

Personální management

Studijní opora

Ing. Radka Vaníčková, Ph.D.

Mgr. Stanislav Bílek

prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D.

2017

České Budějovice

2. doplněné vydání

© Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2017

Vydala: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Za obsahovou a jazykovou správnost odpovídají autoři a vedoucí příslušných kateder.

Cíl předmětu

Cílem předmětu je vysvětlit podstatu a význam existence personálního managementu v malých a středních podnicích, definovat možnosti získávání a stabilizace pracovníků, jejich motivace, stimulace a rozvoj v profesní kariéře s podporou odborného vzdělávání ve smyslu optimalizace personálních procesů a pracovního výkonu.

Výstupy z učení

Po úspěšném absolvování předmětu Personální management student umí charakterizovat základní oblasti personální práce v malých a středních podnicích; orientuje se v hlavních činnostech a nástrojích personálních útvarů; dokáže aplikovat strategii řízení lidských zdrojů; sestaví vzdělávací a kariérový plán profesní kvalifikace; dokáže realizovat základní úkony personalisty (nábor, výběr a rozmíst'ování pracovníků včetně přijímacího pohovoru, vedení operativních porad, řešení konfliktu a stížností na pracovišti, projednávání přestupků apod.) a spolupodílet se na formování dobrého pracovního klimatu.

Základní okruhy studia

- 1) Úvod do řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích
- 2) Personální optimalizace firmy – strategie řízení lidských zdrojů
- 3) Zkvalitňování zaměstnanecké struktury
- 4) Řízení pracovního výkonu
- 5) Hodnocení pracovníků
- 6) Odměňování pracovníků
- 7) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- 8) Řízení a plánování kariéry
- 9) Pracovně právní vztahy
- 10) Skončení pracovního poměru
- 11) Firemní kultura
- 12) Kolektivní pracovní vztahy
- 13) Audit řízení lidských zdrojů

Povinná literatura

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0.

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9.

Studijní průvodce



- **Klíčové pojmy**



- **Cíle kapitoly**



- **Čas potřebný ke studiu kapitoly**



- **Výklad**



- **Úkoly k zamyšlení a diskuzi**



- **Klíč k řešení otázek**



- **Studijní materiály**

Kapitola 1: Úvod do řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích



Klíčové pojmy:

personál, lidské zdroje, lidský potenciál, řízení a rozvoj lidských zdrojů, koncepce řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích



Cíle kapitoly:

- definovat pojmy personální management a řízení lidských zdrojů s ohledem na použití v praxi u malých a středních podniků na pozici odborníků, specialistů lidských zdrojů.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Úspěšnost a výkonnost firem v podnikatelském prostředí závisí např. na technickém vybavení, dostupnosti zdrojů, finančním zajištění, konkurenčních přednostech a příležitostech, ale i na efektivním řízení.

Lidské zdroje – zaměstnanci jsou v dnešní době označováni zejména jako lidský, intelektuální a sociální kapitál, případně lidský nebo sociální potenciál organizace, jsou vedle jiných nezbytnou složkou organizace a souhrnně se nazývají personální či sociální systém. Lidské zdroje zároveň představují jednu z konkurenčních předností a kritických faktorů úspěšnosti firem, mezi něž patří: produkt, firemní strategie, struktura organizace, personál, dovednosti a způsobilosti, styl řízení.

Specifika lidských zdrojů jsou daná schopností lidí:

- uvědomovat si situaci, ve které se nacházejí a vyvozují z ní důsledky
- orientovat se ve vnějším prostředí firmy a predikovat budoucí vývoj
- rozpoznávat silné a slabé stránky, nalézat příčiny, ovlivňovat je a předjímat jejich možné důsledky
- vykonávat odbornou a tvůrčí činnost

- ztotožňovat se s firemními cíli
- organizovat, koordinovat, projektovat, kontrolovat pracovní činnost
- podporovat své spolupracovníky k aktivnějšímu výkonu pracovní činnosti
- zasahovat do neobvyklých a mimořádných situací, minimalizovat případné ztráty
- být jednotní pod tlakem situace.

Řízení lidských zdrojů (zkráceně ŘLZ podle anglického originálu HRM, tj. Human Resources Management) znamená soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě s cílem uskutečnění vysokého pracovního výkonu, je součástí každodenní řídicí činnosti manažerů.

Řízení lidských zdrojů je manažerským přístupem, který přispívá k dosažení konkurenční výhody firmy. Cílem je nakládat s nejcennějším statkem organizace – s lidskými zdroji racionálně a strategicky.

Rozvoj lidských zdrojů znamená zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců, tj. zvyšování jejich odborného potenciálu. Nezbytné je firemní činnosti související s personálem neustále profesionalizovat.

Potřeba řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích:

Řízení malých a středních firem vyžaduje aktivní využívání manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení a kontrolování.

Úkolem personalistiky neboli personální práce je oživení a uvádění do pohybu jednotlivých zdrojů v organizaci. Těmito zdroji jsou materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. „Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace“ (Koubek 2009).

Koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů kombinuje prvky personálního řízení, školení a výcviku personálu s řešením zaměstnaneckých vztahů s vytvářením příznivých podmínek pro pracovní činnost zaměstnanců pomocí psychologie a sociologie.

Dle Koubka (2009) je úkolem koncepce řízení lidských zdrojů zajištění výkonnosti podniku a koordinace lidských faktorů tak, aby se výkon organizace stále zlepšoval, proto je důležité koordinovat lidské zdroje v souladu s počtem a strukturou pracovních sil, počtem a strukturou pracovních úkolů, koordinovat umístění pracovníků na jednotlivé pozice tak, aby pozici odpovídaly schopnosti pracovníka, dále optimálně využívat pracovních sil v organizaci, kam patří především optimální využití pracovního fondu času a optimální využití schopností každého jedince, je důležité formovat tým, efektivně vést lidi a utužovat zdravé vztahy v organizaci např. formou teambuildingu, neustále pracovat na rozvoji schopností, osobnosti a

kariérem rozvoji pracovníků, ale především dodržovat všechny zákony a vytvářet dobrou zaměstnaneckou pověst organizace. Všechny činnosti na sebe musí logicky navazovat a musí být vzájemně propojeny.

Význam řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu narůstá se zvyšujícími nároky na vývojové a informační technologie, vlivy konkurence, globalizačními tlaky, mezinárodní integrací, ale i zvýšenou úrovní nároků a potřebou na kvalitu lidského života.

Řízení malých a středních firem vyžaduje aktivní využívání manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení a kontrolování.

Podmínky řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách jsou dány (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková 2005):

- povahou výzev, omezením a problémy, se kterými se manažeři dostávají dennodenně do styku
- způsobem, formou a rozsahem manažerských funkcí
- omezeným „budgetem“ - finančními prostředky vyčleněnými pro řízení lidských zdrojů
- profesionálními manažerskými postupy
- neformálním klimatem a bezprostředními vztahy mezi lidmi.

Příčinou nízké manažerské efektivity bývá vysoká pracovní zátěž, úzká specializace v oboru, neprofesionalita, nízká diplomacie v personální oblasti.

Pracovní přetížení je vyvoláváno psychickou zátěží – psychickým stresem. Dlouhodobé vystavení pracovní zátěži vede ke kumulaci únavy a psychickému vyčerpání.

Praxe řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Základní personální činnosti v malých a středních firmách (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková 2005):

- 1) získávání, přijímání, odměňování, přemísťování a propouštění pracovníků
- 2) personální agenda
 - a) posuzování zdravotního stavu nově přijímaného pracovníka (vstupní list)
 - b) vedení a vyřizování zákonem požadovaných personálních náležitostí (evidování odpracované pracovní doby, přestávek na regeneraci pracovní síly, dovolených a nemocnosti pracovníků, stanovení odměn za práci, vyřizování příplatků)
 - c) týkající se povinných školení, vyplývajících ze zákona (bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, tzv. BOZP a PO, evidence pracovních úrazů, školení

techniků a specialistů na provozních, údržbářských a opravárenských pracovištích, školení řidičů).

Management malých a středních firem věnuje největší pozornost otázkám hodnocení a odměňování, ale také mobilitě zaměstnanců a v neposlední řadě pracovním podmínkám zejména BOZP a PO (Vaníčková 2014).

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do pracovního procesu s potenciálem využívání jeho schopností, znalostí a praktických zkušeností a dovedností v pracovním prostředí podniku – viz kapitola č. 1 – Úvod do řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) V čem spočívá úspěšnost a výkonnost firem v podnikatelském prostředí?
- 2) Jaký význam má personální práce v managementu podniku?
- 3) Co ovlivňuje změny v přístupu podniku k personální práci?
- 4) Co znamená pojem: „řízení lidských zdrojů“?
- 5) Co znamená pojem: „rozvoj lidských zdrojů“?
- 6) Jaké prvky kombinuje koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů?
- 7) Jakých manažerských funkcí využívá koncepce řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích?
- 8) Specifikujte podmínky řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách?
- 9) Co bývá příčinou nízké manažerské efektivnosti?
- 10) Čím je vyvoláno pracovní přetížení?

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 10) viz text.

📖 Studijní materiály:

CAHA, Z. a kol., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 3-27)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 10-14)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 117-132)

VANÍČKOVÁ, R., R. ZEMAN a S. BÍLEK, 2014. *Zákoník práce v personální praxi manažera*. Hradec Králové: Magnanimitas, 2014. ISBN 978-80-87952-02-3.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC, a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Management Press. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Kapitola 2: Personální optimalizace firmy – strategie rozvoje lidských zdrojů a personální politika



Klíčové pojmy:

personální optimalizace, úroveň lidského potenciálu firmy, strategie řízení lidských zdrojů, personální politika, personální plánování



Cíle kapitoly:

- dosahovat a udržovat takového personálního obsazení, při němž má podnik k dispozici optimální (přiměřený) počet pracovníků s potřebnými pracovními návyky a způsobilostmi (kompetencemi), motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s vizí, strategickým záměrem a personální politikou rozvoje společnosti



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 2 hodiny



Výklad:

Personální optimalizace firmy spočívá v přidělování zaměstnanců na pracovní místa a v jejich pověřování pracovními činnostmi.

Dosažení a udržování optimálního personálního stavu představuje nejlepší využití řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu ve firmách.

Účel personální optimalizace vystihuje plánovaná míra dosažení souladu mezi personální potřebou a reálným lidským potenciálem firmy představovaným skutečnými způsobilostmi, motivovaností a angažovaností zaměstnanců.

Personální optimalizace je neustálý proces několika úrovní (Bláha et al. 2005):

- 1) strategického plánování lidských zdrojů
- 2) taktického řízení - např. změna technologie, pracovního postupu, přemísťování zaměstnanců
- 3) manažerského vedení a řízení lidí - např. získávání, ovlivňování, motivování, prikazování, koučování, delegování, kontrolování
- 4) odborných personálních činností

- 5) vytváření příznivých podmínek pro práci lidí v podniku – např. bezpečných pracovních podmínek, příznivé firemní kultury, zaměstnaneckých vztahů
- 6) individuálních pracovníků a sociální adaptace pracovníků z hlediska zadání pracovních úkolů, pracovních podmínek a pracovních situací.

Individuální potenciál pracovníka je soubor osobních vlastností jednotlivce (znalostí, dovedností, zkušeností, tvůrčích schopností) předurčených k úspěšnému vykonávání pracovních činností. Soubor individuálních potenciálů pracovníků firmy tvoří lidský potenciál firmy.

Úroveň lidského potenciálu je dána těmito faktory (Mateiciuc 2004):

- 1) souhrnem způsobilostí (kompetencí zaměstnanců firmy)
- 2) explicitními organizačními znalostmi pracovních postupů a pravidel (např. organizačních norem, technologických předpisů),
- 3) „tichými znalostmi“ (tacit knowledge), tj. neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesním fortelem zaměstnanců
- 4) firemní kulturou představující organizační rámec a vnitřní firemní psychosociální klima,
- 5) manažerskými praktikami – např. rozhodnutími, řídicím stylem práce, motivováním a vedením lidí, komunikací, systémem týmové práce
- 6) usnadňujícími (neboli facilitačními) řídicími zásahy, tj. manažerskými intervencemi a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu firmy.

Strategie řízení lidských zdrojů je souborem idejí a výroků, které utvářejí dlouhodobé záměry a cíle firmy v oblasti lidských zdrojů. Stanovuje postupy při personální optimalizaci firmy. Jedná se o politiky, plány, programy, projekty a postupy.

Strategie firmy je spjata nejenom s vnějším úkolovým a operačním prostředím firmy, ale také i s vnitřním prostředím a vnitřními procesy firmy, se zdroji a potenciály, jež má firma k dispozici, znamená především široce pojatý a do vzdálenější budoucnosti zaměřený plán vzájemného působení firmy na vnější konkurenční prostředí.

Firemní strategie znamená především široce pojatý a do vzdálenější budoucnosti zaměřený plán interakce firmy s vnějším konkurenčním prostředím (Pearce a Robinson 2011).

Strategie je výsledkem strategického manažerského procesu. Tento proces zahrnuje podle většiny autorů (Oorgan a Bateman 1982); (Greenley 1989); (Pearce a Robinson 2011); (Person 1992); (Koontz aWeihrich 1993); (Noorderhaven 1995); (Johnson a Scholes 2000); (Jones a

George 2007); (Lednický 2000); (Arsham 2004) výchozí fázi prvotního strategického záměru tři hlavní etapy:

Strategický manažerský proces zahrnuje tři hlavní etapy:

- 1) etapa: analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy
- 2) etapa: návrh (generování, tvorba) alternativ či variant podnikové strategie
- 3) hodnocení, volba či výběr strategie podniku nebo strategického rozhodování zahrnujícího zpravidla i hodnocení rizik
- 4) etapa: realizace či implementace zvolené strategie

Poslání a strategie podniku, organizační struktura a řízení lidských zdrojů jsou stěžejní při efektivní funkčnosti organizace. Strategie řízení lidských zdrojů je nejvyšším nástrojem realizace firemní strategie prostřednictvím zaměstnanců firmy.

Politika řízení lidských zdrojů či personální politika je nejvyšším nástrojem realizace personální strategie. Obsahuje určité zásady, principy, pravidla, důrazy a preference v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů (Bláha et al. 2005).

Celková personální politika firmy integruje řadu dílčích personálních politik – např. politiku zaměstnanosti, odměňování, personální přípravy, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, zvyšování lidského potenciálu, politiku kariérního růstu, sociální politiku, politiku rovných příležitostí.

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů je nástrojem rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou po pracovních silách, v jeho rámci mohou být ve firmách vypracovávány plány zaměstnanosti, personální přípravy a vzdělávání, rekvalifikační plány, plány dovolených, plány preventivních lékařských prohlídek apod.

Personální programy jsou prováděcí firemní dokumenty určující cíle dosažení v oblasti vzdělávání a personální přípravy zaměstnanců, vnitrofiremní komunikace.

Personálními projekty rozumíme propracování návrhů budoucích řešení včetně popisů pracovních postupů v rámci jednotlivých kroků a navrhovaných opatření.

Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry podniku, tj. co by měl udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhl podnikových cílů – viz kapitola č. 2 Personální optimalizace firmy – strategie rozvoje lidských zdrojů a personální politika.

Studijní materiály:

- CAHA, Z. a kol., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 67-80)
- VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 15-18)
- ARSHAM, H. 2004. *Applied Management Science: Making Good Strategic Decisions* [online]. [cit. 2016-11-2] Dostupné z: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640/opre640.htm>
- BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- GREENLEY, G. E., 1989. *Strategic Management*. London: Prentice Hall. 978-0-138-50512-7.
- JONES, G. R. a J. M. George, 2007. *Contemporary Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 978-0-073-53022-2.
- JOHNSON, G. a K. SHOLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3.
- KOONTZ, H. a H. WEIHRICH, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
- LEDNICKÝ, V., 2000. *Strategický management*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského. ISBN 80-7329-131-2.
- MATEICIUC, A. 2004. K pojetí lidského potenciálu organizace. In: *Sborník z konference EkF VŠB-TU*. Ostrava: autor neznámý. ISBN 80-251-0374-9.
- NOORDERHAVEN, N. G., 1995. *Strategic Decision Making*. Oxford: Addison Wesley. ISBN 978-0-201-59393-8.
- PEARCE, J. A. a R. B. ROBINSON, 2011. *Strategic management: Formulation, Implementation and Control*. Boston: Irwin. ISBN 978-0-071-28950-4.
- PERSON, G. 1992. *The Competitive Organization: Managing for Organizational Excellence*. London: McGraw-Hill. ISBN 978-00-7707-480-7.
- ORGAN, D. W. a T. S. BATEMAN, 1982. *Organizational Behavior*. Boston: Irwin. 978-0-256-03122-5.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) V čem spočívá personální optimalizace podniku?
- 2) Jaký je účel personální optimalizace podniku?
- 3) Na jakých úrovních probíhá proces personální optimalizace?
- 4) Co je to individuální potenciál pracovníka?
- 5) Jakými faktory je dána úroveň lidského potenciálu?
- 6) Co obsahuje personální politika podniku?
- 7) Čeho je nástrojem personální plánování?
- 8) Vysvětlete pojem: „personální projekty“?
- 9) Jaké etapy zahrnuje strategický manažerský proces?
- 10) Co jsou to tzv. "tiché znalosti"?

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 10) viz text

Kapitola 3: Zkvalitňování zaměstnanecké struktury podniku



Klíčové pojmy:

zaměstnanecká struktura, analýza práce, popis pracovního místa, specifikace požadavků na pracovní místo, Dohoda o provedení práce (DPP), Dohoda o pracovní činnosti (DPČ), Rodgerův sedmibodový model a Munroův a Fraserův pětistupňový model, strukturovaný přijíací a výběrový pohovor, uvolňování pracovníků - outplacement



Cíle kapitoly:

- hledání způsobů zkvalitňování zaměstnanecké struktury podniku prostřednictvím analýzy práce, požadovaných znalostí, dovedností a osobních vlastností vhodných zaměstnanců v procesu náboru, výběru, adaptace až po jejich uvolňování ze zaměstnání.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Na zvyšování kvality zaměstnanecké struktury podniku se podílejí procesy získávání (nábor), výběr, přijímání, adaptace, přemísťování a propouštění zaměstnanců.

Potřebný počet zaměstnanců s odpovídající kvalifikační strukturou a kvalitou zvyšuje konkurenceschopnost firmy, plní její cíle, úkoly a závazky vůči zákazníkům, optimálně využívá rozpočet mzdových prostředků, zaměstnanci nejsou přetěžováni prací, majitelé a manažeři firem důvěřují svým zaměstnancům.

Úvahy o množství a kvalitě lidí ve firmě se odvíjejí od strategie firmy a od personální situace ve firmě - např. od stabilizace zaměstnanců, úrovně kvalifikace personálu, vyváženosti demografické struktury v podniku (Vaníčková a Zeman 2013).

Při **přijetí nového pracovníka** má zaměstnavatel možnost získat státní podporu přiznanou úřadem práce při tvorbě nových pracovních příležitostí (např. pro zvýšení společensky účelného pracovního místa). Majitel podniku zvažuje, jestli je pro něj výhodnější využít služeb agentury

práce, která „zapůjčí“ potřebný počet zaměstnanců na dobu určitou (podmínky upravuje Zákoník práce) nebo využít tzv. Dohod o provedení práce (DPP) či Dohod o pracovní činnosti (DPČ). Zaměstnavatel může také uplatnit tzv. distanční výkon práce, např. „homeworking“ – práce doma, „teleworking“ – provádění práce po telefonu s využitím informačních a telekomunikačních prostředků.

Prostřednictvím analýzy práce se zpracovává popis pracovního místa (funkce) a **specifikace požadavků** na pracovní místo.

Popis pracovního místa – charakterizuje klíčové činnosti, účel a vazby pracovního místa, požadované výkonnostní normy a pracovní podmínky.

Popis pracovního místa (viz příloha č. 1: Charakteristika pracovní pozice) obsahuje:

- 1) název pracovního místa, organizační zařazení a další identifikační znaky, např. název útvaru
- 2) vztah k ostatním pracovním místům uvnitř podniku nebo mimo podnik
- 3) účel a cíle práce
- 4) hlavní úkoly a pracovní činnosti
- 5) dodatečné informace:
 - a) rozsah pravomocí týkajících se pracovních postupů, způsobů prodeje
 - b) způsob vybavení personálních náležitostí
 - c) pracovní podmínky a pracovní dobu
 - d) odměny a zaměstnanecké výhody
 - e) specifické problémy, obtíže, neobvyklé aspekty či případná pracovní omezení.

Požadavky na kvalifikaci, znalosti a další charakteristiky osobnosti nového zaměstnance jsou vyjádřeny ve **specifikaci požadavků na pracovní místo**.

Nejznámější a nejpoužívanější modely specifikace pracovního místa jsou: **Rodgerův sedmibodový model a Munroův a Fraserův pětistupňový model**.

Získávání pracovníků firmy se uskutečňuje z **vnitřních a vnějších zdrojů**.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

- 1) levnější varianta než způsob získávání z vnějších zdrojů
- 2) uvolněná místa se naplňují rychleji
- 3) kladný dopad na motivaci a pracovní morálku (zaměstnanec cítí zájem ze strany podniku o jeho pracovní i osobní potenciál)
- 4) návratnost vložené investice

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

- 1) na významná pracovní místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou

- 2) v podniku již delší dobu, tzv. „za zásluhy“
- 3) snaha o získání určitého pracovního místa může vést k nepřiměřenému soutěžení v podniku
- 4) omezená možnost pronikání nových přístupů, názorů a pracovních postupů do prostředí podniku

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

- 1) přijetí zaměstnanců s novými představami, pohledy a názory
- 2) příležitost využít vědomostí a zkušeností nového zaměstnance z vnějšího prostředí
- 3) širší možnost výběru vhodného zaměstnance

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

- 1) vyšší náklady na získávání nových pracovníků (např. manažerů a specialistů prostřednictvím personálních agentur – tzv. „headhunting“ – „lov hlav“)
- 2) delší doba na zpracování, adaptaci nového pracovníka

Metody získávání nových pracovníků

- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s úřadem práce
- agentury práce
- headhunting
- pronajímání (leasing) pracovníků – zprostředkovávají agentury práce
- bývalý zaměstnanci
- vývěsky
- doporučení zaměstnancem
- dny otevřených dveří
- veletrhy pracovních příležitostí
- inzerce v tisku
- inzerce na internetových stránkách personálních agentur
- e-recruitment (elektronický nábor on line)

Výběr pracovníků je dvoustranný proces. Podnik vybírá budoucí pracovníky, budoucí pracovníci si vybírají podnik.

V průběhu výběru je nutné

- 1) shromáždit co nejvíce informací o uchazečích (stanovit kritéria úspěšnosti pro požadovanou pracovní pozici/funkci)
- 2) zorganizovat a ohodnotit získané informace
- 3) odhadnout potenciál uchazeče
- 4) předvídat (predikovat) pracovní výkon uchazeče
- 5) informovat zájemce o pracovním místě

Výběrové metody:

- životopis, motivační dopis – viz příloha č. 2 a 3)
- výpis z rejstříku trestů
- zdravotní prohlídka
- reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného
- pracovní posudky
- přijímací a výběrový rozhovor (interview)
- ukázka práce – demonstrace pracovní činnosti
- psychologické testy koncipované na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti
- assessment centre (AC) - spočívá ve zkoumání jednotlivých schopností a předpokladů uchazeče. Metoda AC je finančně i časově náročná, použitelná i pro malé firmy. Přípravu a realizaci zajišťuje poradenská firma.

V rozhovoru usilujeme o sběr potřebných informací o uchazečích. Rozlišujeme dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů:

- **nestrukturovaný rozhovor** – není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče a tazatelé nevědí, jaké informace mají získat, nemají základ pro strukturování rozhovoru
- **strukturovaný rozhovor** – tazatel postupuje podle připravené scénérie otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků na pracovní místo.

Strukturovaný přijímací a výběrový rozhovor má tři základní etapy: úvod, střední část a závěr.

Po výběru a sepsání pracovní smlouvy je třeba nové pracovníky zabezpečit z hlediska přijetí ve firmě, seznámit je s novými kolegy a zajistit jim psychickou pohodu (tzv. **sociální adaptace**). K rychlejší adaptaci zaměstnance slouží určení stávajícího zaměstnance jako „patrona“, který

seznámí pracovníka s prostředím firmy a zároveň o náplni práce specifikované v popisu práce. U většiny malých firem není nutný formální plán sociální a pracovní adaptace, ale zpracování bodů programu je užitečné. V rámci **uvolňování pracovníků** je nutné dbát ustanovení zákoníku práce.

Při posuzování, zda má pracovník opustit firmu, je třeba odlišit, zda pracovník odvádí nedostatečný výkon nebo porušil pracovní kázeň, či se jedná o zaměstnance, který rezignuje na svůj post ve firmě. Zaměstnavatel by měl jednat se zaměstnanci spravedlivě a slušně (eticky), aby snížil případný stres pracovníků a zachoval schopnost managementu provozovat podnik.

Činnost outplacementu se realizuje v období mezi nedobrovolnou ztrátou zaměstnání a hledáním nové pracovní příležitosti na trhu práce. Definujeme ho jako proces nastartovaný reálnými úvahami zaměstnavatele ukončit pracovní poměr se zaměstnancem důstojným, přijatelným způsobem pro zaměstnance zejména z organizačních důvodů.

Proces outplacementu je veden tak, aby zaměstnanec utrpěl co možná nejmenší ztráty důvěry sám v sebe, netrpěl ztrátou morálky, motivace a produktivity případně sociálního vyloučení ze společnosti, odmítal komunikace navenek, nebyl příliš frustrován, případně netrpěl syndromem vyhoření či existenčními obavami ze ztráty současného zaměstnání.

Smyslem účinného procesu outplacementu je nalézt, v co nejkratší době, vhodné zaměstnání dle kvalifikace, znalostí a schopností pro výkon potenciálního zaměstnavatele (Vaníčková a Zeman 2014).

Zkvalitňování zaměstnanecké struktury podniku spočívá v analýze pracovního místa a sestavení popisu pracovního místa na jakoukoliv pracovní pozici dle kompetenčního modelu v závislosti na zdravotním handicapu zaměstnance za předpokladu odhadnutí optimálního počtu pracovních míst v souladu s personálním plánováním jednotlivých uchazečů – viz kapitola č. 3 Zkvalitňování zaměstnanecké struktury.

Studijní materiály:

CAHA, Z. a kol., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 81-120)

VANÍČKOVÁ, R. a R. ZEMAN, 2013. Rozvoj osobnosti nadaných dětí a žáků v procesu vzdělávání. In: *III. ročník mezinárodní konference Lidská práva v proměnách času*. České Budějovice: [s. n.], 145 – 149. ISBN 978-80-7394-453-7.

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 19-28)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 242-250)

VANÍČKOVÁ, R. a R. ZEMAN, 2014. Outplacement – effective way of the employee optimalization. In: *Diagnostika podniku, controlling a logistika*. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině. Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov. Katedra spojov, s. 336 - 342. ISBN 978-80-554-0856-9.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Management Press. ISBN 80-251-0374-9.

? Otázky a úkoly

- 1) Jaké procesy se podílejí na zvyšování kvality zaměstnanecké struktury podniku?
- 2) V jakém kontextu se odvíjejí úvahy o množství a kvalitě pracovníků v podniku?
- 3) Definiujte popis pracovního místa.
- 4) Co je výstupem analýzy práce?
- 5) Jaké jsou nejpoužívanější modely specifikace pracovního místa?
- 6) Z jakých zdrojů se uskutečňuje proces získávání pracovníků?
- 7) Jaké znáte metody získávání nových pracovníků?
- 8) Jaké rozlišujeme typy přijímacích a výběrových pohovorů?
- 9) V rámci uvolňování pracovníků je nutné dbát na ...?
- 10) Vysvětlete pojem: „outplacement“?

🔑 Klíč k řešení příkladů

1) – 10) viz text

Kapitola 4: Řízení pracovního výkonu



Klíčové pojmy:

řízení pracovního výkonu, pracovní úkol, motivace, rovnice očekávání, Herzbergova dvoufaktorová teorie, symboly úspěchu – motivy, potřeby, Maslowova pyramida lidských potřeb, Alderferova teorie potřeb, McCleelandova teorie potřeb, motivace zaměstnanců, stimulace, motivace pracovního jednání, tvořivost pracovníků



Cíle kapitoly:

- řízení pracovního výkonu, který je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí (schopností)



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Pracovní výkon zaměstnance je jednou z hnacích sil fungování podniku. V každém podniku je nezbytně nutné zaměřit se na pracovní výkon zaměstnance a motivovat ho ve smyslu jeho zvyšování prostřednictvím adekvátní odměňování včetně zaměstnaneckých bonusů (benefitů), osobních příplatků, osobního přístupu nadřazeného za účelem komplexního hodnocení výkonu pracovníka. **Pracovní výkon zaměstnance** se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří jeho náplň. Jde nejen o kvalitu a množství práce, kterou pracovník odvedl, ale i o to, s jakým přístupem. Pracovní výkon je tak výsledkem spojení jeho úsilí, dovedností a tím, jak je zaměstnancem chápána jeho role ve společnosti.

- úsilí – jde o množství energie, kterou zaměstnanec vydá při plnění úkolů. Úsilí může být proměnlivé, neboť závisí i na aktuálním stavu zaměstnance i na skutečnosti, jak smysluplně pochopil zadaný pracovní úkol a zda má pro tento úkol dané schopnosti
- schopnosti – osobní charakteristiky, které používá pracovník při výkonu své pracovní činnosti
- vnímání role, úkolu – jde o míru pochopení úkolu či role, kterou má pracovník v pracovním procesu zastávat (Koubek 2006, s. 199).

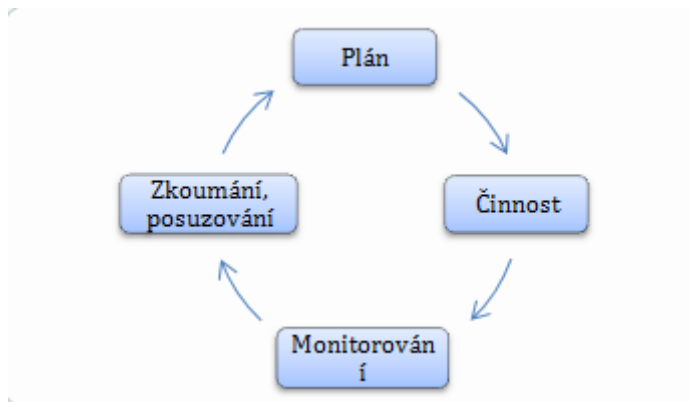
Pracovní výkon je výsledkem vhodného chování, zejména chování založeného na vlastním úsudku a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností (Armstrong 2007, s. 414).

Armstrong (2011, s. 23) definuje řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů.

Východiskem tohoto přístupu je tvorba pracovních míst a úkolů šitých na míru pracovníkovi tak, aby odpovídal jeho schopnostem a preferencím (Koubek 2006, s. 190).

Systém řízení pracovního výkonu se neustále vyvíjí. Nejnovějšími oblastmi lidských zdrojů je **řízení talentů** – rozpoznávají se a rozvíjí talentovaní lidé. Pro podniky je stále obtížnější vyhledávat vyhovující pracovníky, a proto je podstatné, udržet si ty nejlepší a nejtalentovanější, protože jejich odchod může pro podnik představovat nevyčísitelnou ztrátu (Vaničková 2013, s. 470-474). Je třeba sledovat varovné signály, které naznačí, že podnik již talenty nemá. Náznakem je dlouho trvající obsazování klíčových pozic, kdy je nelze obsadit pracovníky s důvěrou, kterou pozice vyžaduje. Je přípustné a zřejmě pouze možné ji obsadit pouze novými pracovníky z vnějšího prostředí (Bohlander a Snell 2010, s. 201).

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, M. 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

Hlavní činnosti **řízení pracovního výkonu** jsou (Armstrong 2011, s. 78)

- plánování pracovního výkonu a rozvoje
- definování měřítek/ukazatelů výkonu
- uzavírání dohod o výkonu práce
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku
- zkoumání a posuzování pracovního výkonu
- formální hodnocení pracovního výkonu

Řízení výkonu je proces, kterým manažeři zlepšují výkon podniku, týmů i jednotlivců.

Řízení pracovního výkonu slouží řada manažerských postupů – stanovení cílů, vedení a motivování zaměstnanců, vytváření příznivých podmínek pro podávání určitého pracovního výkonu, hodnocení výkonu. Důležitým nástrojem je pracovní hodnocení, které poskytuje managementu firmy i samotným zaměstnancům zpětnovazební informaci o provedených výkonech (Armstrong 2002).

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako soustavnou kontrolu dosahovaných pracovních výsledků všech zaměstnanců a vyvozování nápravných řídicích zásahů ze zjištěných nežádoucích odchylek a výkonových deficitů. Důležitým nástrojem pro podporu výkonu zaměstnance je účinná komunikace a zapojení do chodu, procesu života podniku.

Řízení pracovního výkonu může být vztažen jak na jednotlivce, tak i na tým. Pro tvorbu hodnocení kvalitativních a kvantitativních výsledků je nezbytné nastavit účinný systém odměňování a řízení kariéry pracovníků.

Základním předpokladem pro úspěšné řízení pracovního výkonu je **objektivně stanovený pracovní úkol**. Způsob stanovení pracovního úkolu souvisí s charakterem činnosti a se stylem vedení lidí, kdy je nutné respektovat: **rozsah zadaného cíle, stupeň autonomie, časovou náročnost, způsob vyjádření a hodnocení, formu kontroly a vazbu na systém odměňování**.

Cíle výkonu se často projednávají v termínech objemu: množství dodaných jednotek, tržeb, množství stížností, spokojenost zákazníka. Jakékoliv ohodnocení výkonu společnosti musí zahrnovat finanční termíny - tržby, náklady, zisky a ziskovost (hodnotu akcií, výnosy na akciích, cash flow a kurz akcie ve vztahu k prodeji).

Cílem výkonu není pouze zhodnotit výkon samotného pracovníka, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s realizací a rozvojem vlastních schopností a dovedností.

Pod pojmem **motivace** chápeme kombinaci intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena. V rámci **řízení pracovního výkonu** je **systém motivace** nejdůležitější činností, prostřednictvím nichž lze dosáhnout nejlepších výsledků, zvýšení produktivity a efektivity práce.

Definice pojmu **motivace** vysvětluje (Tureckiová 2007, s. 37) jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle. Z vnějšího prostředí na psychiku člověka působí stimul, který díky motivaci způsobuje změny v jeho myšlení a činnostech. Stimul člověka stimuluje, podněcuje jeho pracovní výkon a uspokojuje jeho základní potřeby. Převážně se jedná o potřebu peněz (Duchoň a Šafránková 2008, s. 264-265).

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

Rovnice očekávání

$$\text{MOTIVACE} = \text{OČEKÁVÁNÍ} \times \text{VALENCE (PREFERENCE)}$$

Herzbergova dvoufaktorová teorie je velice známá motivační teorie, která je založena na důkladné analýze 200 auditorů a inženýrů. Dva faktory v této teorii se týkají sady **hygienických faktorů/vnější odměny** (politika společnosti a způsob řízení firmy, supervize/vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky, odměna - plat, mzda a další formy odměňování, kvalita mezilidských vztahů – vztahy s kolegy a podřízenými, povýšení/status nebo jistota zaměstnání) a **motivačních faktorů/vnitřní odměny nebo „motivátorů“** (uznání, osobní růst a rozvoj, seberealizace, služební postup, zodpovědnost, výzvy a podněty v práci, pocit dosažení výsledků). Pokud nebudou hygienické faktory uspokojené, zaměstnanci budou pociťovat nespokojenost a nebudou motivováni. Pokud se hygienické faktory uspokojí, spolupracovníci nejsou nespokojeni, ale přesto nejsou motivováni. Pokud dojde k uspokojení obou faktorů této teorie, spolupracovníci jsou šťastni a motivováni.

Herzberg navrhuje následující tři měřítka pro zvýšení motivace pracovníků:

- větší zodpovědnost
- střídání pracovních pozic
- obohacení práce

Motivy jsou ve skutečnosti synonymem potřeb. **Potřeby** jsou vyjádřením základních motivů, které ovládají poptávku, proto potřeby a poptávka nejsou totožné. Motivy a potřeby zajišťují základní klíč ke všem organizovaným činnostem, zvláště obchodním. Jedním způsobem, jak uspokojit potřebu úspěchu, je ukázat symboly úspěchu. Zájem je hnací silou, motorem motivačního systému. Je nezbytně důležité, aby motivy činností přinášely maximální uspokojení z vykonané práce, podpořily pracovní výkon jednotlivce.

Známou **motivační teorií je MASLOWOVA pyramida lidských potřeb – fyziologické potřeby** (hlad, žízeň apod.), **potřeby bezpečí**: cítit se být zabezpečen, **potřeby sounáležitosti a lásky**: potřeby družít se s ostatními, být přijímám a někam patřit, **potřeby uznání**: potřeby dosáhnout úspěchu, být kompetentní, získat souhlas a uznání, **kognitivní potřeby**: potřeby vědět, rozumět a zkoumat, **estetické potřeby**: potřeby symetrie, řádu a krásy, **potřeby seberealizace**: nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál. Když dojde k uspokojení relativně primitivních potřeb, přijdou na řadu náročnější potřeby. Po jejich uspokojení se stanou méně důležitými.

Existuje více teorií motivace a jednou z neznámějších teorií je **Maslowova teorie potřeb**. Vychází z ní, že jsou pro člověka hnacím motorem potřeby, které mají v jeho životě proměnlivý význam. Pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být poté uspokojovány i potřeby vyšší úrovně (Mikuláščík 2007, s. 139).

Dle **Wagnerové** (2008, s. 14) na základě Maslowovy teorie potřeb lze definovat motivaci za účelem dosažení pracovního výkonu ve smyslu dosažení

- 1) **mzdy** (ve výši pokrývající fyziologické potřeby)
- 2) **pracovní jistoty, sociálního a důchodového zabezpečení**
- 3) **přijetí pracovníka do kolektivu** (pracovní skupiny) na základě formálních a neformálních pracovně-právních vztahů
- 4) **titulů, symbolů statutu, povýšení, respektu, pocitu úspěšnosti a sounáležitosti**
- 5) **pracovní seberealizace, osobního růstu, vzestupu a profesního a osobního rozvoje, plného využití schopností**

Další modely teorie potřeb:

Alderferova teorie potřeb

Struktura potřeb

- existence
- spřízněnosti
- osobního růstu a rozvoje

Principy potřeb: Na uspořádání potřeb se neklade žádný zvláštní důraz. Důležitost potřeb se zvýší, jakmile dojde k jejich uspokojení.

McClellandova teorie potřeb

Struktura potřeb

- moc
- důvěrné styky

- úspěchy

Principy potřeb: Klíčem McClellandova modelu je představa, že potřeby jsou naučené a lze je během relativně krátkého období změnit. Potřeba moci je nejnižší úrovní potřeb a potřeba úspěchu tou nejvyšší.

Dánský **psycholog K. B. Madsen** rozlišuje velké množství **základních motivů**, které rozděluje do čtyř skupin:

1) **Organické motivy**

- a. hlad
- b. žízeň
- c. sexuální touha
- d. mateřské pudy
- e. únik před chladem
- f. únik před teplem
- g. vyměšování
- h. nutnost dýchat

2) **Emoční motivy**

- a. strach nebo motiv bezpečnosti
- b. útoční nebo obranné motivy

3) **Sociální motivy**

- a. touha po kontaktu
- b. touha po moci
- c. touha po podání výkonu

4) **Motivy činností**

- a. potřeba zkušeností
- b. potřeba fyzických činností
- c. zvědavost (intelektuální činnost)
- d. potřeba vzrušení (emoční činnost)
- e. kreativní touha (komplexní činnost)

Klíčem k **úspěšné motivaci zaměstnanců** je odhalit, který z řad motivačních faktorů působí na zaměstnance. I když zaměstnanci odlišně vnímají motivační faktory, existují motivační nástroje, které jsou účinné u všech zaměstnanců:

- pochvala a poděkování zaměstnanci
- ochota vyslechnout jeho názory, doporučení, případně stížnosti zaměstnanců
- podpora iniciativy, nové myšlenky a nápadu zaměstnanců
- povzbuzení zaměstnance v odborném růstu a získávání nových schopností
- oslavení úspěchu firmy, podpora týmové atmosféry společnými akcemi.

Příčiny demotivace zaměstnanců:

- časné změny úkolů vedoucí k předělování již vykonané práce
- nespravedlivé hodnocení
- hodnocení zaměřené především na kritiku
- tolerování nízké výkonnosti
- vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení bránící samostatné práci nebo dávající zaměstnancům najevo nedůvěru k jejich úsudku
- projevy trvalého pesimismu

Stimulace ke kvalitní, týmové a tvořivé práci je předpokladem vyrovnaného pracovního výkonu jednotlivce či týmu. Z hlediska **motivace pracovního jednání** je významné především to, že kvalitní práce je přímo závislá na vztahu, resp. na míře identifikace člověka s prací, profesí a podnikem

Úspěšný podnik při **podněcování tvořivosti pracovníků** často používá postup, který je označován jako **řízení pomocí provokujících cílů**. Jedná se o průběžné vyhledávání problémů i příležitostí, které provokují nové přístupy, myšlenky a netradiční řešení (Váchal 2008). Společným cílem podniku i jednotlivých zaměstnanců je úspěšnost. Síla motivu pracovního výkonu závisí na odměňování, proto by se podnik měl soustředit na její podporu (Hrazdilová Bočková 2012).

Řízení pracovního výkonu je proces uplatňování společného, sdíleného chápání toho, co má být dosaženo za podmínek pravděpodobnostního dosažení z krátkodobého i dlouhodobého hlediska u pracovně motivovaných jedinců, skupin, týmů v podniku – viz kapitola č. 4 Řízení pracovního výkonu.

Studijní materiály:

- CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 144-156)
- VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 30-35)
- VANÍČKOVÁ, R., 2013. Talent zaměstnance jako významný přínos organizace v pracovním procesu. In: VI. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků: sborník příspěvků. Opava: Slezská univerzita v Opavě, s. 470-474. ISBN 978-80-7248-901-5.
- ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BOHLANDER G. W. a S. SNELL, 2010. *Managing Human Resources*. Mason: Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59331-0.
- DUCHOŇ B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.
- HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., 2012. *Vybrané kapitoly z managementu lidských zdrojů*. Dubnica nad Váhom: Mif. ISBN 978-80-89400-37-9.
- KOUBEK, J. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- ŠINDELÁŘOVÁ, J., 2014. *Vztah řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců ve vybraném podniku*. České Budějovice. Bakalářská práce. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Katedra ekonomiky a managementu.
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlíte pojem: „řízení pracovního výkonu“
- 2) Co je cílem řízení pracovního výkonu?

- 3) Na koho se řízení pracovního výkonu vztahuje?
- 4) Co je základem pro úspěšné řízení pracovního výkonu?
- 5) V čem spočívá princip Maslowovi pyramidy potřeb?
- 6) Vysvětlete systém řízení talentů.
- 7) Definiujte proces motivace k pracovnímu výkonu.
- 8) Co je hnací silou motivačního systému?
- 9) Specifikujte příčiny demotivace pracovníků.
- 10) Do jakých skupin rozděluje K. B. Madsen základní motivy?
- 11) Co patří dle K. B. Madsena mezi motivy činností?
- 12) Definiujte pojem: „stimulace“.
- 13) Vysvětlete systém řízení pomocí provokujících cílů?

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 13) viz text

Kapitola 5: Hodnocení pracovníků



Klíčové pojmy:

hodnocení pracovníků, pracovní výkon, fáze hodnocení pracovníků, motivace pracovníků, pracovní spokojenost, kritéria hodnocení, formy hodnocení, metody hodnocení, důvody hodnocení a nadhodnocování pracovníků



Cíle kapitoly:

- definovat jako systematický popis silných a slabých stránek pracovníků v podniku ve vztahu k jejich pracovní výkonnosti, motivaci a stimulaci k odvedené práci prostřednictvím metod hodnocení systému



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Při provádění **hodnocení výkonu** je důležité hodnocený výkon u pracovníků kvalifikovat.

(Armstrong 2007, s. 427) uvádí **kvalifikační stupně**:

- **vynikající výkon** – pracovník překračuje očekávání a soustavně odvádí vynikající výkon
- **dobře vyvážený výkon** – pracovník plní cíle a požadavky zaměstnavatele, soustavně a dobře vykonává pracovní činnost
- **stěží efektivní výkon** – zaměstnanec neplní většinu cílů a požadavků, je nutné výrazné zlepšení pracovního výkonu
- **nepříjemný výkon** – zaměstnanec neplní většinu cílů a požadavků. Postrádá schopnosti, o nichž se diskutovalo před posuzováním jeho pracovním výkonu nebo disponuje s nedostatkem snahy ke zlepšení pracovního výkonu.

Celkový profil **pracovní spokojenosti** je rozmanitý. Byly vytvořeny různé teorie, které prokazují propojení mnoha vlivů prolínajících se a působících navzájem. Jedním z nejdůležitějších vlivů je **rozmanitost práce, míra autonomie a míra zpětné vazby** (Mikuláščík 2007, s. 147-148). Každý podnik ví, že ke svému fungování potřebuje nejen dobrou technologii či strojní zařízení, ale hlavně lidský faktor a jeho výkon. Aby jich mohla co nejvíce

využít, musí mít vytvořený tzv. motivační program. Jde o práci s lidmi. Ovlivňovat jejich zaujetí pro práci, pomoci jim sžít se s příslušnou firmou a být k ní loajální. Bez společné spolupráce a komunikace dojde ke ztrátě veškeré efektivity (Šindelářová 2014).

Pokud si je podnik jist, že nabízí svým pracovníkům vhodné prostředí i další podmínky pro výkon dané práce, může stanovené výkony požadovat po pracovnících, a poté je následně hodnotit (Halík 2008, s. 85).

Hodnocení pracovníků dle výkonu

(Hroník 2006, s. 20) hodnotí pracovníky dle výkonu na základě:

- **vstupu**, který je charakterizován tím, co pracovník vkládá nebo může vkládat do odvedené práce
- **procesu**, tj. přístupu pracovníka k výkonu práce a jeho chování při práci
- **výstupu**, kdy výstupem jsou nejčastěji výkony a výsledky pracovníka v pracovním procesu

Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci pracovníků. **Pracovní hodnocení** je účinným nástrojem pro monitorování situace v podniku.

Koubek (2007, s. 126) charakterizuje dva způsoby **hodnocení pracovníků**

- 1) **neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným v průběhu vykonávání práce. Hodnocení pracovníka je příležitostné, nebývá písemně zaznamenáváno
- 2) **formální hodnocení** – je periodické, naplánované a systematické

Neformální hodnocení je podstatné, umožňuje kontrolu pracovníků ve smyslu jejich usměrnění. Není zárukou jednotného přístupu ke všem pracovníkům. Rozhodnutí o hodnocení daných podřízených by tak mělo být založeno na hodnocení formálním. Pokud je **systém hodnocení** kvalitní a je správně implementován, může se jeho prostřednictvím získat i poskytnout zpětná vazba o výkonu, potřebách, názorech či spokojenosti zaměstnanců. Dává možnost prodiskutovat potřebné změny, stanovit výkonové a rozvojové cíle, orientovat se na zaměstnance a motivovat je k vyšším výkonům (Pilařová 2008, s. 11).

Z **hodnocení pracovníků** může firma zjistit informace o schopnostech a dovednostech pracovníků, zmapovat nedostatky u pracovníků či vhodně vybrat pracovníky při přijímacím pohovoru.

Hodnocení je sociální a komunikační proces, při kterém jsou kladeny otázky typu:

PROČ – KDO – KOHO – CO – JAK – KDY – KDE hodnotit

Hodnocení pracovníků je rozděleno do 3 fází (Bláha et al. 2005)

- 1) **Přípravná fáze** - dochází k objektivnějšímu sběru informací, ze kterých se zpracovávají zásady pro pracovní hodnocení. Hodnotitelé musí být proškoleni a poté zaměstnanec hodnotí pomocí kritérií, na jejichž tvorbě se podílí.
- 2) **Realizační fáze** - stanovuje se termín hodnocení pracovníků a pořízení dokumentace. Mělo by proběhnout co nejrychleji a mělo by být veřejné (dostupné pracovníkům).
- 3) **Vyhodnocovací fáze** - vyhodnocení výsledků pracovního hodnocení a vzájemné porovnání výsledků s jinými pracovišti, zabezpečení motivačního rozhovoru, zjištění efektivnosti vypracovaného systému pracovního hodnocení

Hodnotící kritéria

- 1) **lidské aspekty** – dovednost, kvalifikace, motivace, identifikace pracovníka s firmou
- 2) **faktory vedení** – podpora, poradenství a povzbuzování vedoucími
- 3) **systémové faktory** – informační technologie, správní a komunikační systémy
- 4) **situační faktory** – tlaky a změny ve vnitřním a vnějším prostředí firmy.

Při stanovování **kritérií hodnocení** se vychází z popisu pracovního místa, kdy klademe důraz na tyto faktory

- 1) **výkon a výsledky práce**
- 2) **chování zaměstnance**
- 3) **osobní charakterové rysy a vlastnosti zaměstnance**

Formy hodnocení

- hodnocení 360° (hodnocení spolupracovníky a ostatními zaměstnanci)
- hodnocení pracovníků přímým nadřízeným
- hodnocení spolupracovníky
- sebehodnocení
- hodnocení personálním manažerem
- podřízení hodnotí svého nadřízeného
- hodnocení 540° (hodnocení 360° rozšířené o hodnocení zákazníků, klientů).

Metody hodnocení pracovníků

Tabulka 1: Matice metod hodnocení pracovníků

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360 zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potencialů	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.

Rozlišujeme metody hodnocení **srovnávající a nesrovnávající**.

Srovnávající metody hodnocení

- Metoda stanovení pořadí
- Metoda bodovací
- Metoda nuceného rozdělení
- Metoda párového srovnání

Nesrovnávající metody hodnocení

- Hodnocení podle výkonu - řízení pomocí cílů (MBO - Management by Objectives)
- Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály)

Důvody k hodnocení pracovníků

- nový zaměstnanec je již delší dobu v pracovním procesu a je zapracován
- podává-li zaměstnanec nízké výkony
- zaměstnanec o to sám požádá (např. za účelem zvýšení mzdy)
- dochází k organizačním změnám
- pravidelné hodnocení u všech zaměstnanců.

Důvody nadhodnocování pracovníků

- uchování morálky
- vyhnutí se konfliktům
- udržení lepší image managementu podniku

Metodou hodnocení výkonnosti pracovníků rozumíme způsob, jakým jsou stanovena kritéria, kým a jak jsou měřena a vyhodnocována. Volba metody hodnocení závisí na velikosti podniku,

sektoru podnikání (soukromý, neziskový, státní sektor), oboru podnikání (výrobní, obchodní, poskytující služby), organizační struktury, ale i stupni zralosti podniku.

Vhodnou metodu a systém hodnocení pracovníků volíme s ohledem na faktory výkonnosti zaměstnanců i zvýšené motivace ve vztahu k hlavnímu cíli řízení výkonnosti podniku – viz kapitola č. 5 Hodnocení pracovníků

Studijní materiály:

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (S. 144 – 156)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 36-42)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 10-28)

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.

MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.

PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2045-5.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Proč je pracovní hodnocení zaměstnanců důležitou součástí personální činnosti podniku?
- 2) Co může podnik získat prostřednictvím hodnocení pracovníků?
- 3) Definiujte fáze a způsoby hodnocení pracovníků.
- 4) Jaké jsou důvody k provádění hodnocení pracovníků?
- 5) Dle jakých kritérií hodnotíme pracovníky?
- 6) Jaké znáte formy hodnocení?
- 7) Vyjmenujte metody hodnocení pracovníků?

- 8) Definujte matici metod hodnocení pracovníků.
- 9) K čemu dochází v přípravné fázi hodnocení pracovníků?
- 10) Co znamená forma hodnocení 540° ?
- 11) Z jakého důvodu se nadhodnocují pracovníci?

🔑 Klíč k řešení příkladů

1) – 11) viz text

Kapitola 6: Odměňování pracovníků



Klíčové pojmy:

strategie odměňování pracovníků, filozofie a strategie odměňování, mzdová politika podniku, mzdovotvorné faktory odměňování, mzda, příplatky ke mzdě, mzdové formy, naturální mzda, plat, platový tarif, platový výměr, společná ustanovení pro mzdu a plat, srážky ze mzdy a platu, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, odstupné, dovolená



Cíle kapitoly:

- získat a udržet kvalitní pracovníky v podniku a kontinuálně posilovat jejich individuální i skupinovou výkonnost



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Strategie odměňování pracovníků vychází ze strategie podniku a strategie lidských zdrojů, na kterou působí faktory:

- trh a zákonné regulace
- organizační kultura
- manažerské postupy a klima organizace
- struktura zaměstnanců
- kolektivní vyjednávání
- historie a současnost vnitřních mzdových předpisů

Před určením systému vedoucího ke stabilizaci, motivaci a stimulaci pracovníků musí organizace stanovit **filozofii a strategii odměňování**.

Filozofie zohledňuje přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů (např. ocenění dobrého nebo naopak špatného pracovního výkonu).

Mzdová politika podniku

Mzdová politika podniku slouží jako návod pro rozhodování a jednání v systému odměňování. Je součástí personální politiky, která vychází ze strategie podniku.

Cíle mzdové politiky respektují **EFEKTIVITU** (zvyšování produktivity) a **ETIKU** (systém respektuje zájmy a potřeby zaměstnavatele).

Hmotné a nehmotné formy odměňování dle mzdové politiky jsou posouzeny na základě:

- relativní spravedlnosti – absence diskriminace pohlaví, rasy
- transparentnosti – průhledného a srozumitelného systému odměňování
- informovanosti o konstrukci mezd/platů s možností vlastního vyjádření
- konzistentnosti mzdového systému
- konkurenceschopnosti podniku
- nastavení kontrolního mechanismu k dosažení efektivnosti
- dodržování zákonů, předpisů i úmluv

Na základě forem odměňování musí být rozhodováno dle principů **výkonnosti, zásluhovosti a smíšenosti**. U velkých společností, podniků odměňování pracovníků probíhá na základě tzv. **mzdotvorných faktorů**.

VNĚJŠÍ FAKTORY

- 1) Sociálně demografické
- 2) Ekonomické
- 3) Technicko-technologické
- 4) Vlivy státu (legislativa, hospodářská politika, odbory)

VNITŘNÍ FAKTORY

- 1) finanční podmínky podniku
- 2) podnikatelská strategie
- 3) technika a technologie
- 4) organizační kultura
- 5) styl řízení firmy

Mzda = odměna za práci ze závislé činnosti

Mzda je tvořena dvěma složkami - **pevnou a pohyblivou**.

Příplatky ke mzdě zaměstnavatel poskytuje za odvedenou práci v nestandardních podmínkách.

Mohou být stanoveny procentem ze mzdového tarifu nebo procentem z průměrného výdělku či absolutní sazbou v Kč/hod.

Druhy příplatků

- 1) příplatek za práci přesčas
- 2) příplatek za práci ve svátek
- 3) příplatek za práci v noci
- 4) příplatek ve ztíženém pracovním prostředí
- 5) příplatek za práci v sobotu a neděli
- 6) příplatek za vedení
- 7) zvláštní příplatek
- 8) příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah
- 9) specializační příplatek pedagogického pracovníka
- 10) příplatek za rozdělenou směnu
- 11) osobní příplatek

MZDOVÉ FORMY

- **časová mzda** (základní a univerzální, dá se uplatnit u jakéhokoliv druhu práce)
- **úkolová mzda** (uplatňuje se převážně u manuálních prací nejčastěji ve výrobě)
- **měřená denní práce** (dohoda na udržení určité úrovně pracovní výkonnosti)
- **podíl na výsledcích hospodaření podniku** (podíl na výnosu)
- **odměňování podle výkonu** (přímá závislost na výkonu jedince)

Příplatky za práci

- **Přesčas** - nejméně 25 % průměrného výdělku či náhradní volno
- **Státní svátek** – 100 % průměrného výdělku
- **Práce v noci** – (od 22. do 6. hodiny ranní); příplatek činí nejméně 10 % průměrného výdělku
- **Ve ztíženém pracovním prostředí** - nejméně 10 % průměrného výdělku
- **Soboty a neděle** - nejméně 10 % průměrného výdělku

Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci s jeho souhlasem za dohodnutých podmínek v přiměřeném rozsahu jeho potřebám, kdy část mzdy v peněžité hodnotě musí být vyplacena. Jedná se zejména o poskytování výrobků, výkonů, prací a služeb s výjimkou lihovin, tabákových výrobků a jiných návykových látek.

PLAT = odměna za vykonanou práci konanou v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, jakožto organizační složkou státu (soudci, představitelé státní moci, duchovní a ústavní činitelé apod.) nebo příspěvkové organizace.

Platový tarif - zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterého je zařazen podle druhu práce sjednané v pracovní smlouvě.

Příplatky za práci

- 1) **Noční** – 20 % průměrného výdělku
- 2) **Svátky** – 100 % nebo náhradní volno
- 3) **Soboty a neděle** – 25 % průměrného výdělku
- 4) **Přesčas** – 25 %, jedná-li se o dny nepřetržitého odpočinku poté 50 % průměrného výdělku
- 5) **Ve ztíženém pracovním prostředí** - nejméně 5 % minimální měsíční mzdy
- 6) **Zvláštní příplatek** - při práci v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy; výši stanovuje zaměstnavatel
- 7) **Osobní příplatek** - za dlouhodobé dosahování velmi dobrých výsledků či plnění větších rozsahů pracovních úkolů
- 8) **Příplatek za přímou pedagogickou činnost** - příplatek na hodinu přísluší za přímou vyučovací, výchovnou a speciálně pedagogickou činnost
- 9) **Specializační příplatek pedagogického pracovníka** - za specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nezbytné kvalifikační předpoklady. Výše specializačního příplatku činí v rozsahu 1000 - 2000 Kč měsíčně.

PLATOVÝ VÝMĚR

Zaměstnavatel musí povinně předat pracovníkovi platový výměr v písemné formě v den nástupu do zaměstnání (neplatí, pokud se jedná o smluvní plat).

V **platovém výměru** musí být vyznačeno:

- 1) **Platová třída**
- 2) **Platový stupeň**
- 3) **Platový tarif**
- 4) **Měsíčně poskytované složky platu**
- 5) **Termín a místo výplaty (pokud nebyly uvedeny ve smlouvě)**

SPOLEČNÁ USTANOVENÍ PRO MZDU A PLAT

Minimální výše mzdy - náleží pracovníkovi bez ohledu na jeho výkon, kvalitu odvedené práce a druh vykonávané práce. **Minimální částka nejméně 8500 Kč za měsíc** nebo **minimální sazba 50,60 Kč/hod.**

Splatnost mzdy vzniká tehdy, kdy pracovník vykonal práci pro zaměstnavatele. Vyplácí se zpětně, tzn. pozadu za měsíc předcházející.

SRÁŽKY ZE MZDY A PLATU

- daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti
- pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění
- zálohu na mzdu nebo plat
- cestovní náhrady
- náhrady mzdy nebo platu za dovolenou, kdy na ně zaměstnanec ztratil právo

Dohoda o provedení práce - rozsah práce je stanoven maximálně 300 hodin ročně. Ve smlouvě uvedena doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Dohoda o pracovní činnosti - rozsah práce nesmí přesahovat 300 hodin v roce. Ve smlouvě je uveden druh sjednané práce, rozsah pracovní doby a časový údaj, tj. doba na kterou se tato dohoda uzavírá.

PRACOVNÍ POHOTOVOST

Pracovní pohotovost je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce podle pracovní smlouvy, která musí být v případě naléhavé potřeby vykonána nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn. Odměna za pracovní pohotovost je vyplacena pouze tehdy, došlo-li k výkonu práce zahrnutého do pracovní doby. Přesahuje-li vykonaná práce stanovenou týdenní pracovní dobu, jedná se o práci přesčas. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, nebylo-li sjednáno jinak.

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování a prostředkem „boje o pracovní sílu“. V současné době jsou výhody nezbytnou součástí podniku – posilují mentalitu pracovníků.

System volitelných zaměstnaneckých výhod určuje:

- 1) **flexibilitu** – aktualizaci potřeb zaměstnanců
- 2) **průhlednost** – standardní pravidla se zpětnou vazbou – růst motivace zaměstnanců ke zlepšení jejich pracovní pozice
- 3) **spravedlnost** – účet obhospodařovaný zaměstnancem
- 4) **participaci a zvýšení spoluzodpovědnosti pracovníků** – možnost volby
- 5) **informovanost** – přehlednost výhod, která podporují zvýšení motivace u pracovníků
- 6) **zlepšování image podniku**
- 7) **růst sounáležitosti pracovníků** s podnikem, loajalita vůči podniku apod.

Vybrané sociální benefity

- 1) Vzdělávání a rozvoj pracovníků (prohlubování kvalifikace)
- 2) Péče o zdraví pracovníků (dětská rekreace, zdravotní prohlídky)
- 3) Pojištění pracovníků
- 4) Rekreace, sport, kultura
- 5) Stravování pracovníků
- 6) Doprava pracovníků do zaměstnání
- 7) Bydlení
- 8) Prodej výrobků a služeb
- 9) Odstupné, dovolená

Odstupné - při ukončení pracovního poměru má pracovník nárok ze zákona na tzv. odstupné. Nárok má ten zaměstnanec, který dostal výpověď nebo mu končí pracovní poměr dohodou z tzv. organizačních důvodů - např. rušení zaměstnavatele nebo jeho části, přemístění zaměstnavatele nebo jeho části, nadbytečnost zaměstnance za účelem zvýšení efektivity práce nebo jiné organizační změny. **Minimální výše odstupného** je stanovena dle počtu odpracovaných let u stejného zaměstnavatele.

Dovolená

1) dovolená za kalendářní rok nebo její poměrná část

Ta kalendářní rok nebo za její poměrnou část má pracovník nárok na vyčerpání celé stanovené dovolené nebo její poměrné části. Rozhodující dobou pro uznání dovolené je minimálně 60 dní trvání nepřetržitého pracovního poměru. Výpočet poměrné části dovolené je tvořen jednou dvanáctinou dovolené za každý odpracovaný

kalendářní měsíc. Poměrná část dovolené, tj. jedna dvanáctina, náleží i u nového zaměstnavatele za podmínek, že mezi zaměstnavateli plynule přejdete, tj. zaměstnání na sebe plynule navazují.

2) za odpracované dny

Pracovníkovi během kalendářního roku nemusí vzniknout nárok na dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část. A to z toho důvodu, že u stejného zaměstnavatele nepracoval minimálně 60 dní. Ale i přes to náleží zaměstnanci dovolená za odpracované dny v poměrné části jedné dvanáctiny za kalendářní rok za každých odpracovaných 21 dní v daném kalendářním roce.

3) dodatková dovolená

Dodatková dovolená v délce jednoho týdne náleží pouze těm zaměstnancům, kteří u stejného zaměstnavatele po celý kalendářní rok vykonávají zvláště obtížnou práci nebo pracují pod zemí (těžba nerostů, ražení štol a tunelů). Pokud, však zaměstnanec pracuje v těchto podmínkách jen určitou část roku, náleží zaměstnanci za každých 21 odpracovaných dní jedna dvanáctina dodatkové dovolené.

Nevyčerpá-li zaměstnanec dovolenou, na kterou mu vzniklo právo, musí ji zaměstnavatel proplatit ve výši průměrného výdělku.

Shrnutí

Odměna za provedenou práci je jedním z nejdůležitějších parametrů pracovního poměru na základě rozhodujících pravomocí vedení společnosti. Odměňování pracovníků má svá specifická pravidla, kdy základní složka je tvořena mzdou a benefity (extra odměny navíc) – viz kapitola č. 6 Odměňování pracovníků.



Studijní materiály:

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 179-192)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 44-65)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 133-157)

VANÍČKOVÁ, R., R. ZEMAN a S. BÍLEK, 2014. *Zákoník práce v personální praxi manažera*. In: *Právní rozpravy 2014*. Hradec Králové: Magnanimitas, 146-149. ISBN 978-80-87952-02-3.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7969-614-5.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání*. Brno: Management Press. ISBN 80-251-0374-9.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaké faktory působí na strategii odměňování pracovníků?
- 2) Vyjmenujte vnější mzdovorné faktory.
- 3) Definuujte vnitřní mzdovorné faktory.
- 4) Vysvětlíte pojem: „mzda a složky mzdy“.
- 5) Jaké znáte formy mezd?
- 6) Definuujte pojem: „plat“.
- 7) Charakterizujte platový výměr včetně jeho obsahu.
- 8) Jaká je minimální výše mzdy a jaké srážky ze mzdy či platu znáte?
- 9) Specifikujte význam pracovní pohotovosti.
- 10) Vyjmenujte dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 10) viz text

Kapitola 7: Vzdělávání a rozvoj pracovníků



Klíčové pojmy:

vzdělávání a rozvoj pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků, podnikové vzdělávání, plán vzdělávání a rozvoje pracovníků, metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, znalost, znalostní management



Cíle kapitoly:

- vytvořit podmínky pro rozvoj a vzdělávání pracovníků formou učení se ze zkušeností s uplatněním znalostí z prostředí podniku ve vztahu k podnikové strategii orientované na zákazníka, podnikové procesy a týmovou spolupráci.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Nejcennějším zdrojem v každém podniku jsou **lidé**. V současné době je pro každý podnikatelský subjekt důležité vhodně využívat materiální a finanční kapitál v souladu s využitím lidského kapitálu (Vodák 2011).

Jedinečnost lidských zdrojů je dána tím, že každý člověk má určitý lidský kapitál - odborné vzdělání, životní zkušenosti a zážitky, které ho ovlivňují.

Lidské zdroje a lidský kapitál jsou v současnosti mylně zaměňovány nebo ztotožňovány. V této problematice jsou vymezeny 3 základní pojmy: lidské zdroje, lidský kapitál a **lidský potenciál**.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu a jejich schopnost seberealizace a potenciál vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k určitému výstupu (Vodák 2011).

Lidský kapitál charakterizoval již v roce 1963 Becker jako „schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto dovednosti uplatnit“. Lidský kapitál můžeme rozdělit na dvě části – základní a širší pojetí lidského kapitálu. Základní pojetí lidského kapitálu v sobě zahrnuje

produktivní schopnosti a vlastnosti (sílu, matematické a analytické myšlení, apod.) a širší pojetí lidského kapitálu, které uplatňujeme k využívání kapitálu základního (Mazouch 2011).

Lidský potenciál je soubor předpokladů a dispozic, které nás předurčují k výkonu určitých výkonů. Tyto předpoklady a dispozice jsou jednak vrozené, jednak získané učením se. „Lidé jsou nositeli lidských zdrojů. Jsou také správci svých vlastních zdrojů a mohou je za určitých podmínek nabízet a poskytovat svému okolí – např. firmám“ (Plamínek 2014).

Rozvoj lidských zdrojů je jeden z nejdůležitějších prvků práce s lidmi. Podle Palána (2002) je rozvoj lidských zdrojů zvyšování znalostí, schopností a dalších dovedností tak, aby byli lidé schopni uspokojit potřeby „legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů“ a zároveň si dokázali zachovat veškerou svojí suverenitu.

Pro **rozvoj lidských zdrojů** můžeme využívat individuálních možností vzdělávání, odborných výcviků, učení probíhající v organizacích a rozvoj manažerských dovedností a schopností (Armstrong 2007). Pro rozvoj našich zdrojů využívaných v zaměstnání nám slouží firemní vzdělávání.

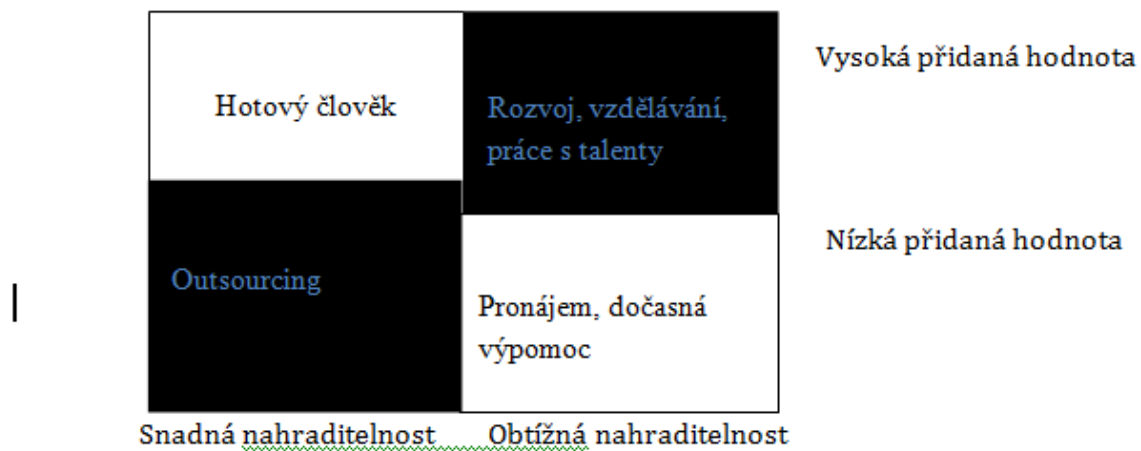
Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání realizuje zvyšování a zkvalitňování lidských dovedností, schopností a postojů různými formami a metodami. Mezi nejznámější a nejvíce využívané patří vzdělávací kurzy, sebevzdělávání, dálkové a kombinované formy studia a otevřené studium. Podle Lucase platí teorie, že investice do lidského vzdělávání přináší interní a externí efekty. Interní efekty slouží k zvyšování a podpoře odborných a kvalifikačních znalostí a dovedností daných zaměstnanců a tím k zvyšování produktivity práce. Externí efekty přinášejí pozitiva nejen daných zaměstnancům, kteří se vzdělávali, ale také ostatním zaměstnancům a podnikům, a tím se zvyšuje celá efektivnost ekonomiky. Tento externí efekt bývá také označován jako tzv. pozitivní externalita (Vodák 2011).

Strategie rozvoje a vzdělávání je přímo podřízená personální strategii, stejně jako strategii podniku. Nejčastěji je plánována na 3 – 5 let dopředu. Podle Hroníka se používá termín „strategický staffing“, který nás informuje o tom, které skupině zaměstnanců se věnuje v organizaci největší pozornost v rámci vzdělávání a rozvoje.

Obrázek 3: Strategický staffing

Obr. 3 Strategický staffing (Hroník, 2007, str. 19)



Zdroj: HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, s. 19. ISBN 978-80-247-1457-8.

V rámci **podnikového vzdělávání** by měl být vždy stanoven plán rozvoje a vzdělávání. Nejdříve dojde ke stanovení vlastní potřeby vzdělávat se, nutnosti rozvoje a vyberou se zaměstnanci, kteří toto vzdělávání potřebují. Je potřeba definovat cíl vzdělávání. Na základě těchto informací by měl být vytvořen program vzdělávání a stanoveny náklady, které je firma do daného vzdělávání nebo vzdělávacích programů ochotna investovat. Kromě toho by firma měla získat na základě hodnocení daného vzdělávání zpětnou vazbu přínosnosti vzdělávacích kurzů (Bláha 2005).

Podnikové vzdělávání dělíme na vzdělávání

- 1) **vrcholového managementu** – jedná se o vzdělávání v oblasti rozvoje kreativity, strategického myšlení, zvládnání stresu a komunikačních dovedností
- 2) **středního a nižšího managementu** – nejčastěji se týká pracovníků zařazených na obchodních pozicích
- 3) **řadových zaměstnanců** – nejčastěji se jedná o školení a vzdělávání v rámci změn, které jsou v rámci pracovní náplně jejich pozice – určité legislativní změny a školení, BOZP a PO
- 4) **všech zaměstnanců** – např. jazykové kurzy

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje **adaptaci pracovníků, prohlubování kvalifikace – doškolování, rekvalifikace – přeškolení a rozšiřování kvalifikace**. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků probíhá v souladu se strategií a politikou vzdělávání a rozvoje pracovníků. Nejprve je zahájen proces **identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje** – tj. zjištění údajů o

vnějším prostředí podniku (např. kvalifikační struktura pracovníků), informace o podniku (např. o organizační struktuře, výrobním programu), pracovních funkcích (popisu a specifikace pracovních funkcí) i údajích o pracovnících.

Na základě **identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje** pracovníků uskutečňujeme **plán vzdělávání a rozvoje**, u něhož specifikujeme:

- 1) obsah a cíl vzdělávání a rozvoje pracovníků
- 2) cílovou skupinu pracovníků
- 3) vzdělávací instituci
- 4) metody vzdělávání a rozvoje včetně metod hodnocení výsledků vzdělávání
- 5) a rozvoje
- 6) místo, čas a náklady na vzdělávání a rozvoj
- 7) požadavky na materiální a technické vybavení

Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků dělíme do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

- 1) **asistování**
- 2) **instruktáž**
- 3) **rotace práce**
- 4) **projektová práce**
- 5) **koučink**
- 6) **mentoring**

2) Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

- a. **přednáška**
- b. **seminář**
- c. **hraní si rolí**
- d. **simulace**
- e. **demonstrativní ukázka**
- f. **případové studie, workshopy**
- g. **brainstorming, brainwriting**
- h. **assessment centre**
- i. **outdoor aktivity**

E-learning je moderní metoda vzdělávání pro jednotlivce i kolektiv s využitím multimediálních programů a internetu nebo kompaktních disků (CD). Výhodou

e-learningu je názornost ukázky (textů, grafů, obrázků, tabulek, videí, audií), okamžité poskytnutí zpětné vazby, časové a prostorové nezávislosti. Získané znalosti lze rychle a snadno osvojit prostřednictvím testových otázek či modelových situací.

E-learning je založen na samostudiu za vhodných podmínek k aktivnímu vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií. Úspěch e-learningu závisí na ochotě a zájmu vzdělávat se a vlastní odpovědnosti účastníka vzdělávání.

HRM a knowledge (znalostní management)

Znalost je informace, která má hodnotu. Klasifikace znalostí, která se často používá ve **znalostním managementu**, rozlišuje mezi explicitními a tichými znalostmi. Autoři Dalkir (2005), Collison (2007) a Debowski (2007) se shodují, že základním principem znalostního managementu je přeměna, transformace tichých znalostí do explicitních tam a zpět.

Znalostní management se soustředí na tvorbu vhodných podmínek pro výklad a rozvoj tichých i explicitních znalostí. Úspěšně se aplikuje mimo zaměření na technologii, která by měla být prostředníkem nikoliv účelem dosažení úspěchu podniku. Soustředění se na potřeby spolupracovníků a jejich povzbuzení k vytyčeným cílům, zohlednění jejich nápadů, zlepšení, inovace a prozkoumání firemní kultury je základním faktorem důležitosti úspěchu podniku.

„Učící se organizace není stav, ale proces“.

František Hroník

Lidské zdroje a jejich znalosti jsou pro podnik zdroj, který se neopotřebovává, ale zhodnocuje se. K tomu, aby bylo možné v podniku co nejlépe využívat a rozvíjet potřebné znalosti, slouží podnikové vzdělávání. Základním cílem podnikového vzdělávání je podpořit podnik ve smyslu dosažení cílů podniku v kooperaci se zhodnocením znalostí lidského zdroje – viz kapitola 7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Dle Bartoňkové (2010) **podnikové vzdělávání** je konkrétní vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem. Může se jednat vzdělávání uvnitř podniku (vnitropodnikové vzdělávání, které je realizované na pracovišti ve vlastním vzdělávacím zařízení) či vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání).

Studijní materiály:

- CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 121-143)
- VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 66-69)
- VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 197-217)
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- COLLISON, CH., 2007. *Knowledge management*. [s. 1.]: Bizbooks. ISBN 978-80-251-07-607.
- DALKIR, K., 2005. *Knowledge management in theory and practice*. Oxford, UK: Elsevier. ISBN 0-7506-7864-X.
- DEBOWSKI, S., 2007. *Knowledge management*. [s. 1.]: Wiley India Put. Limited. ISBN 978-812-651-45-02.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- MALONE, S. A., 2003. *How to Set Up and Manage a Corporate Learning Centre*. 2. vydání. Abingdon: Ashgate Publishing. ISBN 0-566-08532-1.
- MAZOUCH, P., 2011. *Lidský kapitál. Měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck s. r. o. ISBN: 978-80-7400-380-6.
- NILSON, C. D., 2003. *How to Manage Training: A Guide to Design and Delivery for High Performance*. 3. vydání. Saranac Lake: Amacom Books. ISBN 0-8144-0779-X.
- PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN: 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing. 2014. ISBN: 978-80-247-4806-1.
- VANÍČKOVÁ, R. a I. KMECOVÁ, 2014. Firemní školení a vzdělávání zaměstnanců. In: *Rozvoj lidských zdrojů ve vědě a výzkumu*. Liberec: Sympozium: Inovační a technologické centrum při VÚTS a.s., 51 – 56. ISBN 978-80-87184-46-2.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 247-365-19.

WILSON, J. P., 2005. *Human resource development : learning & training for individuals & organizations*. 2. vydání. Londýn: Kogan Page. ISBN 0-7494-4352-9.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlete pojem: „znalost“.
- 2) Jaké znáte typy znalostí?
- 3) Co je smyslem znalostního managementu?
- 4) Definiujte pojem „ e-learning“ a vysvětlete jeho použití v praxi.
- 5) V čem spočívá úspěch e-learningu?
- 6) Vyjmenujte a stručně popište metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště.
- 7) Definiujte metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti.
- 8) Na základě identifikace vzdělávání a rozvoje pracovníků se uskutečňuje..... (doplňte).
- 9) Specifikujte oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- 10) Definiujte proces identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- 11) Vysvětlete význam podnikového vzdělávání.
- 12) Komu je podnikové vzdělávání určeno?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) – 12) viz text

Kapitola 8: Řízení a plánování kariéry



Klíčové pojmy:

kariéra, plánování a řízení kariéry, subjekty řízení a plánování kariéry, úloha zaměstnance, úloha vedoucího pracovníka, úloha podniku, profesní kariéra, plán individuální kariéry (profesního rozvoje)



Cíle kapitoly:

- sestavit rozplánovaný proces kariérních kroků s ohledem do budoucna s využitím pracovních příležitostí a výběru vhodného profesního zaměření k dosažení kariérních cílů.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Řízení a plánování kariéry představuje jeden ze základních motivačních nástrojů, které slouží jako nástroj k hodnocení pracovního výkonu. Do pojmu kariéra se koncentruje osobní zájem zaměstnance i zájem zaměstnavatele i zájem efektivně fungující organizace.

Řízení kariéry je proces, ve kterém organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí své zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat jejím budoucím požadavkům. Úspěšná kariéra je slučitelná s osobností, zájmy, dovednostmi nebo ambicemi

Subjekty plánování a řízení kariéry

1) Úloha zaměstnance

- a) v procesu plánování kariéry
 - i) uvědomit si a odhodnotit vlastní schopnosti, zájmy a hodnoty,
 - ii) analyzovat zaměření kariéry
 - iii) rozhodnout se, jak rozvíjet potřeby a dosažení jejich cílů
 - iv) dodržovat stanovené kroky podle plánu
- b) v procesu řízení kariéry

- i) dávat svým nadřízeným přesné informace týkající se vlastních dovedností, pracovních zkušeností, zájmů a aspirací

2) Úloha vedoucího pracovníka

a) v procesu plánování kariéry

- i) plnit roli katalyzátoru, motivovat zaměstnance k plánování rozvoje
- ii) posoudit reálnost cílů stanovených zaměstnancem
- iii) po konzultaci a shodě
- iv) se zaměstnancem vytvořit plán osobního rozvoje (kariéry)
- v) sledovat dodržování plánu

b) v procesu řízení kariéry

- i) ověřit si informace získané
- ii) od zaměstnance
- iii) informovat zaměstnance
- iv) nabízených pracovních příležitostech spadajících
- v) pod jeho kompetence
- vi) použít všech dostupných informací k výběru vhodných kandidátů a navržení možností rozvoje u nových zaměstnanců

3) Úloha podniku (reprezentovaná personálním útvarem)

a. v procesu plánování kariéry

- i. poskytovat informace o rozvoji kariéry, včetně poradenských služeb a informací potřebných k plánování kariéry
- ii. organizovat vzdělávání
- iii. plánování rozvoje kariéry
- iv. pro zaměstnance
- v. i zaměstnavatele

b. v procesu řízení kariéry

- i. poskytovat pomocné informační služby manažerům při jejich rozhodování v oblasti řízení kariéry
- ii. shromažďovat a aktualizovat všechny relevantní informace
- iii. zaměstnanci
- iv. zajišťovat efektivní využití informací používáním vhodných metod sběru, sledováním
- v. a hodnocením efektivnosti celého procesu (Němec 2008).

Plánování kariéry, tj. převzetí kontroly nad vlastním osudem je nutnost, kterou si musíte stanovit, co chcete a jakým způsobem tohoto dosáhnete. Základem je rozvinout technicko-funkční a interpersonální dovednosti, sestavit si **osobní profil, plán osobního rozvoje po formální i neformální stránce** (Vaničková 2013).

Profesní kariéra je složkou životní dráhy člověka, který je zařazen do pracovního procesu od jeho vstupu, prvního pracovního poměru po jeho trvalé ukončení. Kariéra je pravidla ukončena odchodem do důchodu.

Kariéru lze rozdělit z hlediska objektivního – **kariéru vnější** (osobní životopisy, formuláře s údaji o absolvovaných školách a kurzech, předchozí zaměstnání) a **kariéru vnitřní** – subjektivní (postoj zaměstnance, jeho zkušenosti a osobní růst a rozvoj).

Kariéra probíhá většinou stupňovitě, obvykle v souladu s postupným zvyšováním odpovědnosti a náročnosti vykonávané práce. Vzestupná kariéra s sebou přináší řadu manažerských výhod, vyšší pracovní příjmy. V podmínkách rostoucí konkurence organizací vzrůstají nároky na profesionalitu manažerů (Harrison 1997).

Plán individuální kariéry (osobního rozvoje) je nástrojem řízení pracovního výkonu. Plán umožňuje jedinci rozvojové aktivity typu: samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, projektování, přebírání nových odpovědností, dočasné přidělení na jinou pozici, vzdělávání při výkonu práce. Plán osobního rozvoje stanoví, co potřebujete naučit, abychom pokročily v kariéře (Vaničková a Zeman 2013).

Plán osobního rozvoje má strukturu:

- 1) **funkce**, se kterou pracovník z hlediska budoucnosti počítá
- 2) **plánu pracovního výkonu** – konkrétní pracovní úkoly
- 3) **plán vzdělávání** – výběr vhodné metody vzdělávání – školení, vzdělávání při práci, speciální projekty a služební pobyty

Řízení kariéry je proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům vývoje v podniku (Heller 2004).

Nástroje řízení kariéry:

- firemní plánování nástupnictví
- assessment centra
- pravidelná setkání manažerů a zaměstnanců
- workshopy, semináře
- příručky, videokazety

Řízení kariéry spočívá v poskytování příležitostí k postupu ve funkcích v podniku a jejich rozvoji tak, aby podnik měl přísun talentů ve vyváženém poměru. Složkami řízení kariéry jsou plánování kariéry, vzdělávání a rozvoj pracovníků a plánování následnictví v manažerských funkcích, které je založena na procesu hodnocení a auditu talentů v podniku – viz kapitola č. 8 Řízení kariéry.

Studijní materiály:

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 157-178)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 70-74)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 86-99)

VANÍČKOVÁ, R. a R. ZEMAN, 2013. Rozvoj osobnosti nadaných dětí a žáků v procesu vzdělávání. In: *III. ročník mezinárodní konference Lidská práva v proměnách času*. České Budějovice: [s. n.], 145 – 149. ISBN 978-80-7394-453-7.

HELLER, R., 2004. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group. ISBN 80-249-0465-9.

VANÍČKOVÁ, R., 2013. Talent zaměstnance jako významný přínos organizace v pracovním procesu. In: *VI. Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků: sborník příspěvků*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 470-474. ISBN 978-80-7248-901-5.

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Co představuje řízení a plánování kariéry?
- 2) Definiujte pojem „řízení kariéry“.
- 3) Jaké jsou nástroje řízení kariéry?
- 4) Jaká je úloha zaměstnance v procesu řízení kariéry?
- 5) Jaká je úloha podniku v procesu plánování kariéry?
- 6) Jakým způsobem většinou probíhá kariéra?
- 7) Vysvětlete podstatu profesní kariéry.
- 8) Specifikujte dělení kariéry z objektivního hlediska.
- 9) Sestavte si plán vzdělávání osobního rozvoje.
- 10) V čem spočívá úspěšná kariéra.

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 10) viz text

Kapitola 9: Pracovněprávní vztahy



Klíčové pojmy:

pracovněprávní vztahy, pracovní poměr, jmenování, pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, konkurenční doložka, zaměstnanec, zaměstnavatel, zaměstnanecké role, rovnováhy práv a povinností zúčastněných stran, zmocňování zaměstnanců, politika rovných pracovních příležitostí, rovnost zaměstnanců, diskriminace zaměstnanců, změna pracovního poměru, individuální pracovní vztahy, zánik pracovního poměru, efektivní komunikace, etický kodex pracovního jednání, umění vyjednávat



Cíle kapitoly:

- právem upravené vztahy subjektů, které vznikají v souvislosti s jejich účastí v pracovním procesu. Základními prvky pracovněprávního vztahu jsou subjekty, obsah a objekt (předmět) pracovněprávního vztahu.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Základními pracovněprávními vztahy podle Zákoníku práce jsou **pracovní poměr a právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr**, tj. dohodou o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce.

Rozsah práce, na který se **dohoda o provedení práce** uzavírá, **nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce**. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedeny doba, na kterou se tato dohoda uzavírá (Zákoník práce 2014).

Dohodu o pracovní činnosti může zaměstnavatel s fyzickou osobou uzavřít, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. V dohodě o pracovní činnosti

musí být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá (Zákoník práce 2014).

Pracovní poměr může vzniknout dvojím způsobem, tj. **jmenováním** nebo na základě **pracovní smlouvy**.

Jmenováním vzniká pracovní poměr pouze u vedoucích organizačních složek státu, ředitelů státních podnikatelských subjektů, vedoucích příspěvkových organizací a ředitelů školských právnických osob (Šubrt et al. 2010).

Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, na jehož základě vzniká pracovní poměr. Forma sjednání pracovní smlouvy je pouze písemná, kdy jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel, kdy svými podpisy se ztotožňují s obsahem pracovní smlouvy.

Náležitosti pracovní smlouvy: druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, **místo** či místa výkonu práce a den nástupu do práce. Ostatní náležitosti pracovní smlouvy nejsou v pracovní smlouvě povinné k uvedení, plní charakter doporučení.

Vedle tzv. podstatných náležitostí **pracovní smlouvy** lze v pracovní smlouvě dohodnout i **další podmínky** – délka dovolené, rozsah pracovní doby a její rozvržení, údaje o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, informace o výpovědních dobách a kolektivních smlouvách aj.

Konkurenční doložka

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, která se zaměstnanec zaváže, že se po určitou dobu po skončení pracovního poměru, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu. Zaměstnavatel se v dohodě zaváže, že zaměstnanci poskytne přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně ve výši jedné poloviny průměrného měsíčního výdělku za každý odpracovaný měsíc. Peněžité vyrovnání je splatné v měsíčním intervalu za měsíc předcházející, pokud se účastníci nedohodli jinak. V dohodě může být sjednána i smluvní pokuta, kterou je zaměstnanec povinen zaměstnavateli zaplatit, jestliže závazek poruší. Výše smluvní pokuty musí být přiměřená povaze a významu informací, poznatků a znalostí, které zaměstnanec získal v pracovním poměru. Zaplacením smluvní pokuty závazek zaměstnanec zaniká. Dohodu lze uzavřít jen s vymezeným okruhem zaměstnanců, kteří u zaměstnavatele získají takové informace, poznatky pracovních a technických postupů, jejich využití by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost.

Dohoda musí být uzavřena písemně.

Zaměstnavatel může od dohody odstoupit pouze po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance. Zaměstnanec může dohodu vypovědět, jestliže mu zaměstnavatel nevyplnil

peněžitě vyrovnání nebo jeho část do 15 dnů po uplynutí jeho splatnosti. Dohoda zaniká prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi (Bočková, Hrazdilová a Ižová 2013).

Uzavření pracovního poměru z pohledu mzdové účetní

V souvislosti se vstupem zaměstnance do zaměstnání vzniká mzdové účetní povinnosti související se zaměstnáním a personální agendou.

Mezi tyto povinnosti náleží:

- oznámení nástupu zaměstnance do zaměstnání příslušené zdravotní pojišťovně, u které je zaměstnanec pojištěn na základě formuláře – Hromadné oznámení zaměstnavatele
- přihláška zaměstnance do registru pojištěnců vedeného u České správy sociálního zabezpečení (přihláška se zasílá Okresní správě sociálního zabezpečení, u které je zaměstnavatel přihlášen v registru zaměstnavatelů)
- podepsání Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků (zpravidla do jednoho měsíce od data nástupu do zaměstnání)
- sepsání dohod mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o bezhotovostním převodu mzdy na účet zaměstnance či srážkám ze mzdy

Povinnosti mzdové účetní v průběhu trvání pracovního poměru

- všechny změny v pracovní smlouvě provádět pouze písemnou formou
- přijímat žádosti zaměstnanců o dávky nemocenského pojištění
- po ukončení kalendářního měsíce realizovat výpočet mezd včetně např. výplaty mimořádných odměn, měsíčních bonusů, výpočtu náhrady mezd, srážek ze mzdy apod. a vytvořit písemný doklad obsahující složky mzdy a srážky ze mzdy, tzv. výplatní páska určená pro zaměstnance
- v den výplaty mezd provést úhradu srážek z mezd zaměstnanců na základ výkonu rozhodnutí
- realizovat výpočet pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na zdravotní pojištění nejpozději do 20. dne následujícího po zúčtovacím měsíci
- pravidelně každý čtvrt roku provádět výpočet a odvod zákonného pojistného pro případ odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání

Po ukončení výpočtu mezd za kalendářní měsíc je třeba provést mzdovou uzávěrku pro účely účetnictví a archivace.

Úkony prováděné po ukončení kalendářního roku

- podepsání Prohlášení poplatníků za zdaňovací období v novém roce

- vypracování výkazu **Vyúčtování daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků a daňového zvýhodnění** za rok a jeho předložení příslušnému finančnímu úřadu
- **roční zúčtování daně** na žádost zaměstnance
- vyhotovení evidenčních listů důchodového pojištění
- tvorba a archivace **mzdových listů zaměstnanců**

Pracovněprávní vztahy vznikají mezi **zaměstnancem a zaměstnavatelem**, kdy zaměstnanec je podřízen zaměstnavateli, který mu práci zadává. Zaměstnanec může být jen fyzická osoba. Zaměstnavatelem může být **právníká nebo fyzická osoba**.

Způsobilost fyzické osoby jako zaměstnance mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti vzniká dnem, kdy fyzická osoba dovrší věku 15 let.

Práva nebo povinnosti v pracovněprávních vztazích mohou být upravena odchylně od Zákoníku práce, jestliže to Zákoník práce výslovně nezakazuje nebo z povahy jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit. K odchylné úpravě práv nebo povinností v pracovněprávních vztazích může dojít **smlouvou** a za podmínek stanovených Zákoníkem práce i **vnitřním předpisem**.

Definice pozice určuje, jaká **práva a povinnosti** má zaměstnanec v podniku při řádném dodržení Zákoníku práce.

Zaměstnanec je povinen

- pracovně řádně podle svých sil, znalostí a schopností plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci
- využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými zaměstnavatelem do péče zaměstnance, střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele

Zaměstnanecké role souvisejí s očekávaným chováním člověka v pracovním procesu (zaměstnavatel – zaměstnanec), přičemž vstup do takového vztahu je dobrovolný. Plnění této role probíhá ve třech podobách tak, že zaměstnanec plní své povinnosti a úkoly, zaměstnanec pracuje nad rámec svých povinností nebo zaměstnanec své povinnosti a úkoly neplní.

Prostřednictvím **rovnováhy práv a povinností zúčastněných stran** lze definovat stav, kdy moc zaměstnanců je nižší než moc zaměstnavatelů. V rámci rovnováhy sil se v podnicích objevuje pojem **zmocňování zaměstnanců**, kdy vedoucí převádějí pravomoci a odpovědnost na zaměstnance a tímto jim projevují důvěru.

Politiku rovných pracovních příležitostí stanovujeme v rámci podpory oboustranně účinných zaměstnaneckých vztahů. Je řešena zejména ve smyslu procedurální spravedlnosti, procesních stránek, etických rozhodnutí a neetického chování.

Rovnost zaměstnanců na pracovišti je důležitá jak z pohledu zaměstnanců, tak i z pohledu zaměstnavatele, aby nedocházelo k narušování zaměstnaneckých vztahů a s tím spojených dobrých výkonů zaměstnanců. K předcházení těchto problémů je třeba, aby zaměstnavatel eliminoval (nezákonnou) diskriminaci podle věku, pohlaví, zdravotního postižení, rasy, vyznání nebo na základně sociálního prostředí. Prameny diskriminace často vedou k „šikaně“ lidí.

Diskriminaci zaměstnanců rozlišujeme jako **přímou** – zvýhodňování členů z důvodů rasy, náboženství, ideologické a sexuální orientace a **nepřímou** – **skrytou**, hůře odhalitelnou, např. v inzerátech (podmínky věku, pohlaví, kvalifikace). V USA je diskriminace rozšířena o **pronásledování**.

K tomu, abychom měli plnohodnotné **zaměstnanecké vztahy**, musíme dbát velké pozornosti v oblastech: **komunikace na pracovišti, kooperace pracovníků (umění spolupráce), ochrana pracovníků, podpory a poradenství či pracovní kázně, stížnosti i konflikty na pracovišti**.

Změna pracovního poměru

Změnu pracovního poměru, resp. změnu obsahu v pracovní smlouvě lze realizovat v případě dohody obou smluvních stran pracovního vztahu (zaměstnavatel i zaměstnanec).

Mezi nejčastější **změny pracovního poměru v pracovní smlouvě** patří **změna druhu práce**, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává, **délka pracovního poměru, místo výkonu práce, změna pracoviště pro účely cestovních náhrad**.

Při tvorbě zisku je **komunikace na pracovišti** jednou z nejdůležitějších složek úspěšného vedení a řízení pracovníků firmy, jednotlivých pracovních skupin, týmů i jednotlivců. Bez komunikace by firmy nebyly možné efektivního výkonu (Holtová 2012). Pomocí komunikace, jakožto sociálního procesu, přenášíme obsah týkající se rozhodnutí, příkazů, pravidel a instrukcí ve prospěch zúčastněných partnerských stran.

Cílem **efektivní komunikace** je dobrá informovanost zaměstnanců, kteří vyjadřují prostřednictvím zpětné vazby své názory, postoje a připomínky. Důležitou složkou k nastavení otevřené a oboustranné komunikace je **etický kodex pracovního jednání**.

Realizace etického kodexu pracovního jednání probíhá v následujících krocích s výběrem koordinátora, vymezením okruhů a definování hodnot firmy, vyhotovením pracovní verze dokumentu a jeho rozšířením mezi zaměstnance, provedením školení nadřízených a instruktáží či zpracováním případných připomínek.

Umění vyjednat je nedílnou součástí základních manažerských dovedností. Jde o sociální proces mezi lidmi rozdílných preferencí, zájmů, představ a hodnot.

Pracovněprávní vztahy jsou právem upravené vztahy mezi subjekty, které vznikají v pracovním procesu. **Základními prvky pracovněprávního vztahu jsou subjekty, obsah a objekt** pracovněprávního vztahu. Mezi subjekty patří zaměstnanec, zaměstnavatel, stát a odborová organizace, kdy subjekty mají pracovněprávní subjektivitu. Obsahem **individuálních pracovněprávních vztahů** jsou práva a povinnosti těchto subjektů. Pracovněprávní vztahy vznikají, mohou se měnit, ale i zanikat. Změny v pracovněprávních vztazích mohou nastat po obsahové stránce, ale i změny v osobě zaměstnavatele, kdy jsou Zákoníkem práce upravena práva a povinnosti zúčastněných subjektů. **Zánik pracovněprávního vztahu** nastává smrtí zaměstnavatele jako fyzické osoby, uplynutím doby, na které byl pracovněprávní vztah sjednán, uspokojením nároku nebo dohodou o sporných nárocích, splynutím či započtením.

Studijní materiály:

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 76-80)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (29-49)

HOLÁTOVÁ, D. et al., 2012. *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-87197-57-8.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. a K. IŽOVÁ, 2013. *Personální agenda a normy - Učební text*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut. ISBN 978-80-89400-63-8.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaké znáte základní pracovněprávní vztahy dle Zákoníku práce?
- 2) Mezi kým vznikají pracovněprávní vztahy?
- 3) Definiujte právní vztahy založené mimo pracovní poměr.
- 4) Charakterizujte vznik pracovního poměru jmenováním.
- 5) Specifikujte povinnosti mzdové účetnictví v průběhu trvání pracovního poměru zaměstnance.
- 6) Mezi nejčastější změny pracovního poměru v pracovní smlouvě patří? Uveďte.
- 7) V čem spočívá podstata uzavření konkurenční doložky mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem?
- 8) Co určuje definice „pozice“?
- 9) Jaké jsou podoby plnění zaměstnaneckých rolí?
- 10) Vysvětlete pojem „zmocňování zaměstnanců“.
- 11) Charakterizujte typy diskriminace zaměstnanců.
- 12) Co je cílem efektivní komunikace?
- 13) K čemu slouží efektivní komunikace na pracovišti?
- 14) V jakých krocích probíhá realizace etického kodexu?
- 15) Vysvětlete pojem „umění vyjednávat“.

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) – 15) viz text

Kapitola 10: Skončení pracovního poměru – propouštění, nadbytečnost, outplacement



Klíčové pojmy:

skončení pracovního poměru, dohoda o rozvázání pracovního poměru, výpověď, zákaz výpovědi, pracovní poměr na dobu určitou, skončení pracovního poměru z pohledu mzdové účetní, hromadné propouštění, nadbytečnost, outplacement



Cíle kapitoly:

- skutečnost, ve které se může ocitnout každý jedinec ve vztahu ke ztrátě zaměstnání způsobující nižší životní úroveň, sociální vyloučení jedince z komunity či negativní účinnost vlivu stresových faktorů. Rozvázání pracovního poměru zaměstnance specifikuje možné způsoby skončení pracovního poměru dle Zákoníku práce.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Pracovní poměr zaměstnance může být rozvázán v rámci **propouštění, nadbytečnosti i outplacementu** způsoby uvedenými v Zákoníku práce – tj. dohodou nebo výpovědí s uvedením výpovědní doby.

Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být vždy písemná, kdy zaměstnavatel se dohodne se zaměstnancem o rozvázání pracovního poměru k určitému sjednanému dni.

Titul **rozvázání pracovního poměru** výpovědí může využít jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec. Výpověď ze strany zaměstnance, za předpokladu, že výpověď bude vždy sepsána v písemné podobě a řádně doručena všem zúčastněným stranám. Zaměstnavatel může dát výpověď jen ze zákonných důvodů, zaměstnanec z jakéhokoliv důvodu či bez uvedení důvodu. Výpovědní doba činí dva měsíce a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení výpovědi. Odvolat výpověď lze jen se souhlasem toho, komu byla určena.

Zákonnými důvody pro výpověď ze strany zaměstnavatele. Výpověď ze strany zaměstnavatele, jsou:

- zrušení či přemístění zaměstnavatele nebo jeho části
- nadbytečnost zaměstnance v důsledku rozhodnutí zaměstnavatele o změně úkolů, technického vybavení, snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo při jiných organizačních změn
- nemožnost zaměstnance vykonávat práci podle lékařského posudku pro pracovní úraz, nemoc z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí

Zákoník práce stanovuje, kdy výpověď nelze z výše a jiných uvedených důvodů dát (**zákaz výpovědi**). Jedná se o tyto skutečnosti:

- tzv. ochrannou dobu (dočasná pracovní neschopnost)
- výkon vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení
- dobu, kdy je zaměstnanec dočasně nezpůsobilým pro práci v noci
- dobu, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou
- dobu, kdy je zaměstnanec dlouhodobě uvolněn pro výkon veřejné funkce

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem dle zákoníku práce využít v případech uvedených jako:

- pravomocné odsouzení pro úmyslný trestný čin
- porušení povinností vyplývajících z právních předpisů

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem: okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem, lze využít **v případě dlužné mzdy, platu nebo náhrady mzdy** či platu, či jejich částí s prodlevou po uplynutí doby splatnosti více než 15 dnů, a dále **pro případ zdravotního stavu**, který vylučuje konat sjednaný druh práce za předpokladu, že zaměstnavatel nepřevedl zaměstnance na jinou práci do 15 dnů od předložení lékařského posudku, kterým byla tato nemožnost výkonu práce stanovena.

Zákoník práce zvlášť upravuje podmínky v případech tzv. **hromadného propouštění** s tím, že tato problematika se dotýká i otázky okamžitého skončení pracovního poměru.

Pracovní poměr na dobu určitou lze ukončit ze stejných důvodů jako poměr uzavřený na dobu neurčitou. Ve zkušební době lze zrušit pracovní poměr za jakéhokoliv důvodu nebo bez důvodu ze strany zaměstnavatele i zaměstnance (omezení platí po dobu pracovní neschopnosti). V případě rozvázání pracovního poměru výpovědí zaměstnavatele z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až d) nebo dohodou z těchto důvodů náleží zaměstnanci odstupné, jehož výše je stanovena dle délky trvání pracovního poměru. Zákon též stanoví pravidla, za nichž tento nárok nevzniká nebo je omezen, a dále řeší otázku termínu výplaty odstupného.

V souvislosti se **skončením pracovního poměru zaměstnance** vznikají zaměstnavateli povinnosti z hlediska vedení personální agendy – např. **vypracování a vydání pracovního posudku** (pokud o něj zaměstnanec požádá) nebo **potvrzení o zaměstnání**, které musí obsahovat údaje o:

- druhu vykonávané práce
- dosažené kvalifikaci
- typu zaměstnání (zdali se jednalo o pracovní poměr nebo o dohodu o práci konanou mimo pracovní poměr)
- době trvání zaměstnání

Skončení pracovního poměru z pohledu mzdové účetní

- Povinností mzdové účetní při skončení pracovního poměru zaměstnance je vydání těchto dokladů:
- v den ukončení pracovního poměru vyhotovit a vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání
- na žádost zaměstnance vystavit a vydat potvrzení o výši čistého průměrného měsíčního výdělku
- na žádost zaměstnance vystavit a vydat potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti
- oznámit ukončení zaměstnance příslušené zdravotní pojišťovně
- uskutečnit odhlášku zaměstnance z registru pojištěnců u příslušné okresní správy sociálního zabezpečení nebo sociální pojišťovny
- vyplnit a předat příslušné okresní správě sociálního zabezpečení nebo sociální pojišťovně evidenční list důchodového pojištění a současně předat jednu kopii zaměstnanci
- zaslat soudu, který nařídil výkon rozhodnutí srážkami ze mzdy, oznámení o skončení pracovního poměru s dotyčným zaměstnancem

- vydat zaměstnanci potvrzení o zdanitelných příjmech (Bočková Hrazdilová a Ižová 2013).

Propouštění se vyskytuje v situacích kdy:

- skončí smlouva na dobu určitou a není prodloužena
- zaměstnanec odchází s/bez upozornění předem (konstruktivní propouštění)
- zaměstnanci není dovoleno se vrátit do práce po mateřské dovolené, pokud na to má zaměstnavatel ze zákona právo
- zaměstnání ukončení zaměstnavatelem s/bez upozornění.

Nadbytečnost definujeme jako jakékoliv propouštění bez udání důvodu, který se nevztahuje k zaměstnanci. Nadbytečnost se projevuje v případech, kdy je pracovník propuštěn za okolnosti, že zaměstnavatel přestal nebo zamýšlí ukončit podnikatelskou činnost, pro kterou byl pracovník zaměstnán, v místě, kde byl pracovník zaměstnán, nebo požadavky podnikatelské činnosti na pracovníky vykonávající práci zvláštní povahy skončily nebo se snížily nebo se ukončení či snížení očekává.

Činnost **outplacementu** se realizuje v období mezi nedobrovolnou ztrátou zaměstnání a hledáním nové pracovní příležitosti na trhu práce.

Využití outplacementu je zejména v období

- firemní transformace, např. restrukturalizace podniku, fúze či akvizice podniku, realokace podnikatelských aktivit a zdrojů, racionalizace, inovace, strategického partnerství i aliance
- změny vlastníka podniku
- neuspokojivého výkonu (jednotlivce i podniku)
- stagnace řídicích pracovníků včetně restrukturalizace řídicího aparátu
- pozastavení či zablokování pracovních postupů na vyšší řídicí pozice – změny kariérového růstu u některých pracovníků
- osobních problémů pracovníka ovlivňující jeho pracovní výkon a loajalitu vůči zaměstnavateli
- potřeb změny výrobního nebo sociálního programu podniku

Kapitola Skončení pracovního poměru specifikuje způsoby a možnosti rozvázání pracovního poměru dle platné právní legislativy.

Studijní materiály:

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 81-84)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 51-86)

Co dělat při ztrátě zaměstnání [cit. 2014_01_07] Dostupné na: <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/navod>.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. a K. IŽOVÁ, 2013. *Personální agenda a normy - Učební text*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický institut. ISBN 978-80-89400-63-8.

Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Z jakých důvodů může být rozvázán pracovní poměr zaměstnancem?
- 2) Ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnance je definováno jako?
- 3) Jmenujte důvody ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele?
- 4) Specifikujte délku výpovědní doby.
- 5) Definujte, kdy nelze dát výpověď ze zákona (zákaz výpovědi).
- 6) Kdy může zaměstnanec využít okamžitého zrušení pracovního poměru?
- 7) V jakých případech může zaměstnavatel využít možnost okamžitého zrušení pracovního poměru se zaměstnancem?
- 8) Vyjmenujte povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci, při skončení pracovního poměru u zaměstnance, které vyplývají dle personální agendy.
- 9) Na čem závisí výše odstupného?
- 10) Definujte pojem „nadbytečnost“.
- 11) V jakých případech se nadbytečnost projevuje?

Klíč k řešení příkladů

- 1) – 11) v textu

Kapitola 11: Podniková kultura



Klíčové pojmy:

kultura, podniková kultura, úloha podnikové kultury, komplex podnikové kultury, vlastnosti kultury, národní kultura, typy podnikových kultur, firemní etika, manažerská etika, individuální etika



Cíle kapitoly:

- vymezení vztahu kultury národní, ale i podnikové ve vztahu k výkonnosti podniku.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Kultura každého sociálního celku představuje určitý strukturovaný kulturní systém, který se utváří na základě svého předcházejícího vývoje, obměňuje se postupným zkoušením, ověřováním, upevňováním nebo vyhasínáním různých způsobů uvažování, jednání a chování členů tohoto celku i určitým kulturně příznačným produktům a jejich forem, a přenáší se („vyzařuje“) na okolí sociálního celku a zpětně je tímto okolím přizpůsobován.

Kultura (z latinského slova colere = pěstovat, obydlovat, starat se, hlídat a chránit) souvisí primárně, podle filozofky Arendtové (2002), se stykem člověka s přírodou, kultivací a péčí, která z přírody činí místo vhodné k lidskému obývání.

Šroněk (2000) definuje **kulturu** jako integrovaný systém naučených vzorů chování, který sdílejí členové určité skupiny, organizace a společenství.

Podniková kultura, její cílevědomé využívání, ovlivňování a soustavné utváření patří k nejúčinnějším prostředkům, jež se nabízejí vlastníkově a manažerům podniku k tomu, aby firmu úspěšně vedli k dosahování provozních a rozvojových cílů.

Očekává se, že **podniková kultura** přispěje k efektivnímu fungování podniku, k její prosperitě a dlouhodobému rozvoji. Čím více působí podniková kultura jako efektivní manažerský nástroj, tím méně přímých manažerských zásahů řízení podniku vyžaduje.

Úlohou podnikové kultury je soustavné vytváření podmínek příznivých pro činnost zaměstnanců ve firmě a pro úspěšné působení firmy v jejím podnikatelském prostředí (charakteristické vlastnosti, znaky a rysy chování firmy), jež je zároveň výrazem určité firemní totožnosti (identity) a obrazu firmy neboli jejího image (Bláha et al. 2005).

Komplex podnikové kultury zahrnuje firemní hodnoty, normy, zvyklosti a způsoby chování, podnikovou etiketu, vzory, mýty, rituály a ceremoniály, úroveň vyspělosti pracovních prostředků, metod a postupů, způsoby organizace a řízení, přístupy k zaměstnancům, vnějškové atributy firmy i její jednání směrem k obchodním partnerům, zákazníkům a veřejnosti.

Vlastnosti kultury vypovídají o podstatných attributech vyznačujících cíl kultury. Mezi ně patří učení, sdílení, symboličnost, strukturovanost, adaptivnost, vrstevnatost a samozřejmost.

Národní kultura se vytváří prostředí mnohdy lákavých a neodolatelných výzev přinášejících řadu tlaků, rizik, nejistot či důsledků pro neúspěch v podnikání. Je zapříčiněná vědeckým a technickým rozvojem spolu s rozšiřováním vlivů ekonomické globalizace.

V dnešní době je **národní kultura** propojena v jednotný globální trh označovaný jako „**prostředí čtyř-koli**“ (kdokoli, kdekoli, kdykoli, jakkoli), kde je třeba efektivně komunikovat a jednat s lidmi pocházejícími z odlišného národního kulturního prostředí, aby bylo možné rozumět jejich hodnotovým preferencím, rozdílnému vnímání světa, odlišným postojům a chováním.

Mezi nejčastější **typy podnikových kultur**, identifikované v Hymowitzově klasifikaci podnikových kultur, patří dle Terelaka (1999)

- **nevyhraněný typ neefektivní podnikové kultury**
- **paternalistický typ podnikové kultury tradicionalistická firemní kultura**
- **ideová podniková kultura**
- **podniková kultura zaměřená na vysokou výkonnost, inovativnost, preferování podnikatelského rizika**
- **adaptivní podniková kultura**

Za nejčastější formu dosahování individuální kulturní adaptace pokládáme především **tradici, rituály, symboly a profesionální jazyk**, na něž působí mechanismy učení jako podmiňování, metoda pokusu a omylu, metoda prozkoumávání i imitace (napodobování).

Rozhodující roli při utváření **podnikové kultury** sehrává vůdčí osobnost ve firmě, případně správní orgán a vrcholový management.

Při řízení aktivizace podnikových zdrojů jsou manažeři pod obrovským tlakem na zvyšování podnikové výkonnosti, která má dle autorů Jonese a George (2007) v souladu s Krninskou (2002) pozitivní (potřeba hledání nových způsobů plánování, organizování, vedení a kontroly), tak i negativní (tlak na výkonnost vede často k nemorálním postupům) charakter.

K nástrojům řešící **problémy etického jednání na úrovni podnikové kultury** dle Bláhy a Dyrtra (2003) patří **manažerská etika**, která má mnoho významů. Jejím hlavním cílem je **nauka o morálním rozhodování a způsobů chování jednotlivce či skupiny**.

Neetické jednání manažerů může být úmyslné či neúmyslné, z neschopnosti rozlišit, co je a není etické. Etické problémy bývají málokdy jasně vymezené, neboť do této problematiky se promítá i hodnotová struktura společnosti a národní kultura. Nástrojem, podporujícím řešení etických dilemat manažerů firem, je **firemní etika** – nauka o morálním rozhodování, která upravuje následující oblasti:

- slušnost a respektování zákonů
- bezpečnost a kvalitu výrobků, konflikt zájmů a jejich řešení
- uzavírání pracovních smluv
- bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci
- poctivost v obchodním jednání
- vztahy k zaměstnancům
- vztahy k zákazníkům
- vztahy k dodavatelům
- vztahy ke konkurenci
- vztahy k akcionářům
- vztahy k orgánům státní správy
- ochrana životního prostředí
- zacházení s informacemi (Gregor 2008).

Individuální etika jedince je spojena hlavně s jedincovou výchovou, vlivem autorit, životních zkušeností, členstvím v různých skupinách a společenských organizacích.

Podnikatelská a manažerská etika je druhem **profesní etiky**, jenž zahrnuje standardy určující rozhodování příslušníků určité profese v nejednoznačných situacích.

Etické principy jsou nezbytnou součástí personálního řízení ovlivňující firemní kulturu a přispívající k prosperitě a úspěšnosti firmy (Vaníčková 1999).

K hlavním zdrojům **podnikové kultury** především patří vliv prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, profesionální kultura včetně vlivu zakladatele či vůdce, vlastníků a manažerů, dále vlivu velikosti a délky existence podniku, ale i využívaných technologií.

Podniková kultura ovlivňuje vnitropodnikovou organizaci a řízení, ale i jednání spolupracovníků

Studijní materiály:

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 43-55)

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-53-8. (s. 60-65)

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 85-89)

ARENDTOVÁ, H., 2002. *Mezi minulostí a budoucností*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury. ISBN 978-80-85959-92-5.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005 *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

GREGOR, R., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Zlín: UTB. ISBN 978-80-7318-685-2.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ K., 2012. *Vybrané kapitoly z managementu lidských zdrojů*. Dubnica nad Váhom: Dubnický technologický inštitút. ISBN 978-80-89400-37-9.

JONES, G. R. a J. M. GEORGE, 2007. *Contemporary Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. ISBN 978-0-073-53022-2.

KRNINSKÁ, R., 2002. *Řízení lidských zdrojů v dimezi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 80-8069-105-3.

ŠRONĚK, J., 2000. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-2470-012-3.

TERELAK, J. F., 1999. *Psychologia menedžera*. Warszawa: Diffin. ISBN 83-7251-002-4.

VANÍČKOVÁ, R., 1999. *Základní východiska podnikatelské etiky použitelné při integraci etiky do podnikatelské strategie*. České Budějovice. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Vysvětlete pojem: „kultura“.
- 2) Jaká je úloha podnikové kultury?
- 3) K čemu přispívá podniková kultura?
- 4) Jaké znáte typy podnikových kultur?
- 5) Charakterizujte komplex firemní kultury.
- 6) Čím je tvořena národní kultura?
- 7) Jaký faktor hraje rozhodující roli při tvorbě podnikové kultury?
- 8) Které oblasti upravuje firemní etika? Uveďte.
- 9) S čím je spojena individuální etika jedince?
- 10) Co zahrnuje podnikatelská a manažerská etika?
- 11) Co pokládáme za nejčastější formu dosahování individuální kulturní adaptace?

🔑 Klíč k řešení otázek

- 1) – 11) viz text

Kapitola 12: Kolektivní pracovní vztahy



Klíčové pojmy:

kolektivní pracovní vztahy, kolektivní vyjednávání, odborová organizace, kolektivní smlouva, kolektivní vyjednávání, výluka



Cíle kapitoly:

- vztahy související s výkonem závislé práce, některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů, pracovní podmínky zaměstnanců a jejich ochrana zdraví při práci apod. Hlavními prameny pracovního práva jsou v České republice zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání a zákon o zaměstnanosti.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 10 hodin



Výklad:

Cílem kolektivních pracovních vztahů je dosažení dohody o pracovních, sociálních a mzdových podmínkách mezi sociálními partnery (odborové organizace a zástupci odborové organizace). Právní základnou pro kolektivní vyjednávání je zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Cílem kolektivního vyjednávání je pak **uzavření kolektivní smlouvy** – tj. dohody mezi jednou či více odborovými organizacemi a zaměstnavatelem popř. více zaměstnavateli o pracovních, sociálních a mzdových podmínkách závislé práce.

Rozlišujeme dva typy **kolektivních smluv**:

- 1) **podnikové kolektivní smlouvy** uzavřené mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele
- 2) **kolektivní smlouvy vyššího stupně** uzavřené mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi.

Kolektivní smlouva může být uzavřena na **dobu určitou** nebo **neurčitou**, vždy **písemně** a **podepsána účastníky** na téže listině, jinak je neplatná. **Účinnost kolektivní smlouvy** začíná

prvním dnem období, na které byla kolektivní smlouva uzavřena a končí uplynutím tohoto období, pokud doba účinnosti některých práv nebo povinností není v kolektivní smlouvě sjednána odchylně. **Účastníci kolektivní smlouvy** jsou povinni s obsahem kolektivní smlouvy seznámit zaměstnance nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření.

Zvláštní postavení v procesu kolektivního vyjednávání má tzv. **tripartita**, která označuje zvláštní formu vyjednávání mezi vrcholovými představiteli sociálních partnerů ve státě, kterými jsou **představitelé státu (vlády), zástupci zaměstnavatelů a odbory**.

Odborová organizace je sdružení zaměstnanců, které je umožněno díky **Listině základních práv a svobod**. Vzniku těchto odborů nelze zamezit a ani nelze členy zbavit členství.

Vznik odborových organizací a jejich konfederací, stejně jako vznik organizací zaměstnavatelů a jejich asociací, je stanoven zákonem č. 83/1990 Sb., **o sdružování občanů**, ve znění pozdějších předpisů.

Postavení odborových organizací v pracovněprávních vztazích a **kolektivní smlouvu** upravuje zákon č. 262/2006 Sb., **Zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů.

Proces kolektivního vyjednávání a řešení kolektivních sporů upravuje zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Odborové organizace působí u zaměstnavatele jako **zástupce** zaměstnanců při obhajování zájmů a ochraně práv zaměstnanců. Odborová organizace hájí zájmy a chrání práva **všech zaměstnanců**, a to i zaměstnanců, kteří nejsou odborově organizováni.

Práva odborové organizace jsou zejména právo na informace, právo na projednání, právo na spolurozhodování, právo kontroly nebo právo účasti na legislativním procesu.

Kolektivní pracovní vztahy umožňují zaměstnancům v pracovněprávním vztahu uplatňovat vůči zaměstnavateli **právo na informace, projednání a zastupování** a dosáhnout se zaměstnavatelem dohody o pracovních, sociálních a mzdových podmínkách závislé práce. Kdy informováním míníme poskytnutí nezbytných údajů, z nichž je možné jednoznačně zjistit stav oznamované skutečnosti, popřípadě k ní zaujmout stanovisko (Bělina 2012).

Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance a jednat s nimi přímo, nepůsobí-li u zaměstnavatele zástupce zaměstnanců – zpravidla **odborová organizace**. Nepůsobí-li u zaměstnavatele odborová organizace, mohou si zaměstnanci k zajištění práv na informace a projednání zvolit **radu zaměstnanců nebo zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)**.

Kolektivní vyjednávání může vést ke vzniku tzv. kolektivních sporů. Smluvní strany mohou kolektivní spory řešit:

- řízením před zprostředkovatelem

- řízením před rozhodcem
- stávkou či výlukou (jedná se o částečné nebo úplné přerušování práce zaměstnance).

Odborová organizace musí písemně oznámit zaměstnavateli alespoň tři pracovní dny předem: kdy bude stávka zahájena, důvody a cíle stávky a počet zaměstnanců, kteří se stávky zúčastní. V době účasti na stávce nepřísluší účastníkovi stávky mzdy ani náhrada mzdy. V průběhu **stávky** zaměstnavatel nesmí přijímat náhradou za účastníky stávky na jejich pracovní místa jiné občany. Stávka je ukončena, jestliže o tom rozhodla odborová organizace, která stávku vyhlásila nebo rozhodla o jejím zahájení (Hůrka 2011).

Nemohl-li zaměstnanec konat práci, protože vůči němu byla uplatněna **výluka**, jde o překážku v práci na straně zaměstnavatele (viz Zákoník práce). Nejde-li o nezákonnou výluku, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy pouze ve výši poloviny průměrného výdělku. **Výluka je ukončena, jestliže o tom rozhodl zaměstnavatel, který výluku vyhlásil.**

Smyslem **tvorby kolektivních pracovních vztahů** je nalezení optimální shody zainteresovaných stran formou dohody (kolektivní smlouvy) za podmínek, kdy prioritou je dosažení rentability podniku a tvorby vhodných pracovních a sociálních podmínek a klima na pracovišti v souladu s cíli podniku a spokojeností pracovníků – viz kapitola č. 12 Kolektivní pracovní vztahy.

Studijní materiály:

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2015. *Pracovní právo*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-093-9. (s. 251-269)
Zákoník práce 2014.

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 90-97)

Listina základních práv a svobod.

Z. č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání.

BĚLINA, M. et al., 2012. *Pracovní právo*. 5. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-405-6.

CAHA, Z. et al., 2016. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-114-1.

HŮRKA, P. et al., 2011. *Pracovní právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-316-2.

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Jaký je cíl kolektivních pracovních vztahů?
- 2) Jaký je cíl kolektivního vyjednávání?
- 3) Jaké jsou typy kolektivních smluv?
- 4) Jaké jsou smluvní strany u kolektivních smluv?
- 5) Co označuje tripartita?
- 6) Co je to odborová organizace a díky čemu je umožněna?
- 7) Koho odborové organizace zastupují?
- 8) Jaká jsou práva odborových organizací?
- 9) Jak se mohou řešit kolektivní spory?
- 10) Kdy nejpozději musí být stávka oznámena zaměstnavateli?

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 10) viz text

Kapitola 13: Audit řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích



Klíčové pojmy:

audit řízení lidských zdrojů, specifikace oblastí auditu řízení lidských zdrojů, výsledky auditu řízení lidských zdrojů, analýza auditu řízení lidských zdrojů



Cíle kapitoly:

- získat nezbytné informace o personálních zdrojích podniku (pracovnících), kdy výstupy z personálního auditu lze využít v oblasti personálního a kariérového plánování rozvoje pracovníků, ale i optimalizace a standardizace procesů podniku.



Čas potřebný ke studiu kapitoly: 6 hodina



Výklad:

Pod pojmem **audit řízení lidských zdrojů** se obecně rozumí metoda přezkoumání všech závažných stránek řízení lidských zdrojů (ŘLZ) ve firmě a okolností, jimiž je tento systém ovlivněn.

Výsledky auditu informují o úspěšnosti chodu firmy, slabých stránkách, způsobu vypořádání s nimi a rozvinutí cenných zdrojů, jimiž firma disponuje.

Postup auditu je rozvržen do čtyř kroků:

- 1) shromažďování informací s využitím dotazníku
- 2) hodnocení – sumarizace bodů dle návodu
- 3) analýza – zjištění silných a slabých stránek
- 4) plán – akční plán a program pro zlepšení úrovně ŘLZ ve firmě.

V oblasti shromažďování informací hodnotíme **7 oblastí auditu řízení lidských zdrojů**:

- 1) strategie a plánování lidských zdrojů
- 2) organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů
- 3) výběr a přijímání nových pracovníků

- 4) vzdělávání a rozvoj pracovníků
- 5) odměňování
- 6) zaměstnanecké vztahy
- 7) firemní kultura

z nichž každá oblastí auditu řízení lidských zdrojů má různý počet otázek. Po vyplnění následuje bodové vyhodnocení, které se následně zanesse do vyhodnocovací tabulky formou **analýzy auditu řízení lidských zdrojů**. Podle počtu bodů je možné zjistit celkovou úroveň ŘLZ v podniku (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková 2005).

Pokud je bodové hodnocení o ŘLZ na vysoké úrovni, cílem firmy je postupné zlepšování pracovních procesů a rozvoj firmy.

Je-li bodové hodnocení o ŘLZ ve firmě na střední úrovni, je zapotřebí hledat personální činnosti mající nižší úroveň s potřebou výrazného zlepšení.

Pokud získáme méně bodů než je hranice, firma se dostává do nízké úrovně. Jejím prvořadým úkolem je detailně promyslet personální politiku firmy ke zlepšení provázanosti s firemní a podnikatelskou strategií.

Audit řízení lidských zdrojů představuje nezávislé vnější posouzení pracovních a řídicích předpokladů zaměstnanců podniku, nejčastěji manažerského týmu podniku. Zpravidla je uskutečněn v době zadání nových úkolů managementu, při fúzích podniku či akvizicích. V případě nových investičních záměrů podniku může podporovat personální a kariérového plánování jako prostředek identifikace potřeb rozvoje zaměstnanců v souladu s cíli podniku a zadanými úkoly.

Studijní materiály:

VANÍČKOVÁ, R. a S. BÍLEK, 2014. *Personální management: studijní skripta*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-070-0. (s. 98-100)

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: Management Press. ISBN 80-251-0374-9.

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: RAM-verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 243-260)

? Úkoly k zamyšlení a diskuzi

- 1) Co se rozumí pod pojmem audit řízení lidských zdrojů?
- 2) O čem informují výsledky auditu řízení lidských zdrojů?
- 3) Specifikujte kroky auditu řízení lidských zdrojů?
- 4) Vyjmenujte oblasti řízení lidských zdrojů, ve kterých je prováděn audit.
- 5) Pokud je řízení lidských zdrojů na vysoké úrovni, definujte jeho cíl.
- 6) Jestliže je bodové hodnocení řízení lidských zdrojů na střední úrovni, jaké kroky je třeba učinit k jeho zlepšení?
- 7) Jestliže se podnik dostane na hranici nízké úrovně hodnocení, (doplňte).
- 8) Výsledky bodového ohodnocení auditu se (doplňte).

🔑 Klíč k řešení otázek

1) – 8) viz text

Příloha: Charakteristika pracovní pozice

Hledáme obchodně nadanou (nadaného) a spolehlivou (spolehlivého) kolegyni (kolegu), která/ý se společně s námi bude rozvíjet veliký potenciál firmy a bude podporovat získávání nových klientů na pobočkách RENOMIA v Čechách. Jedná se o jedinečnou pracovní příležitost, která nabízí možnost podílet se na úspěšném rozvoji „jedničky“ na trhu pojišťovacích makléřů při využití vlastních zkušeností s možností zajímavého osobního rozvoje.

Kdo jsme?

RENOMIA je největší českou pojišťovací makléřskou společností, která na českém trhu působí 20 let. Díky mezinárodnímu zázemí poskytujeme našim RENOMIA je největší českou pojišťovací makléřskou společností, která na trhu působí 20 let. Máme v vlastní pobočky v několika zemích střední Evropy a díky členství v mezinárodní síti zajišťujeme našim klientů služby ve 135 zemích světa. Celkem pro skupinu RENOMIA GROUP pracuje více než 700 spolupracovníků. RENOMIA má jasně definované Hodnoty, které podporují kulturu orientovanou na spokojenost klientů i zaměstnanců:

- Dobré vztahy
- Spolehlivost
- Služba
- Rozvoj
- Nadšení

Posláním naší společnosti a každého zaměstnance je sloužit lidem a firmám a přispívat k lepšímu životu.

Pokud jsou Vám naše Hodnoty a Poslání blízké, chcete se podílet na jejich naplňování a stát se součástí našeho týmu, rádi Vás mezi námi přivítáme.

Co regionální obchodní manažer dělá?

- je členem nejužšího obchodního vedení a podílí se na vytváření obchodní strategie a plánu firmy
- podílí se na plnění obchodního plánu poboček tím, že podporuje kolegy v regionech při jejich obchodních aktivitách a pomáhá řešit obchodní případy
- podílí se na vzdělávání, vedení workshopů a předávání zkušeností
- samostatně rozvíjí obchodní příležitosti, tj. získává nové klienty zejména v segmentu velkých a TOP firem
- je odpovědný za důležité rozvojové projekty.

Kandidát na tuto pozici prokáže

- obchodního ducha a cit pro potřeby klientů
- nadstandardní vyjednávací schopnosti a zároveň schopnost hledat řešení
- schopnost budovat dlouhodobé vztahy s klienty
- schopnost motivace kolegů a organizační schopnosti
- schopnost projektového řízení
- školicí a lektorské dovednosti
- zájem o další svůj odborný růst

Jaké znalosti a dovednosti očekáváme

- spolehlivost a týmovost
- ochotu vzdělávat se
- nasazení
- VŠ vzdělání
- zkušenosti na obchodní manažerské pozici
- dobrou znalost práce na PC (produkty MS Office), řidičský průkaz

V rámci RENOMIA můžete očekávat

- práci u jedničky na trhu – RENOMIA je největší pojišťovací makléř v České republice s mezinárodní působností, na trhu v ČR je již od roku 1993 a nabízíme komplexní služby v oblasti pojištění a risk managementu pro průmyslové, obchodní společnosti, podnikatele a jejich zaměstnance.
- příjemné pracovní prostředí a pozitivní firemní kulturu s kolegy, kteří žijí a řídí se našimi Hodnotami a Posláním
- přátelský a sehraný tým
- možnost podílet se na rozvoji firemní kultury
- práci v jedinečném prostředí, kde se klade důraz na dlouhodobé vzdělávání a podporu osobního rozvoje
- pomoc s odborným zaškolením – máme pro naše zaměstnance propracovaný interní systém vzdělávání a adaptační program
- možnost profesního růstu
- získání nových poznatků a zkušeností, včetně těch z mezinárodního prostředí
- motivující finanční ohodnocení a široký systém zaměstnaneckých benefitů