



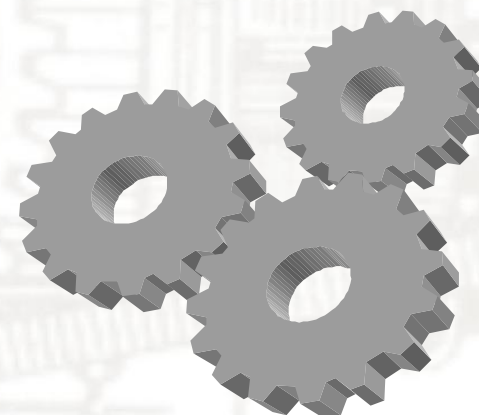
Naše znalosti
pre Váš úspech

Systemy pre správu ľudských zdrojov

Špecialista ľudských zdrojov

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

Lektor: Ing. Iveta Uhrová
Bratislava, 15. máj 2019



Čo nás dnes čaká?

1. Prečo a ako budovať firemnú kultúru
2. Čas zmien – výzva pre firemnú kultúru
3. Útvar ľudských zdrojov a jeho pridaná hodnota vo firme
4. Ako sa stať strategickým partnerom, administratívnym expertom, agentom zmeny, resp. partnerom pre zamestnancov?
5. Hlavné aktivity personálneho manažmentu
6. Personálna stratégia a politika
7. Personálny marketing , komunikácia a informovanosť
8. HR a interná komunikácia ako proces
9. Riadenie výkonnosti, hodnotenie, motivácia a stabilizácia ľudí
10. Hodnotenie – základný personálny nástroj
11. Cielená stabilizácia a motivácia



Naše znalosti
pre Váš úspech

3 piliere firmy = 3 dimenzie

- **Stratégia**
- **Firemná kultúra**
- **Manažment**

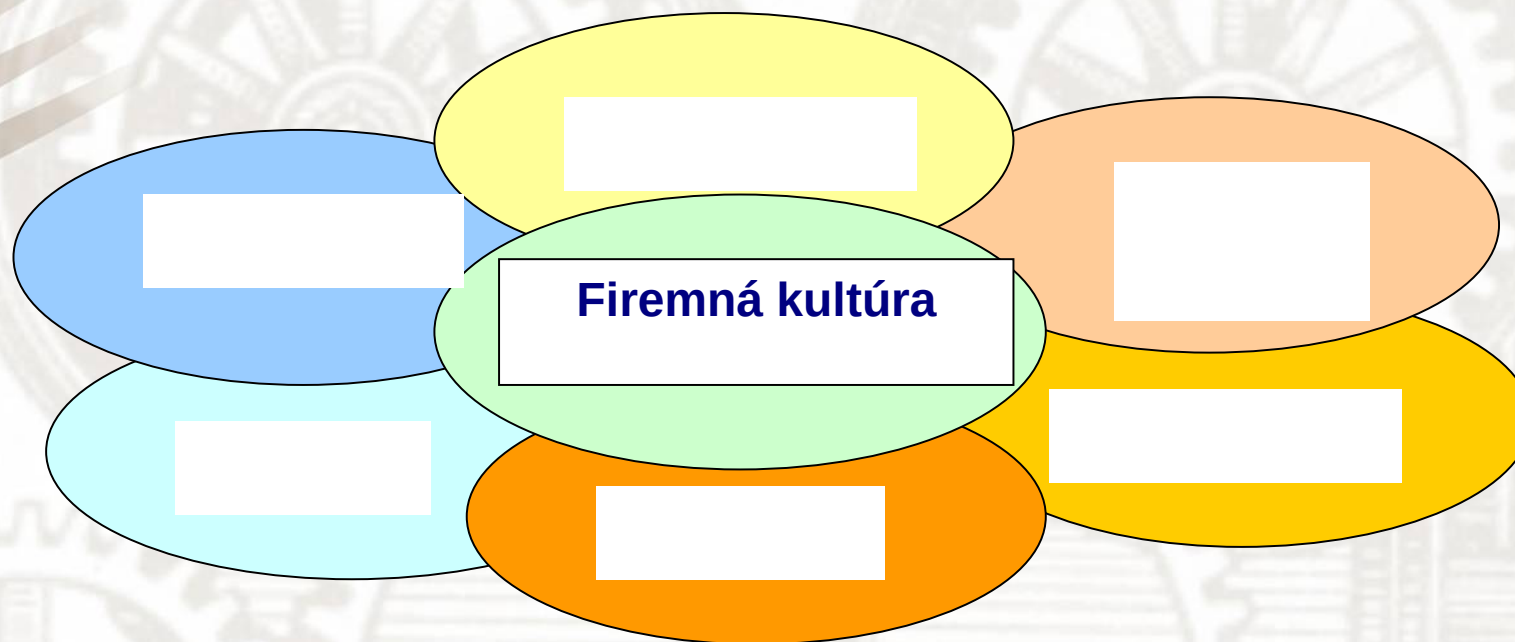
- **Ľudia**
- **Výkon**
- **Rozvoj**

- **Procesy a prostredie**
- **Systémy a nástroje**
- **Efektívnosť a výkonnosť**



Naše znalosti
pre Váš úspech

„Ako veci robíme?“



Neexistuje dobrá a zlá kultúra.

Existuje **vhodná a nevhodná** kultúra.

Kultúra

Kultúru nevytvárame. Tá jednoducho JE.

Vynútená kultúra je pozlátkom.

Kultúra je vedľajší produkt dôsledného, konzistentného konania.

Kultúru netvorí vianočný večierok, ani teambuilding, ani slogan.

Kultúru predstavujú ČINY, nie SLOVÁ.



Naše znalosti
pre Váš úspech

Firemná kultúra v našej firme



Firemné
hodnoty
a správanie



Firemné
procesy
a
systémy

Čo chceme
MY ?

.....
.....
.....



Naše znalosti
pre Váš úspech

Čas zmien – výzva pre firemnú kultúru

= príležitosť na predefinovanie hodnôt, poslania a smerovania.

Zmena ako proces

Zmena ako výzva



**Zapojte / angažujte
Vašich ľudí do diania!**



Naše znalosti
pre Váš úspech

Firemná kultúra v malej a strednej firme

- väčšia prehľadnosť a otvorenosť
- priezračnosť vnútorného prostredia
- ľahšia predpovedateľnosť chovania ľudí
- neformálne jednanie
- istá familiárnosť

Firemná kultúra vo veľkej firme

- zložitý mechanizmus
- zložitejšie systémy
- riziko byrokracie
- formálnosť
- vyžaduje jasné pravidlá, kompetencie a zodpovednosti

Charakteristiky zdravej – sebaobnovujúcej sa organizácie:

1. Prevláda v nej názor, že s ľuďmi sa jedná **férov**o, **dôvera** je rozhodujúca zložka. S dôverou prichádza úprimnosť a chuť vyjadrovať myšlienky
2. Dobrá v budovaní tímov a vo využívaní **tímovej práce**. Ľudia sú schopní podriaďovať vlastnú agendu záujmu skupiny
3. Sústreďí sa **na zákazníka** (externý aj interný zákazník) – najdôležitejšou zložkou je náš zákazník, potom konkurenčný duch, túžba zvíťaziť

Organizačná štruktúra = formalizovaný systém, podľa ktorého je práca rozdelená, zoskupená a koordinovaná

Dve podoby práce s ľuďmi

1. Tvrdé riadenie

- Používame ľudí k dosahovaniu cieľov
- Ideme tvrdo za cieľom (*ak sa ľudia opotrebojú, tak ich vymeníme*)

2. Mäkké riadenie

- Dôraz na motiváciu, vedenie, komunikáciu



Naše znalosti
pre Váš úspech

Riadenie (manažment)

Disciplína, pravidlá – čo?

Procesy – ako?

Dobrá organizácia – jasné kompetencie, každý vie, čo má robiť

Ľudia sa prestávajú pýtať, len vykonávajú

Chýba kreativita

Keď sa zmenia podmienky, nevedia rýchlo reagovať

**Stretnutia, meranie, pracovné skupiny, plánovanie, rozdelenie práce,...,
kontroly**

Nie je priestor na nápady – frustrácia, fluktuácia

***Keď prídu nové problémy, pre ktoré zatiaľ neboli
zavedené riešenia a postupy, nestačí manažment
iba viac rozkazov a kriku od manažérov***



Naše znalosti
pre Váš úspech

Líderstvo - Vodcovstvo

Každý môže povedať svoj nápad

Oceňovanie

Nikto nikomu nič neprikazuje

Nové a dôležité nápady vznikajú rýchlo

Nadšenie, spolupráca a energia

Aktivita a kreativita

*Sila pravého vodcovstva – nadšenie, dobrovoľníctvo,
kreativita – pomáha prispôbiť sa novým a neznámym
zmenám s prekvapujúcou rýchlosťou*

Pri veľkom počte, s veľkosťou – prichádzajú problémy



Naše znalosti
pre Váš úspech

**Riadenie a vedenie ľudí sú dve veľmi odlišné veci
v zmysle činností, procesov a správania sa.**

Riadenie (manažment)	Vedenie (líderstvo)
Plánovanie	Určovanie smeru
Rozpočty	Usmerňovanie ľudí
Orgaizovanie	Motivácia
Rozdelenie pracovných funkcií	Inšpirácia
Meranie	Mobilizujeme ľudí, aby videli príležitosti, prekonávali prekážky a rýchlo a inovatívne posunuli organizáciu k úspešnej budúcnosti
Riešenie problémov	
Veci, ktoré vieme, ako máme robiť, robíme výnimočne dobre a tým sa konštantne dosahujú spoľahlivé a efektívne výsledky	

Skíbiť dva rôzne spôsoby práce



Naše znalosti
pre Váš úspech

Úloha manažérov v procese RLZ

- ✓ **vedieť si napláňovať personál**
- ✓ **dokázať zaujať zamestnancov;**
- ✓ **budovať si dôveru**
- ✓ **nahradiť lojalitu voči spoločnosti zaujatím prácou a úlohami;**
- ✓ **nadchnúť zamestnancov pre ciele, projekty spoločnosti;**
- ✓ **získať ich pre nové výzvy;**
- ✓ **dať zamestnancom šancu profesionálneho rastu, vzdelávania, rozvoja;**
- ✓ **poznať výkon, potenciál a očakávania svojich zamestnancov**
- ✓ **viest' ich k iniciatívnosti, preberaniu zodpovednosti za svoj vlastný vývoj v spoločnosti;**
- ✓ **viest' zamestnancov k stotožneniu sa so spoločnosťou, aby sa skutočne cítili jej súčasťou.**



Naše znalosti
pre Váš úspech

Čo „Ja“ môžem robiť

aby sa riadenie LŽ bolo silnou stránkou našej firmy

- vedieť, čo firma potrebuje, aké má ciele (strategické i rozvojové)

AKO?

- vedieť, aký má personál

AKO?

- efektívne zapojiť do procesov manažérov, používať efektívny štýl riadenia, efektívne postupy

AKO?

- budovať personálny manažment ako systém, ktorého zložky na seba nadväzujú a sú vo vzájomnom súlade

AKO?



Naše znalosti
pre Váš úspech

HRM / Riadenie ľudských zdrojov / Personálny manažment

- Pojem sa začína objavovať v 80-tych rokoch
- Nie je možné nájsť jednoznačnú definíciu
- Neustále nové pohľady, prístupy, metódy

Kvalita a kvantita ľudí + vytváranie podmienok pre efekt. fungovanie

Hlavné charakteristiky RLZ:

- Komplexný, systémový a strategický prístup
- Dôležitá rola líniových manažérov
- Súdržnosť politík vo firme – podpora firemných hodnôt a cieľov
- Efektívna komunikácia

Ľudské zdroje = aktívum = konkurenčná výhoda

**RLZ je integrálnou súčasťou podnikania,
nie oddelenou podnikateľskou aktivitou**

Ako súvisí personalistika s riadením L'Z ?

Personalistika

- odborná disciplína, ktorá sa zaoberá personálom
- vnútroorganizačná služba
- komplex personálnych činností

Riadenie L'Z

- ✓ komplexný a ucelený systémový prístup k personálnym procesom
- ✓ zapája do procesu manažérov
- ✓ strategické postupy s cieľom efektívnosti a optimalizácie
- ✓ zamestnanecké vzťahy, rozvoj firmy, výkonnosť



Naše znalosti
pre Váš úspech

Personálny manažment- komplexne

✓ 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
-



Naše znalosti
pre Váš úspech

Kopírovanie môže byť nebezpečné

Personálne metódy

1. Univerzálne personálne metódy= široké využitie

a/ metódy spojené s riadením talentu (vytypovanie, udržanie, rozvoj a využitie talentov)

b/ výkonové odmeňovanie (výkonové ciele, odmeňovanie výkonu)

c/ interná komunikácia (pravidelnosť, stratégia, ciele, získavanie názorov a podnetov od zamestnancov)

2. Metódy závislé od trhovej a podnikateľskej orientácie

a/ stanovenie politiky základných miezd

b/ meranie a hodnotenie výkonu

c /nástroje slúžiace na zvyšovanie produktivity – rozvoj zamestnancov, podpora tímovej práce



Naše znalosti
pre Váš úspech

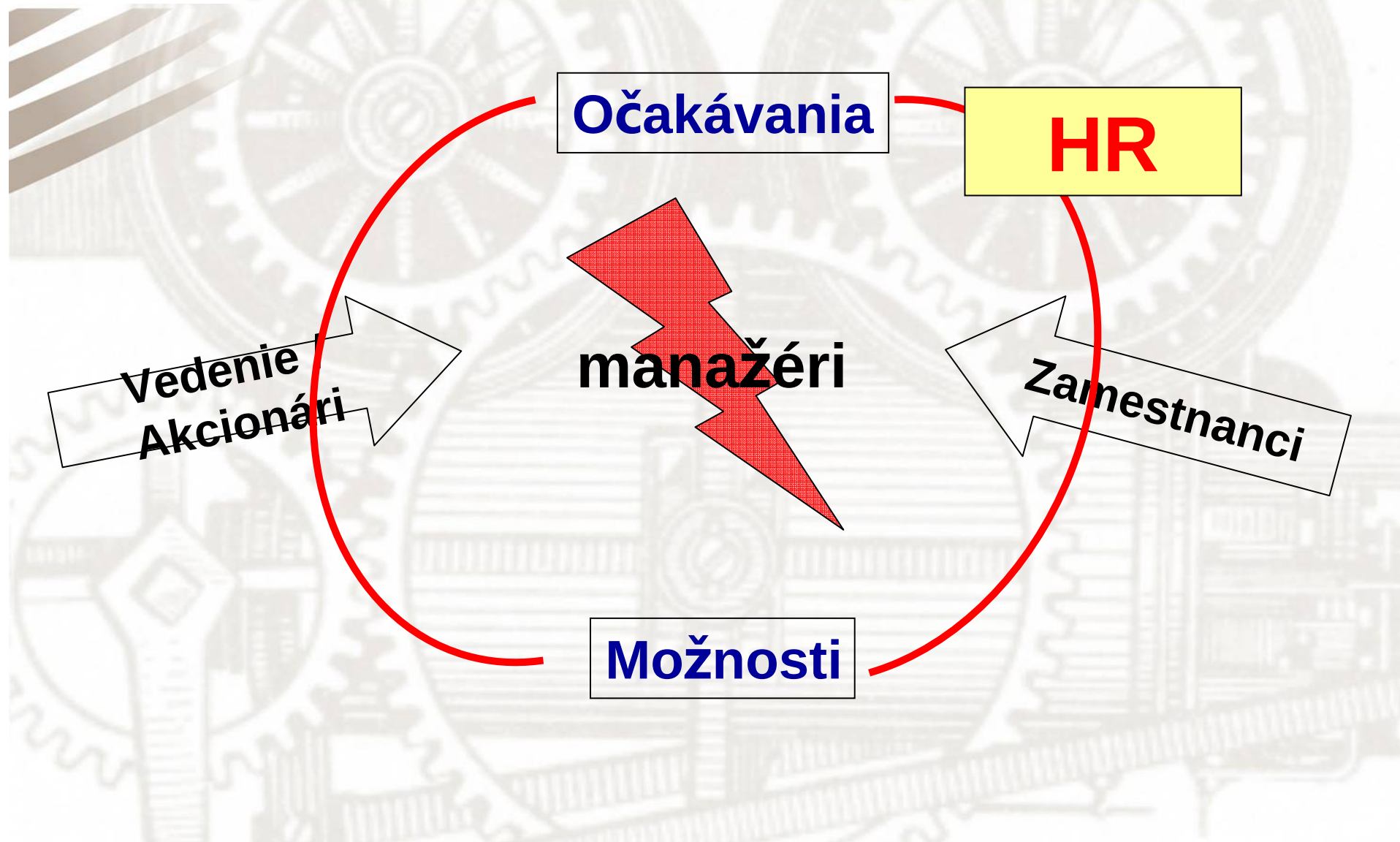
HR – kto sú klienti ?





Naše znalosti
pre Váš úspech

HR a jeho klienti





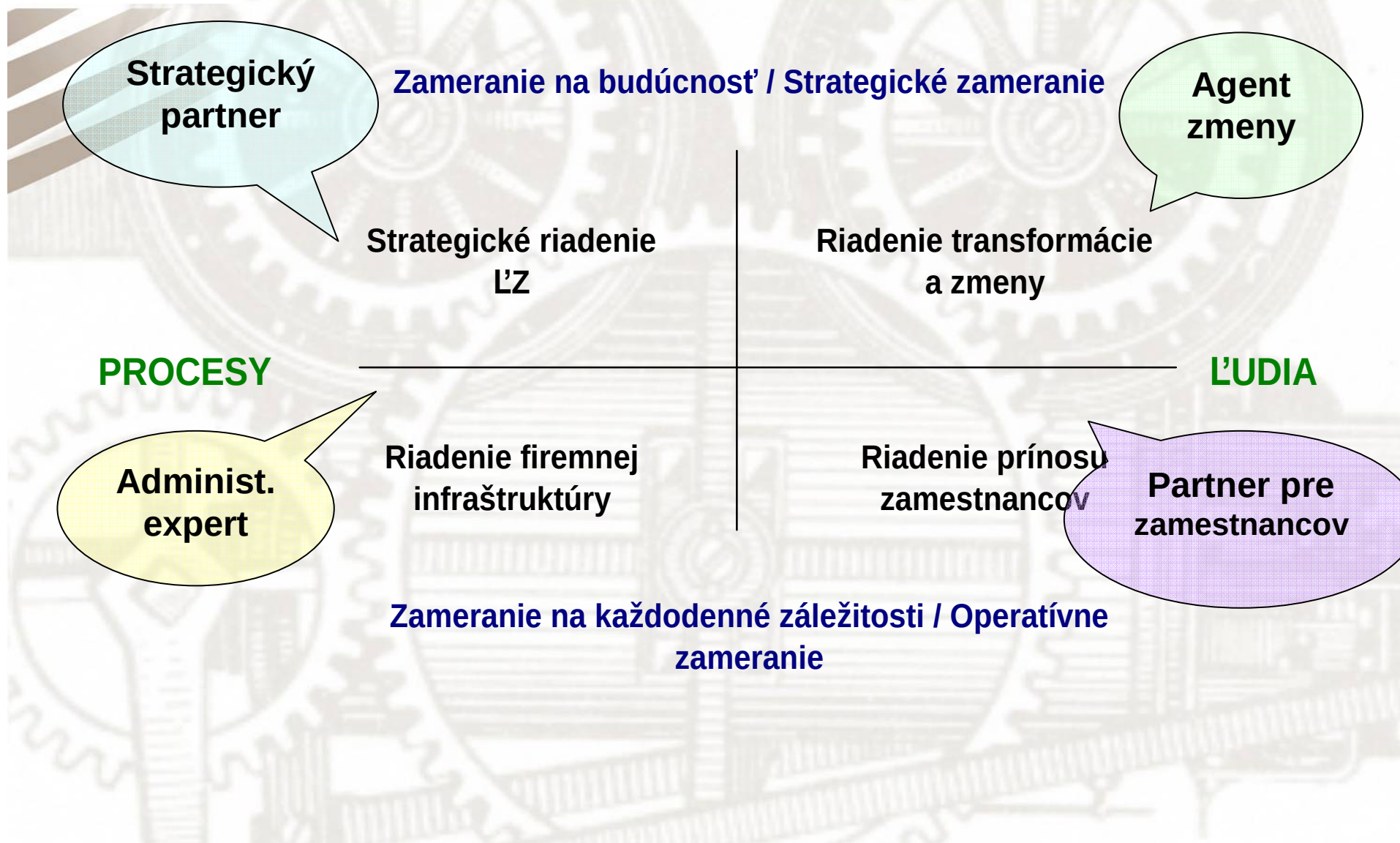
Naše znalosti
pre Váš úspech

Hlavné aktivity ĽZ

Organizačný manažment

- ✓ **Plánovanie ĽZ**
- ✓ **Nábor a výber**
- ✓ **Vzdelávanie a rozvoj**
- ✓ **Riadenie výkonu zamestnancov**
- ✓ **Odmeňovanie**
- ✓ **Zamestnanecká politika**
- ✓ **Sociálny program a zamestnanecké výhody**
- ✓ **Zdravie a bezpečnosť**
- ✓ **Personálna a mzdová administratíva**
- ✓ **Personálne poradenstvo**
- ✓ **Vybavovanie sťažností**
- ✓ **Prepúšťanie**
- ✓ **Spolupráca s odbormi, vyjednávanie, kolektívne zmluvy**
- ✓ **Správa a účtovanie služobných ciest**

Model zmiešaných rolí pre RLZ





Naše znalosti
pre Váš úspech

Strategický partner = podnikateľ

Prínos: **Uskutočňovanie stratégie**

Činnosť: Prepájanie personálnej a podnikovej stratégie

- premietanie podnikových stratégií do personálnych činností
- personálne postupy pomáhajú plniť podnikové ciele
- organizačná diagnóza – silné a slabé stránky firmy
- personalisti vedia zodpovedať otázku: „*Akú máme vytvoriť organizáciu, aby sme splnili strategické ciele?*“
- línioví manažéri = partneri HR
- trpezlivosť, disciplína, zamerať sa, sústrediť sa....
- priority, akčné kroky, vyhodnocovanie

Agent zmeny, iniciátor

Prínos: Vytváranie inovovanej, vylepšenej organizácie

Činnosť: Riadenie transformácie a zmeny

- personalisti pri zmenách „strážia“ firemnú kultúru
- zlepšenie a realizácia iniciatív
- pomáhajú opustiť staré a prijať nové, vedia riadiť zmenu
- vedia rozpoznať a definovať problémy, budovať vzťahy a naplňať akčné plány
- zvládanie 4 vecí:
 - byť bojovník = bojovať za zmenu
 - byť facilitátor = uľahčovať zmenu
 - byť tvorca = meniť
 - byť demonštrátor = demonštrovať zmenu vo svojej vlastnej oblasti pôsobenia

Prínos: Budovanie účinnej infraštruktúry

Činnosť: Nepretržitý reengineering org. Procesov

- tradičná rola pers. útvaru = vytváranie org. infraštruktúry personálnych činností (firemné procesy i procesy v pers. práci)
- navrhovanie a uplatňovanie účinných procesov pre získavanie, výber, vzdelávanie, hodnotenie, odmeňovanie, riadenie kariéry a mobility
- optimalizácia nákladov
- stredisko služieb, stredisko odbornosti
- poznať požiadavky svojho zákazníka
- styk a komunikácia so zákazníkom – rozdelenie právomocí a spolupráca – spoločný spôsob myslenia

Prínos: Zvyšovanie oddanosti a schopnosti pracovníkov

Činnosť: Počúvanie a reagovanie na zamestnancov

- zapájanie sa do každodenných problémov, starostí a potrieb zamestnancov
- venovanie pozornosti skutočným potrebám skutočných ľudí
- príležitosť vyjadriť sa a byť vypočutý
- zapájanie zamestnancov do rozhodovania
- manažéri sú tiež vedení k tomu, aby počúvali a trávili čas so zamestnancami
- hľadanie správnej rovnováhy medzi požiadavkami a zdrojmi
- dôveryhodnosť personalistov, byť psychológom, kreatívcom,
- personalisti dopĺňajú prácu manažérov



Naše znalosti
pre Váš úspech

Bola definovaná vízia...

Aká je MOJA **vízia v naše** firme?

Aká je MOJA **misia v našej** firme?



Naše znalosti
pre Váš úspech

Personálna stratégia

Čo chceme dosiahnuť?

Aké cesty / prostriedky použijeme ?

Odvíja od vízie a stratégie firmy

- Je to súbor zásad, ktorými sa firma riadi v personálnych činnostiach
- Je to systém opatrení, ktorými firma ovplyvňuje oblasť práce a ľudí

Čo vplýva na personálnu politiku?

vonkajšie prostredie – konkurencia, trh, legislatíva

vnútorné prostredie - vízia, misia, firemná kultúra, ekonomika firmy, štýl riadenia, organizačná štruktúra

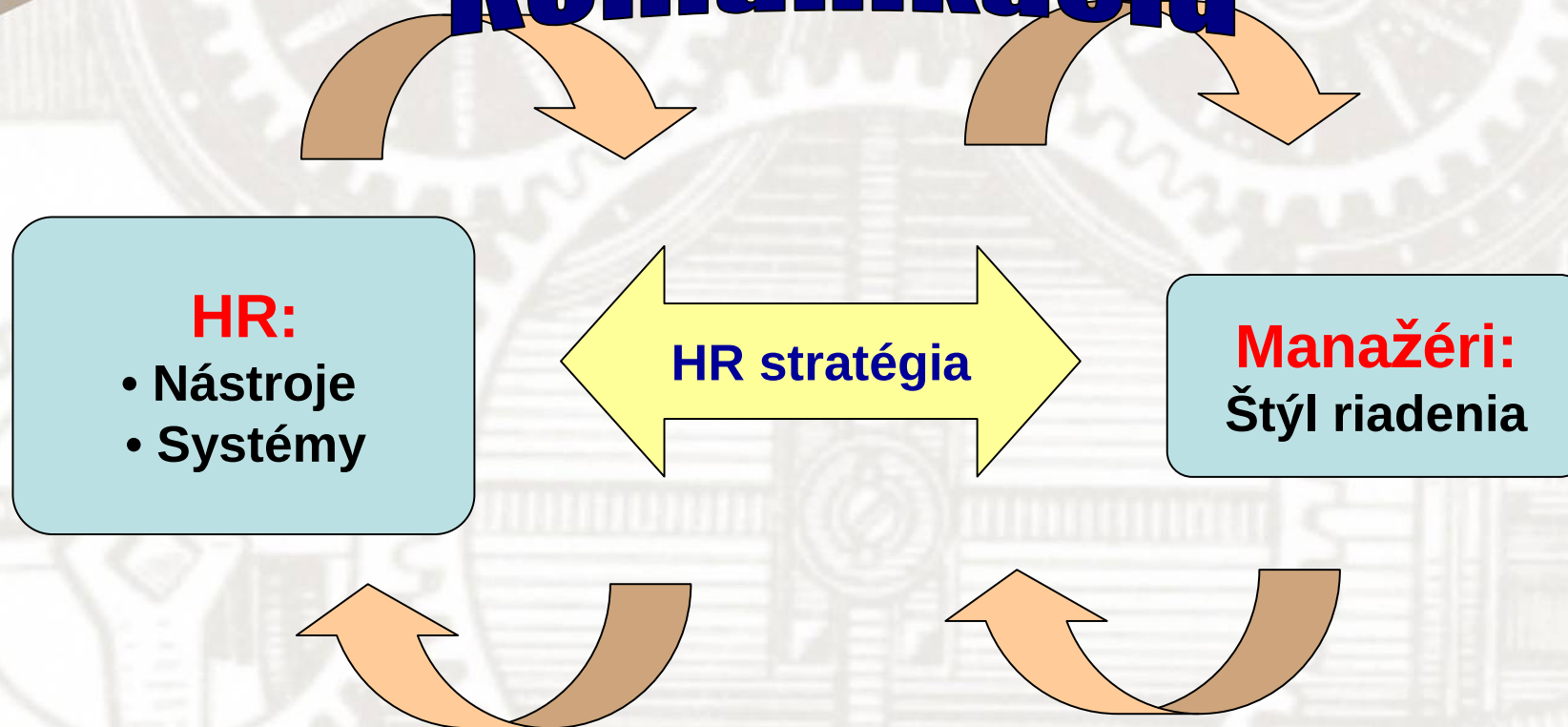


Naše znalosti
pre Váš úspech

Personálny marketing a predaj

Nečakajte! Ponúkajte! „Predávajte“ aktivity! Získavajte manažérov

Komunikácia



Zisťujte požiadavky zákazníkov

Personálny marketing

Poznajte trh, požiadavky uchádzačov - **vytvárajte image firmy** –
vyhľadávanie potenciálnych zamestnancov, poznanie zákazníkov

Zistite požiadavky zákazníkov / zamestnancov – **prieskumy, dotazníky, rozhovory...** - **predaj značky pre zamestnancov**

Prepúšťanie zamestnancov – **outplacement** – **zachovanie značky aj pre odchádzajúcich**

- **Personálny marketing:**
 - Komunikácia (interná / externá)
 - Poznanie trhu / Analýza konkurencie
 - Práca s verejnosťou (PR)
 - Firemné produkty
 - Zamestnanecké akcie....

Marketing nie je oddelenie. Marketing vytvára každý zamestnanec.



Naše znalosti
pre Váš úspech

Personálny marketing a predaj

Ako je to u nás?

Komunikácia

Zabezpečuje vzájomné spojenie, styk, dorozumievanie, odovzdávanie informácií

Personálna práca je založená na komunikácii, potrebná kvalitná výmena informácií

Komunikačný systém, nástroje, plán

Komunikačná stratégia:

- čo musí povedať manažment
- čo chcú počuť zamestnanci
- riziká, ktoré môžu nastať

Manažérska komunikácia / vnútropodnikové vzťahy / vzťahy s okolím

- Web, tlač, prospekty..
- Workshopy, porady Intranet, časopis, nástenky, video konferencie..

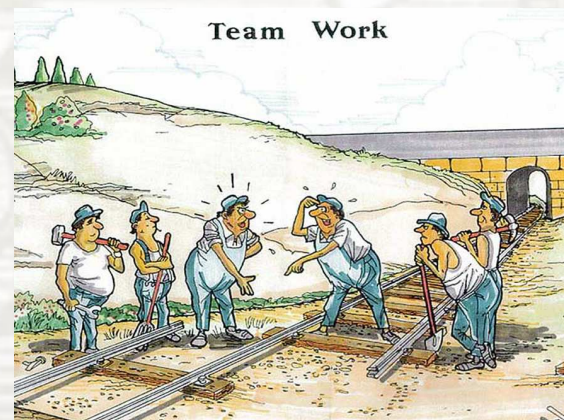
Obojstranná komunikácia, otvorená komunikácia, spätná väzba, pozitívna / negatívna SV



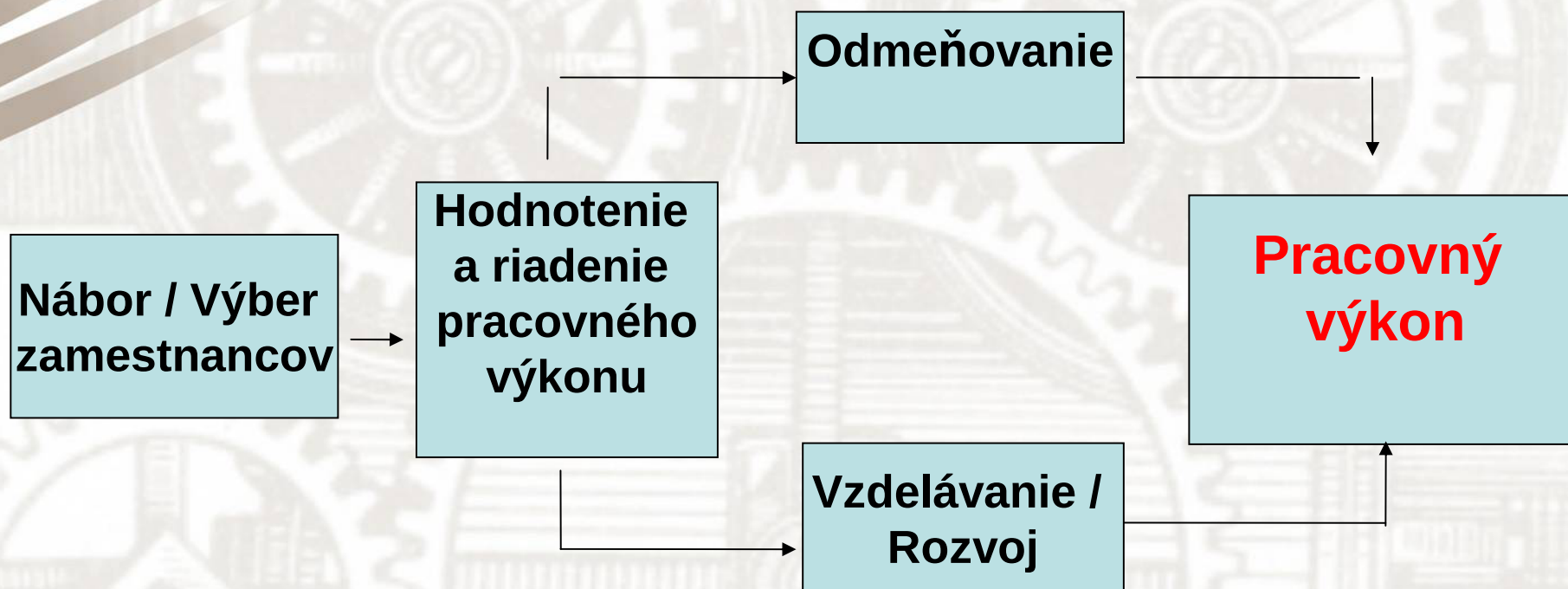
Naše znalosti
pre Váš úspech

Komunikačná stratégia = riadená komunikácia

- Externá vs. Interná komunikácia
- Kto, Komu (cieľové skupiny), Kedy?
- Zásady komunikácie (včasná, transparentná, otvorená, citlivá,...)
- Komunikačné kanály
- Štandardy pre komunikáciu



Cyklus riadenia ľudských zdrojov vo firme



Zo strategického hľadiska je dôležité neustále rozvíjať potenciál zamestnanca a tým maximalizovať jeho výkon v budúcnosti.

Riadenie a hodnotenie výkonu zamestnanca

V modernom podniku je riadenie ľudí založené hlavne na oceňovaní ich prínosu na výsledkoch firmy.

Výkon zamestnanca = kľúčový faktor pri dosahovaní výsledkov firmy

Výkon zamestnanca = dosiahnuté výsledky + profesionálne správanie

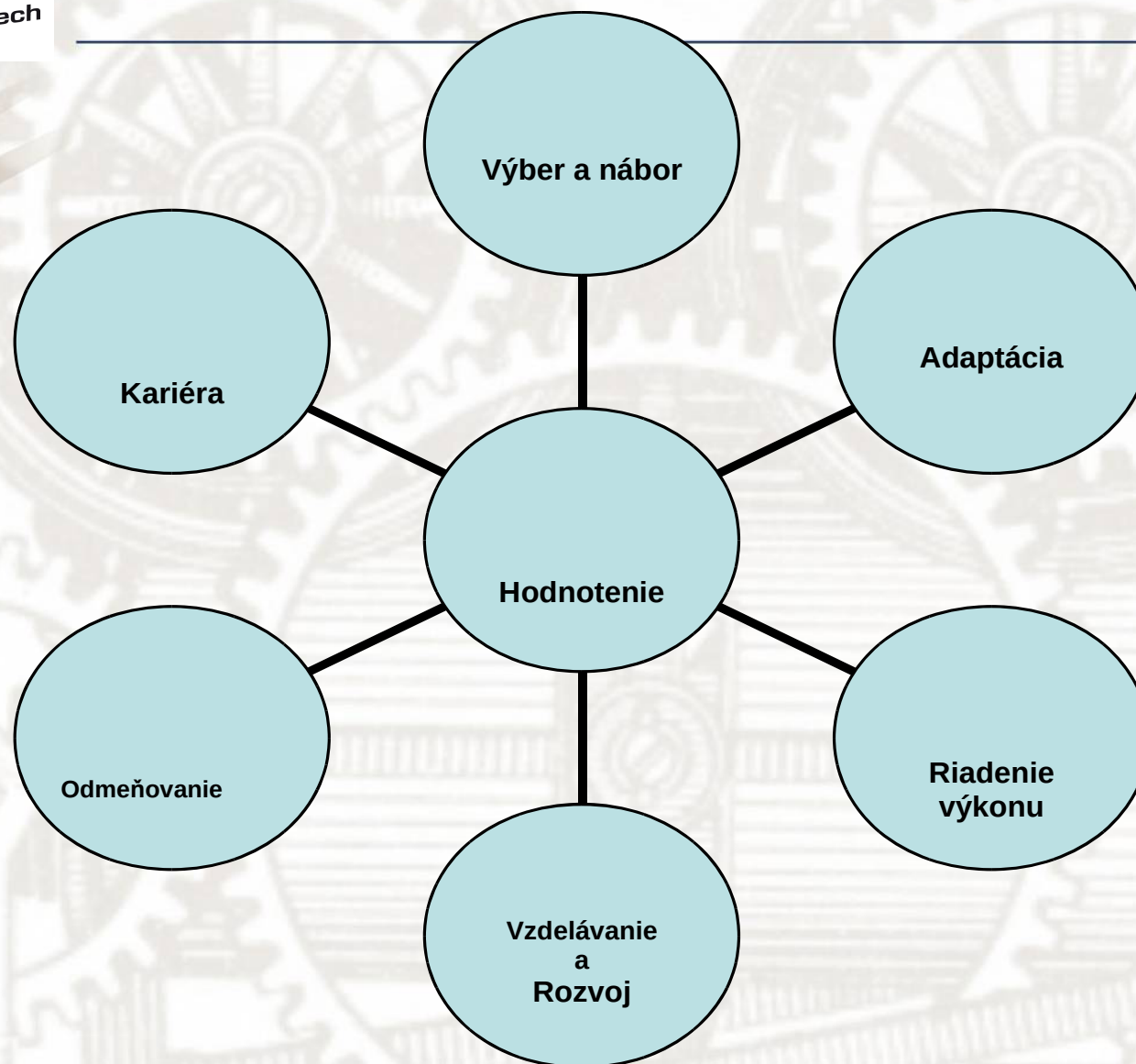
Odmeňovanie reaguje na dosiahnuté výsledky

Rozvoj, vzdelávanie a kariéra reaguje na potenciál, motiváciu a výkon



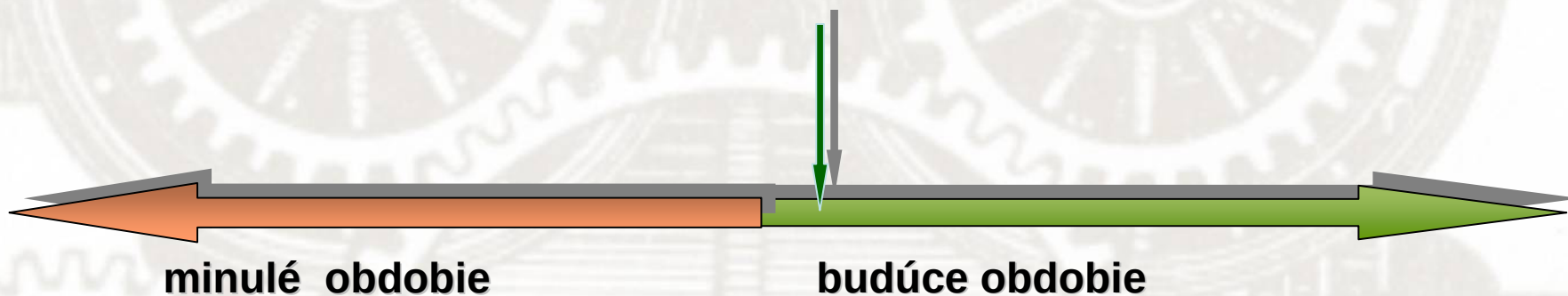
Naše znalosti
pre Váš úspech

Hodnotenie vs. Personálne nástroje



Hodnotenie zamestnancov = východisko pre odmeňovanie a ďalší rozvoj

VÝKON
PROFESIONÁLNE SPRÁVANIE



CIEĽ: VYŠŠÍ VÝKON A LEPŠIE SPRÁVANIE V BUDÚCNOSTI



Naše znalosti
pre Váš úspech

Riadenie podľa cieľov alebo kompetencií?

Kompetencie = vedomosti + zručnosti + postoje = kvalitný výkon

ČO?

Výsledky



AKO?

Kompetencie

oboje

Od zamestnanca sa očakáva výkon = prínos pre firmu

Profesionálne správanie / Prístup

Výsledky

Výkon
=
**pridaná hodnota
zamestnanca**

**Jednoznačne definované
kritériá**



Naše znalosti
pre Váš úspech

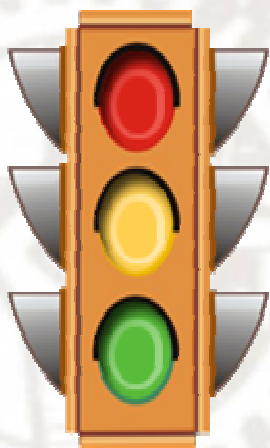
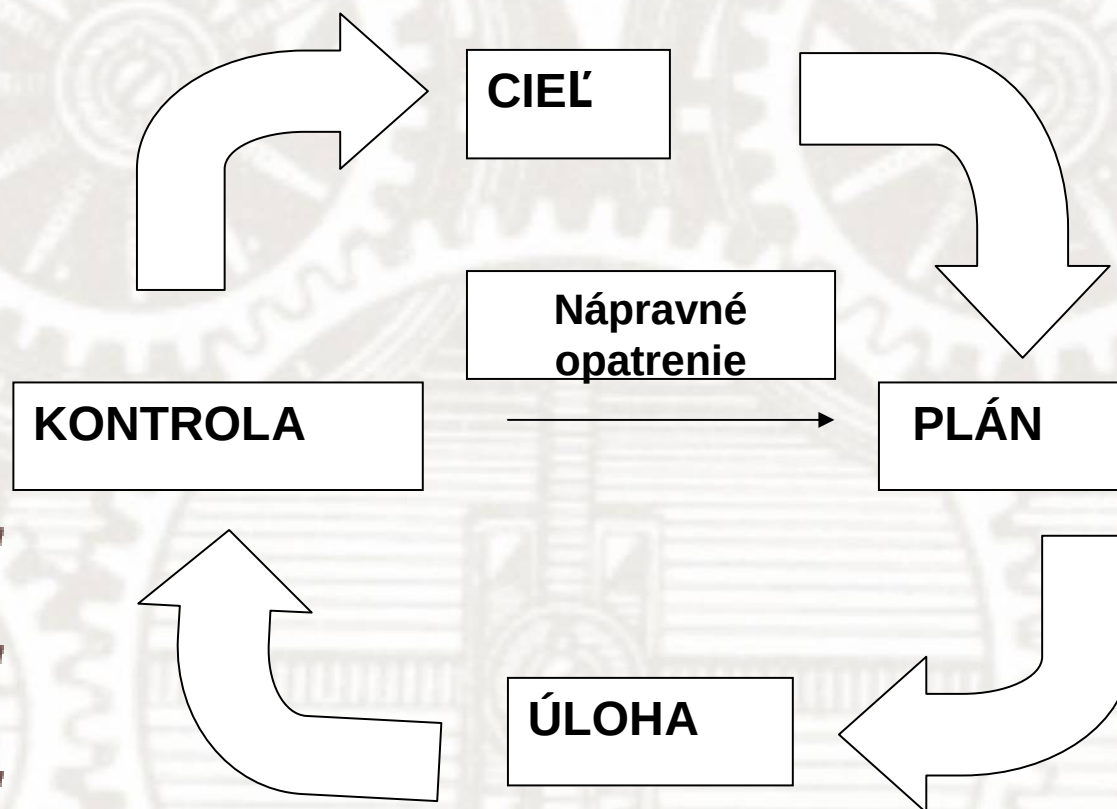
Kritériá hodnotenia

- 1. Výsledky práce** – splnenie cieľov, úloh, kvalita spokojnosť zákazníkov, množstvo reklamácií
- 2. Pracovné správanie** – rozhodovanie, zodpovednosť, efektivita, dodržiavanie....
- 3. Sociálne správanie** – schopnosť a ochota spolupráce, štýl vedenia ľudí, tímovosť, komunikatívnosť, konflikty
- 4. Kvalifikačné predpoklady**– odbornosť, vedomosti, zručnosti, záujem o rozvoj
- 5. Osobné vlastnosti**– spoľahlivosť, samostatnosť, hodnotová orientácia, fyzická kondícia



Naše znalosti
pre Váš úspech

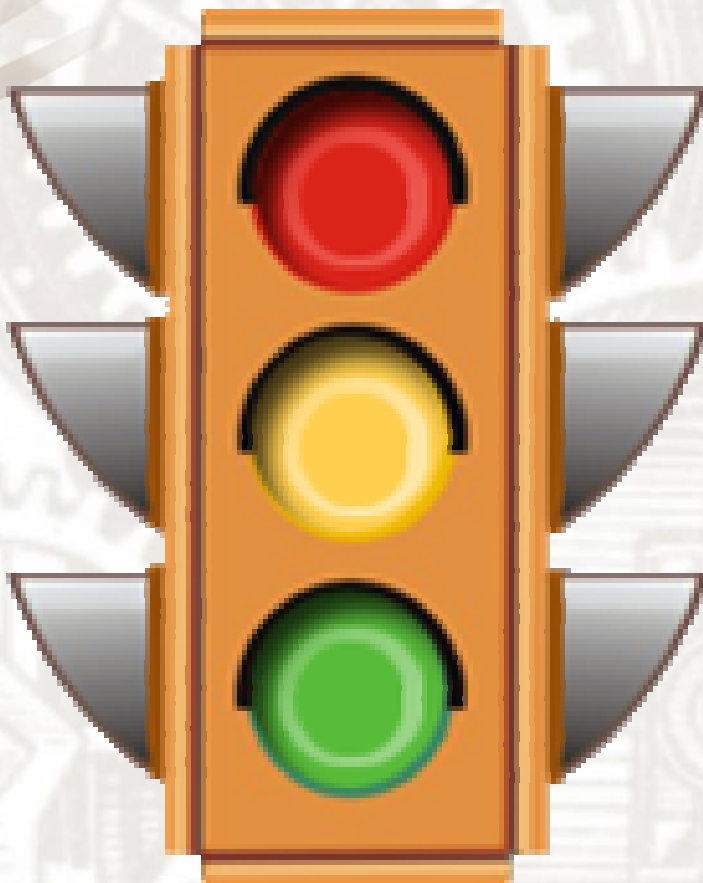
Zadávanie úloh





Naše znalosti
pre Váš úspech

Stupne hodnotenia výkonnosti



Slabá výkonnosť

**Akceptovateľná
výkonnosť**

? %

**Očakávaná / štandardná
výkonnosť**

**Výnimočná / excelentná
výkonnosť**

Pravidlo pre definovanie úloh

Zamestnanec:

SMART -

Specific (špecifické)
Measurable (merateľné)
Ambition (ambiciózne,
akeptovateľné)
Relevant (realistické)
Time (cost) limited (časovo,
príp. nákladovo obmedzené)

Viem, čo to znamená

Viem, čo som dosiahol

Výzva, ale dá sa
dosiahnuť

Je to pre moju prácu
podstatné/ dôležité

Poznám termín, hodnotu

+
PREČO?

Hodnotenie zamestnancov = úloha manažéra

Rozhovor so zamestnancom – raz ročne / raz polročne/ neplánovane..

Vstup: ciele stanovené na príslušný rok
kompetenčný model
karta kvalifikácií
ďalšia stratégia a ciele firmy

Výstup: zhodnotenie výkonu a potenciálu = podklad pre:

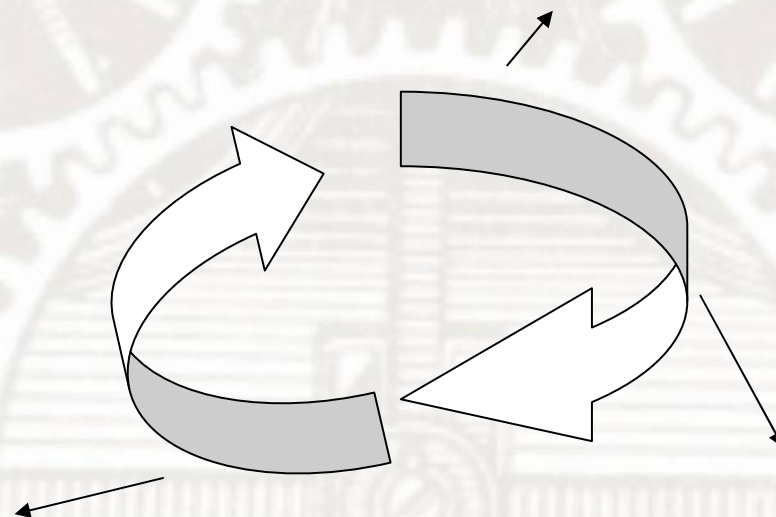
- pre odmeňovanie
- vzdelávanie rozvoj na ďalšie obdobie
- riadenie kariéry
- rôzne personálne rozhodnutia



Naše znalosti
pre Váš úspech

Priebežná spätná väzba

STANOVENIE ÚLOH / CIEĽOV



VYHODNOTENIE

**PRIEBEŽNÁ
KONTROLA**



Naše znalosti
pre Váš úspech

Motivácia a stabilizácia zamestnancov

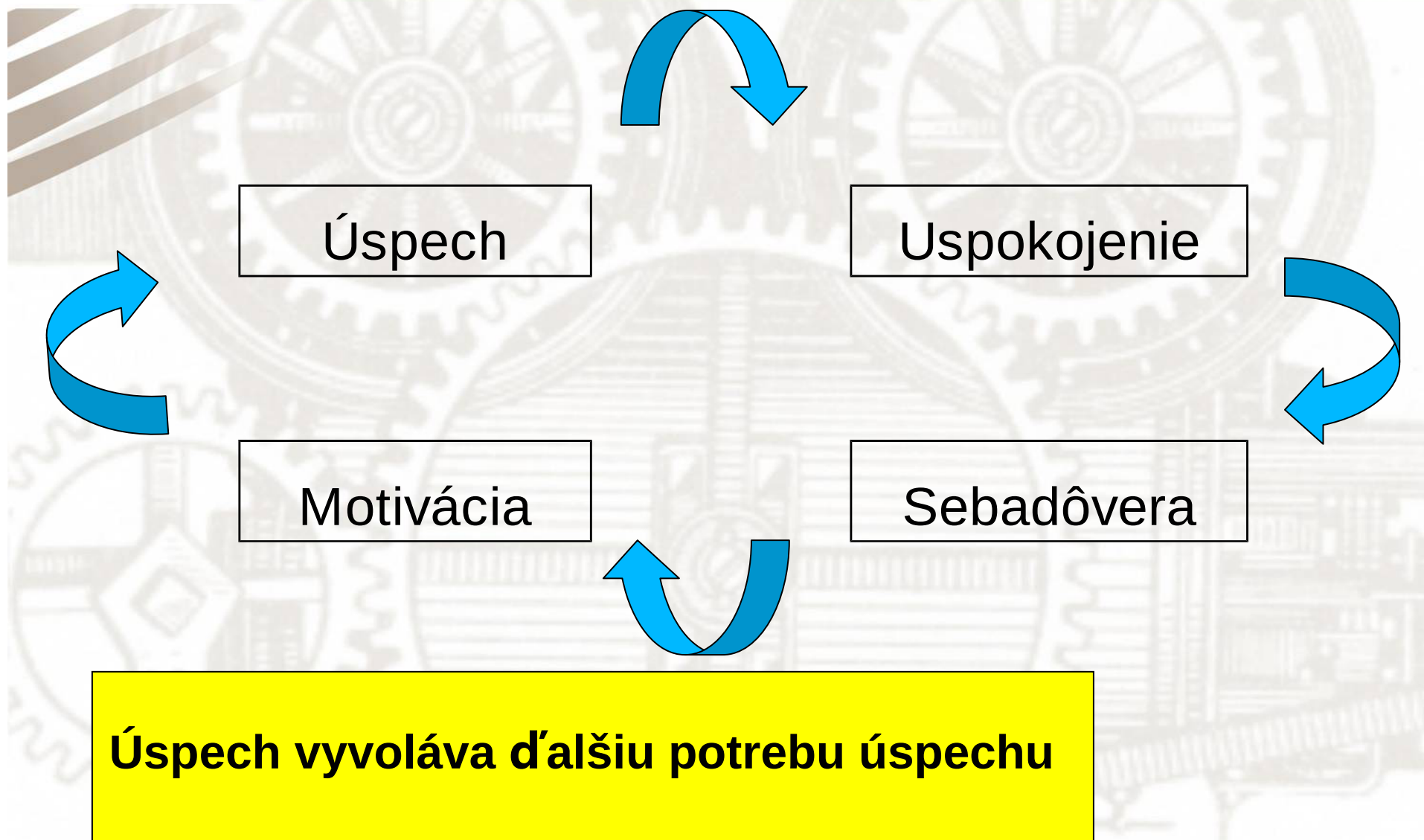
Nástroje na zvýšenie stabilizácie:

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



Naše znalosti
pre Váš úspech

Kruh motivácie





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**

Pracovná energia má svoje dno, treba ju dopĺňať

**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

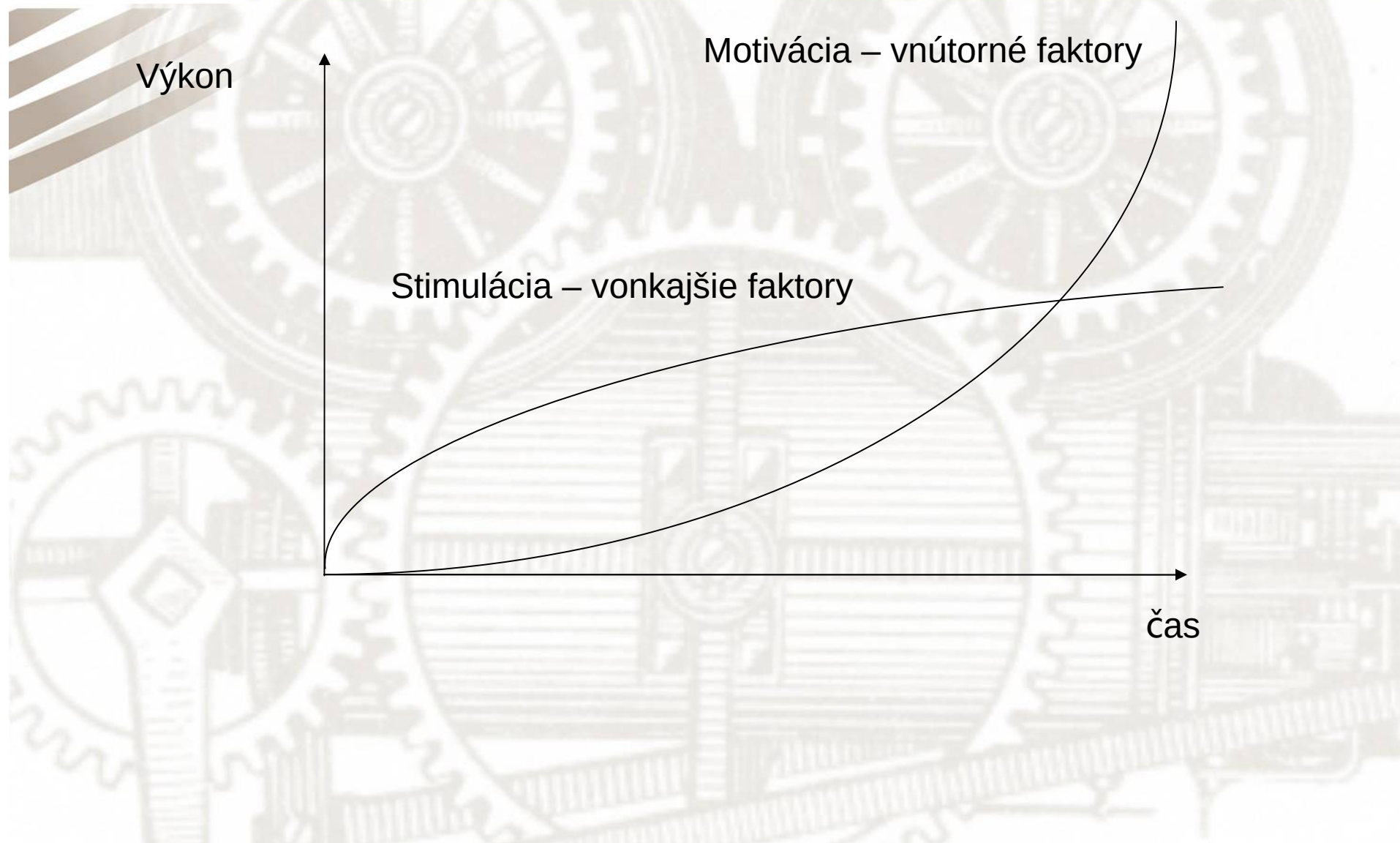
Nadšenie je najvyšším stupňom motivácie.

Dodáva silu, aby sme vydali zo seba to najlepšie



Naše znalosti
pre Váš úspech

Motivácia a stimulácia





Naše znalosti
pre Váš úspech



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