

Slovenská Technická Univerzita v Bratislave
Fakulta Elektrotechniky a Informatiky



Podnikové hospodárstvo
Pracovná sila, odmeňovanie, produktivita práce

Zimný semester 2008 / 2009

Pracovná sila

Pod pojmom **pracovná sila** rozumieme využívanie všetkých fyzických a psychických vlastností človeka pri dosahovaní podnikových cieľov. Pracovná sila je potenciálny výrobný faktor, ktorý aktívne pôsobí vo výrobnom procese. V súčasnom dynamickom rozvoji hospodárstva, v prostredí v ktorom sa rýchle a prudké zmeny stali súčasťou hospodárskeho života, je práve pracovná sila faktor, ktorý môže do značnej miery ovplyvniť existenciu a vývoj podniku. Pracovná sila (zamestnanec) sa považuje za konkurenčnú výhodu podniku. Zmyslom hospodárenia s pracovnou silou je vytvoriť a využiť pracovnú silu tak, aby bol zabezpečený pracovný výkon, ktorý prinesie požadovaný ekonomický efekt. Jedným zo základných nástrojov na zabezpečenie tejto úlohy je **personálna práca podniku**, čiže práca s **ľudskými zdrojmi**. Medzi základne úlohy personálnej práce podniku patria:

- Nájsť správneho človeka na správne miesto v správnom čase, teda nájsť najvhodnejšie spojenie zamestnanca s pracovnou úlohou.
- Efektívne využiť zamestnancov v podniku. Ide o optimálne využitie pracovného časového fondu a pracovných schopností zamestnanca.
- Efektívne viesť (riadiť) ľudí a udržiavať zdravé medziľudské vzťahy. S touto úlohou sú spojené najmä vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými a spôsob vedenia pracovného tímu.
- Zabezpečiť personálny a sociálny rozvoj podniku. Ide o uspokojovanie vlastných potrieb, ale aj o uspokojovanie záujmov a cieľov zamestnancov, ako aj o ich kvalifikačný rozvoj.
- Dodržiavať všetky zákony vzťahujúce sa na zamestnancov.

Preto by mali HR oddelenia v spoločnostiach dbať na činnosti ako plánovanie zamestnancov, získavanie, výber a prijímanie zamestnancov, hodnotenie zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov a starostlivosť o zamestnancov.

Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov

Tento proces by sme mohli charakterizovať ako sériu nasledujúcich krokov:

1. Opis práce a pracovného miesta, jeho zaradenie do organizačnej štruktúry a komunikačných vzťahov. Potom treba stanoviť požiadavky a nároky, ktorými by mal zamestnanec disponovať.
2. Nábor a získanie potencionálnych kandidátov. Existuje viacero spôsobov ako uskutočniť túto činnosť, napr. výberové konanie, osobný pohovor, zadanie úlohy špecializovanej agentúre.
3. Analýza schopnosti uchádzačov. Úlohou tejto analýzy je zistiť schopnosti uchádzača, napr. IQ testom, odbornými testami.
4. Rozhodnutie o výbere.

Metódy prijímania uchádzača

1. Žiadosť o prijatie, životopis a rôzne formy dotazníkov

Formulár žiadosti o prijatie do zamestnania slúži tak ako doklad o tom, že uchádzač má záujem o prácu, ako aj poskytuje základné informácie o kandidátovi, ktoré možno pri nasledujúcom výbere využiť. Formulár používaný pri tejto metóde môže tiež obsahovať otázky, na základe ktorých možno posúdiť schopnosti a záujem o danú prácu.

2. Vstupné rozhovory

Rozhovor je prakticky vždy súčasťou výberu z uchádzačov získaných náborom. Až 90 % manažerov najviac dôveruje práve tejto metóde. Pokiaľ je rozhovor správne a dobre pripravený, môže skutočne poskytnúť o kandidátovi veľmi dôležité informácie.

3. Testy schopností

Tieto testy sa používajú na hodnotenie celkových alebo špeciálnych schopností, resp. predpokladov jednotlivca. Patria sem písomné zisťovanie intelektuálnych schopností, testy presnosti vnímania, testy na motorické a mechanické vlastnosti a priestorové vnímanie.

4. Diagnosticko-výcvikové programy (Assessment Centers)

Najlepším riešením pri výbere zamestnanca by bolo nechať kandidátov vypracovať riešenie praktického problému, ktorý by simuloval prácu, ktorá sa od neho bude očakávať. Bolo by tiež efektívne sa s každým kandidátom porozprávať, kde by pri rozhovore bola prítomná aj skupina expertov diskutujúca o možných riešeniach daného problému. Práve takéto možnosti, resp. metódy výberu sa nazývajú assessment centres (diagnosticko-výcvikový program). Mnohé prosperujúce firmy využívajú tieto programy hlavne pri výbere zamestnancov na náročnejšie práce, zvlášť do funkcií manažerov.

Odmeňovanie

Pod pojmom odmeňovanie sa rozumie predovšetkým poskytovanie mzdy resp. platu a iných peňažných odmien zamestnancom. Jeho úlohou je poskytnúť odmenu za úsilie a prínos zamestnancov a podporovať motiváciu pracovať. U nás pojem mzda vymedzuje Zákon o mzde, odmene za pracovnú a o priemernom zárobku č.1/1992 Z.z., ktorý pod mzdou rozumie **peňažné plnenie**, alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnancom za prácu.

Podniková ekonomika charakterizuje **mzdu** takto:

- mzda je odmena za prácu,
- mzda je cenou výrobného podnikového faktora,
- mzda ako cena práce ovplyvňuje výšku nákladov podniku a tým aj hospodársky výsledok,
- mzda je výdavok podniku.

Najväčším problémom pri určovaní mzdy je určiť jej výšku. Za najvyšší princíp v tejto oblasti sa považuje spravodlivé odmeňovanie. To znamená určiť faktory, resp. kritéria na základe ktorých mzdu určíme. Medzi základne mzdovotvorné faktory práce považujeme:

- pracovnú funkciu v podniku,
- pracovný výkon a správanie,
- ohodnotenie mimoriadnych okolností,
- situáciu na trhu práce (trhová cena práce)

Mzda je tvorená tzv. mzdovými formami, ktoré môžeme rozdeliť na dve skupiny: základné a doplnkové formy mzdy.

Medzi základné mzdové formy patria:

1. **Časová mzda**, ktorej použitie je vhodné tam, kde je presne stanovený postup práce a zamestnanec svojou aktivitou vo veľkej miere neovplyvňuje výsledok práce. Je vhodná tam, kde nie je účelné podnecovať nadpriemerný výkon, kde presnosť, svedomitosť a kvalita práce je dôležitejšia ako rýchlosť a kvantita.

2. **Úkolová mzda** sa používa ak vieme presne stanoviť počet výrobkov za jednotku času. Poznáme diferencovanú úkolovú mzdu (pracovníci dosahujúci vysoký výkon sa odmeňujú vyššou čiastkou), degresívna (výkon nad normu je hodnotený nižšou sadzbou) a progresívna (má naopak zvýšený priebeh pri plnení nad normu).
3. **Podielová mzda**, pri ktorej základom je stanovenie podielu odmeny na vytvorenom výnose, napr. tržbách, zisku.
4. **Kombinovaná mzda** ide o kombináciu predchádzajúcich mzdových foriem s využitím doplnkových foriem miezd.

- Medzi **doplnkové mzdové formy** patria: prémie, odmeny, príplatky ku mzde, osobné ohodnotenie, podiely na hospodárskom výsledku.

Produktivita práce

Produktivita – účinnosť (efektívnosť) s akou sú výrobné faktory využívané v transformačnom procese.

Úroveň produktivity je určená pomerom množstva produkcie (výstup) k objemu použitých vstupov za určité obdobie. (Čím viac sa vyprodukuje užitočných vecí za použitia nižších zdrojov, tým viac produktivita rastie.)

Produktivita úzko súvisí s kvalitou. Vysoká produktivita znižuje náklady a umožňuje znižovať cenu produkcie, čo znamená možnosť rozšíriť množstvo zákazníkov, alebo zvýšiť zisk z každého výrobku, zvýšiť mzdy a dividendy a tým získať ďalších investorov.

Podľa rozsahu uvažovaných vstupov sa **rozlišuje produktivita: parciálna** (dôležitá pri riadení podniku a jeho jednotlivých útvarov, hlavne produktivita práce) a **celková** (pre podnik je táto rozhodujúca).

Všeobecný ukazovateľ produktívnosti (účinnosti) – cieľom je jeho maximalizácia: **výstup/vstup**.

Globálny prístup k analýze produktivity práce vyjadruje vzorec:

$$\frac{\text{objem výroby}}{\text{pracovníci}} = \frac{\text{obj.výroby}}{\text{spotreba mater.}} \times \frac{\text{spotreba mater.}}{\text{stroje a zariadenia}} \times \frac{\text{stroje a zariadenia}}{\text{pracovníci}}$$

Rast produktivity je podmienkou rastu podniku a rastu životnej úrovne pracovníkov.

Pre zdravý vývoj podniku musí byť rast miezd podložený rastom produktivity práce (produktivita má rásť rýchlejšie).

Analýza využitia pracovnej sily

Využitie sa sleduje zo stránky extenzívnej a intenzívnej.

Extenzívne využitie – analýza využiteľného a využívaného pracovného času (dynamická veličina).

Odpracovaný čas = množstvo vykonanej práce v dňoch (hodinách):

\check{C}_d = priemerný počet prac. x priemerný počet prac. dní

\check{C}_h = P x hod.

Analytický ukazovateľ je priemerná dĺžka pracovného dňa: $d_h = \check{C}_h : \check{C}_d$

Extenzívne využitie pracovníkov vyjadruje:

- priemer. počet dní odpracovaných 1 prac., ktorý je závislý od kalendárneho počtu dní, dní prac. voľna a od počtu plánovaných, resp. neplánovaných celodenných strát (absencií),

- priemernú dĺžku prac. dňa, ktorá je závislá od pracovného režimu, strát v rámci prac. dňa (prestoje) alebo nadčasov.

Intenzívne využitie práce vyjadruje ukazovateľ produktivity práce (vyššie: syntetický ukazovateľ a jeho rozklad).

Pre analýzu je potrebné vymedziť:

- ukazovatele a jednotky vyjadrujúce objem produkcie,
- časový úsek, za ktorý sa produktivita zisťuje (ročná, mesačná, denná, hodinová),
- počet a kategóriu pracovníkov, ktorých produktivita sa zisťuje.

Pri analýze ročnej produktivity je potrebné posúdiť príčiny rôznej dynamiky hodinovej, dennej a ročnej produktivity, zistiť, či prevláda intenzívne, alebo extenzívne využitie pracovnej sily.

Hnacie sily produktivity sú konkurencia, hmotná zainteresovanosť, inovácie, technológia, informatizácia, kvalifikácia, design práce.

Možnosti zvyšovania produktivity práce:

Podľa výskumov Solowa, Kendricka a Denisona (50. – 60. roky 20. stor.) celková produktivita výrobných faktorov v 20. stor. vzrástla vďaka technologickému pokroku, vyššej úrovni vzdelania a kvalifikácie pracovníkov. Priemerné tempo rastu celkovej produktivity bolo takmer 1,5 % ročne. Zásoba kapitálu rástla rýchlejšie ako počet pracovných hodín. V dôsledku toho pracovná sila pracovala s väčším množstvom kapitálu (tzn. produktivita a mzdy zvyčajne rástli rýchlejšie ako o 1,5 % ročne).

Príloha 1: prehľad platov na Slovensku v oblasti IT

Pracovná pozícia ▾	Služby	Priemerný plat	Plat v BA	Plat mimo BA
> Vývoj softvéru				
Databázový analytik	[viac]	39 900	39 600	40 500
Databázový špecialista	[viac]	49 800	53 200	38 600
Datamining analytik	[viac]	38 300	38 300	N/A
Grafik - web dizajnér	[viac]	25 300	31 000	23 500
Informatik	[viac]	24 000	29 600	21 200
Programátor	[viac]	36 800	41 200	32 500
Programátor analytik	[viac]	45 900	51 100	38 100
Softvérový vývojár	[viac]	46 600	50 900	41 900
Tester	[viac]	29 800	34 600	24 600
Vedúci vývojového tímu	[viac]	61 100	68 900	53 600
Web developer	[viac]	32 600	34 200	30 700
Web dizajnér	[viac]	25 600	25 900	22 500
Web master	[viac]	20 400	20 400	N/A
> Správa systémov				
Databázový administrátor	[viac]	43 400	44 700	36 500
Operátor výpočtovej techniky	[viac]	26 800	34 200	17 000
Správca aplikačného SW	[viac]	33 500	43 100	25 000
Správca IS	[viac]	32 100	39 200	25 900
Správca operačných systémov	[viac]	31 800	37 300	26 200
Správca počítačovej siete	[viac]	26 200	33 500	22 500
Systémový administrátor	[viac]	31 000	37 400	25 300
Systémový inžinier	[viac]	47 800	52 000	35 100

Príloha 2: 10 tipov ako vylepšiť CV:

1. Používajte tzv. kľúčové slová – terminológiu daného odboru, odborné výrazy, zavedené skratky. Je to signál pre personalistu, že sa v odbore vyznáte. A nielen preto: aj keď pre vás firma teraz trebárs miesto nemá, je pravdepodobné, že si vaše CV uloží do databázy a až bude niekoho s podobným profilom potrebovať, bude ho v databáze hľadať práve pomocou kľúčových slov. Príklady kľúčových slov: C++, Delphi, SAP, projektové riadenie, a i.
2. Keď popisujete svoju pracovnú náplň, miesto otrepaných formulácií „zodpovednosť za“ alebo „hlavné povinnosti“ napíšte konkrétne, čo ste skutočne robili, čo ste dosiahli, na čom ste pracovali a s akým výsledkom.
3. Vynechajte frázu „Referencie sú k dispozícii na požiadanie“ (references available upon request). Že referencie v prípade potreby poskytnete, sa predpokladá.
4. Nepoužívajte zarovnávanie textu z oboch strán. Ponechajte text zarovnaný iba zľava, inak sa medzi slovami tvoria neprirodené medzery a nevyzerá to dobre.
5. Snažte sa, aby vaše CV nevyzeralo rovnako ako stovka iných. Prebudzte svoju kreativitu.
6. Urobte CV čo najprehľadnejšie. Personalista venuje najprv vášmu CV zbežný pohľad v dĺžke maximálne 20 sekúnd; niektorému personalistovi dokonca podľa výskumu stačia 3 sekundy. Za ten čas by mal dôjsť k názoru, že vaše CV stojí za bližšie preštudovanie!
7. Nezavrhujte tzv. skúsenostný typ CV len preto, že nie je u personalistov príliš obľúbený. Je vhodný pre tých, ktorí často menili zamestnanie, pre absolventov alebo pre tých, ktorí majú kratšiu pracovnú skúsenosť. Môže pomôcť aj tým, ktorí sa snažia po určitej pauze dostať späť do pracovného procesu, aj tým, ktorí majú väčšie časové medzery medzi jednotlivými zamestnaniami.

8. Ak máte dlhšiu prax, zamerajte sa len na posledných 15 rokov. Pracovné skúsenosti z doby dávno minulej nemajú takú váhu. Zostručnite tak svoje CV a odvediete pozornosť aj od svojho veku. Či chceme, alebo nie, vyšší vek môže aj napriek antidiskriminačným zákonom byť diskriminačným faktorom.
9. Do CV patrí iba najvyššie dosiahnuté vzdelanie; základnú – tobôž materskú! – školu rozhodne nezmieňujte!
10. V CV neuvádzajte svoju výšku, hmotnosť, náboženské vyznanie ani politickú orientáciu. Nie je tiež nutné popisovať dôvody odchodov z jednotlivých zamestnaní, písať mená nadriadených, adresy zamestnávateľov, výšky plátov. Nemusíte prikladať ani svoju fotografiu. O svojich hobby sa zmieňte iba v prípade, že majú nejakú zreteľnú súvislosť s danou pracovnou pozíciou.

Príloha č.3: Príprava na pracovný pohovor:

1. Dochvilnosť

Príďte o 10 až 15 minút vopred. Pripravte na možné nástrahy ako cestné zápchy, problémy s parkovaním.

2. Vystupovanie na interview

Buďte milý a príjemný ku každému koho stretnete od recepcnej na začiatku až po personalistu alebo manažéra, ktorý Vás pohovoruje.

3. Nebuďte príliš osobný

Otvorenosť a príjemné vystupovanie je vašou výhodou, avšak vyhnite sa prílišným osobným detailom o Vašom živote. Väčšinou nie sú podstatné pre danú prácu o ktorú sa uchádzate.

4. Ukážte záujem

Počas pohovoru dajte najavo Váš záujem a znalosti o pozícii i spoločnosti a snažte sa poukázať na svoje silné stránky, pre ktoré by ste to mali byť práve Vy, kto bude vybraný na danú pracovnú pozíciu.

5. Očný kontakt

Počas interview nezabúdajte na očný kontakt, ktorým zdôrazňujete Vašu dôveryhodnosť a úprimnosť. Buďte ale opatrný, prehnaný očný kontakt pôsobí rušivo a nepríjemne.

6. Nepoužívajte barličky

Šťukanie perom, kývanie sa na stoličke, pukanie prstov nie sú prejavy vhodné na pohovor. Váš kredit taktiež nezvyší žuvanie žuvačky prípadne citel'ný pach po cigaretách.

7. Podanie ruky

Stisk ruky by mal byť pevný a mal by odzrkadľovať Vašu suverenitu. Nejde však o pretekánie v sile stisku, takže tak ako všetko treba aj podanie ruky brať s mierou.

8. Pýtajte sa

Pýtajte sa tak aby ste poukázali na Vaše znalosti o pozícii, spoločnosti, prípadne na Vaše odborné vedomosti z danej problematiky.

9. Vypichnite silné stránky, nie slabosti

Pokiaľ budú otázky personalistu smerovať na zručnosti alebo procesy, ktoré nemáte alebo nepoznáte, Vaše odpovede formulujte smerom na Vašu schopnosť rýchlo sa učiť alebo na podobné zručnosti, ktoré by ste mohli využiť v danej situácii.

10. Uchovávajte si vizitky

Pomôžu Vám zapamätať si mená a využijete ich taktiež pri posielaní ďakovných správ.

11. Zapisujte si

Na pohovore si zapisujte dôležité informácie. Ukazuje to vašu profesionalitu a záujem.

12. Nezabudnite na:

Životopis, motivačný list, odporúčania a získané certifikáty.

13. Vypnite si mobilný telefón !!!

Referencie:

[Majtán,Š. a kol.: Podnikové hospodárstvo, Bratislava SPRINT 2007.]

[www.profesia.sk]

[www.grafton.sk]

[www.uninova.sk/pf_bvsp/pdf/ZPE_Studmat_2cast.pdf]

[Produktivita práce - prednáška, Mgr. G. Kravčáková, PhD.]