

# **VZŤAHY V ORGANIZÁCI**

# OSNOVA

- chovanie v organizácii
- pracovné vzťahy
- pracovné podmienky
- motivovanie pracovníkov
- konflikty

# CHOVANIE V ORGANIZÁCII

Faktory pôsobiace na chovanie ľudí:

- individuálne rozdiely                      schopnosti, inteligencia, osobnosť
- postoje    príčiny, prejavy
- vplyvy pôsobiace na chovanie              osobnosť, postoje
- teória atribúcie                                  posudzovanie ľudí
- orientácia    prístupy uplatňované pri práci
- úlohy    úlohy realizované pri vykonávaní práce



# CHOVANIE V ORGANIZÁCII

Faktory pôsobiace na chovanie ľudí:

- **postoje**

---

---

Ustálený spôsob myslenia, ktorý má hodnotiacu povahu a je vytvorený na základe skúseností.

Faktory vplyvu:

- kultúra organizácie (hodnoty, normy)
- chovanie vedenia (štýl riadenia)
- politika odmeňovania, uznania
- kvalita pracovného života

# CHOVANIE V ORGANIZÁCII

Faktory pôsobiace na chovanie ľudí:

- **vplyvy pôsobiace na chovanie**

---

---

Základné vplyvy:

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| • charakteristika úloh                      | neurčitosť, konfliktnosť          |
| • charakteristika práce a pracovného miesta | autonómia, podnetnosť             |
| • chovanie vedúceho                         | dôraz na cieľ, uľahčovanie práce  |
| • charakteristika pracovnej skupiny         | atmosféra spolupráce, priateľstvo |
| • politika organizácie                      | system odmeňovania                |



# CHOVANIE V ORGANIZÁCII

Faktory pôsobiace na chovanie ľudí:

- **orientácia**

---

---

Význam spočíva v zdôraznení významu vplyvu faktorov prostredia na pracovnej motivácii.

Kľúčové preferencie:

- peňažné odmeny
- istota
- spolupracovníci
- vnútorná spokojnosť z práce
- autonómia





# PRACOVNÉ VZŤAHY

Rozdelenie pracovných vzťahov:

- neformálne
- formálne

# PRACOVNÉ VZŤAHY

Skupiny pracovných vzťahov:

- zamestnanec a zamestnávateľ  
*upravuje ich zákonník práce, kolektívna alebo pracovná zmluva*
- zamestnanec a zamestnanecké združenie  
*upravujú ich pravidlá vymedzujúce práva a povinnosti*
- odbory a zamestnávateľ (vedenie organizácie)  
*upravujú celoštátne zákonné normy*
- nadriadený a podriadený  
*upravuje ich pracovná zmluva*
- k zákazníkom a verejnosti  
*upravujú ich všeobecné pravidlá a zásady*
- medzi pracovnými kolektívami  
*upravujú ich organizačné poriadky*
- medzi spolupracovníkmi  
*sú spravidla neformálne*

# PRACOVNÉ VZŤAHY

Zásady vytvárania „zdravých“ pracovných vzťahov:

- dodržiavanie zákonov, zmlúv, dohôd a pravidiel zo strany zamestnávateľa
- vedenie pracovníkov k dodržiavaniu zákonov, predpisov určených organizáciou
- rešpektovanie odborov ako partnera zamestnávateľa a vedenia organizácie
- rešpektovanie zamestnanca ako rovnoprávneho partnera zamestnávateľa v oblastiach spoločných záujmov
- používanie presne a zákonne formulovaných pracovných zmlúv
- formulovanie a realizácia jasnej a spravodlivej politiky získavania, výberu, hodnotenia, odmeňovania, rozmiestňovania a personálneho rozvoja pracovníkov
- neustále zlepšovanie štýlu riadenia
- neustály dôraz na formovanie pomocou vzdelávacích aktivít
- vytváranie a udržiavanie priaznivých pracovných podmienok
- informovanie pracovníkov o dôležitých záležitostiach
- starostlivosť o sociálny rozvoj pracovníkov
- vytváranie vzťahov organizovaním aktivít pre pracovníkov a ich rodiny
- prevencia a postihovanie diskriminácie

# PRACOVNÉ VZŤAHY

**Pracovná zmluva** ako základný dokument vzťahu zamestnanec – zamestnávateľ **musí obsahovať**:

- názov práce a informácie o práci
- komu je za prácu zodpovedný
- pracovné podmienky súvisiace z pracovným miestom
- informácie o mieste výkonu práce
- dátum nástupu, termínovanosť pracovného pomeru (dočasný, trvalý)
- d'alsie dohodnuté skutočnosti

# PRACOVNÉ VZŤAHY

Odbory sú združenia zamestnancov určené k obhajovaniu ich záujmov a ochrane ich práv s právomocou:

- rozhodovať o štrajku, zastavení práce v prípade ohrozenia života a zdravia zamestnancov
- spolurozhodovať v prípade, kde je potrebné vyjadrenie odborov
- súčinnosti v prípade problémov v oblasti práce a ľudského činiteľa
- kontrolovať v prípade kolektívnej zmluvy, pracovnoprávných predpisov a predpisov týkajúcich sa ochrany zdravia a bezpečnosti práce

# PRACOVNÉ VZŤAHY

Na tvorbu „zdravých“ pracovných vzťahov má zásadný vplyv určenie základných povinností pre:

- zamestnancov
- vedúcich pracovníkov
- zamestnávateľov

# PRACOVNÉ VZŤAHY

Na tvorbu „zdravých“ pracovných vzťahov má zásadný vplyv určenie základných povinností pre:

- **zamestnancov**

- vedúcich pracovníkov
- zamestnávateľov

- 
- pracovať svedomite a riadne podľa svojich síl
  - dodržiavať zásady spolupráce s ostatnými zamestnancami
  - dodržiavať a plne využívať pracovnú dobu
  - dodržiavať právne predpisy vzťahujúce sa k práci
  - prehľbovať si kvalifikáciu
  - riadne hospodáriť so zverenými prostriedkami
  - pracovať tak, aby nedochádzalo ku škodám na zdraví
  - povinnosť upozorniť na hroziacu škodu
  - nepostupovať v rozpore s oprávnenými záujmami zamestnávateľa



# PRACOVNÉ VZŤAHY

Na tvorbu „zdravých“ pracovných vzťahov má zásadný vplyv určenie základných povinností pre:

- zamestnancov
- **vedúcich pracovníkov**
- zamestnávateľov

- 
- riadiť a kontrolovať prácu svojich podriadených
  - pravidelne hodnotiť pomer podriadených k práci a kolektívu
  - organizovať prácu v záujme zvyšovania produktivity
  - vytvárať priaznivé pracovné podmienky a zaisťovať ochranu zdravia
  - zabezpečovať odmeňovanie
  - vytvárať podmienky pre zvyšovanie odbornej úrovne zamestnancov
  - zabezpečovať dodržiavanie platných právnych noriem
  - zabezpečovať prijatie včasných opatrení na ochranu majetku

# PRACOVNÉ VZŤAHY

Na tvorbu „zdravých“ pracovných vzťahov má zásadný vplyv určenie základných povinností pre:

- zamestnancov
- vedúcich pracovníkov

- **zamestnávateľov**

---

---

- dodržiavať zákony a predpisy a záväzky vyplývajúce zo zmlúv
- prideliť prácu zamestnancom v súlade so zmluvou
- rešpektovať právo na odborové združovanie
- sústavne vytvárať podmienky pre bezpečnú a zdravotne nezávadnú prácu
- dbať, aby práca zamestnancov uspokojovala
- dbať o vzhľad a úpravu pracovísk
- umožňovať stravovanie na všetkých zmenách
- zabezpečiť bezpečné odloženie zvrškov a osobných predmetov
- zodpovednosť za škodu spôsobenú zamestnancom v priamej súvislosti s výkonom práce

# PRACOVNÉ PODMIENKY

- časové podmienky
- pracovné prostredie
- bezpečnosť a ochrana zdravia

# PRACOVNÉ PODMIENKY

## ČASOVÉ PODMIENKY

---

Štandardný pracovný čas: Zákon NRSR č.433/2003 Z.z., § 89, odsek 5

- jednozmenné                      *40,00 hodín / týždeň*
- dvojzmenné                        *38,75 hodín / týždeň*
- trojzmenné                        *37,50 hodín / týždeň*

# PRACOVNÉ PODMIENKY

## ČASOVÉ PODMIENKY

---

Neštandardný pracovný čas:

- skrátený (neúplný) pracovný čas      čiastočný pracovný úväzok
- podielový pracovný čas      delenie práce medzi viac zamestnancov
- „stlačený“ pracovný čas      znížený počet dní
- práca na zavolanie
- predĺžené pracovné zmeny      10 alebo 12 hodinové pracovné zmeny
- telework      dostupnosť na telefóne
  - domáci telework      domáca práca
  - mobilný telework      práca na cestách
  - SOHO (small office, home office)
- pružný (kĺzavý) pracovný čas      len čiastočná účasť na pracovisku
  - pružný pracovný deň
  - pružný pracovný týždeň
  - pružné štvortýždňové obdobie

# PRACOVNÉ PODMIENKY

## ČASOVÉ PODMIENKY

---

Neštandardný pracovný čas:

- výhody pre organizáciu
  - nasadenie personálu podľa potreby
  - optimalizované využitie zamestnancov
  - redukcia nedochvíľnosti
  - zlepšenie produktivity
  - zlepšenie pracovnej atmosféry
  - lepšie využitie kapacít organizácie
  - pokles režijných nákladov
- výhody pre zamestnanca
  - čiastočná časová suverenita
  - lepšia možnosť zladenia pracovného a mimopracovného života
  - potreba zvyšovania si kvalifikácie
  - lepšie prispôsobenie sa biologickému rytmu

# PRACOVNÉ PODMIENKY

## ČASOVÉ PODMIENKY

---

Neštandardný pracovný čas:

- nevýhody pre organizáciu
  - zvýšenie nákladov na administratívu (kontrola a evidencia pracovného času)
  - zvýšenie nákladov na komunikačné médiá a terminály
  - zvýšenie nákladov na vzdelávanie zamestnancov
  
- nevýhody pre zamestnanca
  - znižovanie sociálnych kontaktov
  - menej nadčasových príplatkov
  - zvýšenie zaťaženia zamestnanca (nie sú prestoje a voľné minúty)
  - rozšírenie prevádzkovej doby (soboty a nedele)

# PRACOVNÉ PODMIENKY

## PRACOVNÉ PROSTREDIE

---

### Fyzikálne faktory

- osvetlenie
- farebná úprava pracovného prostredia
- hluk (30-40 dB)
- mikroklimatické prostredie
  - teplota (15-24° C)
  - vlhkosť (30-70%)
  - prúdenie vzduchu (0-0,5 m/s)
  - čistota ovzdušia (toxicita)
- žiarenie



# PRACOVNÉ PODMIENKY

## PRACOVNÉ PROSTREDIE

---

### Sociálno-psychologické faktory

- obmedzenie participovať na rozhodovaní
- vysoké tempo a monotónnosť práce
- dlhodobé pasívne sledovanie výrobného procesu
- vysoké nároky na spoľahlivosť
- nedostatočné využívanie kvalifikácie

# PRACOVNÉ PODMIENKY

## BEZPEČNOSŤ A OCHRANA ZDRAVIA

---

---

Súbor činností na odstránenie príčin ohrozenia života, zdravia zamestnanca.

Príčiny ohrozenia:

- **objektívne**      nevhodné pracovné podmienky
  - nevyhovujúce technické a technologické podmienky
  - nevyhovujúce ochranné prostriedky
  - zlé priestorové usporiadanie pracoviska
  - negatívne pôsobenie fyzikálnych faktorov prostredia
- **subjektívne**      spôsobené ľudským činiteľom
  - nerešpektovanie určitého spoločenského postavenia
  - nepoznanie bezpečnostných predpisov
  - nesprávne pracovné zaradenie
  - nesprávny postoj manažéra k bezpečnosti práce
  - málo podnetné pracovné podmienky
  - narušené interpersonálne vzťahy

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Čo to je motivácia?

Je výsledkom určitého procesu a nepatrí medzi vrodené ľudské vlastnosti

Motivačný  
proces

Sila podnetov

Vlastná účinnosť

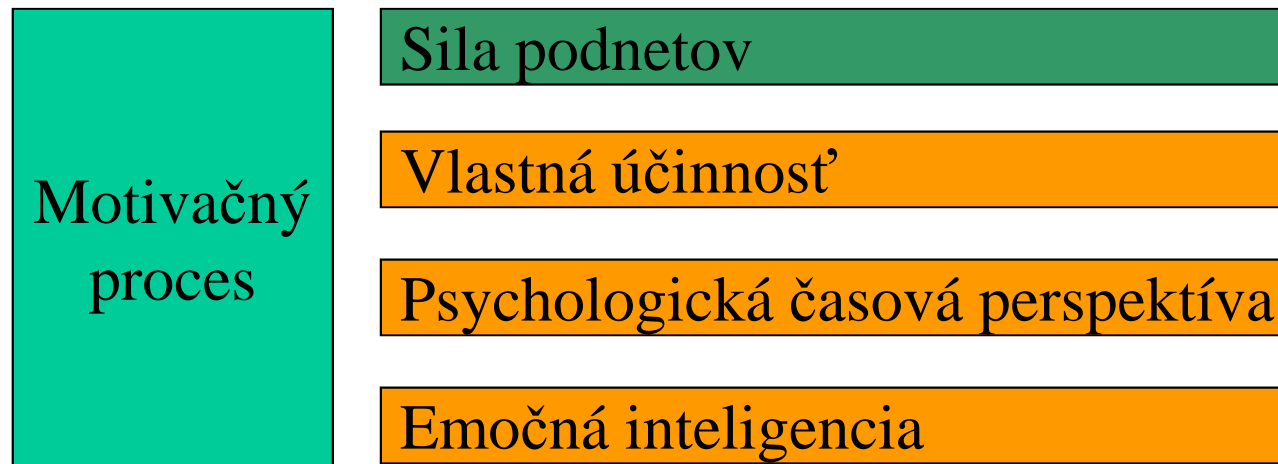
Psychologická časová perspektíva

Emočná inteligencia

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Čo to je motivácia?

Je výsledkom určitého procesu a nepatrí medzi vrodené ľudské vlastnosti



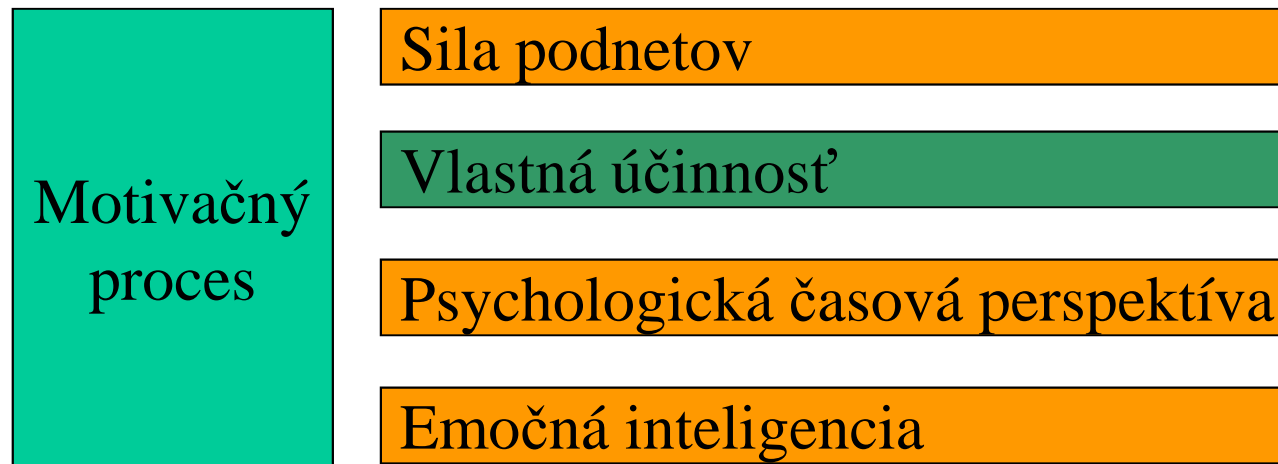
---

Sú to vnútorné pohnútky, inštinkty jednotlivca alebo skupiny, ktorých intenzita závisí od vnútorného napätia alebo jeho uvoľnenia

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Čo to je motivácia?

Je výsledkom určitého procesu a nepatrí medzi vrodené ľudské vlastnosti



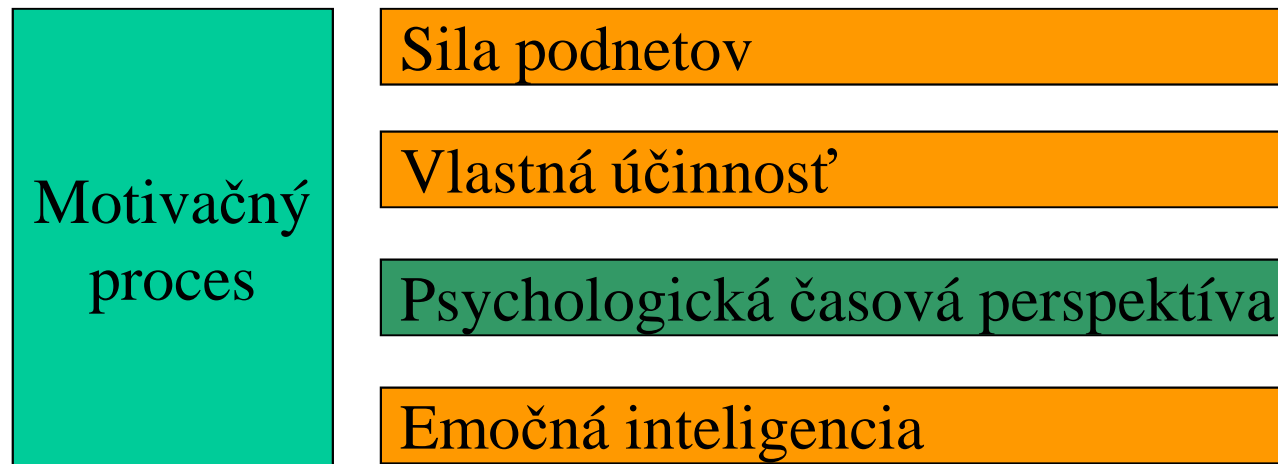
---

Silno sformované vnútorné presvedčenie alebo ovplyvňovanie svojho života na základe vlastných úvah a presvedčenia

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Čo to je motivácia?

Je výsledkom určitého procesu a nepatrí medzi vrodené ľudské vlastnosti



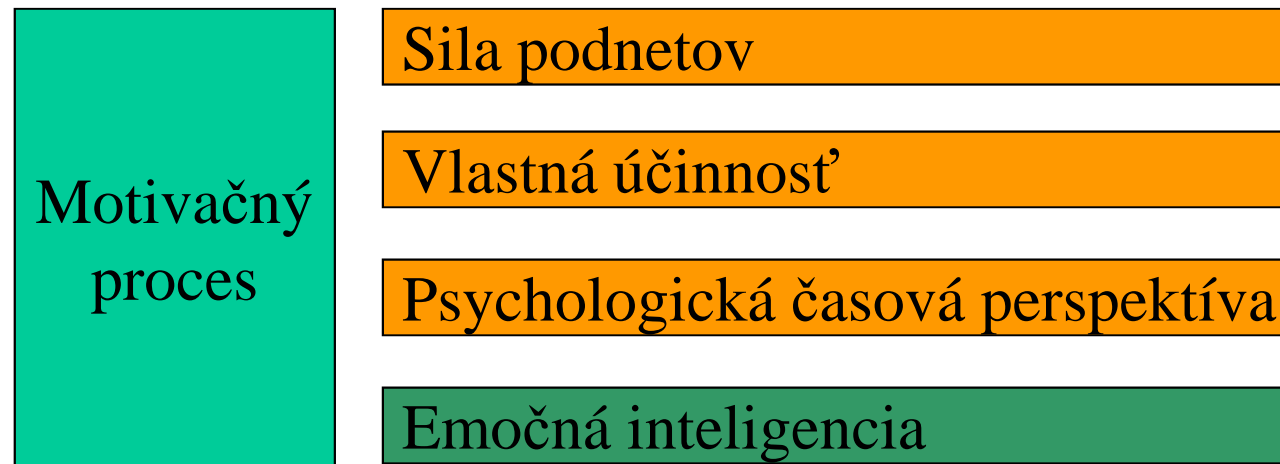
---

Závisí od fázy, v ktorej sa jednotlivec alebo skupina nachádza, dosiahnutého vzdelania, skúseností a umožňuje diferencovať osobné ciele podľa významu

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Čo to je motivácia?

Je výsledkom určitého procesu a nepatrí medzi vrodené ľudské vlastnosti



---

Medzi úspechom a emočnou inteligenciou existuje súvislosť, ktorá má vplyv na významné podporné faktory pri rozhodovaní

# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Ako je možné rozdeliť motiváciu?

- **Motivačné naladenie**  
zložka osvojená ako reakcia na podmienky života a pracovného prostredia
- **Motivačná poloha**  
závisí na meniacich sa podmienkach života
- **Motivačné založenie**  
tvorí základ motivačného poľa a rámec pre obe zložky a súvisí s osobnosťou a v priebehu života sa málo mení





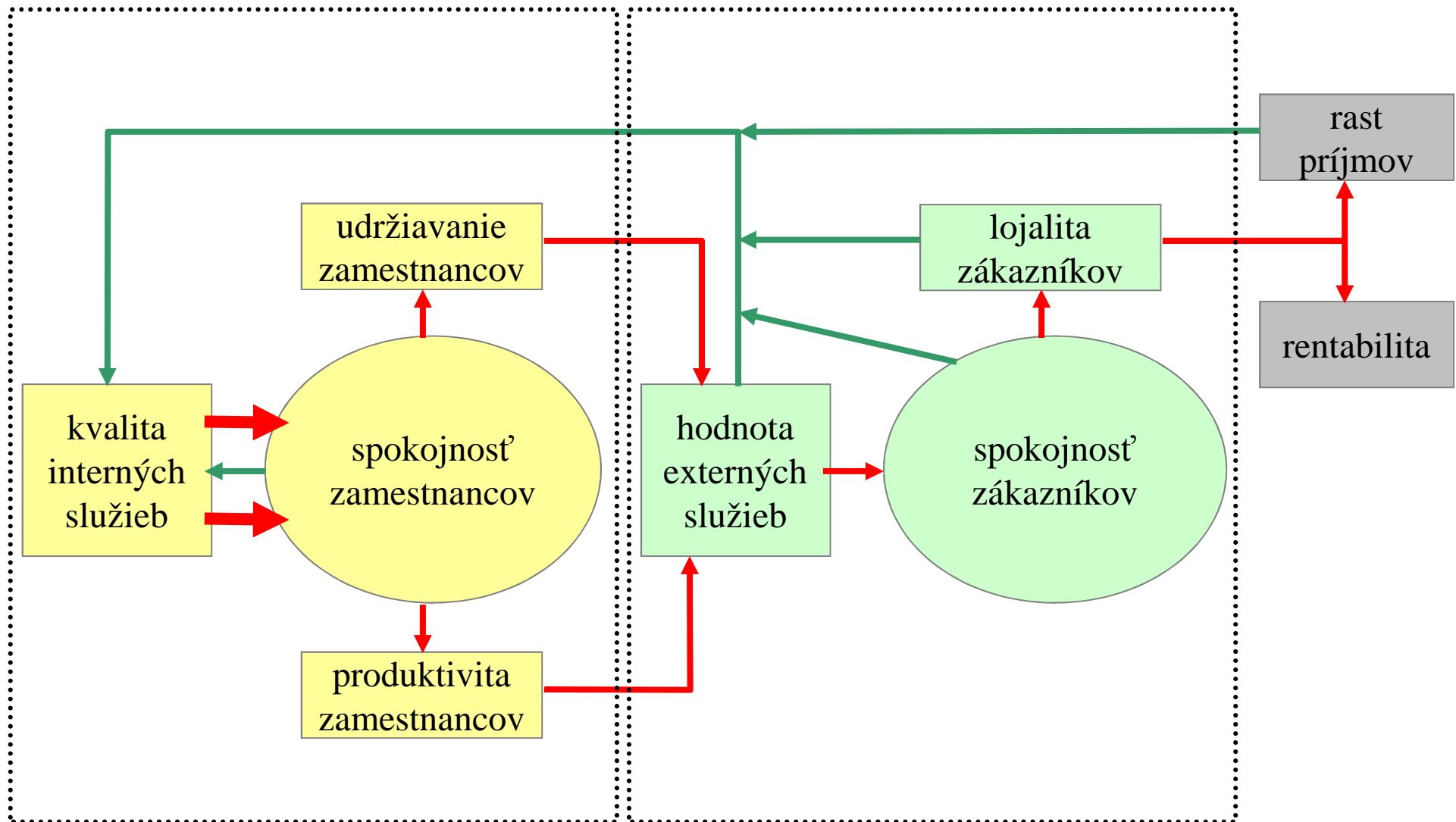
# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## **Vedomosti o štruktúre vedú k motivačným pravidlám:**

1. Neprispôsobujte ľuďí úlohám, ale úlohy ľuďom.
2. Ľudia musia byť spokojní aspoň s niečím.
3. Iní ľudia môžu byť citliví na iné podnety ako vy.
4. Obava z nepríjemného môže motivovať rovnako ako túžba po príjemnom.
5. Niekedy stačí prácu dobre definovať a vysvetliť.
6. Pri motivácii myslite na druhého, nie na seba.
7. Aktuálne motívy sú súhrou vplyvu osobnosti, prostredia a situácie.

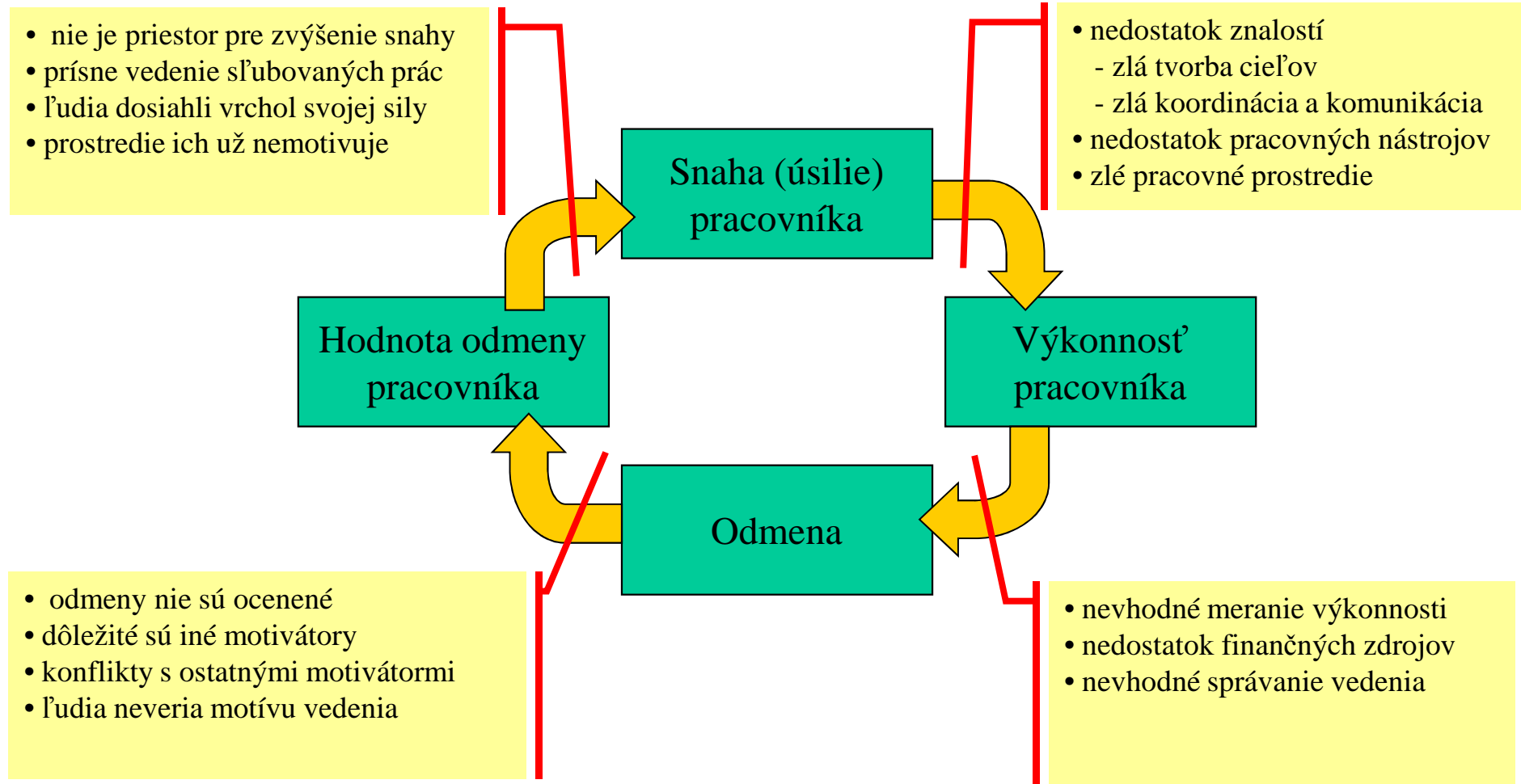
# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Motivačný systém organizácie



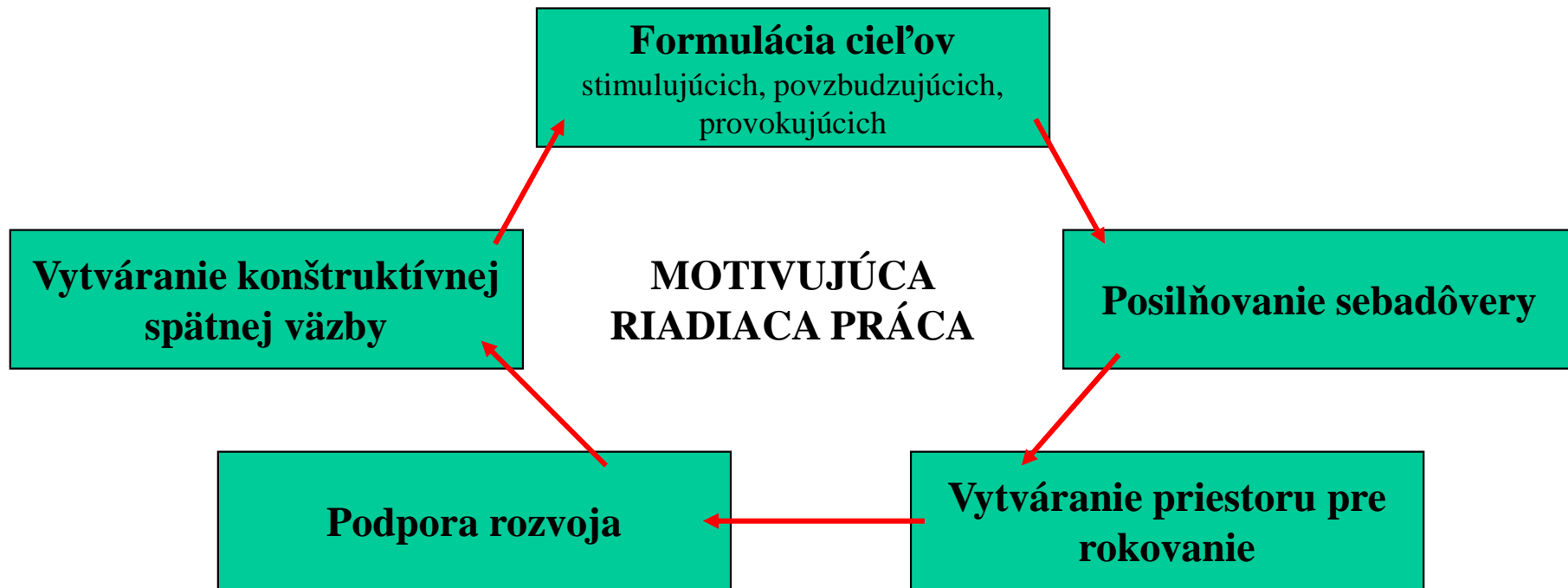
# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## Prekážky motivácie



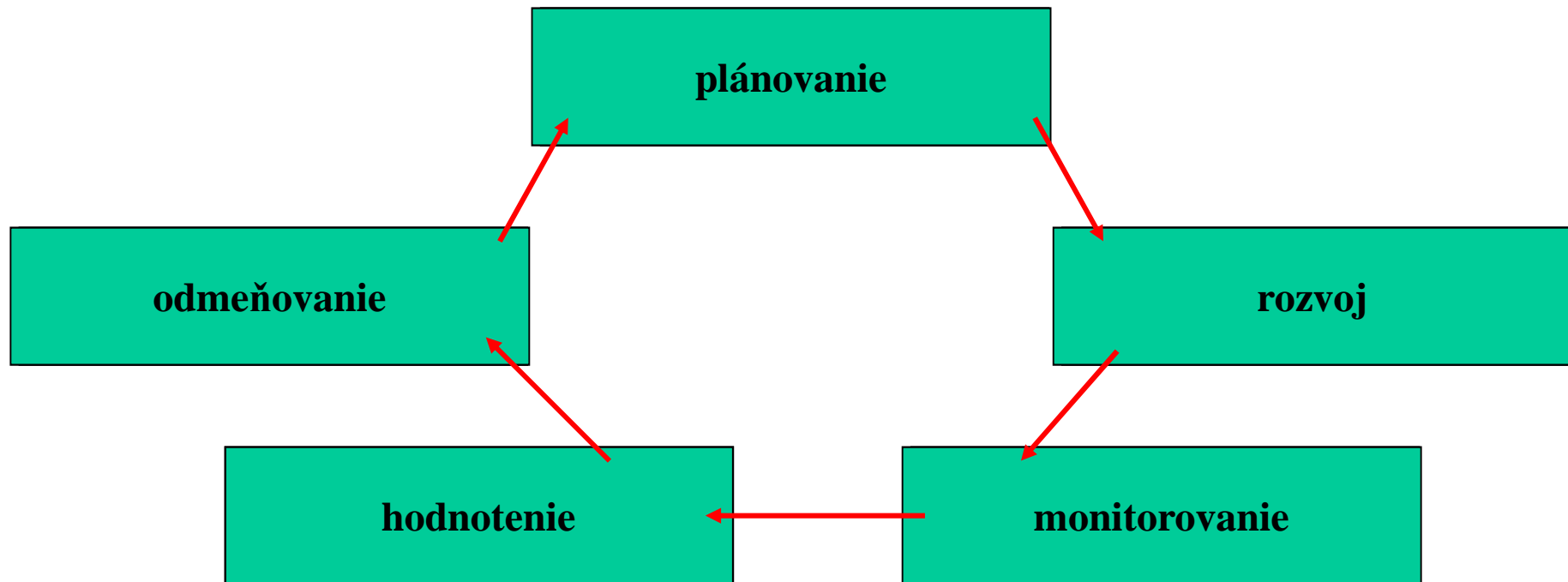
# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## System odstraňovania prekážok v motivácii



# MOTIVOVANIE PRACOVNÍKOV

## System efektívnej riadiacej práce



# KONFLIKTY

## **Zdroje konfliktov**

- osobné a sociálne chovanie jedincov
- nedorozumenie
- nedostatky personálnej práce
- štýl vedenia
- spôsob formovania kolektívu
- zmeny techniky, technológie, organizácie práce, organizačnej štruktúry
- umiestnenie pracoviska a pracovné podmienky
- príčiny mimo organizácie

# KONFLIKTY

## **Príčiny vzniku konfliktov**

- nepochopenie, nedorozumenie
- nečestnosť
- polopravdy, nevypovedané pravdy
- nedbalosť
- zámer
- rozdielne názory, neakceptovanie iných
- nevytvorenie hraníc
- nezvládnutie konfliktu
- strach
- skryté očakávanie

# KONFLIKTY

## Spôsoby riešenia konfliktov

- **korytnačka** vyhnutí sa konfliktu (strata / strata)
- **žralok/ lev** súťažiť a presadiť sa (výhra / prehra)
- **medved'** prispôbiť sa (prehra / výhra)
- **líška** dosiahnuť kompromis
- **sova** spolupráca na dosiahnutí výsledku (výhra / výhra)



# POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
ARMSTRONG Michael	Řízení lidských zdrojů	978-80-247-1407-3	17-20, 50-54
KACHAŇÁKOVÁ Anna, NACHTMANNOVÁ Oľga, JONIAKOVÁ Zuzana	Personálny manažment	978-80-8078-192-7	12
KOUBEK Josef	Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky	978-80-7261-168-3	11
MIHALČOVÁ Bohuslava a kolektív	Riadenie ľudských zdrojov	978-80-225-2448-3	7, 13

Vaše  
otázky  
prosím ?!?