

Podklady pro e-learningový modul: Řízení lidských zdrojů v kultuře

Obsah

Obsah.....	2
2. Vnější podmínky a ŘLZ.....	7
3. Plánování lidských zdrojů.....	23
4. Nábor a výběr pracovníků.....	28
5. Výběr pracovníků.....	32
6. Umísťování, rozvoj a hodnocení pracovníků.....	36
7. Odměňování.....	44
8. Konflikty a jejich řešení.....	49
9. Zdroje:	55

Úvod

OKNO 1

1.1. Lidské zdroje (LZ)

Samuelson: Lidé jsou jedni ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj. Ostatní jsou půda, technologie, práce. Práce se sestává z lidského času stráveného ve výrobě. Zahrnuje 1000 posláních a úkolů na všech úrovních kvalifikace. Je to nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku. Výzkumy dokazují, že výsledky podniků jsou ze 60 % ovlivňovány věcnými zdroji a ze 40 % lidskými zdroji. Lidské zdroje ohraničují možnosti organizace a stupeň využití. Lidské zdroje (dále i LZ) jsou tvůrčí - uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje a kromě toho dělají i další činnosti. O hospodářském výsledku organizace nerozhoduje jen počet zaměstnanců, ale i znalosti a vědomosti, vzájemná komunikace, mzda, spokojenost zaměstnání, sociální jistoty.

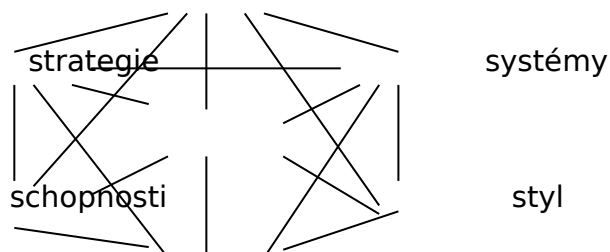
OKNO 2

Šťastný atom - 7 atributů; dokazuje důležitost LZ

struktura

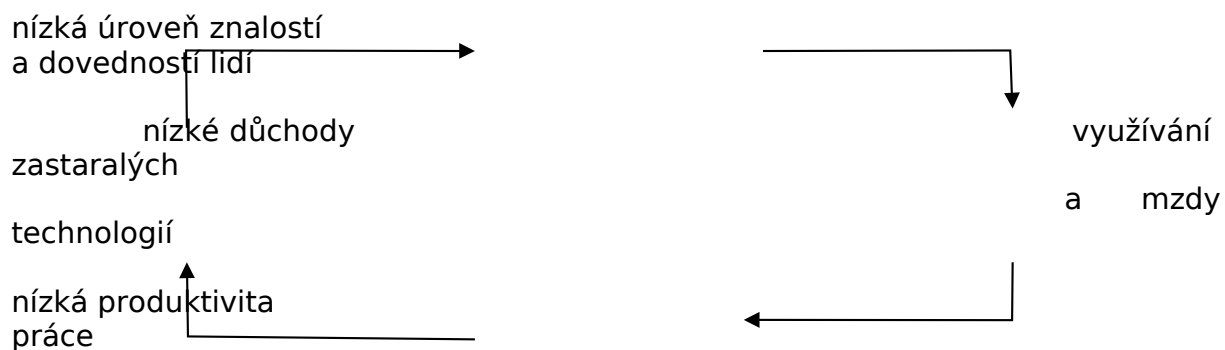
sdílené hodnoty

spolupracovníci



OKNO 3

Schéma:



ke změně je nutné proniknout do tohoto okruhu, ale je nutné mít dostatek financí

OKNO 4

LZ jsou drahé a nákladné - vysoké náklady na vzdělání a výcvik, mzdy a pojištění a na sociální zabezpečení. Podle druhu podniku je to asi 20 - 50 % celkových nákladů podniku. Tento pohled je zúžený. LZ jsou vlastně investice, které se podniku vrací. Očekávám od LZ zisk. Díky tomuto pohledu je mnoho nesprávných personálních rozhodnutí. Úspěšné organizace jsou úspěšné proto, že přijímají a dávají dohromady „správné“ lidi, přichází se stále lepšími projekty, jak lidi udržet, používají pozitivní posilování, uplatňují politiku otevřených dveří.

1.2. Předměty, úkoly a obsah ŘLZ

OKNO 1

1.2.1. Předmět ŘLZ

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je překladem anglického ekvivalentu Human Resources Management (HRM). V souvislosti s ŘLZ: personalistika, personální řízení a ŘLZ.

Personalistika - služba, která zajišťuje péči o zaměstnance + administrativní práce a operace. Tyto operace v sobě zahrnují zaměstnávání lidí, uchováváním pořizováním a aktualizací dokumentů týkajících se lidí a slouží jako zdroj informací pro vedoucí pracovníky. Jedná se o pasivní službu podniku (personální administrativa). Dodnes tento přístup přežívá, ale největší ohlas měla ve 20. - 30. letech.

OKNO 2

Personální řízení - 2 fáze: období rozvoje navazující na 30. léta
fáze dospělosti (60. léta)

Jde o dynamičtější pojetí personální práce. Objevuje se v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí velkého podílu na trhu a na eliminaci konkurence.

Hledáme konkurenční výhody:

- pečlivý výběr lidí
- formování zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců
- organizování zaměstnanců
- motivace kolektivů v podniku.

Díky těmto činnostem se projevuje aktivní role personální práce. Zůstává orientována na vnitropodnikové problémy, problémy spojené se zaměstnáváním lidí a pomíjí strategii ŘLZ. Je to chápáno jako řízení operativní.

OKNO 3

ŘLZ - nejnovější pojetí. Zahrnuje v sobě strategické aspekty (orientace na vnější faktory, které mají dopad na LZ v podniku). Personální práce se stává integrální součástí všech ostatních manažerských činností.

Především je to zaměstnanec podniku, dále jeho role, pozice, funkce, zájmy, vztahy. Vztahy k práci, ke spolupracovníkům, organizaci, managementu, vlastníkovu, konkurenci, ke společnosti. Dále je předmětem zaměstnanec jako člen týmu, zaměstnanec jako spotřebitel výrobků a služeb organizace. Organizace očekává sdílení zájmů, šíření dobrého jména firmy, iniciativu a nové nápady a kvalitu práce. Zaměstnanci očekávají záruky trvalého zaměstnání, uplatnění svých schopností, spravedlivou odměnu a dobrý kolektiv. ŘLZ je proces jehož předmětem je rozhodování v oblasti zaměstnaneckých vztahů, ovlivňuje organizaci i LZ a měl by být součástí práce každého manažera.

OKNO 4

1.2.2. Obsah ŘLZ

Obsah ŘLZ se mění v čase v různých zdrojích a v různých organizacích. Nejdůležitější jsou ty v čase.

Do konce II. světové války - převládá přijímání a administrativa.

50. - 60. léta - převládá plánování a nábor pracovníků.

60. - 70. léta - obsah zaměřen na zaměstnanecké vztahy.

70. - dodnes - převládají personální služby a vytváření organizační kultury.

Obsahem ŘLZ je:

- běžná administrativa
- vlastní řízení zdrojů
- vzdělávání
- sociální rozvoj
- řízení výdajů na zaměstnance
- informace a komunikace
- prostředí a životní podmínky k práci
- sociální vztahy
- poradenství nadřízeným v řízení zaměstnanců
- vnější vztahy

OKNO 5

Hlavní náplně a struktura činnosti útvarů řízení lidských zdrojů

strategické	operativní	poradenské a konzultační
personální politika	nábor	plánování
personální strategie	výběr	odměňování
účast na zdokonalování organizace a řízení	přijímání	výchova, školení,
personální struktury	propouštění	vzdělávání
	administrativa	zaměstnanecké vztahy
		zaměstnanecké služby
tvůrčí činnosti, koncepční	převažuje samostatná	spolupráce s liniovými

spolupráce organizace	s vedením	činnost útvaru ŘLZ	manažery
-----------------------	-----------	--------------------	----------

OKNO 6

Příčiny změn obsahu:

- lidé jsou vzdělanější - lépe připraveni na práci, více si uvědomují svá práva, jsou informovanější o právních aspektech a situaci na trhu práce.
- vztahy mezi lidmi v organizaci jsou složitější - důsledkem technologických změn a sociálních změn
- co do rozsahu se rozšiřuje legislativa, která se týká ŘLZ - přijímány evropské kodexy v oblasti zaměstnávání, bezpečnosti práce, v kolektivním vyjednávání
- nový přístup v chápání LZ - lidé jsou nejcennějším zdrojem a náklady na mzdy se nechápu jako náklad, ale i jako investice

OKNO 7

Zaměstnanci - výdaj	Zaměstnanci - zdroj
donucování	výhodné využívání
minimalizovat	optimalizovat
krátkodobý	dlouhodobý
výsledky (zisky)	prostředky + výsledky
kvantita	kvalita
nepřizpůsobivost	přizpůsobivost
neflexibilní	flexibilní
závislí	samostatní

OKNO 8

1.2.3. Současné pojetí ŘLZ

Úkoly, které je potřeba provádět:

- zabývat se politikou a strategií v organizaci
- potřeba se věnovat plánování činnosti zaměstnanců vč. potřeby (formování pracovní síly)
- nábor pracovníků
- výběr uchazečů a jejich přijímání
- vnitřní formování, osobní rozvoj a odborná příprava zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- propouštění zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- zaměstnanecké vztahy a služby
- rozvíjet vztahy organizace se zaměstnanci a odbory

OKNO 9

1.2.4. Úkoly ŘLZ

a) osobní - úkoly pro zaměstnance, které musí zabezpečovat organizace pomáhat jednotlivcům stanovovat a dosahovat osobních cílů v organizaci rozvíjet osobní pracovní schopnosti pomáhat v rozvoji pracovní osobní kariéry vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky

organizační

b) vést zaměstnance k aktivnímu podílu na růstu produktivity práce a dlouhodobé úspěšnosti podniku - přímo (ŘLZ) nebo nepřímo (zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců)

zabezpečovat, aby organizace měla požadovaný počet a strukturu zaměstnanců
přispívat k využití fondu pracovní doby

c) společenské- zaměstnávat lidi, a tím přispívat k rozvoji celé společnosti

1.2.5. Subjekty realizace ŘLZ

OKNO 1

Odpovědnost za realizaci mají dle velikosti a struktury organizace:

- liniový manažer (jeho úkolem je realizace zásad řízení lidských zdrojů v praxi - v kontaktu s podřízenými)
- personální manažer
- specialisté - psycholog, sociolog, právník, specialista na mzdové otázky, specialista na výchovu a vzdělávání
- odborové organizace - vstupují do ŘLZ pomocí kolektivních smluv
- externí, poradenské a konzultační organizace

OKNO 2

Personální manažer + specialisté - vytváří personální útvar.

Personální manažer by měl plnit tyto role:

- obchodního partnera (ve vztahu k trhu práce)
- poradce liniového manažera a pro zaměstnance
- prognostika - předvídat vývoj v oblasti vývoj LZ
- obhájce pro zaměstnance
- auditora v oblasti ŘLZ.

Vytváří štábní útvary (nemají rozhodovací pravomoci, pouze poradní).

OKNO 3

1.2.6. Organizační struktura ŘLZ

Závisí na velikosti podniku a struktuře zaměstnanců.

- oddělení zaměstnávání - získávání, výběr, přijímání, ukončování pracovního poměru a evidence pracovníků
- oddělení personální rozvoje - hodnocení, vzdělávání, funkční postup a řízení kariéry
- oddělení odměňování - analýza pracovních míst, hodnocení práce, stanovování pracovních norem, mzdová šetření, vytvářet mzdové formy a mzdové systémy, stanovovat mzdové tarify a klasifikace zaměstnanců
- oddělení pracovních vztahů - kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, vyřizovat stížnosti a připomínky
- oddělení personální plánování - analýza vztahů a pohybu pracovníků
- oddělení bezpečnosti práce - šetření a evidence úrazů, výchova k bezpečnosti
- oddělení zdravotní péče - prohlídky zaměstnanců (vstupní, periodické, preventivní), rehabilitace a první pomoc
- oddělení péče o pracovníky - pojišťování, stravování, důchody

- oddělení výzkumné a metodické – provádí analýzu trhu práce, pers. marketing, zabezpečuje personální informační systém

OKNO 4

1.2.7. Faktory ovlivňující počet pracovníků personálních útvarů

Zvyšující	snižující
centralizované řízení	decentralizované řízení
mnoho právních předpisů	stabilní organizace
silné odbory	malá fluktuace
hodně krátkodobých smluv	odměňování podle výkonu
růst organizace	dlouhodobé pracovní smlouvy

OKNO 5

Rozdělení času mezi pracovní úkony

ČR:	
administrativní a úřednické práce	37 %
nábor pracovníků	13 %
vzdělávání	11 %
řešení nadstavu a hodnocení pozic	1 %
FRA:	
komunikace	19 %
administrativa	19 %
sociální vztahy	17 %
řízení kariéry	17 %
nábor	13 %

2. Vnější podmínky a ŘLZ

2.1. Vnější podmínky

OKNO 1

Každá organizace je otevřeným systémem a je vystavena vnějším podnětům. Svým chováním reaguje na vnější podmínky a ovlivňuje je.

Vnější podmínky:

- a) stálé (konstantní) – mění se velmi pomalu a chování organizace ve vztahu k těmto podmínkám je konstantní
- b) proměnlivé – ovlivňují organizaci výrazně. Jedna změna vyvolá další.
 - ba) pomalu se měnící (vývoj počtu obyvatel)
 - bb) rychle se měnící (zákony)

Organizace musí vnější podmínky monitorovat, analyzovat je a adekvátním způsobem na změny reagovat. Na analyzování lze použít SWOT analýzu.

2.2. Sledování VP

OKNO 2

Úkolem je zjišťovat, které faktory, podmínky se mění a jak, sledovat jakou změnu lze očekávat (předvídat, co se stane), jaký vliv bude mít tato změna na můj podnik z hlediska časového (v současné době, v blízké budoucnosti a vzdálené budoucnosti).

Z hlediska metodického se doporučuje provádět v těchto krocích:

- definování tendence - zjišťování, přehled informací, statistická analýza, grafické znázornění
- modelování budoucího vývoje - stanovit limitové faktory
- predikce následků - analýza dopadů faktorů na organizaci
- seřazení možných následků dle významu
- určení výstupů - jaká reakce organizace bude na změny
- stanovit pořadí reakcí na změnu - několik variant
- stanovit opatření k implementaci rozhodnutí - vydání a rozšíření dokumentace po organizaci

2.3. Internacionální podmínky VP

OKNO 3

2.3.1. Rozvoj technologií a změny v mezinárodní dělbě práce

Výrazný rozvoj těchto technologií:

- ty, co vedly k automatizaci a robotizaci
- informačních technologií a přenosu informací
- zrychlila se doprava a zlepšila se úroveň ve spojích

Důsledky:

- zvýšená mobilita kapitálu
- nutnost přizpůsobování a pomalejší mobilita pracovní síly
- změna v mezinárodní dělbě práce, kdy moderní technika směřuje do oblastí s nízkými mzdami
- dochází ke snížení potřeby pracovníků ve vyspělých zemích

OKNO 4

2.3.2. Změny na trhu práce

změna strukturální - dochází k posunu pracovní síly mezi sektory

změna kvalifikační - pracovní síla je díky těmto změnám méně mobilní. Mobilita je schopnost přecházet z odvětví do odvětví a měnit zaměstnání. S kvalifikací souvisí činnost jako je školení a ochota zaměstnanců měnit bydliště. V rámci kvalifikačních změn jsou tři skupiny zaměstnanců:

- *kmenoví zaměstnanci* - dobře situovaní, kvalifikovaní se stabilním zaměstnáním
- *periferní zaměstnanci* - nekvalifikovaní, hůře placení, žijí často na hranici chudoby
- *kvalifikovaní zaměstnanci* - jsou zaměstnávání krátkodobě a příležitostně

změna věkové struktury - prodlužuje se doba přípravy na zaměstnání a prodlužuje se střední délka života. Zkracuje se doba pobytu pracovníka v zaměstnání. Zvyšují se náklady na člověka před a po produktivním věku

růst nezaměstnanosti - přijatelná míra 5 - 6 %

OKNO 5

2.3.3. Migrace

Premístování a stěhování obyvatel za účelem pracovního místa.

- mezinárodní migrace - mezi státy
- národní migrace - uvnitř státu

Migrace ven - emigranti, migrace k nám - imigranti.

Migrují nekvalifikovaní jednotlivci, celé rodiny, vysoce kvalifikovaní (únik mozků, nejčastější z Evropy do USA, po roce 1989 z Ruska do Izraele)

legální – povolení k pobytu a pracovní smlouvy (celosvětově asi 150 mil. osob, v Evropské unii 13 mil. osob). V různých formách: - na jednorázové účelové práce(účelové), migrace na sezónní práce (prázdniny, zemědělství), práce v hraničním pásmu (denní nebo týdenní), pracovní výcvik a školení (na základě mezinárodních dohod), trvalá nebo dlouhodobá.

ilegální - přijede jako turista a už se nevrátí (celosvětově 70 mil. osob)

uprchlíci - z různých důvodů (15 mil. osob)

Jednotlivé státy mají právně podchyceny migraci, jedná se o individuální pracovní dohodu:

- přeložena do jazyka, kterému pracovník rozumí
- uzavřena před započítáním práce
- doručena před odjezdem nebo v emigračním středisku či předána v podniku
- měla by obsahovat *základní údaje* (jméno, datum narození, stav, místo bydliště a nábory), *ostatní údaje* (druh a místo práce, kategorie povolání, odměna, příplatky, způsoby platby, srážky a podmínky srážek, podmínky stravování, doba trvání, podmínky obnovení, způsob výpovědi a předčasného ukončení, povolení vstupu na území zaměstnavatele, způsoby krytí nákladů členů rodiny).

Mezinárodní migrace je jedním z největších problémů na trhu práce. Příčiny migrace jsou politické, demografické, ekonomické disproporce mezi zeměmi. Řešení závisí na státní suverenitě a uznání práv a nároků migrantů. Každý stát se brání migraci, ale uvědomují si, že migrace je 5x výhodnější než vlastní vzdělávání pracovníků. Jakákoliv opatření v jedné zemi vyvolá zhoršení v zemi jiné. Migrantů se dostávají do sociální izolace.

2.4. Národní podmínky VP

OKNO 1

2.4.1. Národní podmínky VP

Máme 10,5 mil. obyvatel.

Období	Narozeno osob	Zemřelo	Přírůstek/Úbytek
1945 - 1949	199000	129000	70000
1985 - 1989	132000	129000	3000
1992	122000	120000	2000
1996	91000	113000	-22000
výchled 2020			-32000

OKNO 2

prodlužuje se střední délka života

muži 67 – 68 let, ženy 76 let

výchled 2020: muži 70 let, ženy 77 – 78 let

zhoršuje se věková struktura obyvatelstva (populace celkově stárne, malý přírůstek obyvatelstva mimo migraci)

Produktivní věk: muži 15 – 64 let, ženy 15 – 54 let.

V současné době je v tomto rozmezí 60 % obyvatelstva. V roce 2020 je očekáváno snížení o 2-3 % (380000 jedinců).

klesá přirozený přírůstek

	0 – 14 let	15 – 59 let	60 a více let
Rok 2020	16,4 %	60,9 %	22,7 %

OKNO 3

2.4.2. Zdroje pracovních sil a jejich rozdělení

V ČR jsou tvořeny obyvatelstvem v produktivním věku, pracujícími v poproduktivním věku, ostatním zdroji (k nám přijíždí).

Rozdělení:

- pracující 71 % (z celkových zdrojů)
- ženy na mateřské dovolené 5 %
- příprava povolání 10 %
- práce neschopní 3 %

- ostatní 11 % - evidovaní uchazeči o zaměstnání, ženy v domácnosti, neevidovaní uchazeči, kteří hledají práci sami nebo nechtějí pracovat, pracovníci v zahraničí, lidé, kteří nejsou zahrnuti do statistik. V absolutním vyjádření to činí 0,5 mil. osob.

OKNO 4

Procentuální zastoupení populace v oblastech:

Zemědělství	281000	5,7 %
Průmysl	2021000	41 %
Služby	2635000	53,3 %

zvyšuje se poptávka po zahraničních silách

Podmínky pro cizince, aby mohl v ČR pracovat: povolení k zaměstnání od úřadu práce v místě práce (vydává se jako první; obsahuje: „povolení k pobytu platné ode dne“), povolení k pobytu vydané okresní správou cizinecké policie v místě bydliště.

OKNO 5

2.5. Politika zaměstnanosti a situace na trhu práce

2.5.1. Politika zaměstnanosti

Vláda má politiku zaměstnanosti. Cílem je plná, vyrovnaná, produktivní a svobodně zvolená zaměstnanost při nízké míře inflace. Vychází z hospodářské situace státu.

Plná zaměstnanost – cílový stav, kdy práci najde každý, kdo chce pracovat (ale ne za mzdu v požadované výši či kvalifikaci nebo v požadovaném místě).

Naše vládní politika je zaměřena na odvrácení a minimalizaci poptávky po práci nástroje:

- vytváření společnosti prospěšných pracovních míst (podpora programu podnikání, tvorba nových zaměstnání, tvorba asistentských a praktikantských míst, vytváření veřejně prospěšných prací)
- snižování zaměstnanosti žen (zvyšování různých příplatků, pomocí zkracování úvazků)
- snižování ekonomické aktivity pracovníků poproduktivního věku a zvyšování důchodu
- příprava mládeže na povolání – prodloužení
- zkracování pracovní doby (dodatkové dovolené, prodloužení dovolené)
- podporovat zaměstnání na zkrácenou pracovní dobu (u organizací, které jsou v potížích)

OKNO 6

- zmírňování negativních následků při ztrátě zaměstnání (vyplácení podpor, příspěvky na rekvalifikace, příspěvky pracovních míst pro lidi)
- usměrňování mezinárodní mobility na trhu práce a ochrana občanů
- pomoc při hledání alternativních zaměstnání (prostřednictvím MPSV, které sleduje situaci na trhu práce, vypracovává prognózy zaměstnání, navrhuje opatření pro vytváření rovnováhy na trhu práce, usměrňuje zaměstnání zahraničních pracovníků, hospodaří s fondem zaměstnanosti, úřady práce – jsou městské, okresní, obvodní případně pobočky)

Evropa – 3 typy institucionální pomoci

- soukromé agentury pro zprostředkování práce – prodávají nebo půjčují pracovní sílu
- odborové zprostředkovatelny práce
- veřejné zaměstnanecké služby (státní)
-

OKNO 7

2.5.2. Situace na trhu práce

Dle aktuálních údajů ČSÚ

2.5.3. Ekonomické podmínky

Trh práce je tvořen zaměstnavateli a potencionálními zaměstnanci. Vyměňují se informace o pracovních příležitostech, schopnostech a požadavcích. Dojde-li k dohodě dojde k uzavření smlouvy na různá místa za různých pracovních odměn. Je proto důležité, aby byl zaměstnavatel informován o situaci na trhu práce.

Byl zaveden relevantní trh práce, který je definován povoláním, zeměpisným hlediskem, konkurencí.

Povolání – vymezeno živnostenským osvědčením, průkazy o speciálních schopnostech, absolvování školení, dosažením stupně vzdělání. Vymezení povolání omezuje mobilitu.

Zeměpisné hledisko – zužuje relevantní trh práce (kvalifikovaní odborníci jsou hledáni na širším trhu – národní a mezinárodní)

Konkurence – jaký vztah má k pracovníkům podobná firma s podobnou kvalifikací zaměstnanců. O vztahu nejlépe vypovídá přehled platových podmínek.

OKNO 8

Podmínky na trhu práce určují minimální mzdovou úroveň. Zaměstnavatel volí výši, aby si udržel pracovníky. Jak je úspěšný, ovlivňuje jeho úspěch na trhu výrobků a služeb. Musí se brát v úvahu inflační tlaky. Dochází k internacionalizaci trhu, a to ovlivňuje personální práci (řeší problémy s bydlením, školní docházky, další finanční kompenzace pro srovnání ekonomické situace ve své zemi, ...).

OKNO 9

2.5.4. Právní podmínky

Na ŘLZ má velký vliv parlament a vláda prostřednictvím zákonů – působí rychle. Zaměstnavatelé jsou povinni dodržovat zákony země, ve které působí. Naše

právní podmínky jsou upraveny dle mezinárodních (Listina základních práv a svobod):

- právo na svobodnou volbu povolání a přípravu na ně. zákon může stanovit podmínky pro výkon určité činnosti;

právo získávat prostředky na životní potřeby prací – občané, kteří nemohou toto ne vlastní vinnou vykonávat, stát hmotně zajistí v přiměřeném rozsahu;

- zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a uspokojivé pracovní podmínky).

OKNO 10

2.5.5. Odbory

Přítomnost odborů znamená, že mnoho rozhodnutí v personální oblasti musí být rozhodnuto za účasti třetí strany. Působení odborů má důsledky i pro zaměstnance, kteří se v odborech nesdružují. Měly by přispívat k vytváření harmonických vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Možnosti jsou dány při kolektivním vyjednávání a při uzavírání kolektivních smluv.

Do problematiky vztahů se zaměstnanci patří:

záruky, že nebudou pracovníci propuštěni

vyřizování stížností

zajištění péče o děti

Na vládní úrovni: „tripartita“ (stát, zaměstnavatelé, zaměstnanci).

2.6. Vnitřní podmínky

OKNO 1

Mají přímý vztah k podniku a vliv na procesy v organizaci a ŘLZ.

Úroveň organizace a vnitřních podmínek (kritéria):

- finanční
- podnikatelská strategie
- technologie
- podniková kultura
- styl řízení

Úroveň práce:

- obsah práce
- požadovaná kvalifikace
- stimulace

OKNO 2

Charakteristika vnitřních podmínek

Podmínky finanční

Dostatek peněz umožní firmě rozhodovat,

kolik lidí zaměstná

- jak je bude platit
- jak je bude formovat (vzdělání, školení)
- vyrovnání propuštěným zaměstnancům – především v dnešní době.

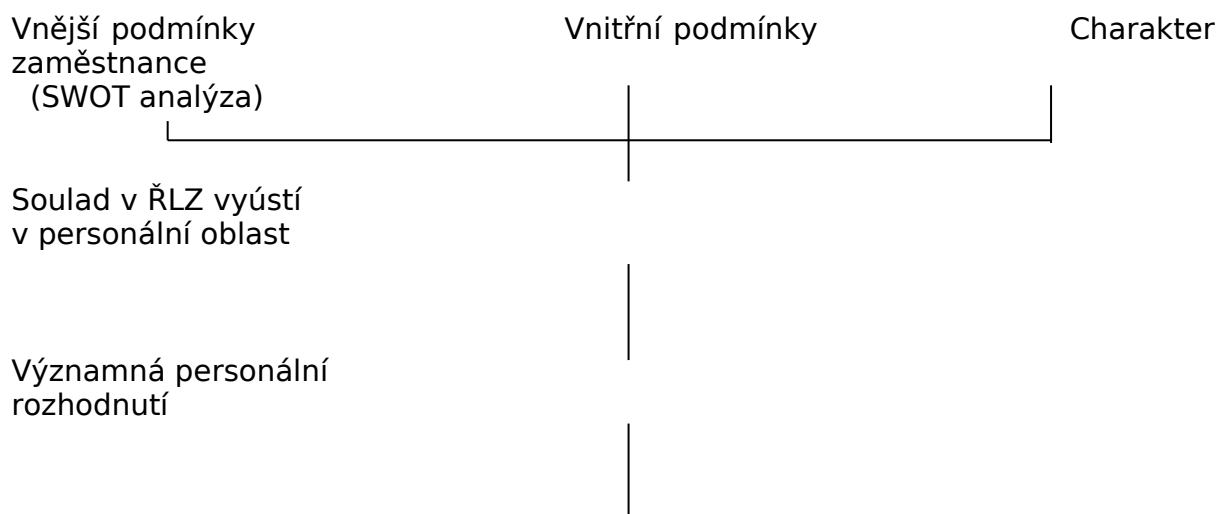
Podnikatelská strategie

Základem personální strategie je strategie firmy jako celku. Základní otázkou je, v jaké oblasti chce firma podnikat. Od základu jsou odvozeny dílčí strategie podniku (strategie organizačních jednotek). Druhou otázkou je, jak obstát na trhu. Tato je řešena na funkční oblasti.

Zaměření na tři oblasti:

- zajistit soulad LZ s celkovou strategií firmy
- vytyčit cíle, plány a strategii v oblasti ŘLZ
- zajistit spolupráci manažerů při ŘLZ

OKNO 3



2.6.1. Výkon

OKNO 4

Výkon je sledován:

- naplnění podnikatelské strategie
- dostaví se finanční úspěch
- zvýšení cen akcií
- dosáhnou žádoucího chování zaměstnanců

Účelem strategie ŘLZ je pomáhat manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích, a tak působit na rozvoj a úspěch organizace.

Podle celkové strategie dělíme podniky na:

opatrné firmy - působí na malém počtu stabilních trhů

odvážné firmy - pravidelně podstupují riziko a stále hledají příležitosti na trhu, nové výrobky

rozvažující firmy - působí na větším počtu trhů, kdy některé jsou stabilní a jiné se mění

OKNO 5

Na základě tohoto lze odvodit tři strategie v oblasti ŘLZ:

stimulování - na trhu se projevují na základě ceny nebo kvality, mají centralistickou organizační kulturu, pomalá změna technologií, oceňují zaměstnance za spolehlivost a důvěryhodnost, práce je přesně vymezena a přísně kontrolována. Základem stimulace je motivace platebními podmínkami a jejich doplňky (doplňkové platy, podíly na zisku, výkonové odměny a prémie).

investování - diferenciací produktů, jedinečné vlastnosti, široké cenové rozpětí, drží si více pracovníků, než momentálně potřebují ⇒ pružnost, ale i vyšší náklady. Vyžadují vyšší kvalifikované pracovníky, flexibilní. Používají komplexní a variabilní technologie. Hlavními programy jsou školení a rozvoj pracovníků. Pracovní podmínky nejsou problémové a tyto nemají odbory. Firma IBM.

spoluúčast - rozhodování na nejnižší úrovni, manažeři se domnívají, že zaměstnanci se cítí zavázáni tím, co spolutvořili. MBO Management by Objectives - řízení podle cílů (podíl zaměstnanců na cílech firmy). Firma Colgate, Palmolive. Jsou tvořeny pracovní týmy, důraz na komunikaci, skupinovou dynamiku a řešení problémů. Méně pozornosti věnováno odměňování a zaměstnaneckým vztahům.

OKNO 6

2.6.2. Technologie

Technologie je komplex postupů a metod, které se používají při výrobě zboží a poskytování služeb. Díky novým technologiím mohou malé začínající firmy konkurovat větším. Technologiemi se podporuje vytváření nových pracovních míst, ale současně platí, že většina míst vyžaduje nové znalosti a dovednosti. Staré zaměstnance je potřeba přizpůsobit změnám. Hledají se nové organizační struktury a vytváří se nové pracovní úkoly na základě technologických kapacit, které umožní důsledněji integrovat zaměstnance s novou technologií.

OKNO 7

2.6.3. Podniková kultura

Vytvářet podnikovou kulturu náleží personalistům. Personalisté musí přispívat k tvorbě a udržování podnikové kultury.

Je založena na čtyřech základních prvcích:

symboly - předměty, slova, gesta. Jsou odvozeny od různých zvyků podniku. Podnikové zkratky, slang, oblékání, symboly hierarchie postavení známy jen členům organizace.

hrdinové - skuteční nebo imaginární. Slouží jako model chování, nositelé tradice, ideální zaměstnavatelé i zaměstnanci.

rituály - nezbytné činnosti a projevy formálního i neformálního charakteru. Pořádání podnikových oslav, podnikových porad, psaní zpráv, plánování, vytvořené kontrolní systémy, pochvaly a tresty.

hodnoty - jsou proto, aby vzniklo povědomí, co je dobré - špatné, co je normální - nenormální. Promítají se do pracovní morálky, loajalita s firmou, celková orientace firmy.

OKNO 8

Podniková kultura znamená, jak firma a její pracovníci působí navenek. Jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy a jak mezi nimi probíhá komunikace. Pracovní klima. Zkracováním pracovní doby se komunikace zhoršuje. Sděluje nám, jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců. Každý podnik má podnikovou kulturu. Měla by být v souladu s podnikatelskou strategií, tím dosahuje plnění cílů.

Není-li soulad:

- přijmout taková opatření, které kulturu změní a umožní realizovat i ambiciózní cíle
- upravit cíle tak, aby za daného stavu podnikové kultury byly dosažitelné
- nedělán nic a nechám vše působit

OKNO 9

2.6.4. Styl řízení

Podniková kultura je uváděna do praxe činností a prací manažerů. Kvalita a styl manažerského vedení má rozhodující význam pro formování představ zaměstnanců, kteří budou ochotni plnit podnikatelské strategie a cíle.

Několik přístupů k rozhodování (odvíjí se styl řízení):

autoritativní – vedoucí rozhoduje zcela sám a přikazuje práci svým podřízeným;
participativní – do rozhodování zahrnuje své podřízené. Problémy řeší společně a vzájemně se respektují, poslední slovo má nadřízený;
demokratický (liberální) – vedoucí se vyhýbá rozhodování, kdykoliv je to možné a nechává podřízené samostatně se rozhodovat. Tato rozhodnutí jsou málo ovlivněna vedoucím, ale i spolupracovníky.

Je nutné zvolit takový styl, který odpovídá dané situaci a podnikové kultuře ve firmě.

OKNO 10

Situační řízení

je v praxi zatím nejlépe použitým modelem vedení. Definuje jednak 4 styly vedení, jednak 4 typy podřízených. Dle výzkumů právě podřízení (následníci) mají největší vliv na volbu stylu řízení – na jejich stupni vývoje záleží objem příkazů nebo podpory, kterou by jim měl vedoucí poskytovat.

OKNO 11

4 základní styly vedení jsou:

(S1) Nařizování: Jde o vysoce nařizovací a málo podporující chování vedoucího. Ten říká podřízenému co, jak, kdy a kde udělat. Rozhodování je iniciováno výhradně manažerem. Komunikace je převážně jednosměrná.

(S2) Pomoc: Jde o vysoce direktivní a vysoce podporující chování. Vedoucí vydává stále ještě značné množství příkazů, ale také se pokouší vyslyšet názory podřízených na provedená rozhodnutí, jejich nápady a návrhy. Rozhodování zůstává v rukou vedoucího.

(S3) Podporování: Vysoce podporující, málo direktivní chování. Řízení každodenního rozhodování a řešení problémů se přesouvá z vedoucího na podřízené. Vedoucí provádějí hodnocení, aktivně naslouchají a napomáhají k řešení problémů.

(S4) Delegování: Málo podporující a málo direktivní chování. Vedoucí diskutuje o problémech s podřízenými až do dosažení společné dohody. Rozhodovací proces je plně delegován na podřízené.

OKNO 12

Úroveň vývoje je definována jako **schopnost výkonu a míra nasazení** při plnění určitého úkolu bez potřeby dozoru.

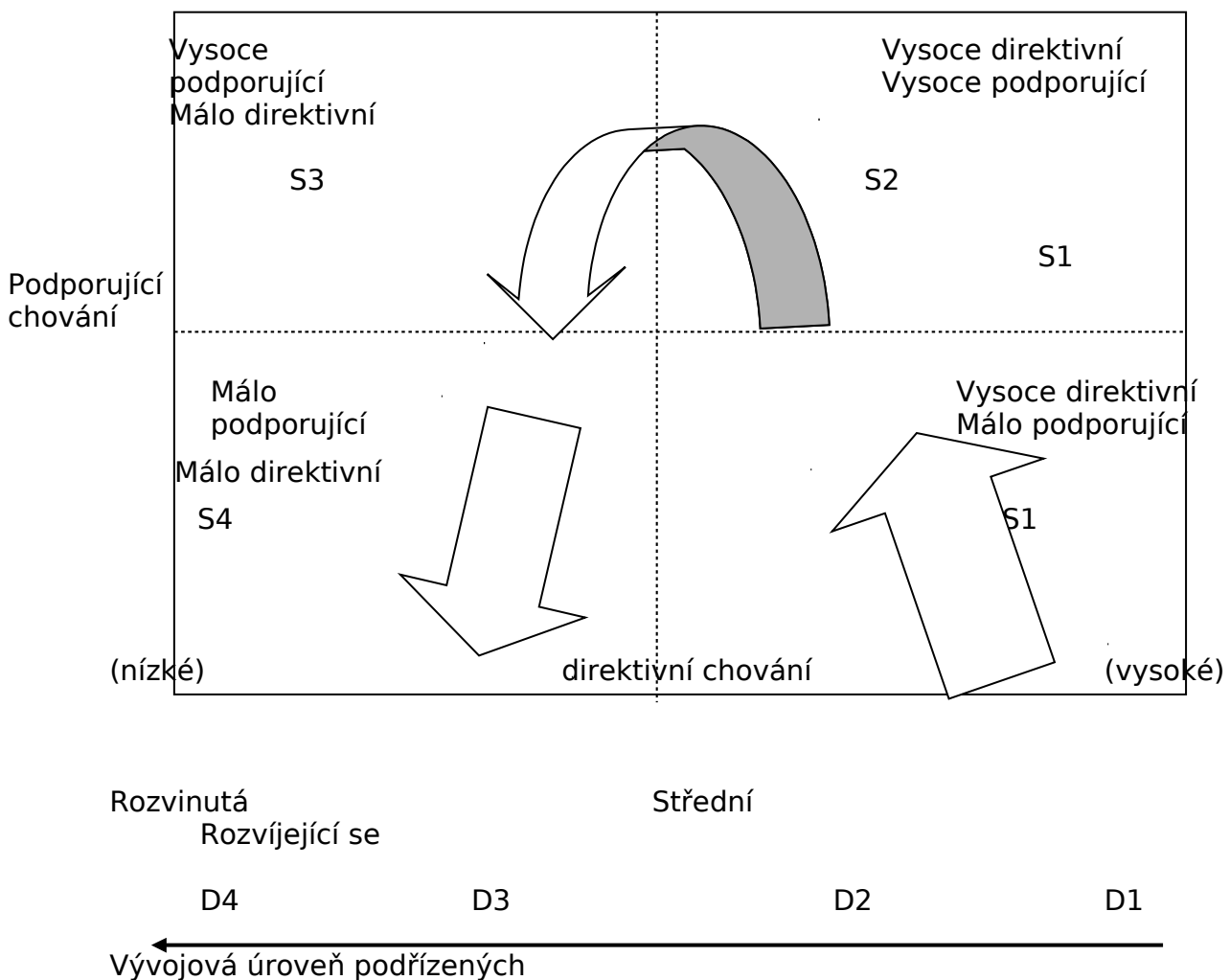
Schopnost výkonu je dána znalostmi nebo dovednostmi, které mohou být získány vzděláním, tréninkem a zkušeností.

Míra nasazení je kombinací odvahy a motivace - měřítko pocitu dané osoby, že je schopna vykonávat úkol dobře bez přílišného dozoru, a její zájem a nadšení při provádění daného úkolu.

Vývojová stádia pro podřízené jsou dána různou kombinací obou uvedených faktorů a dělí se na nízké (D1), nízké až průměrné (D2), průměrné až vysoké (D3) a vysoké (D4).

OKNO 13

Efektivita stylů vedení dle vývojové úrovně podřízených:
(vysoké)



2.6.5. Delegování

Umění delegovat je podstatnou složkou práce s týmem. Je nezbytné pro efektivní činnost pracovního týmu. Culligan, Deakins a Young (1982) uvádějí, že umění delegovat má následující výhody:

1. osvobození se od toho, co může učinit někdo jiný;
2. koncentrování své energie na to, co nemůže učinit nikdo jiný;
3. poskytování podřízeným možností se rozvíjet a učit se, jak být výkonnější a plnit více práce;
4. uvolnění času pro vývoj svých schopností a dovedností, inovativního myšlení a jejich aplikaci v udržování své společnosti na špičce;
5. osvobozením se od zbytečných detailů, které zabraňují vidění celkové situace;
6. zjišťování, kteří podřízení mohou nést vyšší odpovědnost a nakolik se jim může důvěřovat.

OKNO 15

Umění delegovat má pět fází. Každý krok je nezbytným pro zajištění celkového úspěchu.

1. *Postup musí být stanoven jasně a určitě.* To znamená, že manažer musí mít naprosto jasnou představu o postupech v rámci organizace.
2. *Úkoly musí být definovány.* To znamená, že podřízení musejí mít jasnou představu jak o svojí práci, tak i o práci manažera. Definice práce poskytují autoritu delegovat odpovědnost a úkoly a jedinci mají pochopit, jak daná činnost souvisí s jejich pracovní náplní.
3. *Cíle musí být stanoveny.* Při stanovení cíle se také udává i směr činnosti. Při komplexnějších úkolech je dobré doporučit zaměstnanci časový limit na jejich splnění a metody postupu.
4. *Myšlenky mají být sděleny.* To znamená, že pro delegovaný úkol, který má být úspěšně splněn, musí proběhnout obousměrný dialog:
 - ☞ jedinec, kterému úkol delegujete ,musí ukázat, že chápe úkol;
 - ☞ musí sdělit své námitky nebo obavy;
 - ☞ musí mít možnost přidat své myšlenky, metody a návrhy;
 - ☞ musíte se ujistit, že jste ho dostatečně motivovali.
5. *Musí být stanovená kontrola.* Můžete delegovat úkol, ale ne odpovědnost za jeho splnění. Proto musíte mít možnost zjistit, zda-li byla práce vykonána a pokud nebyla, musíte jednat. Nemůžete delegovat bez kontroly plnění a musíte si vytvořit systém kontroly.

OKNO 16

Pokud má manažer potíže s delegováním, je dobré se naučit v této oblasti plánovat. Důležité je zvážit, zdá-li některé úkoly, které plníte, nemůže plnit někdo jiný, po určitém zacvičení. První částí plánu musí být stanovení úkolů, které mohou být delegovány. Zde je postup, jak to učinit:

- ☞ vytvořte si seznam všech svých povinností,
- ☞ vytvářejte si průběžný seznam všech svých povinností za dobu posledních dvou týdnů (třeba i odpovídání telefonu během přestávky na oběd),
- ☞ dodržujte časový rozvrh a odhadujte čas, potřebný pro plnění každého jednotlivého úkolu,
- ☞ vytvořte si seznam znalostí, schopností, dovedností nezbytných pro plnění každého jednotlivého úkolu,
- ☞ učiňte si přehledný seznam svých podřízených a jejich znalostí, schopností a dovedností,

- ↗ srovnajte seznamy úkolů se seznamem podřízených a stanovte, kdo může plnit které úkoly,
- ↗ vytvořte si seznam všech detailů a instrukcí, které musí mít podřízený k úspěšnému plnění daného úkolu,
- ↗ stanovte kritéria plnění úkolu,
- ↗ rozhodněte se o alternativním časovém plánu pro každý úkol (pokud musí být práce předělána nebo není ještě splněna).
- ↗ pravidelně hodnotte delegování podřízeným a snažte se identifikovat problémové oblasti a úspěchy.

OKNO 17

Zásady delegování jsou tyto:

- ↗ vyhněte se obcházení autority, kterou jste jednou někomu udělili,
- ↗ periodicky kontrolujte pracovní výkon,
- ↗ dodávejte svým podřízeným odvalu rozhodovat,
- ↗ definujte pracovní pozice a úkoly tak, aby měli podřízení více možností a zajímavých úkolů,
- ↗ inspirujte své podřízené k práci k plnění organizačních cílů,
- ↗ plně využívejte schopností a dovedností svých podřízených,
- ↗ podporujte účast podřízených v stanovení pracovních úkolů a rozvrhů,
- ↗ vyžádejte si názor podřízených před započítáním práce na úkolu,
- ↗ vytvořte pocit sounáležitosti,
- ↗ povzbuzujte vzájemnou spolupráci.

2.7. Pracovní doba

OKNO 1

Pracovní doba (její délka, struktura) jsou významnými faktory pracovního života. Je životní hodnotou pracovníka, protože ovlivňuje život jednotlivce i rodiny. Zajištění, existenční prostředky, seberealizace v zaměstnání a rozvoj osobnosti, čas na odpočinek a obnovu pracovní síly, čas na kulturní, zájmovou či jinou osobní činnost, má posilovat samostatnost a odpovědnost pracovníka při jejím využití. Zaměstnavateli má organizace pracovní doby umožňovat rozvoj konkurenceschopnosti organizace a uspokojování potřeb zákazníka.

OKNO 2

2.7.1. Týdenní pracovní doba

Rozlišuje se na:

- týdenní zákonnou pracovní dobu
- týdenní stanovenou pracovní dobu – v kolektivní smlouvě
- pracovní doba na zkrácený pracovní úvazek
- týdenní provozní doba

Zákonná týdenní doba se v zemích EU pohybuje v rozmezí (35) 37 – 44 hodin. 35 hodin je vysněná doba pro evropskou odborovou konfederaci. V ČR pro podnikatele: 43, nejčastěji 42,5 hodin (40) u jednosměnného provozu, u dvousměnného 41,25 hodin (38,75), pro třisměnný pracovní režim 40 hodin (37,5). Pro osoby do 16-ti let je zákonná týdenní pracovní doba 30 hodin.

OKNO 3

Ve světě:

V průměru dochází ke zkracování o 0,25 % ročně. Zkracování pracovní doby je jedním z nástrojů ke zvyšování zaměstnanosti. Zaměstnavatelé mají proti zkracování doby výhrady:
přinášjí to organizační problémy
raději investují do nového zařízení, než přijímají lidi.

Rozdíl pracovní doby mezi týdny nesmí překročit ± 3 hodiny. Pracovní doba v jednotlivých dnech nemá přesáhnout 9,5 (nově 9) hodin. Průměrná délka pracovní doby ve čtyřtýdenním cyklu nemá přesáhnout stanovenou pracovní dobu dle smlouvy. S pracovníkem může být sjednána kratší týdenní pracovní doba a nemusí být rozložena na všechny pracovní dny. Požádá-li pracovník, může zaměstnavatel prodloužit délku pracovní směny nad 9,5 hodin.

OKNO 4

Začátek a konec pracovní doby stanoví vedoucí organizace po projednání s odbory, ale musí splnit:

- pracovník musí mít mezi směnami (začátkem a koncem) minimálně 12 hodin odpočinku
- nebo 8 hodin v určitých odvětvích a 6 hodin v dopravě, spojích a energetice
- zaměstnavatel musí stanovit pracovní dobu tak, aby měl zaměstnanec 1x týdně nepřetržitý odpočinek 32 hodin (nově 35), u mladistvých 48 hodin. Pouze ve výjimečných případech 25 hodin a 18 hodin u zaměstnanců na zkrácený pracovní úvazek a v dopravě, spojích a energetice.

Práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu je práce přesčas. Lze ji nařídít zcela výjimečně a nesmí činit 8 hodin týdně anebo v součtu za rok 150 hodin. Je-li tomu tak, je nutné požádat o povolení úřad práce a zvolit vhodnou kompenzaci. Nově bude nutné vést pracovní dobu i u manažerů. Konkrétní organizace týdenní pracovní doby je vedle právních předpisů dána i pracovním režimem. Je dán délkou pracovního úvazku, dále způsobem určení začátku a konce pracovní doby a provozní dobou organizace.

OKNO 5

2.7.2. Týdenní pevná pracovní doba

Je to pracovní doba, kdy je pevně stanoven začátek a konec pracovní doby, kterou musí zaměstnanec dodržovat.

pracovní doba pevně rozvržená – každý den se stále opakuje, zpravidla 1-směnné pracovní režimy. Nejčastěji jde o práci na plný úvazek buď s nepřetržitou směnou nebo dělenou pracovní dobou, práce na zkrácený úvazek a „zhuštěná pracovní doba“ (týden odpracuji za 4 dny).

pracovní doba nerovnoměrně rozvržená – taková, kdy se pracovní doba mění. Může se změnit z důvodu zaměstnavatele: lepší využívání strojů, přizpůsobení se vegetaci, přizpůsobení se poptávce v průběhu roku, snížení přesčasové práce, snaha odstranit neproduktivní pracovní dobu. Z důvodu zaměstnance: péče o děti, problémy s dopravou, lepší využití volného času.

OKNO 6

Může se vyskytovat ve třech variantách:

jednosměrný pracovní režim s diferencovanou pracovní dobou – v jednotlivých dnech i týdnech a měsících. V zimních měsících 7,5 hodiny a v letních 9,5 hodiny. Ve Francii systém Blizzard: 36, 40, 44 – tři třetiny.

jednosměrný pracovní režim se střídačem - jeden zaměstnanec je střídač, který střídá ostatní, aby každý pracovník měl alespoň 1 den v týdnu volno.

OKNO 7

Pracovník	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
A	V						V
B		V					
C			V				
D				V			
E					V		
F						V	
v práci	5	5	5	5	5	5	5
volno	1	1	1	1	1	1	1

OKNO 8

vícesměnný pracovní režim - pracovník střídá dopolední, odpolední případně noční směnu. Dvousměnný - 2 pracovníci na 1 místo. Třisměnný - 3 pracovníci na 1 pracovní místo. Výhody: ekonomické pro zaměstnavatele (snižuje potřeby pracovního místa, vybavení stroji,...), zvyšování využití strojů a tím umožňuje rychlejší obnovu, zlepšuje se poměr technických a bezprostředně výkonných pracovníků. Nevýhody: sociální pro zaměstnance (narušuje se využití volného času, rodinný život, biologické rytmy a výkonové křivky každého pracovníka), nutnost kompenzací pro reprodukci pracovníka (zkracování pracovní doby, dodatková dovolená), jinak organizovat dopravu, stravování, kulturu a chvíle pro odpočinek.

Koeficient směnnosti = počet směn za rok/počet směn ranních
 ČR: 1,32, Německo: 1,38, Francie, USA: 1,36, Japonsko: 1,40.

Harmonogram je ovlivňován:

- provozní dobou organizace
- délkou jednotlivých směn
- počtem pracovníků
- přetržitostí (So a Ne volno, celý týden nepřetržitě pracují).

OKNO 9

2.7.3. Střídání směn v nepřetržitých provozech:

denní střídání

týdenní - s 1 volným dnem na konci týdne

	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý
1	R	R		R,O	O	O
2	O	O	R,O		R	R

1 volný den 24 hodin

	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý
1	O	O		R,O	R	R
2	R	R	R,O		O	O

1 volný den 24 hodin

OKNO 10

	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý
1	O	O	O	R,O	R	R
2	R	R	R		O	O

2. pracovník volno 48 hodin

	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Pondělí	Úterý
1	O	O	O		R	R
2	R	R	R	R,O	O	O

pracovník volno 32 hodin

OKNO 11

2.7.4. Pohyblivá pracovní doba

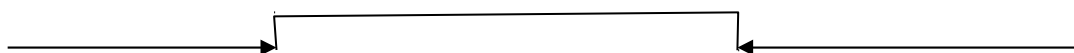
Pracovník si sám určuje začátek a konec pracovní doby v určitých mezích.

Má podoby:

bloková pracovní doba - určeny doba a čas, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti (úřední hodiny, výuka učitelů, konzultační hodiny).

pružná pracovní doba - doba, kdy je stanoven pružně začátek i konec, ale všichni zaměstnanci musí být určitou dobu na pracovišti

5 hodin



13

výhody: odstraňuje se krátkodobá absence pracovníků, snižuje to práci přesčas, zvyšuje produktivitu práce.

nevýhody: nejsou na pracovišti, když je ostatní potřebují, zvyšují nároky na evidenci pracovní doby, vyvolává to potřebu organizovat zvláště práci pro pracovníky, kteří využívají pohyblivou pracovní dobu a pro ty, kteří ji nemohou využívat

OKNO 12

2.7.5. Dílčí pracovní doba

Myslí se tím práce na zkrácený pracovní úvazek. K EU 25 % pracovníků, v Holandsku 33 %, hlavně ženy (Itálie 90 %, USA 65 %). Může se využít jako sdílení pracovních míst - pracovní místo na 8 hodin se rozdělí na 3 pracovníky. Existují ještě další způsoby.

2.7.6. Roční pracovní doba

- Kalendářní fond pracovního času = počtu kalendářních dní v roce
- Nominální fond pracovního času = od kalendářních dní odečtu dny pracovního volna a státem uznávané svátky, dnes se to sníží na 251 dní.
- Využitelný fond pracovního času = nominální snížený o počet dní dovolené
- Efektivní fond pracovního času = skutečně odpracovaný, činí asi 1800 hodin ročně, od využitelného se odpočítá nemocnost a připočítáme hodiny přesčasu.

2.8. Pracovní prostředí

OKNO 1

Vytvořit pracovní podmínky vhodné pro danou práci je povinností personálního útvaru, protože pouze spokojený a odpočinutý zaměstnanec má předpoklady pro podání plného a kvalitního výkonu. Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti: stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, suroviny a materiál, stavební řešení pracoviště; ostatní (jsou to podmínky pracovní činnosti): technologie, organizace a společenské podmínky práce. Dohromady vytváří faktory: fyzikální, chemické, sociálně psychologické, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň působí na pracovníka: ovlivňuje jeho výkon, zdravotní stav, pohodu pracovníka.

Náročná adaptace vyvolává nespokojenost i odpor, který se odrazí ve vztahu k zaměstnavateli.

Personální práce ve vazbě na pracovní prostředí se musí soustředit na:

- prostorové řešení pracoviště
- fyzické podmínky práce
- sociálně psychologické podmínky

OKNO 2

2.8.1. Prostorové řešení pracoviště

Je nutné zabezpečit zaměstnanci pět podmínek:

vhodná pracovní poloha - měly by se jednotlivé polohy střídát, aby se jednotlivé svalové skupiny nezatěžovaly. Zabývají se tím pohybové studie.

optimální zorné podmínky - dle zrakové náročnosti práce. Přizpůsobíme výšku pracovní roviny.

Skupiny prací pro výpočet výšky pracovní roviny

Skupina	Vzdálenost oka od objektu (mm)	Příklad práce	Konstanta pro práci vsedě	Konstanta pro práci vestoje
I.	120 - 150	jemná mechanizace	-10	0
II.	250 300	čtení, psaní rýsování	-20	0
III.	do 500	práce na stroji	-30	-10
IV.	nad 500	hrubá ruční práce	-40	-20

OKNO 3

Zorný úhel - svírá horizontální rovina s přímkou vedenou od očí k pracovnímu předmětu. Optimální úhel je 38° vsedě a 30° vestoje.

výška pracovní roviny - existují jednoduché vzorce pro optimální výšku

vsedě: $h_s = 0,6k + C$

vestoje: $h_{st} = 0,7k + C$

k...výška postavy v centimetrech

C...konstanta

Vzdálenost od pracovní plochy: 2/3 stehna na židli.

optimální pohybové prostory

pro práci rukou (manipulační)
pro práci nohou (pedipulační)

Rozmístění prvku na pracovišti má být stabilní, aby se zabezpečily pracovní návyky, a dále ekonomicky rozmístěné. Pracovníci by se neměli rušit a překážet si.

Pohodlný přístup na pracoviště – dostatečné přístupové cesty (kapacitně), cesty si nesmí překážet.

OKNO 4

2.8.2. Fyzikální podmínky

Můžeme je změřit, jsou upravovány hygienickými předpisy v zájmu zdraví pracovníka.

Pracovní ovzduší: tvořenou čistotou, rychlostí proudění vzduchu, teplotou a vlhkostí. Optimální: 16 – 22 °C při vlhkosti 40 – 60 %. Proudění ne více než 0,2 m/s. Optimální hodnota tlaku vzduchu: 1013 kPa.

Osvětlení:

hledisko osvětlenosti – množství světla, které dopadá na danou pracovní plochu
rovnoměrnost osvětlení – poměr mezi největší a nejmenší hodnotou osvětlenosti v daném prostoru

Hluk: - je zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý i škodlivý účinek:

- obtěžující: 30 – 65 dB
- rušivý: 65 – 90 dB
- škodlivý: nad 90dB

OKNO 5

Nejvyšší přípustné hladiny:

- v bytech: den 40 dB, noc 30 dB,
- učebny: 45 dB
- veřejné budovy: 55 dB
- autobusy, osobní auta: 80 dB
- MHD, nákladní auta: 85 dB

Je to nutné spojit i s frekvencí: škodlivá je 1000 Hz a k tomu přípustná hladina 65 dB. Při klesající frekvenci může růst hlasitost, hluk působí skrytě, soustavně a kumulovaně.

Barevná úprava pracoviště:

Slouží jako nástroj signalizace i zlepšení světelných podmínek, psychologické ovlivnění pracovníků, estetického účinku.

- červená – zákaz
- oranžová – bezprostřední nebezpečí
- žlutá – pozor
- zelená – bezpečí
- modrá – příkaz k zajištění bezpečí

3. Plánování lidských zdrojů

3.1. Obsah a cíle plánování lidských zdrojů

OKNO 1

Účelem plánování lidských zdrojů je, aby organizace disponovala:

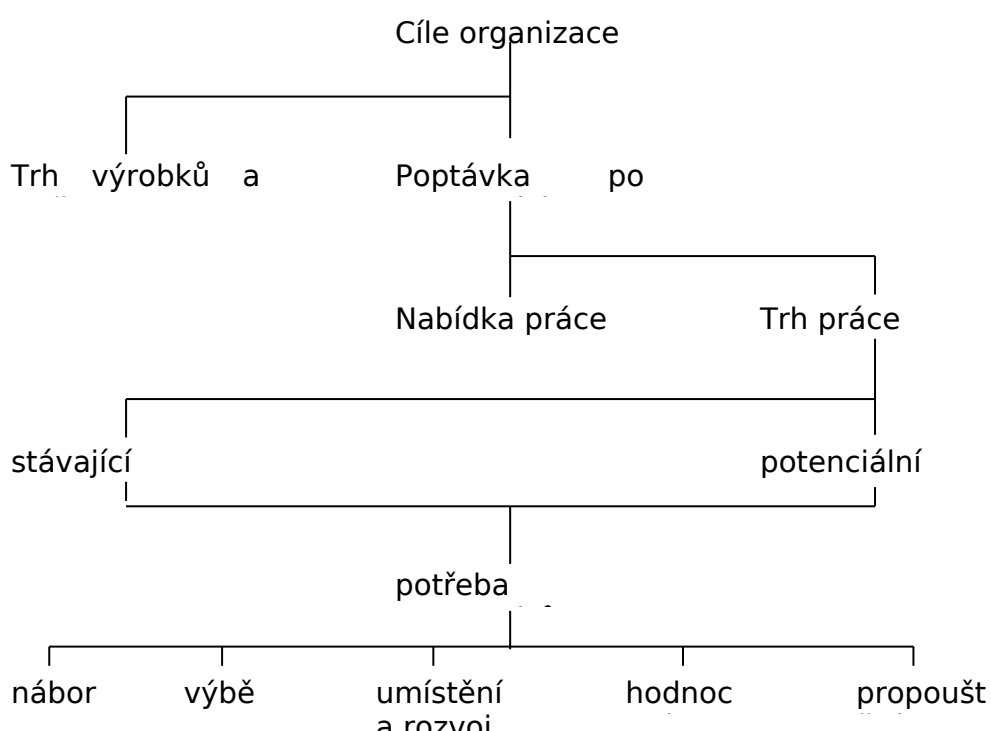
- správným počtem zaměstnanců

- správnou profesní a kvalifikační strukturou pracovníků
- zaměstnanci ve správný čas na správném místě

Staffing – proces, který vychází z cílů organizace. Zahrnuje: stanovení potřeby pracovníků, nábor, výběr, vnitřní formování a rozmístování, vzdělávání, odbornou přípravu, hodnocení, propouštění.

OKNO 2

Proces plánování LZ:



OKNO 3

Plány lidských zdrojů dvou kategorií:

strategické (dlouhodobé) – na 2 a více let. Předpoklady pro lepší a soustavné využití pracovníků k harmonizaci výrobních, ekonomických a personálních plánů, k hospodárnému využití finančních prostředků, předpokládané plánovité a cílené kontakty s místními trhy práce,

krátkodobé – předpoklady pro sezónní doplňování pracovníků, kampaně, zaměstnávání pracovníků na kratší dobu (v době dovolených).

Podceňování vede: k nevhodnému využití pracovníků, nadbytku, vyvolá vyšší náklady i propouštění, k nedostatku kvalifikovaných pracovníků, zpoždování rozvoje (z toho plyne ztráta pozice na trhu).

OKNO 4

Předmětem auditu LZ je:

- kontrola dodržování právních předpisů
- zda počet odpovídá potřebě
- zda se zjišťuje důvod a příčina odchodu zaměstnanců
- kontrola provádění hodnocení pracovníků

Audit sociální (je doprovodný auditu LZ) zjišťuje:

postoje pracovníků k organizaci, k managementu, k personální politice a k politice sociální.

Na audit se doporučuje najmout externí firmu.

Stanovení potřeby pracovníků

OKNO 1

Potřeba pracovníků je pod dvěma vlivy:

vnější - trh výrobků a služeb, rozvoj technologií, konkurence, odbory, konkrétní situace na trhu práce

vnitřní - technologické a technické, výrobní, personální vlivy (odchod do důchodu), kumulovaná zkušenost (získám délkou doby strávenou v podniku).

Potřeba pracovníků na pracovišti se dá stanovit podle schématu:

plánovaný počet pracovních míst - disponibilní pracovníci - očekávané nástupy = aktuální počet

dvě možnosti - přebytek nebo nedostatek

Potřeba + náhrada za odchod do důchodu + náhrada za mateřskou dovolenou a vojenskou službu = potřeba náhrady

Potřeba + nová pracovní místa - snížení počtu pracovních míst = potřebný počet pracovníků

Potřeba pracovníků = celkové množství práce/ plánovaný objem práce na 1 pracovníka

3.2. Metody stanovení potřeby

OKNO 1

3.2.1. Manažerský odhad

Vychází ze zkušenosti pracovníků jednotlivých pracovišť. Srovnání počtu pracovníků na podobných pracovištích nebo podnicích. Buď individuální nebo skupinový odhad. Krátkodobá metoda, operativní, v případě náhlé změny počtu. Intuitivní metoda.

3.2.2. Metoda DELPHI

Jedná se o expertní metodu - lidé pověřeni stanovením počtu se snaží dosáhnout shody v ŘLZ při zvážení všech faktorů. Podmínky - osoby znající vnitřní i vnější prostředí (možný vývoj poptávky po zboží podniku), experti se nesmí nikdy setkat (komunikace prostřednictvím prostředníků), počet expertů 3 - 6 lidí. Cílem je stanovení potřebného počtu pracovníků v budoucnu u dané firmy.

Postup:

prostředník vymezí úkoly, experti zpracovávají a pošlou zpět, prostředník je utřídí a vše se opakuje ve 3 - 4 kolech

vědět, na co se mohou ptát (profesní struktura)

jednoznačné otázky
jasně definovat pojmy
nevystavovat časovému tlaku
vzbudit zájem o smysluplnosti úkolu, který řeší (u expertů i vedení podniku)

Výhoda – provést analýzu trendu, exaktní metoda (kvantifikace jevů), intuitivní metoda (náhled expertů a intuici).

OKNO 2

3.2.3. Kaskádová metoda

Odhad budoucí potřeby pracovních sil. Odhad pokrytí potřeby pracovních míst z vnitřních zdrojů.

Postup:

podnikové úkoly jsou rozepisovány postupně až na nejužší podnikové úrovni a tam končí

manažer (mistr) na této úrovni musí odhadnout kolik a jaké pracovníky bude potřebovat a kdy, musí odhadnout kolik a jaké pracovníky bude mít k dispozici ze stávajícího kolektivu (dělá odhad z vnitřních zdrojů)

odhad předá vyšší organizační jednotce, ta udělá svůj odhad a pošle ho dál (dostáváme to na nejvyšší úroveň). Tam se zjistí, zda pracovníci z vlastních zdrojů stačí nebo ne a je tedy nutný nábor nových zaměstnanců.

OKNO 3

3.2.4. Analytické metody

Výchozí informace se získávají na základě pracovních a časových studií nebo hodnocení obsahu (náplně) určité funkce.

pracovní studie → časové studie → pohybové studie → fyziologické studie

snímky – čas potřebný k vykonání určité činnosti
snímek pracovní operace (část pracovní směny)

3.2.5. Ukazatelé produktivity práce:

- normy pracnosti (časové vyjádření)
- normy zisku, v kusech na jednoho pracovníka (hodnotové vyjádření)

OKNO 4

3.2.6. Statistické metody

ze statistické analýzy časových řad týkající se počtu a struktury zaměstnanců za minulé období. Vyjádření vývojové tendence pro organizace a větší územní celky (okresy, kraje). Zde je nutné sledovat jednak vývoj zaměstnanosti, nezaměstnanosti, její struktury dle pohlaví, věku, vzdělání a dalších ukazatelů a dále snažit se předvídat budoucí vývoj, včetně demografických změn. Vhodné zdroje informací jsou data ČSU, ISTP, ISPV a další.

OKNO 5

Plánování personálních činností

Doporučuje se vypracovat tyto plány:

získávání a výběr pracovníků – jak překrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovních sil z vnějších zdrojů, když vnitřní zdroje jsou vyčerpány. Zvažuje se: na jaké vnější zdroje se zaměřit, zda zaměstnávat lidi na částečný úvazek nebo dočasný, jakou formu zvolit při zaměstnávání lidí, na které mimopodnikové organizace se obracet.

plán vzdělávání pracovníků

- odpovídá na:
- jaká je perspektivní potřeba vzdělávání zaměstnanců, a jaká je potřeba formování pracovních schopností zaměstnanců
- jaké metody využít, které zjistí efektivnost vzdělávaných pracovníků
- potřeba říct, které vzdělávací programy budou periodické, a které budou příležitostné

OKNO 6

plán rozmísťování pracovníků

řeší pět problémů:

- přemísťování pracovníků na místa, kde budou prospěšnější
- které pracovníky a kdy pověřovat odpovědnějšími úkoly
- nástupnictví ve funkcích a příprava pracovníků na vyšší funkce
- rozmísťování zaměstnanců v souladu s jejich schopnostmi, pracovním výkonem a chováním, aby nebyl porušen nebo změněn pracovní výkon zaměstnance
- růst kvalifikace ve vazbě na rozvoj kariéry a odměňování

plán odměňování a produktivity práce

Řeší:

- jaké jsou hranice odměňování
- jak odměňovat klíčové pracovníky
- do jaké míry vázat odměňování klíčových pracovníků na jejich výkon při zohlednění jejich dostatku i nedostatku v podniku
- odměňování ve vazbě na vývoj produktivity práce
- potřeba přesčasových hodin

OKNO 7

plán propuštění a penzionování pracovníků

Řeší:

- jak jednat s pracovníky, kteří dosáhnou důchodového věku
- jak motivovat pracovníky k předčasnému odchodu do důchodu
- jaké vztahy udržovat s bývalými pracovníky
- postarat se o náhrady a opatrování nového zaměstnání pro uvolněné zaměstnance

OKNO 8

3.2.7. Úloha vedoucích pracovníků

Plánováním lidských zdrojů by se měli zabývat kromě personálního útvaru i linioví pracovníci.

Úkoly liniových pracovníků (vrcholového vedení):

- formulovat obecné a hlavní cíle podnikové aktivity
- udávat rámec pro perspektivní odhad potřeby pracovních sil v počtu a struktuře

Úkoly nižší úrovně vedení:

- kolik a kde vzít pracovníky
- musí mít přehled o stavu, pohybu a využívání lidských zdrojů v podniku
- pohyb na vnější trhu práce

Úkoly pracovníků nejnižší úrovně:

- určovat potřebu pracovních sil (znají konkrétní podmínky)
- určovat dodatečnou potřebu lidských zdrojů, v případě jejich náhrady technologiemi, lepší organizací práce, rozmístěním pracovníků

OKNO 9

3.2.8. Úloha personálního útvaru

Musí být ve styku s vnějším trhem práce. Provádí analýzy trhu a díky tomu je pro ostatní zdrojem informací, které jsou nezbytné pro liniové pracovníky. Hraje úlohu koordinátora plánovacího procesu. Metodicky vede a radí. Formálně zajišťuje úplnost a jednotnou úpravu dokumentů pro personální činnost. Uchovává všechny dokumenty související s personálním plánováním.

4. Nábor a výběr pracovníků

4.1. Vyhledávání a nábor

OKNO 1

Je označován také jako vnější formování pracovní síly. Cílem je získávat a udržet si zaměstnance. Má přímý dopad na úspěšnost organizace. Realizuje se na trhu práce a má dva aspekty:

- posuzuje se z hlediska poptávky po práci (hledisko organizace)
- posuzuje se z hlediska nabídky práce (hledisko zaměstnance)

4.1.1. Nábor z hlediska organizace

Nábor je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Jedná se o dvousměrný komunikační proces mezi organizací a zájemcem o zaměstnání. Zájemce potřebuje údaje o tom, co organizace potřebuje a nabízí. Zájemci nabízí organizaci informace, proč jsou pro organizaci zajímaví, proč by jim mělo být místo nabídnuto. Nábor provádí útvar ŘLZ a vychází ze zvyklostí a zásad organizace, dále z personálního plánu, z právních podmínek (min. mzda, pracovní doba, zaměstnávání cizinců), z pracovních a kvalifikačních požadavků, z finančních možností organizace. Základním východiskem pro nábor je určité pracovní místo: - je nutné provádět analýzu pracovního místa a následně popis práce, která má být vykonána (měl by tam být název funkce, popsání pracovních činností, kompetence, podřízenost). Je potřeba také požadovaná kvalifikace na dané pracovní místo. Velké podniky si vedou velké sborníky popisu práce (aktualizují je každý rok).

OKNO 2

4.1.2. Zdroje pracovníků

vnitřní zdroje

Jsou tvořeny pracovníky zaměstnanými v podniku ve stálém pracovním poměru a nebo dočasném pracovním poměru. Na nabízené místo může být pracovník umístěn:

- povýšením
- přeřazením
- na základě interního výběrového řízení

Výhody:

- pracovníci mají perspektivu pracovního postupu
- zlepšuje morálku a udržuje zaměstnance v organizaci
- snižuje náklady na nábor a zapracování
- zkracuje čas nábora a zjednodušuje administrativu
- pracovník zná organizaci a spolupracovníky

Nevýhody:

- omezený počet pracovníků
- pracovníci, kteří nebyly povýšeni jsou zklamáni
- podniková slepota
- pracovníci povýšení z vlastních zdrojů si velmi obtížně získávají autoritu

Tento způsob se upřednostňuje, neboť zvyšuje výkonnost organizace a posiluje jistoty zaměstnance.

OKNO 3

vnější zdroje

Výhody:

- možnost výběru z většího počtu uchazečů
- pracovníci nemají podnikovou slepotu
- obsazení místa podle plánu a potřeby

Nevýhody:

- vyšší náklady na nábor a přijetí
- delší čas a vyšší administrativa
- riziko zkušební lhůty
- čas na zapracování
- čas na poznání organizace
- stres spojený se změnou zaměstnání
- blokování kariéry stávajících zaměstnanců

OKNO 4

4.1.3. Komunikační cesty při náboru

Jedná se o cesty, které volí organizace při vyhledávání a náboru.

Interní komunikační cesty: - výzvy, sdělení, nástěnky, porady, letáky.

Externí komunikační cesty: -inzeráty, vnější zdroje.

pisatelé – osoby, které píší organizaci, nabízejí práci a žádají informace

příchozí – uchazeči, které podnik navštíví

OKNO 5

doporučení zaměstnanců – uchazeči byly doporučení zaměstnanci, kteří v podniku pracují. Je to vhodná metoda z důvodu nízkých a nákladů na nábor a zrychlení obsazování místa. Osvědčuje se při osazování speciálních míst. Ti, kteří

pracovníka doporučují, ho dobře znají. Ten, kdo je doporučen, zná organizaci. Doporučení uchazeči mají stejný postoj k práci jako ti, kdo ho doporučují.

Inzerce – účinná metoda.

Inzeráty:

pracovní – popisují pracovní činnost, informují o zaměstnavateli a požadavcích na zaměstnance

utajovací – pracovní inzerát, ale neuvádí se jméno zaměstnavatele. Inzerát je uveden pod číslem nebo je uveden prostředník. Účelem je zabránit telefonátům a vyhnout se problémům spojeným s odmítnutím pracovníka

Úřady zprostředkující zaměstnání

státní

soukromé

odborové

Školy – střední, vysoké, speciální

Bývalí zaměstnanci organizace – zaměstnanci, kteří by se rádi vrátili a nebo bývalí zaměstnanci doporučují přátele. Zpětná koupě bývalých zaměstnanců (nabízím vyšší mzdu).

OKNO 6

4.1.4. Hledání a nábor manažerů

= lovení mozků. Podniky se obracejí na speciální poradenské firmy. Firmy dělají analýzu pracovního místa, výběr zájemce a účtují si poplatek (30 % ročního platu uchazeče). Některé organizace dávají garance 1 roku (část prostředků při neosvědčení zaměstnance vrátí organizaci). Použití tohoto způsobu nábory se vztahuje na vysoké i významné funkce pro větší podniky i v zahraničí.

4.1.5. Hledání zaměstnání

Zahrnuje pět kroků:

- výběr povolání
- sběr informací o pracovních místech
- výběr pracovního místa
- příprava na získání zaměstnání
- přihláška o zaměstnání

OKNO 7

Výběr povolání

individuální zájmy, vnější prostředí

povolání odpovídající jeho osobnostnímu typu, vzdělání

ovlivněn situací na trhu práce, hodnotová orientace

volba povolání zužuje okruh míst, ze kterých si lze vybírat a záleží na adaptabilitě a mobilitě

Sběr informací o pracovních místech

Je nutné shromažďovat a analyzovat informace o pracovních možnostech.

Zdroje:

přátelé a příbuzní

osobní kontakty v podnicích

úřady

inzeráty

Ti, co hledají déle a intenzivněji, najdou lepší místo. Studenti s lepšími výsledky mají větší sebevědomí.

Podle hledání informací rozeznáváme:

maximalisté – využití maximálního počtu nabídek a účastní se maxima pohovorů

smířlivý – přijímají první nabídku a myslí si, že ostatní bývají stejně
uvážlivý – hromadí informace a nabídky, dokud nedostanou nejlepší

Informace, které uchazeč o podniku má, pro něho mají dvojí význam:
informují o podmínkách zaměstnání
při pohovoru jsou kladem (informace z brožur, rozhovorů se zaměstnanci, dotazy, ...)

OKNO 8

Výběr pracovního místa

Vybírat hlavně takové, které mu nejvíce vyhovuje.

Je dobré odpovědět si předem na otázky:

o práci:

- chci tvrdě pracovat?
- chci pracovat jako vedoucí či podřízený?
- chci pracovat sám, v malém nebo velkém kolektivu?
- chci pracovat nárazově nebo pozvolna a rovnoměrně?
- je důležitá vzdálenost pracoviště od bydliště?
- kolik chci peněz?
- chci pracovat na jednom místě nebo cestovat?

o zaměstnavateli:

- preferuji určitou velikost podniku nebo organizace?
- jaký preferuji sektor (nezisková, státní organizace, soukromá)?
- v jaké organizaci chci pracovat?
- má organizace perspektivu?
- poskytuje mi prostor pro můj vlastní rozvoj?

I při tomto výběru místa mohu využít SWOT analýzu.

OKNO 9

Příprava na získání zaměstnání

Podnik bude požadovat vyplnění řady dokumentů: - osobní dotazník, CV, žádost o přijetí do zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání. Požaduje řadu informací, protože má právo je znát (RČ, děti, stav,...).

Zaměstnavatel sleduje určitá kritéria:

osobní vlastnosti - iniciativa, vytrvalost, duševní rozvaha, snaha vzdělávat se

rozhodovací vlastnosti - analytické myšlení, reálný úsudek, rozhodovací schopnosti, samostatné rozhodování

mezilidské vztahy - nekonfliktnost, přizpůsobivost, flexibilita, budování vztahů

motivační oblast - zájem o povolání, dobrý výkon, přesvědčovací schopnost, motivace k administrativním činnostem

komunikace - dobrá ústní i písemná, přenášet odborné znalosti, schopnost naslouchat, dobré vyjadřování

vedení - schopnost vést a zastupovat, umění koordinace pracovníků, umění kontroly a dozoru

znalosti a schopnosti - ovládání metod řízení lidí, znalost obsluhy strojů, schopnost učit se, znalosti z oboru

OKNO 10

Všechna kritéria nemají stejnou váhu a rozdělují se do tří oblastí:

- bezpodmínečně požadované – chybí-li, není přijat
- důležité – chybí-li, může být přesto přijat
- užitečné – nejsou důležité a nejsou rozhodující, ale počítají se k dobru

OKNO 11

4.1.6. Právní aspekty náborem v ČR

Zaměstnavatelé mohou získávat pracovníky vlastním náborem nebo zprostředkovateli (PO, FO, úřady práce). Pomocí úřadu práce je to bezplatné. Předmětem náborem mohou být občané ČR a cizinci (, kteří uzavřeli sňatek a trvale zde žijí, ostatní mají-li povolení pracovat a k pobytu na území ČR). Zaměstnávání načerno je sankcionováno pro obě strany (zaměstnavatel - 250.000,-- a zaměstnanec 10.000,--).

Povinnosti organizace: - do 5-ti kalendářních dnů od vytvoření či uvolnění místa, chci-li nahradit z vnějších zdrojů, je nutno nahlásit ÚP - doplnit popis práce, M - Ž, vhodnost kvalifikace.

Plánované změny počtu a struktury zaměstnanců: - hlásit zaměstnancům, odborům a úřadům práce nejpozději 3 měsíce před změnou.

Povinnost nabídnout jiné pracovní místo osamělým zaměstnancům, kteří pečují o dítě do 15-ti let. Povinnost nabídnout jiné pracovní místo osobě se zdravotním postižením. Zaměstnanec se změnou pracovní schopností nahlásit ÚP a přednostně je obsazovat. Každá organizace nad 20 zaměstnanců musí zaměstnávat 4,5 % z tohoto počtu pracovníky se změnou pracovní schopností, není-li tomu tak, musím odebírat zboží a služby od podniků, které toto dodržují. Není-li do dodržováno, platí firma sankce do fondu pro tyto příležitosti na ÚP.

5. Výběr pracovníků

OKNO 1

Jedná se o rozhodující proces, jehož výsledkem je přijetí zaměstnance (1/3 dobré rozhodnutí).

Zásady pro výběr podle Druckera:

pohlížet na kandidáty nejen z hlediska toho, co umí a neumí, ale také jaké jsou přednosti každého pro úkoly, které bude po přijetí vykonávat.

výzkum a vývoj - tvůrčí pracovníci, kteří nacházejí největší uspokojení v hledání nových metod, postupů, ... Potřebují čas a klid, uvažují perspektivně, nezajímají je denní problémy, ochotně přijímají složité úkoly, spolupracují v malých týmech, často předkládají mnoho nerealizovatelných návrhů, věnují více času úvahám než realizaci.

vedení organizace - největší uspokojení ve vedení lidí a jejich ovlivňování. Mají potřebu vést jiné, dovedou řešit více úkolů a problémů, dobře a rádi pracují v časové tísní, chápou problémy v širších souvislostech.

výroba a služby - praktická činnost, jde o realizátory. Krátkodobé a konkrétní úkoly, zajímají se o detaily, neradi zavádí novinky, podceňují koncepce, upřednostňují techniku, podceňují sociální vztahy.

marketing a prodej - propagátoři a prodejci. Největší uspokojení nachází v přesvědčování jiných lidí, v prosazování myšlenek, názorů a výrobků. Mají komunikační schopnosti, flexibilní, rádi pracují samostatně, jsou vytrvalí v přesvědčování jiných, krátkodobé cíle, snadno se vyrovnávají s neúspěchem.

vybírat vždy z většího počtu uchazečů (3 - 5)

promluvit si o každém uchazeči s několika lidmi, kteří s ním spolupracovali

v případě přijetí nesvěřovat jim nové a složité, významné úkoly

jestliže se přijatý uchazeč neosvědčil, nesvádějte vinu na něj, chyba je ve vedoucím, který jej vybral.

OKNO 2

5.1. Předběžný výběr

Je prvním krokem přijímacího řízení (jde o předvýběr). Na základě posouzení žádosti o zaměstnání a informací v ní uvedené se podnik rozhodne, koho odmítne, protože nesplnil bezpodmínečně požadovaná kritéria.

5.2. Metody výběru pracovníků

Mimo předvýběr existují další metody.

OKNO 3

5.2.1. Příjímání pohovor

Rozhovor pověřených pracovníků s uchazečem. Účelem je ověření informací v žádosti a dokladech, zjištění zda nabízenou práci může uchazeč vykonávat, zjištění zda ji bude vykonávat v případě přijetí, zjištění jaký je uchazeč ve srovnání s ostatními.

Podle otázek rozlišujeme pohovory na:

nepřipravené – přátelská konverzace, každý uchazeč odpovídá na jiné otázky, problémem je, že výsledky nelze srovnávat.

řízené – připravené otázky jsou stejné pro všechny. Poskytují spolehlivější výsledky. Umožňují srovnávat. Průběh je neosobní a může oslabit zájem uchazeče o podnik.

kombinované – otázky připravené i nepřipravené. Působí přirozeně. Umožní srovnávat a objasnit některé postoje uchazečů.

problémové – jsou zadány problémy a dle vyřešení jsou uchazeči posuzováni. Uchazeč je nervózní a při vyhodnocení je to třeba zohlednit.

stresový – uchazeči dostávají sérii rychlých stresových otázek. Vhodný pouze pro některé podnikové funkce.

OKNO 4

5.2.2. Fáze přijímacího pohovoru:

příprava tazatelů na pohovor – seznámit se s informacemi a připravit otázky

navázání kontaktu s uchazeči – přivítání, uklidňující otázky (začít s nimi)

výměna informací s uchazečem

ukončení rozhovoru – kdy obdrží výsledky, rozloučení

hodnocení rozhovoru – používá se formulář (chyby tazatele při haló efektu, osobní předsudky, příliš sugestivní otázky, ...)

Vyhodnocení má obsahovat doporučení nebo nedoporučení a zdůvodnění pro ty, co budou rozhodovat o výběru.

OKNO 5

5.2.3. Příjímání testy

Testy způsobilosti a schopností pro přijetí do zaměstnání. Slouží pro posouzení obecných a speciálních údajů.

- psychologické
- znalostní a vědomostní
- fyzické předpoklady
- drogová a alkoholická závislost
- AIDS

- grafologické
Slouží jako doplněk k přijímacím pohovorům.

OKNO 6

5.2.4. Doporučení - reference

Pro zjišťování a ověřování informací o uchazečích.

osobní - přátelé a známí (zpravidla jen pozitivní)

ze zaměstnání - hodnotí pracovní výsledky a chování, někdy formou dotazníku.

Mohou být neobjektivní.

OKNO 7

Přijetí uchazeče do zaměstnání

Po přijetí následuje uzavření pracovní smlouvy.

Dle zákoníku práce (před uzavřením smlouvy):

- seznámit uchazeče s povinnostmi a právy, které pro něj plynou
- seznámit uchazeče s pracovními a mzdovými podmínkami
- v předepsaných oborech upozornit na nutnou lékařskou prohlídku

Náležitosti pracovní smlouvy:

druh práce i funkce a vymezení jeho povinností

Užší - výhodnější pro pracovníka. Zaměstnavateli stěžuje převod na jinou práci.

Širší - výhodnější pro zaměstnavatele a nevýhoda pro pracovníka.

Doplní se větou: Kromě uvedeného je povinností pracovníka vykonávat práce dle potřeby zaměstnavatele.

místo práce - dílna, pracovní pracoviště. Může být uvedeno více míst.

den nástupu do zaměstnání - vznik pracovního poměru (den), může to být i den pracovního klidu. Nenastoupí-li pracovník, může zaměstnavatel od smlouvy odstoupit

OKNO 8

5.3. Pracovní náplň

Pro mladistvé do 18 let - za ně uzavírá smlouvu rodič a od nového roku bude stačit jen vyjádřit názor.

Některé zvláštnosti:

- délka pracovní doby: do 16 let ... 33 hodin týdně, do 18 let ... 36 hodin týdně.
- zákaz práce přesčas
- zákaz práce v noci (od ledna nově povolena 1 hodina)
- zákaz práce v úkolové mzdě
- zákaz práce v podzemí a zdraví škodlivých podmínkách
- limity pro přenášení břemen: do 16 let ... 10 kg pro chlapce i dívky, do 18 let ... 20 kg pro chlapce a 13 kg pro dívky.

OKNO 9

5.4. Změna pracovního poměru

Obsah pracovní smlouvy lze změnit po oboustranné dohody. Je-li smlouva písemná, potom i změna musí být písemná a pracovník ji musí podepsat.

Zaměstnavatel je povinen projednat změnu se zaměstnancem a je-li to závažná změna, musí předat písemné odůvodnění a potvrzení.

Změna je:

převod na jinou práci

povinnost:

- ze zdravotních důvodů dle lékařského potvrzení
- z důvodu ohrožení těhotenství a mateřství do 9 měs. dítěte
- ochrana před přenosnými nemocemi při potvrzení lékaře
- rozhodnutím soudu

možné:

- po projednání se zaměstnancem (i když nesouhlasí)
- byla-li dána pracovní výpověď nebo bylo-li zahájeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti proti zaměstnavateli
- pozbyl-li pracovník dočasně předpoklady po výkon funkce (jen na max. 30 dní v roce)

OKNO 10

Převod možný bez projednání se zaměstnancem:

- k odvrácení živelné události
- v případech nezbytných z provozních důvodů (max. 30 dní v roce)
- pracovník nemůže vykonávat práci z důvodu nepříznivých povětrnostních podmínek

pracovní cesta

- přeložení na jinou práci než je uvedeno ve smlouvě – pouze z nezbytných důvodů a musí být se zaměstnancem projednán důvod a doba. Může být projednáno bez souhlasu zaměstnance, ale na dobu 90 dní v roce.
- dočasné přeřazení pracovníka na práci k jiné spolupracující organizaci – stejné podmínky jako předešlé
- převod na původní místo po skončení důvodu přeložení
- převod na žádost zaměstnance doloženo zdravotními důvody – povinnost vyhovět

OKNO 11

5.5. Vztah výběru pracovníka k jiným personálním činnostem

Výběr pracovníků (metoda, způsob) jsou provázeny ostatními personální činnosti. Kritéria ovlivňují lidské zdroje a obtížnost získávání zaměstnanců → počet uchazečů → ten ovlivní kvalitu a proces výběru.

efektivní výběr – redukuje potřebu dalšího vzdělávání

výběr pracovníků a hodnocení pracovního výkonu – je důležité pro ověření kvality výběru, metod efektivnosti a kritérií výběru.

ovlivňují úroveň mezd – přísná kritéria výběru: - vyšší úroveň odměňování (vyšší mzdy přilákají více uchazečů a mám z čeho vybírat)

Výběr může být poznamenán výsledky průzkumu trhu práce (mám málo informací z relevantního trhu práce).

OKNO 12

5.6. Úloha manažerů a personálních útvarů

Podstatnou roli hraje liniový manažer – ti spolu s personalisty zahajuje celý proces tím, že definuje pracovní místo. Spolupracuje při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a podílí se na posuzování uchazečů, vede s nimi pohovory, má konečné rozhodnutí o přijetí.

Personální útvary:

- dodržovat zákony a pravidla výběru
- navrhnou vhodné metody výběru
- zkoumají hodnotu a spolehlivost kritérií výběru
- předkládají doporučení o vhodnosti výběru
- je-li to nutné, zajistí účast vnějších expertů
- dbají na dodržování podnikové politiky výběru zaměstnanců

6. Umísťování, rozvoj a hodnocení pracovníků

umísťování připadá po přijetí zaměstnance

6.1. Umísťování a orientace pracovníků

OKNO 1

Dbát na to, aby se z pracovníků stali produktivní a spokojení zaměstnanci. Na organizaci závisí, zda nově přijatí odejdou nebo zůstanou.

6.1.1. Umísťování pracovníků z vnějších zdrojů

Vytváří se programy orientace pracovníků, jehož cílem je:

- seznamovat nové zaměstnance s jejich pracovními povinnostmi a okolím
- seznamovat nové zaměstnance s organizací (politikou a posláním)
- seznamovat nové zaměstnance s ostatními zaměstnanci, s kulturou organizace
- předcházet fluktuaci zaměstnanců, a tím snižovat finanční náročnost
- snažit se splnit osobní cíle přijatých pracovníků a plnit jejich očekávání
- zaškolovat zaměstnance a usnadňovat jim socializaci = proces chápání a přejímání hodnot, norem, chování ostatních zaměstnanců

Tyto programy vypracovávají personální útvary, realizace spočívá na nadřízených nových zaměstnanců a jejich spolupracovnících.

Vypracovávají příručky pro zaměstnance:

charakteristiku organizace (vznik, vývoj, jména manažerů, výrobky, služby, pracovní doba, pracovní disciplína, bezpečnostní pravidla).

zaměstnanecké výhody – mzda, dovolená, pojištění, péče o zaměstnance, odborná příprava

způsob uvedení pracovníka na pracovní místa – jak nového pracovníka představit ostatním

pracovní povinnosti pracovníků – popis pracoviště, úkoly, vazby na ostatní zaměstnance

OKNO 2

6.1.2. Umísťování pracovníků z vnitřních zdrojů

Znamená to změnu vnitřní struktury podniku.

Jsou zde možnosti:

dojde-li k odchodu pracovníka ze tří důvodů: úmrtí, odchod do důchodu, změna zaměstnání

povýšení nebo přeřazením pracovníka

a) Povýšení – převedení pracovníka na jiné pracovní místo, které zahrnuje větší odpovědnost a je spojeno s vyšší mzdou. Může jít o projev uznání zásluh pracovníka třemi způsoby:

princip seniority – dle služebních let

výhody:

- jasná kritéria (roky)
- objektivita při výběru z většího počtu
- zaměstnanci uvidí perspektivu povýšení

nevýhody:

- nemusí být nejlepší
- mladý schopný pracovník musí dlouho čekat, a proto odejde z firmy

OKNO 3

na základě dosavadních výkonů – zásluh

výhoda: odměna za práci, ale objevují se dva problémy:

objektivita a možnosti ovlivnění navrhovatele (osobností, vnějšími tlaky)

Peterův princip – pracovníci jsou povyšováni až do úrovně nezpůsobivosti pro výkon dané funkce. Neplatí vždy. Na jednom místě nemusí být zaměstnanec tak výkonný jako na předešlém místě. Firma získá špatné pracovníky na novém místě nebo ztratí dobrého na původním místě.

na základě očekávaných výkonů – firma očekává, že nový pracovník bude podávat vyšší a lepší výkony než dosud nebo stejné výkony s větším rozsahem.

b) Přeřazení – převod pracovníka na jiné pracovní místo, které je na stejné úrovni odpovědnosti jako původní a je na stejné mzdové úrovni. Bývá často prováděno pravidelně s cílem rozšířit znalosti pracovníků, kvalifikace, flexibility pracovníků a hledání zaměstnanců vhodných pro povýšení.

c) Odvolání – nemá pro jednotlivce pozitivní rysy. Používá se spojováním s disciplinárním opatřením. Lepší než odvolání je propuštění. Zůstává-li v podniku – spojeno s nižší mzdou a nižší odpovědností.

6.2. Pracovní kariéra

OKNO 1

Pracovní kariéra je sled pracovních míst, funkcí a rolí, které člověk v průběhu života vystřídá. Je výsledkem příležitostí, které se člověku naskytnou a výsledkem úsilí člověka, který se využití příležitostí věnuje. U každého je jiná.

Plánovitá kariéra – úspěšní lidé si stanovují cíle a dosahují jich. Rozvoj kariéry každého jednotlivce je důležité nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci.

Rozvoj kariéry – jde o proces, jehož složkami jsou:

plánování kariéry (jednotlivci definují své kariérové cíle),

řízení kariéry (organizace orientuje a rozvíjí zaměstnance, aby jejich počet odpovídal jejím budoucím požadavkům)

OKNO 2

6.2.1. Pracovní kariéra z hlediska pracovníka

Rozlišují se dva aspekty, které se vyvíjí, mění se a mohou kariéru ovlivnit:

zaměření kariéry - je výrazem preferencí, které jednotlivý zaměstnanci v zaměstnání a životě preferují. Vyjadřují orientaci člověka často před tím než začne pracovat. Mění se. Hlavní typy zaměření kariéry:

- manažerské - lidi do vedoucích a řídicích funkcí
- technické - odborné činnosti, lidi, kteří nechtějí vykonávat řídicí funkce
- autonomní - samostatné podnikání, nechtějí být podřízenými
- tvůrčí - vytváření vlastních originálních děl, umělci ...
- stabilita a jistota zaměstnání - ovlivněno bydlištěm a rodinnými poměry

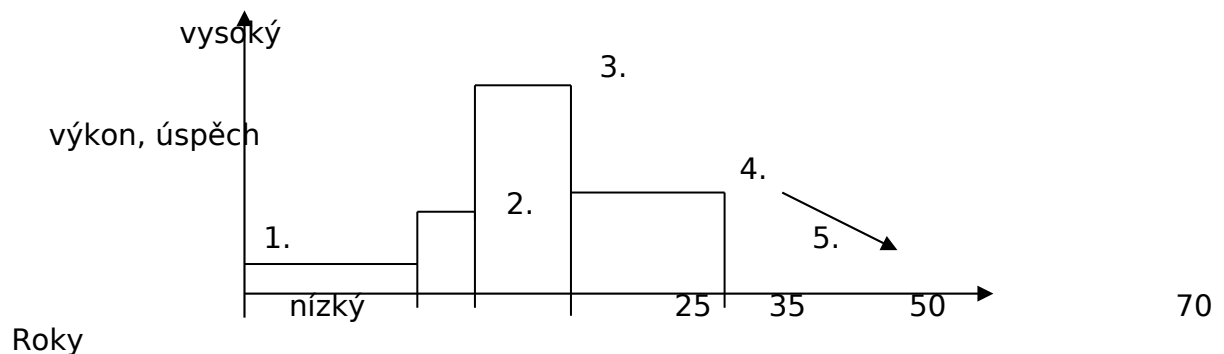
stupeň kariéry - fáze osobního rozvoje pracovníka, které prochází během pracovního a profesního života

OKNO 3

	Hledání	Budování pozice	Pokračování	
			udržování	útlum
Stupeň	příprava	rozvoj	vrchol	útlum
Věk	16 - 25	20 - 35	35 - 55	50 - 75
Role	závislost	nezávislost	odpovědnost za ostatní	pokles vlivu

OKNO 4

6.2.2. Vývojová stadia



1. stadium hledání
2. stadium zavedení
3. zdokonalování
4. uklidnění, pokles
5. útlum

OKNO 5

6.2.3. Stupně kariéry:

- příprava - ujasnění zájmů, poznávání a hledání příležitostí; období vzdělávání
- rozvoj - začíná přijetím do zaměstnání, orientací v prostředí a budováním pozice

- vrchol - pracovník se stává důležitým členem organizace, vykonává důležité a odpovědné úkoly, často se uvažuje o jeho zaměření a změně
- útlum - méně úkolů, menší odpovědnost, závisí to na jeho úsilí, ochotě a chování v práci

Vývojová stádia:

- výběr a hledání zaměstnání - výsledkem vlivu rodičů, výchovy, škol a prostředí
- získávání práce - stadium chyb a učení se z chyb, na člověka se pohlíží jako na pracovníka, který se učí a získává zkušenosti, tolerují se chyby
- zdokonalování - růst odpovědnosti a výdělku, chyby se trestají
- uklidnění - zpravidla pro ty, kteří měli ve 3. stadiu růst
- útlum - přináší problémy u top manažerů při odchodu z funkce organizace, ale poskytuje pracovníkovi místo

OKNO 6

Dva přístupy:

striktně - při dosažení určitého věku musí pracovník z funkce odejít
je ponechán doku je úspěšný

Manažeři budou činit problémy:

- neochota smířit se s koncem úspěšné kariéry
- snaha zabraňovat přípravě a výchově nástupců
- snaha zabraňovat nástupci převzít důležité úkoly a povinnosti
- přílišné zdůrazňování vlastních úspěchů a tím ztížit pozici následníka
- strach vedoucího z nástupce a z podřízených, kteří se jeho nástupcem nestali

OKNO 7

Nástroje a faktory, které může pracovník ovlivnit:

- pracovní výkon - nejdůležitější, je-li podprůměrný, jsou i nejskromnější cíle pracovníka nedosažitelné
- prosazování se pracovníka - zviditelnění, vybočení, jiné aktivity než bezprostřední pracovní výkon (ústní a písemné projevy), práce ve výborech a podnikových komisích, délka času stráveného na pracovišti
- rezignace na stávající práci a místo - často záměrná a spekulativní, když chce pracovník přejít na místo, kde má umožněn pracovní postup
- loajalita, oddanost organizaci - snižuje fluktuaci, řada organizací toto oceňuje vyšší mzdou, povýšením nebo sociálními výhodami
- využívání rad a doporučení nadřízených a spolupracovníků, které vyplývají
- využívání rad a doporučení přátel mimo organizaci - každý potřebuje někoho, s kým se radí

OKNO 8

Každý člověk potřebuje někoho	v osobním životě	v profesním životě
- s kým bude řešit problémy		
- kdo mu řekne „děláš to dobře“		
- komu si může postěžovat a u koho		

se může vyplakat		
- s kým bude oslavovat		

OKNO 9

6.2.4. Pracovní kariéra z hlediska organizace

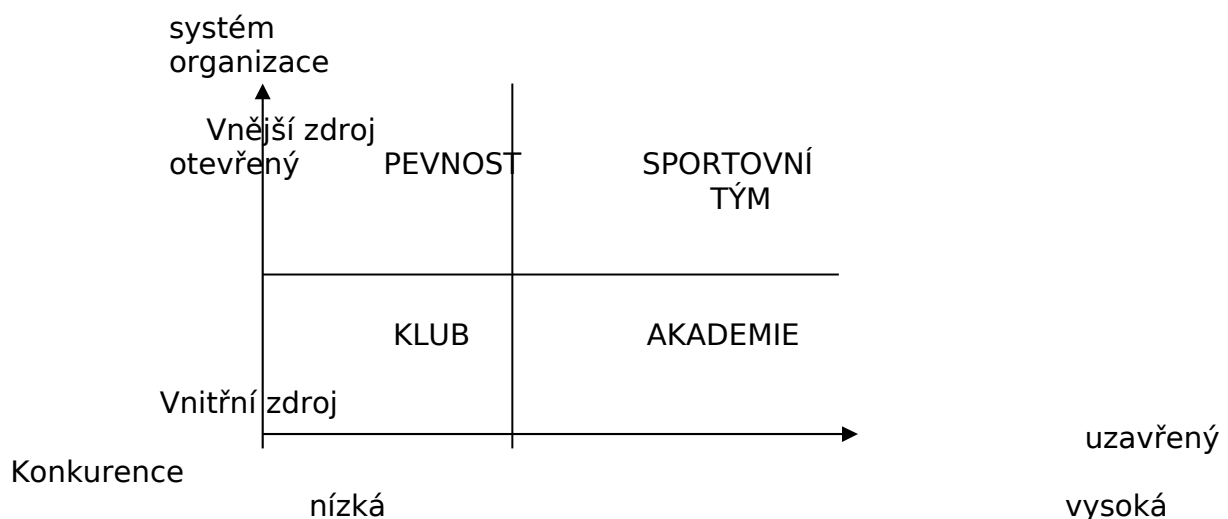
Většina úspěšných organizací považuje řízení kariéry svých pracovníků jako účinný nástroj:

k plnění jejich potřeb

způsob snížení fluktuace

způsob zvýšení kvality lidských zdrojů

Plnění kariéry zaměstnanců mimo jiné v závislosti na míře využívání vnějších a vnitřních zdrojů, pod vlivem konkurence. Čtyři typy organizace dle tohoto:



OKNO 10

PEVNOST – pasivní nábor zaměstnanců

zaměstnanci podniku bojují s těmi, kteří chtějí proniknout dovnitř pro podniky závislé na rychlé změny na trhu práce (hotely, MO)

KLUB

minimální přístup vnějších zdrojů, vstup možný pouze na nejnižších úrovních, mezi jednotlivci je malá konkurence, kariérový postup je předem určený pomalá kariéra, dlouhodobé zaměstnání
př.: banky

SPORTOVNÍ TÝM

velmi otevřený systém, vstupy na všech úrovních kariéry, profese nejsou vázány na jeden podnik, minimální řízení kariéry, velká fluktuace
př.: poradenské firmy, reklamní agentury

AKADEMIE

typ podobný fakultě, dost uzavřená, vstup jen na začátku kariéry, možný velký kariérový postup, závislé na osobních zásluhách

důraz je kladen na aktivitu, osobní kariéru
nízká fluktuace, vypracovaný rozvoj kariéry
př. IBM, Kodak

OKNO 11

Výběr zaměstnanců nejvhodnějších pro rozvoj kariéry se provádí na základě hodnocení dosavadních úspěchů nebo diagnosticko-výcvikových programů, kde se přikládají problémy, které budou pracovníci muset řešit.

Centra pro rozvoj manažerůAssesment a Development centers

Další způsob je: metoda dvoužebříčkové kariérové přípravy

začínám jako technický pracovník a rozvíjím manažerskou kariéru a v druhé fázi mě podnik obsadí na místo manažera.

Etika v řízení kariéry:

Každý pracovník nemůže být manažerem nebo top manažerem. Na určité úrovni dojde k zastavení kariérového růstu.

každému pracovníkovi poskytnout informace o jeho perspektivě

informace o potřebách informací

zaměstnavatel má poskytovat poradenské služby v rozvoji kariéry

6.3. Odborná příprava a rozvoj zaměstnanců

OKNO 1

6.3.1. Potřeba a význam odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců

Jde o proces systematického a nepřetržitého zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Je nutné se jí věnovat, chceme-li, aby zaměstnanec pracoval dle potřeb organizace. Zaměstnavatelé to chápou jako investici strategickou. Udržují tím konkurenceschopnost podniku. Nutnost propojit tuto činnost s ostatními personálními činnostmi jako plánování počtu a struktury zaměstnanců.

Význam:

Pro organizace:

- vede k vyšší výkonnosti a ziskovosti
- sjednocuje zaměstnance
- vytváří lepší podmínky pro využití všech zdrojů
- vytváří soustředěnost ve skupinách
- lepší komunikace mezi vedoucím a podřízenými

Pro pracovníky:

- pomáhá plnit osobní cíle
- pomáhá odstraňovat stres při plnění nových úkolů
- zlepšuje komunikaci
- umožní poznávání podniku, pracovníků a podnikových cílů
- zvyšuje uspokojení z práce

OKNO 2

6.3.2. Programy a metody odborné přípravy

Systematický proces, který řídí organizace.

Součástí programu organizace práce jsou:

- cíle
- motivační prostředky a podmínky
- obsah přípravy

- metody organizace práce a rozvoje
- způsoby hodnocení

Musí to vypracovávat speciálně připravení pracovníci personálních útvarů.

OKNO 3

Výukové cíle

- konkrétně formulované, přesně vymezené a měřitelné
- formulace na začátku programu a připomínány v průběhu
- cíle by měly být náročné, aby pracovníky motivovaly a přinášely pocit uspokojení, pokud jich dosáhnou. Ale ne zase příliš náročné, aby nebyly nedostupné. Po skončení programu by mělo být ověřováno splnění cílů.

Motivační podmínky

- aplikovat TEORII OČEKÁVÁNÍ, podle níž jsou jednotlivci motivováni k chování, které nejspíše povede ke splnění jejich představ a cílů
- přesvědčit je, že účast v odborné přípravě bude znamenat zdokonalení vědomostí a dovedností

Motivační podmínky:

- vyhlásit dopředu a stávají se součástí programu
- pracovníci se musí seznámit

OKNO 4

6.3.3. Obsah odborné přípravy

Závisí na konkrétních potřebách organizace a zaměstnanců.

Obsah: práce s PC, komunikativní dovednosti, obsluha strojů.

V závislosti na obsahu volí organizace délku přípravy (počet hodin), metody přípravy, lektory přípravy.

6.3.4. Metody odborné přípravy

Výcvik a rozvoj pracovníků na pracovištích

výcvik na pracovišti ve vlastní organizaci

na stejném pracovišti se stejnou pracovní náplní – spolupracuje s ostatními, poznává jiné přístupy k téže práci

na stejném pracovišti s příbuznou pracovní náplní – získává nové zkušenosti a dovednosti, zvyšuje kvalifikaci

na stejném pracovišti s odlišnou pracovní náplní – seznamuje se s novými pracovními úkoly, získává předpoklady pro širší uplatnění v organizaci, poznává úlohu různých pracovišť a funkcí

na stejném pracovišti – rotace na více pracovištích – poznání všech pracovišť, prací, pracovníků

výcvik v jiné organizaci

OKNO 5

Hodnocení odborné přípravy a pracovníků

Odborná příprava je pro podniky nákladná, proto se hodnotí. Hodnotíme z hlediska přínosu pro zaměstnance a organizaci.

Přínosy:

okamžité

budoucí

Kritéria:

- reakce účastníků, jak hodnotí školení a jak se naučili
- změny v pracovním chování účastníků, co a jak uplatňují
- změny ve výstupech organizace a přínos
- náklady na školení
- vztah výstupů a nákladů

6.4. Hodnocení pracovníků

OKNO 1

= proces, důležitá součást ŘLZ

Problémy:

vedoucí často pohlížejí na hodnocení pracovníků jako na zbytečné zdržování hodnotící systém, který se musí vypracovat => náročné hodnocení bývá zatíženo chybami (úmyslnými a neúmyslnými) rozdílné hodnocení pracovníků - konflikty mezi pracovníky obtížné stanovení kritérií hodnocení

Významný nástroj organizace u rozhodování

- o pracovníkově zařazení
- o povýšení, přeložení
- o výši mzdy
- pro plánování a řízení pracovní kariéry zaměstnance
- pro odhalení nedostatků výběrového řízení
- pro plánování odborné přípravy zaměstnanců
- pro zvýšení výkonnosti jednotlivců a tím celé organizace

Hodnocení prováděno vždy nejbližšími nadřízenými. Pracovník hodnocen i neformálně (dle jeho pracovního i nepracovního chování).

OKNO 2

6.4.1. Metody hodnocení

Bodové - hodnocení dotazníky, rychlá, nenáročná, subjektivní

Maximální počet bodů	Kritérium	Přidělený počet bodů
6	pracovní výkon	2
5	práce přesčas	3
7		1
25,5		6

Kritéria	5	4	3	2	1
iniciativa					
spolehlivost					
výkonnost					
:					
Celkem					

verbální - při používání metody řízení podle cílů (MBO). Zde se hodnotí dosažení cílů a současně se stanoví cíle nové. Hodnotit motivačně - spojovat s plánování kariéry zaměstnance.

7. Odměňování

7.1. Mzda

OKNO 1

Jedná se o nejobecnější pojem z hlediska ekonomické teorie v oblasti odměňování práce. Definuje se jako důchod z vlastnictví a užívání lidského kapitálu. Mzda = důchod z práce. Můžeme ji také definovat jako konkrétní částku, kterou pracovník dostává = cena práce.

V české mzdové práci používáme pojmy:

odměna za práci

v nejobecnějším pojetí - jakákoliv odměna peněžní i nepeněžní, kterou pracovník dostává

v užším pojetí - výdělek členů družstev

v nejužším pojetí - mzdová forma jako součást výdělku (výkonnostní odměna, odměna za zlepšovací návrh apod.)

mzda

výdělek pracovníků v podnikatelské sféře (existuje Zákon o mzdě 1/92 Sb.)

plat

výdělek zaměstnanců rozpočtových organizací (Zákon 143/92 Sb.)

OKNO 2

NOMINÁLNÍ MZDY v tržní ekonomice jsou ovlivňovány:

primárně - poptávkou po zboží a službách - podnikatelé, po jejichž službách nebo výrobcích je poptávka vysoká, rozšiřují výrobu a zvyšuje mzdu

sekundárně - poptávkou a nabídkou na trhu práce, zákonnými předpisy a opatřeními (určují minimální mzdu, minimální příplatky a růst mezd), kolektivním vyjednáváním (na úrovni celostátní, odvětvové, podnikové), produktivitou práce (kde roste produktivita, tam se zvyšují mzdy).

OKNO 3

FUNKCE MZDY

alokační - odvětví, kde jsou vyšší mzdy přitahují pracovníky; mají dostatek pracovníků a mohou si vybírat

důchodová a sociální - pro více než 80 % populace je mzda hlavním zdrojem příjmu, proto je pro ně důležitá a má vliv na jejich životní úroveň. O zvýšení mzdy má zájem pracovník, zaměstnavatel (vyšší mzdy poukazují na to, že jeho produkty jsou žádané), stát (vyšší mzdy ho zbavují sociální problémů).

Stát má tři hlavní přístupy k důchodové politice:

administrativně direktivní - cílem je nadměrný růst mezd a inflace

přístup založený na sociálních kontrastech - využíván ve většině zemí; ve vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na sebe berou odbory

přístup založený na politice daňových stimulů - bývá využíván pouze krátkodobě v jednotlivých zemích

ekonomická a stimulační - tuto funkci plní mzda z hlediska zaměstnavatele tím, že si zaměstnavatel uvědomuje, že mzda je součástí nákladů, tím ho vede ke

zvyšování produktivity práce a efektivity. Stimulační – působí na zaměstnance, aby zvyšoval svou výkonnost a produktivitu.

7.2. Mzdový systém

OKNO 1

= systém odměňování

Je základním metodickým a formálním nástrojem řízení mezd v každé organizaci. Jedná se o souhrn pravidel, zásad a směrnic, které slouží k přiznávání a výpočtu individuálních mezd (v peněžní i nepeněžní formě).

Systém odměňování v sobě zahrnuje:

hmotné odměny a výhody

- a) peněžní a) přímé
- b) nepeněžní b) nepřímé

Přímé – základní mzdy a platy, příplatky za práci přesčas, ve dnech pracovního klidu, prémie, podíly na tržbách a na zisku

Nepřímé – příplatky na pojištění, na dovolenou, na stravování v organizaci, cestovné do zaměstnání

Nepřímé nepeněžní – vybavení pracoviště

nehmotné odměny a výhody – sledují růst kvalifikace a stabilizace (bude nám přiznána vyšší rozhodovací pravomocí, odborný růst, volná pracovní doba, ...)

OKNO 2

CO SE OČEKÁVÁ OD MZDOVÉHO SYSTÉMU?

- že bude plnit výše uvedené funkce mzdy
- že bude jednoduchý, pro pracovníky srozumitelný a průhledný
- že bude motivovat pracovníky k vyšší výkonnosti
- že bude uspokojovat, co se týče výše mzdy
- že bude flexibilní; bude rychle reagovat na změny vnějšího prostředí
- že bude stabilizovat žádoucí pracovníky

Obecné zásady pro tvorbu podnikových mzdových systémů vyhlašuje stát prostřednictvím pracovních kodexů (standardy zaměstnanosti), které obsahují minimální věk pro zaměstnání, minimální mzdu, nárok na dovolenou, pravidla pro valorizaci mezd (a regulaci), zákonnou pracovní dobu.

OKNO 3

Existují čtyři mechanismy tvorby mzdových systémů:

decentralizovaný (neodborový) – systém vytvářený na úrovni organizace, rozhodují o nich zaměstnavatelé, a proto jsou flexibilní

odborový – založen na kolektivním vyjednávání; do určité míry centralizovaný; postupuje na úrovních: stát (výsledkem je generální dohoda), odvětvová (výsledkem jsou dohody odborových svazů se zástupci zaměstnavatelů), podniková (výsledkem je kolektivní smlouva).

arbitrážní – založený na jednání zaměstnavatelů a zástupců odborů u soudu, kdy soud s konečnou platností rozhoduje o mzdovém systému

smíšený – má prvky modelu decentralizovaného (u podniků do 24 zaměstnanců), prvky odborového (u větších organizací).

OKNO 4

Každý mzdový systém musí mít tři součásti:

- systém hodnocení a klasifikace prací a profesí
- tarifní systém
- systém mzdových forem

7.3. Systémy hodnocení

OKNO 1

Výsledkem každého mzdového systému je rozřídění prací a profesních skupin, což umožňuje stejné (přibližně) ocenění práce a zjednodušuje to mzdový systém. Nejčastěji se používají analytické metody hodnocení a třídění prací. Vychází z Ženevské struktury, která rozlišuje čtyři skupiny kritérií:

duševní požadavky - na koncentraci pozornosti, na všeobecné a odborné znalosti
fyzické požadavky - na tělesnou zdatnost a svalovou práci, které vyplývají z namáhavosti práce
požadavky na zodpovědnost při práci - na dodržování technologického a pracovního postupu, zodpovědnost za stroje a zařízení, za kvalitu práce, za bezpečnost a zdraví spolupracovníků
požadavky na pracovní prostředí - z hlediska vlivu na pracovníka

Váha jednotlivých kritérií se mění s ohledem na situaci na trhu práce, ale taky na změny technologie a techniky, na změny v požadavcích na vzdělání. Výsledkem hodnocení a klasifikace prací je vytvoření určitého počtu skupin a tříd prací na návazně na to profesí.

Počet tříd v jednotlivých zemích je různý.

7.4. Systém mzdových forem

OKNO 1

Je tvořen jednotlivými typy mezd, které se od sebe liší způsobem stimulace pracovníků na výsledcích práce.

Systém mzdových forem se rozděluje podle tří hledisek:

- zda jsou určeny pro jednotlivce nebo skupiny
- zda jsou určeny pro dělníky nebo vedoucí pracovníky (manažery)
- zda jsou určeny pro základní nebo pobídkovou formu mzdy

OKNO 2

7.4.1. Časová mzda

= mzdová forma, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času

Možnosti:

časová mzda prostá - výdělek je součinem počtu jednotek opracovaného času a mzdového tarifu. Může být hodinová, denní, týdenní, měsíční. Používá se v kombinaci s výkonnostní odměnou, aby byla více motivující - za vyšší výkon se dostává odměny. Používá se i kombinace časová mzda a prémie (vyplácí se za jiný ukazatel než výkon) - úspora času, kvalita

časová mzda diferencovaná - používá se zpravidla několik rozdílných mzdových tarifů proto, aby bylo možné ohodnotit výkon, pracovní spolehlivost, ochotu ke spolupráci. Pro stanovení různých mzdových tarifů používáme koeficienty denní,

měsíční, čtvrtletní. Časovou mzdu užíváme tam, kde nechceme, aby se zvyšoval výkon (nebezpečí úrazu) a při odměňování mladistvých

OKNO 3

7.4.2. Úkolová mzda

= mzdová forma, kdy výdělek závisí na počtu jednotek vykonané práce.

Úkolová sazba = norma času x mzdový tarif

Mzda = úkolová sazba x počet jednotek

Norma času = délka směny / norma množství

Norma množství = délka směny / norma času

Možnosti:

Úkolová mzda přímá - výdělek roste přímo úměrně s počtem jednotek vykonané práce

Úkolová mzda diferencovaná - může růst výdělek rychleji nebo pomaleji než počet jednotek vykonané práce. Diferenciace mzdy se provádí v celém průběhu plnění normy nebo od určitého stupně peněžní normy (systém Merik - jakmile výkon dosáhne 83 % požadovaného výkonu, tak mu změníme sazbu).

Smluvní (akordní) úkolová mzda - smluvně dohodnutá mzda před vykonáním práce za vykonání celého pracovního úkolu. Zahrnuje úkolovou mzdu včetně příplatků a ostatních složek mzdy. Může být pro jednotlivce nebo pro skupinu. O rozdělení uvnitř skupiny rozhoduje vedoucí skupiny.

OKNO 4

7.4.3. Podílová mzda

- mzdová forma, která se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Podílová mzda je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství
- přímá podílová mzda - zcela závislá
- zčásti závislá - pracovník má zaručenou základní mzdu a k němu dostává provizi za prodané množství

Variantou je tzv. zálohovaná podílová mzda - pracovník dostává měsíční zálohu, která se pak odečte od jeho provize. Tato varianta je vhodná pro prodej, který má výrazné měsíční nebo sezónní výkyvy.

VÝHODY: přímý vztah odměny k výkonu

NEVÝHODY: možnost ovlivnění faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (např. výrobek, který prodává je konkurenčním, změny preferencí zákazníků, špatné testy na výrobky).

OKNO 5

7.5. Dodatkové mzdové formy

Odměňují zpravidla výkon nebo zásluhy, případně obojí. Nachází uplatnění v tom, že jsou podporou základních mzdových forem. Jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon.

Opakují se periodicky nebo jsou jednorázové. Jsou určeny pro manažerské funkce, ale také pro dělníky.

Formy:

odměna za úsporu času - bonifikují pracovníka, který odvede požadovanou práci za kratší čas.

Typ: HALSEYHO PRÉMIOVÝ SYSTÉM - jestliže má pracovník stanovenou normu času, kolik % normy času ušetří, tím vynásobíme mzdový tarif.

prémie - široce používané pobídkové formy, jsou periodické nebo jednorázové. Periodické závisí na odvedení výkonu - kritérium dáno předem spolu se sazbou a časovým obdobím. Je řešeno prémiovým řádem, který bývá předmětem kolektivního vyjednávání. Jednorázové - odměna poskytovaná zpravidla za něco jiného než výkon, v peněžní nebo nepeněžní formě.

osobní ohodnocení - individuální forma, která slouží k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků. Je dáno procentem ze základního platu. Procento má stanovené maximum, mělo by být přezkoumáno minimálně 1x za rok.

podíly na výsledcích hospodaření organizace - existují 3 varianty:

- podíl na zisku - pracovníci získávají určitý podíl na zisku po uzavření hospodářského roku
- podíl na výnosu
- podíl na výkonu
- ostatní

zaměstnanecké akcie

příplatky ke mzdám (povinné i nepovinné)

ostatní výplaty (13. a 14. plat)

odstupné (zlaté odstupné, rozloučení, zlatý padák)

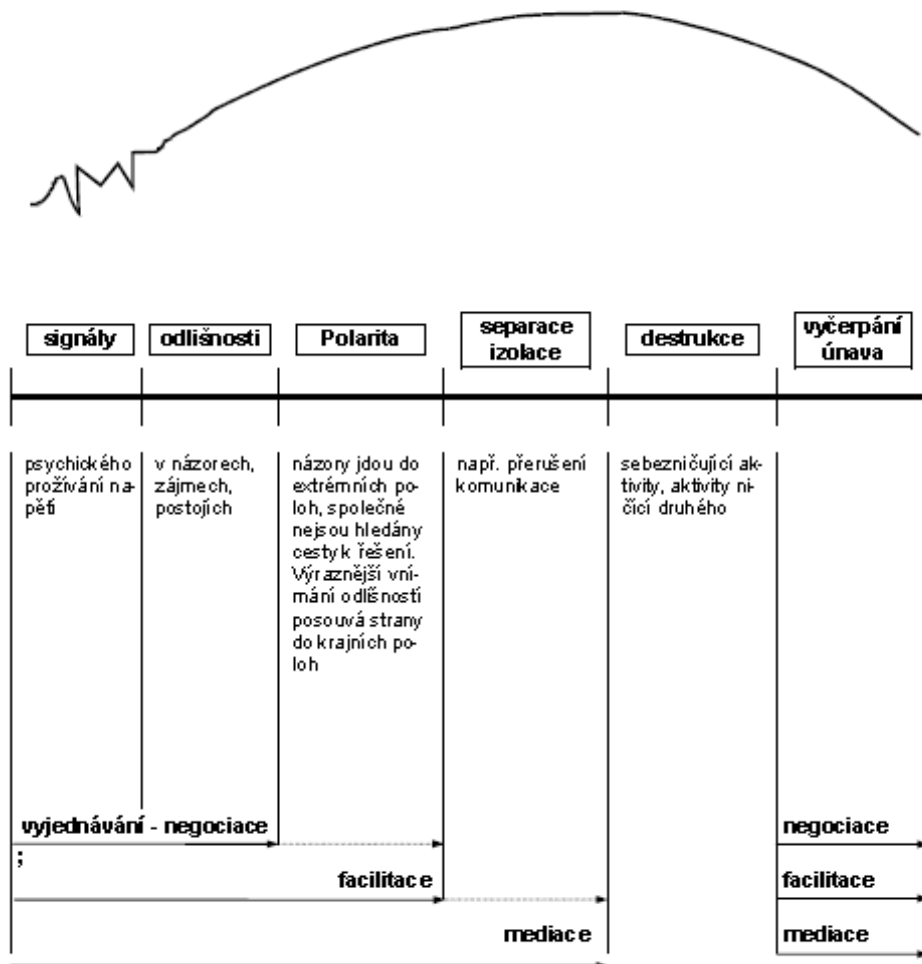
lokální příplatky (zlatá pouta)

8. Konflikty a jejich řešení

OKNO 1

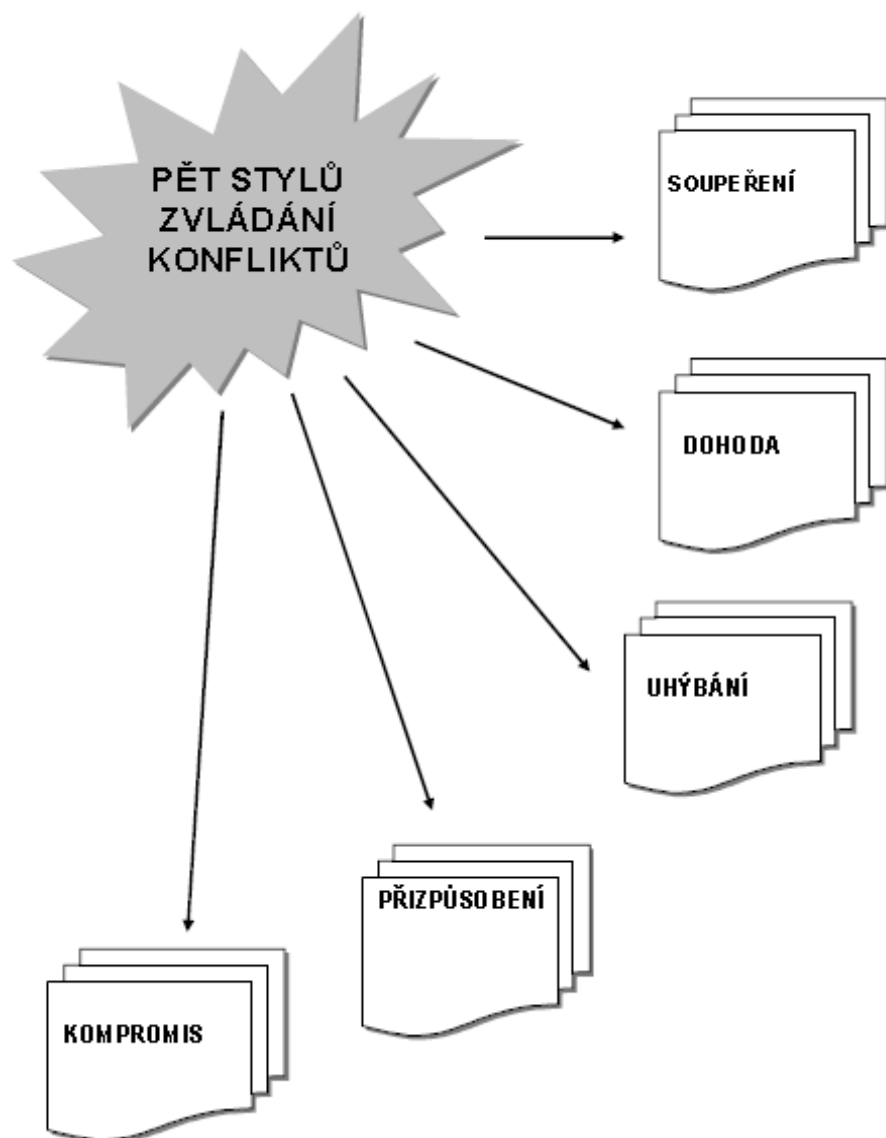
DYNAMIKA KONFLIKTU

Možnosti řešení konfliktu v jednotlivých fázích vývoje



OKNO 2

Pět stylů zvládnání konfliktu



OKNO 3

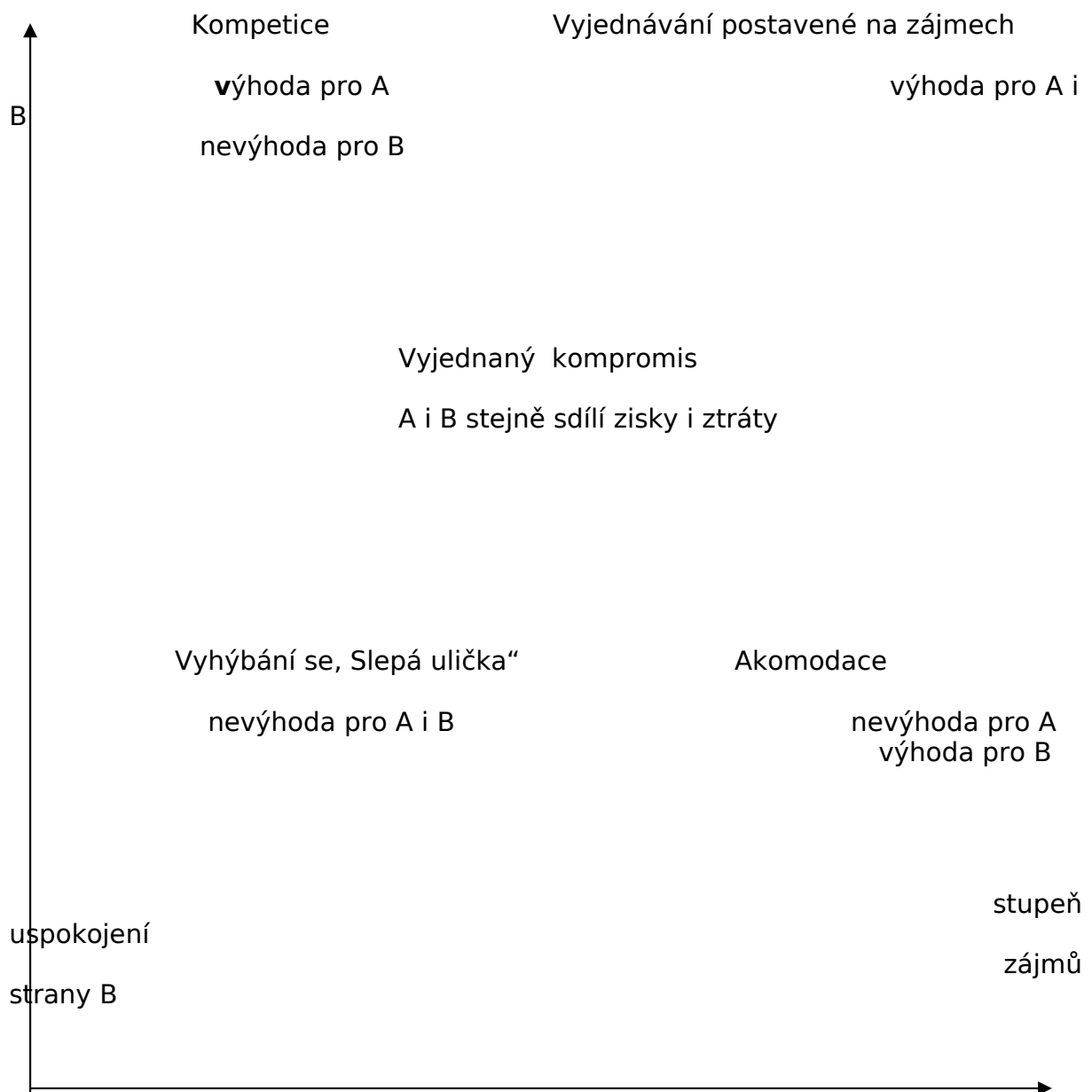
Srovnání pěti přístupů ke konfliktu

PŘÍSTUP	VÁŠ CÍL	VÁŠ POSTOJ	ZDŮVODNĚNÍ	PRAVDĚPODOBNÝ VÝSLEDEK
Soupeření	Prosadit svou.	"Já vím, co je nejlepší a správné. Opovažte se to zpochytnit."	Je lepší někomu šlápnout na kuří oko, než se vzdát velkých cílů.	Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražena a ponížena.
Dohoda	Vyřešit problém spolu.	"Toto je moje stanovisko, jaké je Vaše?" "Jsem odhodlán(a) hledat s vámi optimální řešení." "Co říkají fakta?"	Názory obou stran mají stejnou důležitost (ne však nutně platnost). Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.	Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.
Uhýbání	Nemít s tím nic společného.	"Jsem neutrální." "Musím si to rozmyslet." "To není moje věc." "Ať se starají jiní."	Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustrací.
Přízpůsobování	Jenom nikoho nenaštvat, od nikoho se nedat nashtvat.	"Já tu vlastně nejsem důležitý."	Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat.
Kompromis	Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít.	"Skončeme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci."	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci budou napodmiňováni hledat příště oportunní, přijatelná a účelová řešení spíše než řešení účinná a trvalá.

OKNO 4

Prohlédněte si klasické schéma Kennetha Thomase k možným strategiím a výsledkům sporu dvou stran :

Stupeň
uspokojení
zájmů
strany A



Pokuste si vzpomenout na příklady z vaší práce, kde se objevily tyto výsledky. Na základě diskuse ve dvojicích se snažte odhalit, co způsobilo tento výsledek řešení konfliktu.

OKNO 5

Kompetice:

příklad _____

čím to bylo způsobeno _____

Akomodace:

příklad _____

čím to bylo způsobeno _____

Slepá ulička:

příklad _____

čím to bylo způsobeno _____

Vyjednaný kompromis:

příklad _____

čím to bylo způsobeno _____

Vyjednávání postavené na zájmech:

příklad _____

čím to bylo způsobeno _____

OKNO 6

8.1. VYJEDNÁVÁNÍ ŘEŠENÍM PROBLÉMU

ODDĚLIT LIDI OD PROBLÉMU

být „měkký“ na lidi, „tvrdý“ na problém
„vcítit se do kůže“ partnera
více poslouchat, méně hovořit

ZAMĚŘIT SE NA ZÁJMY, KTERÉ JSOU UKRYTY ZA STANOVISKY

Rozdělit zájmy na tři podskupiny :

- a) oboustranně sdílené
- b) protichůdné
- c) odlišné

NAVRHNOUT MOŽNOSTI KTERÉ VEDOU K OBOUSTRANNÉMU ZISKU

navrhnout možnosti dříve, než se začne hodnotit
navrhnout širokou škálu možností
určit vzájemné odlišnosti

VYUŽÍVAT NEZÁVISLÁ KRITÉRIA

hledat možná nezávislá kritéria
být otevřený novým návrhům (pohledům)
používat kritéria jako štít

9. Zdroje:

OKNO 1

- Armstrong, M.: Personální management. Grada Publishing, 1999.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada, 2007
- Bolles: What Color is your parachute? Ten Speed Press, 1990
- Fisher, Robert, Ury, William, Patton Bruce (2006): Jak dosáhnout souhlasu. Zásady úspěšného vyjednávání. Management Press
- Forsyth, Patrick (2007): Vyjednávání. Portál
- Hartl: Psychologický slovník. Budka, Praha 1993
- Khelerová V. (1996): Trénink obchodního jednání. GRADA, Praha 1996
- Kleib J. I.: Metody personální práce, VŠE Praha 1997
- Koubek J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press 1997, 2002
- Kvízová, I.: Úvod do studia Řízení lidských zdrojů, online, 2010
- Maddox R. B (1994) .: Jak vést úspěšná jednání, PRAHA, Linde
- Mayerová M.: Stres, motivace a výkonnost. Grada, Publishing 1997
- McCormack, Mark (1995): Jak úspěšně vyjednávat. Pragma
- McRae Brad(1998): Negotiating and Influencing Skills. Sage Publications
- Nový a kol. :Psychologie a sociologie v personálním managementu. VŠE v Praze 1993
- Nový I. a kol.: Psychologie a sociologie v personálním managementu, VŠE Praha 1993
- Nový I., Bedrnová E.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press 1997
- Plamínek, Jiří (2009): Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. Grada
- Pospíšil Miroslav (2008): Slovní manipulace v komunikaci, jak vyvrátit nad lží a chytráctvím
- Shermann, Bohlander a Snell: Managing Human Resources. South-western College publishing, 1996
- Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec: Základy psychologie práce a organizace. Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, Praha 1996.
- Ury, William (2007): Síla a moc pozitivního nesouhlasu. Management Press
- Ury, William (2008): Jak překonat nesouhlas. Management Press
- Wagnerová, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti, Grada, 2008
- A další