme dobre, boli na ňu
hrdí a bohatli spolu s ňou
a
investíciou **do rozvoja** zamestnancov podporujeme ich realizáciu
v kariére na základe ich potenciálu





Naše znalosti
pre Váš úspech

Výkonové odmeňovanie

Množstvo systémov, žiadny nie je bez nedostatkov
– po čase vždy aktualizovať, reagovať na potreby

- Posilnenie individuálnej a skupinovej výkonnosti
- Lepšia kontrola mzdových nákladov podniku
- Posilnenie spravodlivosti v odmeňovaní
- Podpora stotožnenia sa zamestnancov s podnikom a jeho cieľmi
- Zvýšenie konkurencieschopnosti podniku na trhu práce

Mesačne štvrťročne / polročne / ročne ?

1. **Individuálna výkonová motivácia** – ak si organizuje prácu a výkon riadi sám
2. **Výkonové odmeňovanie v malých skupinách** – snaha podporiť spoluprácu a zastupiteľnosť
3. **Výkonové odmeňovanie vo väzbe na celú firmu**

KOMBINÁCIA



Naše znalosti
pre Váš úspech

Insentívy / stimulátory

Za zásluhy / výsledky:

- **súťaže/ výhry,**
- **provízie**
- **Idea manažment**
- **získanie nového zamestnanca**
-



Naše znalosti
pre Váš úspech

Nepeňažné inšentívy

Najviac používané sú:

- Mentoring a tréning nových zamestnancov
- Ocenenia za prístup ku klientovi
- Poskytnutie parkovania, bývania a cestovania
- Slávnostné odovzdávanie ocenení
- Ocenenia od mystery shoppera
- Obedy, raňajky s manažérmi
- Darčkové poukážky

.....
.....



Naše znalosti
pre Váš úspech

III. Pilier mzdy Benefits

História – po 2. svet. vojne, keď boli zmrazené vládou ceny a mzdy

Prečo vznikli benefits? Spoločnosti, ktoré chceli zvýšiť spokojnosť zamestnancov a produktivitu práce:

- prestávky na odpočinok, množstevné zľavy pre zamestnancov
- daňovo uznateľný náklad pre firmu

Rola benefitov dnes:

- ✓ **stabilizovať** – spokojnosť a udržanie zamestnancov – *pod'akovanie*
- ✓ **prilákať nových** – pri nábore – *nástroj personálneho marketingu*
- ✓ **podpora hodnôt v rámci firemnej kultúry**



Naše znalosti
pre Váš úspech

Zamestnanecké výhody / Benefits

Ciele benefitov

- Stabilizácia zamestnancov
- Motivácia zamestnancov
- Zatraktívnenie zamestnania
- Zvýšenie daňovej efektívnosti
- Napomáhanie plnenia cieľov firmy
- Uspokojovanie individuálnych potrieb

Typy benefitov

- Poskytované všetkým zamestnancom
- Viazané na pracovnú pozíciu
- Hradené z nákladov organizácie
- Hradené zo sociálneho fondu

Najčastejšie zamestnanecké výhody

Sociálne výhody: Náhrada ušlej mzdy, vyššie nemocenské dávky, dovolenka nad rámec zákona, dni prac. voľna, odchodné, odstupné, pomoc pri prepúšťaní...

Zdravie a regenerácia: Nadštandardná zdravotná starostlivosť, masáže, príspevok na rekreáciu, wellness, preventívne prehliadky, rehabilitácia, kúpeľné pobyty, stomatologická starostlivosť, okuliare, očkovanie, darovanie krvi, kariérna prestávka, psychológ, kouč, ovocie, raňajky, fitness,...

Kapitálové výhody: Príspevok na poistenie (životné, dôchodkové), zvýhodnené pôžičky, akcie, opcie, zvýhodnené produkty / služby, odpredaj firemného majetku, **zľavy u svojich dodávateľov...**

Stravovanie, ubytovanie, doprava: Príspevok na stravu, občerstvenie, nápoje, pri sťahovaní, zabezpečenie ubytovania, príspevok na dopravu, ubytovanie, ...

Spoločenské, kultúrne a športové podujatia: firemné večierky, športové akcie, vstupenky, pernamentky

Starostlivosť o deti: skrátený úväzok, práca z domu, dni voľna, tábory, škôlka, balíčky pre deti, školské potreby, ...

Pracovné pomôcky: prístup k internetu, mobil, notebook, auto,...

Iné: rôzne dary, odmeny pri životnom / pracovnom výročí, prípadne inej udalosti, návrat z MD / RD, parkovanie, homeoffice, flexibilná pracovná doba, narodeninové voľno



Naše znalosti
pre Váš úspech

8 zásad účinného odmeňovania :

1. Výkonnosť je motivovaná hlavne pohyblivou čiastkou mzdy
2. Rovnaká odmena znižuje účinok motivácie
3. Pevná zložka mzdy motivuje k zotrvaní i k náboru
4. Okrem osobnej má byť aj tímová časť odmeny
5. Čím jednoduchší systém odmeňovania, tým účinnejšia adresnosť a motivácia
6. Včasnosť odmeny posilňuje motiváciu
7. Manažér má vysvetliť pracovníkovi výšku odmeny
8. Výška odmeny má byť úmerná zásluže pracovníka



Naše znalosti
pre Váš úspech

Pracovná energia má svoje dno, treba ju doplniť

**Podporte pozitívne emócie na pracovisku
a
vytvorte bezpečnú a tvorivú atmosféru**

zjednodušenie procesov

optimálne využitie ľudského potenciálu

optimálne vytváranie pracovných tímov

chváľte a tešte sa z úspechov

podporujte rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom

Nadšenie je najvyšším stupňom motivácie.

Dodáva silu, aby sme vydali zo seba to najlepšie



Naše znalosti
pre Váš úspech

Pracovné prostredie = silný motivátor

- **tvorivé prostredie, dostatok priestoru na sebarealizáciu**
- možnostiam zodpovedajúce, **adekvátne požiadavky** kladené na zamestnanca
- **vzájomný rešpekt** medzi zamestnancom a manažérom
- **etická úroveň riadenia**
- **delegovanie úloh i zodpovednosti**
- **prístup zamestnanca k informáciám**, ktoré potrebuje
- **dôraz na silné stránky zamestnanca**
- **podpora rozvoja potenciálu zamestnanca**

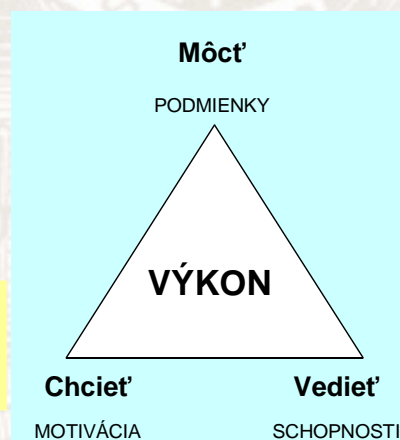


Naše znalosti
pre Váš úspech

Každý na niečo počúva...

- Umožnite ľuďom, aby presvedčili sami seba
- Ľudí zvyčajne motivujú vlastné dôvody, nie cudzie
- Pozornosť venovaná aj malej časti motivácie je účinnejšia ako debata o príčinách odporu
- Vyhnite sa „musom“ a hrozbám a zamerajte sa na motivovanie
- Každý je zodpovedný sám za seba

**„Nemusíme nič meniť,
prežitie nie je povinné.“**

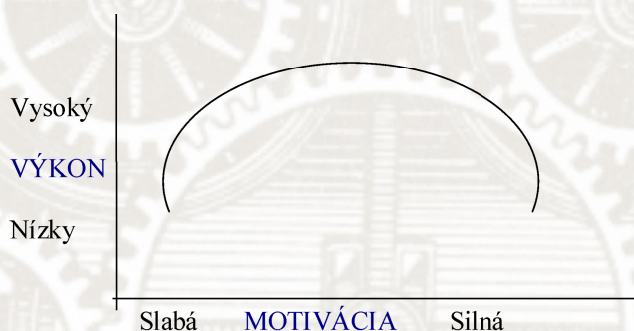


Od teórie k praxi – námety na motiváciu zamestnancov

1. **Poznajete rozdiely medzi zamestnancami ľudia** – ľudia nie sú rovnakí
2. **Spojte ľudí s prácou** – dajte im možnosť robiť to čo ich baví, uspokojuje
3. **Využívajte ciele**, zabezpečte, aby boli vnímané ako dosiahnuteľné
4. **Individualizujte odmeny** – používajte rôzne formy
5. **Spojte odmeny s výkonom** (komunikácia odmien manažmentom)
6. **Kontrolujte systém z hľadiska rovnosti** – zamestnanci by mali vnímať, že odmeny sú v rovnováhe so vstupmi; t.j. skúsenosti, schopnosti, úsilie a iné vstupy by mali byť v súlade s rozdielmi v platoch, odmenách, zodpovednosti a iných výstupoch
7. **Neignorujte peniaze** – správne nastavený mzdový systém

Prílišná motivácia škodí

Schopnosť x Motivácia x Podmienky = Výkon jednotlivca



Motivácia a stabilizácia zamestnancov

Nástroje na zvýšenie motivácie a stabilizácie:

- Pracovné podmienky a prostredie
- Riadený adaptačný proces
- Zlepšovacie návrhy, kreativita
- Efektívny, konkurenčný a na výkon orientovaný systém odmeňovania
- Riadenie mobility / riadenie kariéry
- Retenčné programy
- Cielené rozvojové programy
- Sociálna starostlivosť – benefity; work-life balance



***Ak sú nastavené optimálne
podmienky a prístup,
ľudia sú schopní úžasných výsledkov***