



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Řízení lidských zdrojů

© Mgr. Gabriela Brauchli

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1 ÚVOD DO STUDIA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 LIDSKÉ ZDROJE

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

Šťastný atom – 7 atributů; dokazuje důležitost lidských zdrojů

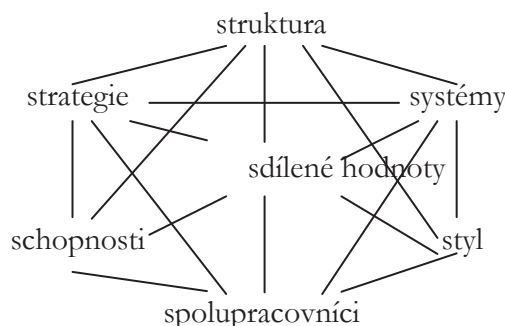
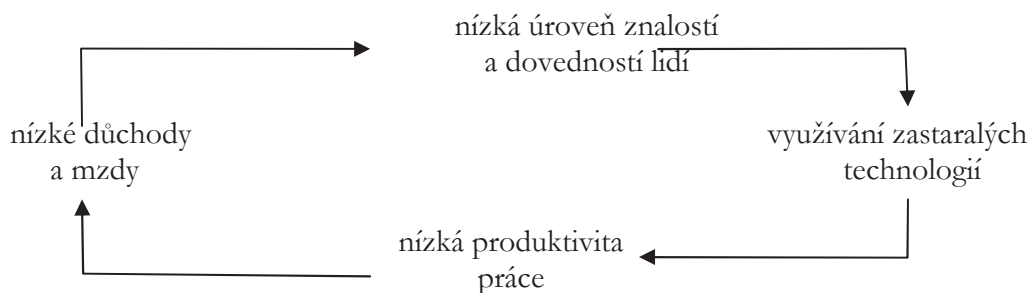


Schéma tzv. Bludného okruhu podnikové výkonnosti



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

Lidské zdroje jsou nákladné a tím i drahé – relativně vysoké jsou náklady na mzdy a pojištění, vzdělání a výcvik, na sociální zabezpečení. Podle druhu podniku tvoří 20 – 50 % celkových nákladů podniku. Tento pouze nákladový pohled je zúžený. Lidské zdroje jsou vlastně investice, které se podniku vrací. Očekávám od lidských zdrojů také zisk. Díky nákladovému pohledu je mnoho nesprávných personálních rozhodnutí. Úspěšné organizace jsou úspěšné proto, že přijímají a dávají dohromady „správné“ lidi, přichází se stále lepšími projekty, jak lidi udržet, používají pozitivní posilování, uplatňují politiku otevřených dveří. S optimalizací lidských zdrojů souvisí rozvoj lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů je základní strategická činnost v dnešním podniku, která se zaměřuje na 3 cíle:

- 1) přiměřenost = jde o kvantitativní a kvalitativní přiměřenost lidských zdrojů k současným potřebám i budoucím cílům podniku,
- 2) integrace = rozvoj lidských zdrojů s cílem rentability a rozvoje podniku,
- 3) optimalizace lidských zdrojů = podpora dosahování cílů podniku.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1.2 PŘEDMĚTY, ÚKOLY A OBSAH ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.2.1 PŘEDMĚT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V souvislosti s řízením lidských zdrojů rozlišujeme tři vývojová stadia: personalistiku, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personalistika – služba, která zajišťuje péči o zaměstnance + administrativní práce a operace. Tyto operace v sobě zahrnují zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů týkajících se zaměstnanců a slouží jako zdroj informací pro vedoucí pracovníky. Jedná se o pasivní službu podniku (personální administrativa). Dodnes tento přístup přetrvává, ale největší rozvoj měla ve 20. – 30. letech 20. století.

Personální řízení – 2 fáze: období rozvoje navazující na 30. léta 20. století
fáze dospělosti - 60. léta 20. století

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

Personální řízení pomáhá získat konkurenční výhody:

- pečlivým výběrem lidí
- formováním zaměstnanců
- vzděláváním zaměstnanců
- organizováním zaměstnanců
- motivací jednotlivců i kolektivů v podniku

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

Řízení lidských zdrojů – nejnovější pojetí. Zahrnuje v sobě strategické aspekty (orientace a reakce na vnější faktory, které mají dopad na lidské zdroje v podniku). Personální práce se stává integrální součástí všech ostatních manažerských činností. Řízení lidských zdrojů je nákladnou podnikovou činností. S nadsázkou lze tvrdit, že podnik bohatý provádí řízení lidských zdrojů a podnik chudý se soustředí pouze na personalistiku.

1.2.2 PŘEDMĚT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Především je to zaměstnanec podniku, dále jeho role, pozice, funkce, zájmy, vztahy. Vztahy k práci, ke spolupracovníkům, organizaci, managementu, vlastníkově, konkurenci, ke společnosti. Dále je předmětem zaměstnanec jako člen týmu, zaměstnanec jako spotřebitel výrobků a služeb organizace.

Organizace očekává od svých zaměstnanců:

- sdílení zájmů
- šíření dobrého jména firmy
- iniciativu a nové nápady
- kvalitu práce

Zaměstnanci od organizace očekávají:

- záruky trvalého zaměstnání
- uplatnění svých schopností
- spravedlivou odměnu
- dobrý kolektiv

Řízení lidských zdrojů je proces jehož předmětem je rozhodování v oblasti zaměstnaneckých vztahů, ovlivňuje organizaci i lidské zdroje a měl by být součástí práce a zájmu každého vlastníka i manažera podniku.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1.2.3 OBSAH ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obsah řízení lidských zdrojů se mění v čase, v různých zemích a v různých organizacích. Nejdůležitější změny obsahu jsou ony změny v čase.

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

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

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

70. – dodnes – převládají personální služby, vytváření organizační kultury a rozvoj lidských zdrojů.

Obsahem řízení lidských zdrojů je:

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

Z hlediska časového (změny v obsahu řízení lidských zdrojů):

80. léta 20. století:	90. léta 20. století:	Počátek 21. století:
1) Mzdová politika, 2) Formování pracovní síly, 3) Pracovní vztahy, 4) Zaměstnanecké vztahy, 5) Vytváření rovnocenných pracovních příležitostí, 6) Rozvoj řízení, 7) Plánování, 8) Výcvik a školení.	1) Plánování, 2) Mzdová politika, 3) Zaměstnanecké výhody, 4) Řízení vzdělávání, 5) Rozvoj řízení, 6) Zaměstnanecké vztahy, 7) Formování LZ, 8) Vytváření rovnocenných pracovních příležitostí.	1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8) Doplňte!

⇒ z hlediska časového se obsah ŘLZ mění, dle potřeb příslušného období, podniku

Hlavní náplně a struktura činnosti útvarů řízení lidských zdrojů:

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

1.2.3.1 PŘÍČINY ZMĚN OBSAHU ŘLZ

- lidé jsou vzdělanější – lépe připraveni na práci, více si uvědomují svá práva, jsou informovanější o právních aspektech a situaci na trhu práce,
- vztahy mezi lidmi v organizaci jsou složitější – důsledkem technologických změn a sociálních změn,
- co do rozsahu se rozšiřuje legislativa, která se týká řízení lidských zdrojů – přijímány evropské kodexy v oblasti zaměstnávání, bezpečnosti práce, v kolektivním vyjednávání,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- nový přístup v chápání lidských zdrojů – lidé jsou nejcennějším zdrojem a náklady na mzdy se nechápu jako náklad, ale i jako investice.

Obr.: Změny pohledu na zaměstnance

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

1.2.3.2 SOUČASNÉ PŘEVLÁDAJÍCÍ POJETÍ OBSAHU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úkoly, které je potřeba provádět:

- zabývat se sestavením politiky a strategie v organizaci
- plánování potřeby zaměstnanců (formování pracovní síly)
- nábor pracovníků
- výběr uchazečů a jejich přijímání
- vnitřní formování, osobní rozvoj a odborná příprava zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- propouštění zaměstnanců
- ovlivňování zaměstnaneckých vztahů a služeb
- rozvíjet a kultivovat vztahy organizace se zaměstnanci a odbory
- komunikaci s vnějším prostředím

Současné aspekty a úkoly tvořící obsah funkce řízení lidských zdrojů:

- 1) běžná administrativa (alias: správa zaměstnanců)
- 2) řízení lidských zdrojů
- 3) vzdělávání
- 4) sociální rozvoj
- 5) řízení výdajů na zaměstnance
- 6) informace a komunikace
- 7) prostředí a životní podmínky v práci
- 8) sociální vztahy
- 9) poradenství nadřízeným v řízení zaměstnanců
- 10) hodnocení vnějších vztahů

ad 1) Správa zaměstnanců:

- podnik by se měl zabývat správou zaměstnanců dnes s využitím personálního informačního systému,
- provádí se běžná administrativa, která je spojena:
 - se správou,
 - s registrací,
 - se sledováním a kontrolou individuálních a kolektivních údajů o zaměstnancích v podniku,
- obsahem této funkce je:
 - vedení povinných zákonných dokladů a jejich podniková aplikace,
 - udržování vztahů s vnějšími subjekty jako Úřady práce, OSSZ, Zdravotní pojišťovny, ...
 - výpočet sociálních výdajů a výpočet a rozdělování podnikových výhod.

⇒ musím se zabývat zákonnými předpisy

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ad 2) Řízení lidských zdrojů (řízení lidských zdrojů se prolíná s řízením výdajů na zaměstnance bod 5):

- činnost zahrnuje:
 - odhady potřeby zaměstnanců a s tím spojené programy náborů a propouštění zaměstnanců, také plánování kariéry zaměstnanců,
 - analýzu pracovních míst a
 - hodnocení osob.

⇒ rozlišujeme 5 základních úkolů při řízení zaměstnanců a 4 úkoly při řízení výdajů, které to jsou (více viz níže)

5 základní úkolů při řízení zaměstnanců:

- odhad počtu a kvality potřeby lidí,
- nábor pracovníků,
- formalizovaný postup v hodnocení zaměstnání a pracovních míst,
- stanovit si formální postupy v hodnocení osob,
- povyšování a přemísťování zaměstnanců v podniku.

4 základní úkoly při řízení výdajů:

- sledování vývoje systému odměňování,
- přehodnocování individuálních situací (konkrétně k daným pracovníkům),
- vypracování rozpočtů výdajů na zaměstnance,
- výzkum (hledání) snižování nákladů (výdajů) na zaměstnance.

ad 3) Vzdělávání:

- patří sem:
 - vymezení potřeb vzdělávání,
 - vypracování plánu vzdělávání,
 - vypracování vzdělávacích programů a musím oceňovat výsledky vzdělávání (vzdělávání = klíčový úkol v řízení lidských zdrojů).

⇒ v podniku je potřeba vzdělávání věnovat patřičnou pozornost. Investice do vzdělávání je významnou starostí pro podniky. Rozvíjí lidský kapitál a naplňuje rozvoj pracovní kariéry.

ad 4) Sociální rozvoj:

- patří sem:
 - věnování se definování pracovních míst,
 - pomoc pracovníkům adaptovat se na nové technologie,
 - prosazovat nové přístupy k řízení (řízení dle cílů ⇒ patří sem: *metoda spoluúčasti* ⇒ rozvíjet metodu řízení podle cílů, nebo *kroužky kvality*),
 - například i rozdělování dividend, zaměstnanecké pojištění a dalších benefitů.

ad 5) viz ad bod 2.

ad 6) Informace a komunikace:

- patří sem:
 - personalisté musí definovat publikum (veřejnost, kterou budeme, či chceme informovat ⇒ na koho se chci obrátit) a s tím související koncepce předávání zpráv (informací),
 - řízení komunikačních prostředků (vydávání časopisů, kdo se bude starat o vývěsky (nástěnky) v podniku, interní informační systém),
 - být v kontaktu s lidmi (více komunikovat),
 - vytváření komunikačního prostředí.

ad 7) Zlepšování pracovního prostředí a životních podmínek v práci:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- patří sem základní oblasti rozvoje:
 - oblast hygieny a bezpečnosti práce,
 - vytváření vhodných pracovních podmínek,
 - vhodné uspořádání pracovní doby,
 - řízení sociálních činností.

⇒ znovuoživení pracovních schopností u zaměstnanců

ad 8) Sociální vztahy (kdo, co má řešit):

- patří sem:
 - kdo bude jednat se zástupci zaměstnanců,
 - kdo bude jednat s odbory,
 - kdo bude vést roční jednání o mzdách a pracovní době,
 - kdo se bude starat o rozvržení pracovní doby v podniku,
 - kdo se bude starat o podnikové spoření,
 - kdo se bude starat o spoluúčast na řízení podniku, atd.

ad 9) Poradenství nadřazeným v řízení zaměstnanců:

- je nutné provádět poradenství pro manažery,
- zaměřuje se zpravidla na 4 oblasti:
 1. Postupy a metody řízení zaměstnanců /je třeba se tím zabývat/.
 2. Zpracování individuálních případů /řešení individuálních pracovních kariér, vzdělávání, atd./.
 3. Řešení individuálních konfliktů.
 4. Řešení kolektivních konfliktů (odborní například vyhlásí stávkou a tu je potřeba nějakým způsobem vyřešit).

ad 10) Vnější vztahy:

- patří sem:
 - kontaktovat se s pracovní inspekcí (Inspektorát bezpečnosti práce, MPSV.),
 - udržovat kontakty s orgány sociálního zabezpečení (OSSZ),
 - udržovat kontakty se soudy a advokáty, s obchodními komorami, s odbory, se školami, s místní samosprávou.

1.2.4 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- osobní – úkoly pro zaměstnance, které musí zabezpečovat organizace
 - a) pomáhat jednotlivcům stanovovat a dosahovat osobních cílů v organizaci
 - b) rozvíjet osobní pracovní schopnosti
 - c) pomáhat v rozvoji pracovní osobní kariéry
 - d) vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky
- organizační – pro organizaci
 - a) vést zaměstnance k aktivnímu podílu na růstu produktivity práce a dlouhodobé úspěšnosti podniku: přímo (lepší řízením lidských zdrojů) nebo nepřímo (zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců)
 - b) zabezpečovat, aby organizace měla požadovaný počet a strukturu zaměstnanců
 - c) přispívat k využití fondu pracovní doby,
 - d) využití kvalifikace
- společenské – trvalým rozvojem organizace
 - a) zaměstnávat lidi a tím přispívat k rozvoji celé společnosti.
 - b) rozvoj organizace (když se organizace bude rozvíjet, mohou zaměstnávat více zaměstnanců a lépe se o ně starat (odměňovat je, platit za ně zdravotní pojištění a sociální pojištění, pomáhat jim s jejich kariérou, atd.).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

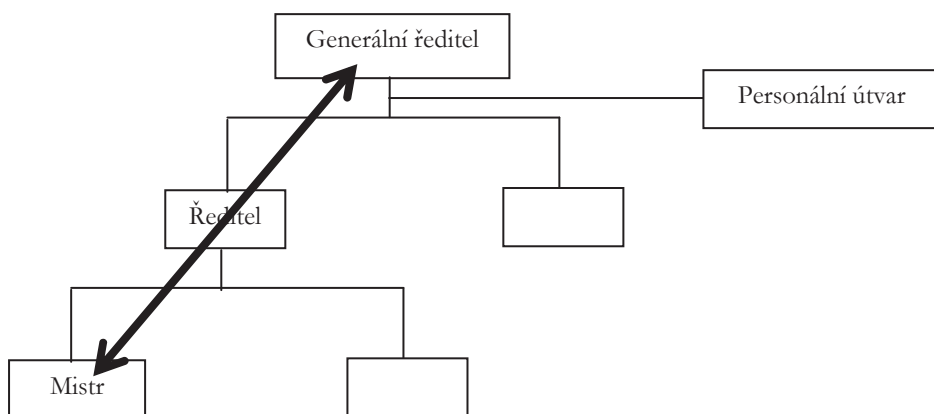
1.3 SUBJEKTY REALIZACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Odpovědnost za realizaci ŘLZ v organizaci mají dle velikosti a struktury organizace:

- 1) liniový manažer
- 2) personální manažer
- 3) specialisté – psycholog, sociolog, právník, specialista na mzdové otázky, specialista na výchovu a vzdělávání
- 4) odborové organizace – vstupují do řízení lidských zdrojů pomocí kolektivních smluv
- 5) externí personální poradenské a konzultační organizace

ad 1) *Liniový manažer:*

Má přímou rozhodovací pravomoc a odpovědnost. Jsou v linii pod sebou (jsou přímo pod sebou – viz obrázek) a mají určité povinnosti, přímo rozhodují o lidech v podniku a rozhodují dále o tom, co se má dělat a nesou za svá rozhodnutí odpovědnost.



ad 2) *Personální manažer:*

Jde o tzv. neliniového manažera = štábního manažera = vytvářejí štábní útvary a nemají rozhodovací pravomoci. Je to například ředitel personálního útvaru, (personální útvar je tvořen subjekty mimo odborů), tento útvar je útvarem štábním, který vytváří podklady pro rozhodování liniových manažerů. Štábní manažer je tedy druhá nejdůležitější osoba v podniku (pod generálním ředitelem). Vytvářejí personální útvary (personální útvar ⇒ oddělení rozvoje lidských zdrojů, útvar řízení lidských zdrojů, atd., může se jmenovat různě).

Personální manažer, by měl plnit tyto role:

- 1) Roli obchodního partnera (ve vztahu k trhu práce – proč?) ⇒ stává se obchodním partnerem na trhu práce (nabízí a nakupuje zaměstnance na trhu práce).
- 2) Roli poradce pro liniového manažera (jak řídit lidské zdroje, jak řešit problémy, atd.) a roli poradce pro zaměstnance ⇒ je to nejtěžší role, neboť se dostává do střetu vedení X organizace, a proto tyto role nejsou vůbec jednoduché, neboť jsou v kontaktu s lidmi a jejich problémy.
- 3) Roli prognostika ⇒ předvídat vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů (plánování, vytváření politik, prognózy, vývoj, atd.).
- 4) Roli obhájce zaměstnanců, pokud je s nimi nesprávně jednáno.
- 5) Roli auditora ⇒ měl by auditovat etiku řízení lidských zdrojů (jsou-li, nejsou-li dodržovány zákony v oblasti řízení lidských zdrojů, atd.).

ad 4) *Odborové organizace:*

Mají v rukou kolektivní vyjednávání, mají také vliv na řízení lidských zdrojů, odborové organizace vstupují do řízení lidských zdrojů pomocí kolektivních smluv.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1.3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚTVARU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Organizační struktura útvaru řízení lidských zdrojů závisí na velikosti podniku a struktuře zaměstnanců.

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

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ POČET PRACOVNÍKŮ PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ

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

ROZDĚLENÍ ČASU MEZI PRACOVNÍ ÚKONY

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2 VNĚJŠÍ PODMÍNKY A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 VNĚJŠÍ PODMÍNKY

Každá organizace je otevřeným systémem a je vystavena vnějším podnětům. Svým chováním musí reagovat na vnější podmínky prostředí a ovlivňuje je pouze nevýznamným způsobem.

Vnější podmínky:

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

Organizace musí vnější podmínky monitorovat, analyzovat je a adekvátním způsobem na změny reagovat. K analýze můžeme použít například SWOT analýzu: dělí se na analýzu externí a interní (analyzujeme vnější a vnitřní prostředí firmy),

- interní analýza (OT – hledáme silné a slabé stránky firmy),
- externí analýza (SW – hledáme příležitosti a hrozby).

Lze také použít analýzu STEPE.

2.2 SLEDOVÁNÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

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

Z hlediska metodického se doporučuje provádět v těchto krocích:

- definování tendence – zjišťování, přehled informací, statistická analýza, grafické znázornění
- modelování budoucího vývoje – stanovit limitující faktory (nejlepší, nejhorší a optimální případy)
- predikce následků – analýza dopadů faktorů na organizaci, snažíme se stanovit faktory, které jsou důležité pro organizaci
- seřazení možných následků dle významu - podle pravděpodobnosti, že modelové situace nastanou:
 - pravděpodobnost výskytu a účinku, nebo
 - podle velikosti účinku na organizaci
- určení výstupů – jaká reakce organizace bude na změny
- stanovit pořadí reakcí na změnu – několik variant
- stanovit opatření k implementaci rozhodnutí – vydání a rozšíření dokumentace v organizaci.

2.3 INTERNACIONÁLNÍ PODMÍNKY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

2.3.1 ROZVOJ TECHNOLOGIÍ A ZMĚNY V MEZINÁRODNÍ DĚLBĚ PRÁCE

Výrazný trvalý rozvoj technologií:

- ty co vedou k pokračující automatizaci a robotizaci
- informačních technologií, zjišťování, zpracování a přenos informací
- vedoucí k zrychlení dopravy a zlepšení úrovně ve spojích

Důsledky:

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2.3.2 ZMĚNY NA TRHU PRÁCE

a) změna strukturální

- dochází k posunu pracovní síly mezi sektory,
- obecně je hospodářství každé země rozděleno na 3 sektory, které jsou neměnné,
- rozdělení národního hospodářství:

Sektor 1 $\Rightarrow$ zemědělství,

Sektor 2 $\Rightarrow$ průmysl,

Sektor 3 $\Rightarrow$ služby,

%	ZEMĚDĚLSTVÍ	PRŮMYSL	SLUŽBY
USA	2,8	26,2	70,9
EU	6,2	32	61,8
Japonsko	7,2	34,1	68,7

Pokud chceme lidi do sektoru služeb, musíme si je vzít ze sektoru průmyslu, neboť v zemědělství jich již moc není – jsou tam jen ti, kteří jsou opravdu potřeba. Jsme postindustriální společnost.

b) změna kvalifikační

- pracovní síla je díky těmto změnám méně mobilní. Mobilita je schopnost přecházet z odvětví do odvětví a měnit zaměstnání. S kvalifikací souvisí činnost jako je školení a ochota zaměstnanců měnit bydliště.

V rámci kvalifikačních změn jsou tři skupiny zaměstnanců:

kmenoví zaměstnanci – dobře situovaní, kvalifikovaní se stabilním zaměstnáním na dobu neurčitou

periferní zaměstnanci - nekvalifikovaní, hůře placení, žijí často na hranici chudoby

kvalifikovaní zaměstnanci – jsou zaměstnáváni krátkodobě a příležitostně podle potřeb podniku.

c) změna věkové struktury

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

d) růst resp. kolísání nezaměstnanosti - má doprovodné jevy (bezdomovci, kriminalita).

2.3.3 MIGRACE

Přemísťování a stěhování obyvatel za účelem pracovního místa.

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

Migrace ven – emigranti, migrace k nám – imigranti.

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

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

- b) ilegální - (celosvětově 70 mil. osob)

- c) uprchlíci – z různých důvodů (15 mil. osob)

Jednotlivé státy mají právně upravenou migraci. Doporučuje se uzavírat individuální pracovní dohodu:

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mezinárodní migrace:

- mezinárodní migrace je jedním z největších problémů na trhu práce,
- mezinárodní migrace může mít tyto dopady na podnik (v rámci řízení lidských zdrojů):
 - 1) politické dopady,
 - 2) demografické dopady
 - 3) ekonomické disproporce, mezi jednotlivými státy.

ad 1) Politické dopady migrace :

- ilegální migrace = nelegálně se překračují hranice, což narušuje suverenitu státu,
- legální migrace je vítána (přijímání „mozků“ $\Rightarrow$ snižuje to náklady na vzdělávání),
- závisí na státní suverenitě a uznání práv a nároků migrantů,
- každý stát se brání migraci, ale zároveň si je třeba uvědomit, že migrace je 5x výhodnější, než vzdělávání vlastních pracovníků,
- omezování migrace v jedné zemi, vyvolá zhoršení v zemi jiné,
- migranti se dostávají do sociální izolace.

Negativní důsledky migrace v rámci podniku, při zaměstnávání cizinců:

- když jsou zde imigranti legálně za práci, je pochopitelné, že se dostávají do jakési sociální izolace v podniku. Proto je nutno dbát v podniku na to, aby tato izolace byla co nejmenší (je způsobena například tím, že mají jinou kulturu, atd.),
- musíme na to v rámci PÚ v podniku dbát (myslet na to, aby sociální izolace cizích pracovníků v našem podniku, byla co nejmenší),
= příliv přistěhovalců (imigrantů) zvyšuje různorodost zaměstnanců z hlediska rasy, pohlaví a kultury, která sebou přináší problematiku pro personální útvar (v rámci řízení lidských zdrojů) $\Rightarrow$ podnik by se tím měl zabývat.

2.4 NÁRODNÍ PODMÍNKY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

2.4.1 NÁRODNÍ PODMÍNKY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vliv sociálně-demografických změn na řízení lidských zdrojů:

- populace stárne a s tím je spojeno:
 - 1) věkově starší zaměstnanci mají více zkušeností, ale jsou také dražší pracovní silou,
 - 2) zvyšují se náklady na sociální a zdravotní pojištění,
 - 3) starší zaměstnance je nutno dodatečně školit, aby se zamezilo zastarávání jejich kvalifikace (zase ekonomický dopad na podnik),
 - 4) rozfázovat odchody do důchodu našich zaměstnanců (postupný harmonogram) – myslí se tím, že některé „nutím“, aby šli dříve a některé se ještě podržím,
 - 5) je nutno v podniku měnit obsah pracovních úkolů (s věkem pracovníků) $\Rightarrow$ vliv technologie a techniky,
 - 6) roste úloha žen, jako pracovní síly (v EU $\Rightarrow$ nebyla taková zaměstnanost žen, jako u nás, v rámci rovnosti příležitostí se teď rozvíjí).
- s tím jsou spojené tyto úkoly:
 - 1) nutnost poskytování stejných pracovních příležitostí,
 - 2) stejné věkové hranice pro odchod do důchodu,
 - 3) omezit mzdovou diskriminaci (plat stejný u muže i u žen za stejně vykonanou práci) – ve vztahu k ženám,
 - 4) potřeba poskytovat srovnatelné zaměstnanecké výhody,
 - 5) poskytování pružné pracovní doby.

2.4.2 POPULACE LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČR

- u populace lidských zdrojů v České republice rozeznáváme dvě základní charakteristiky (tendence):

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- 1) Klesá přirozený přírůstek obyvatelstva,
- 2) Prodlužuje se střední délka života a naděje dožití vyššího věku.

ad 1) Klesá populace v ČR:

- ČR měla k 30.6.2007 statisticky 10 325 940 obyvatel,

Klesá přirozený přírůstek obyvatelstva:

v letech 1945-1949	v letech 1975-1979	v letech 1985-1989	v roce 1992	v roce 1995	v roce 1996
byl rozdíl mezi nenarozenými a zemřelými: + 72 000 jde o populační nárůstek	+ 56 000 stále i po 30 letech pozitivní přírůstek	+ 3 254 pozitivní přírůstek	+ 1 368 negativní trend je stále zachován	- 21 816 negativní přírůstek	- 22 336 negativní přírůstek
Prognóza do r.2020: - 32 000/rok					

ad 2) Prodlužuje se střední délka života:

- druhá charakteristika populace lidských zdrojů v ČR (první je ten úbytek),
- z hlediska střední délky života (v ČR dochází k nárůstu střední délky života):
 - v roce 1965: ženy 74 let X muži 67
 - v roce 2000: ženy 76 let X muži 67-68 let, a trend je stále rostoucí
 - v r.2010 (prognóza): ženy 77-78 let X muži 70 let,
- kritický věk pro muže je mezi 40 – 60 rokem jejich života, kdy umírají na různé nemoci, nejčastěji však na nemoci kardiovaskulární,

= také důležité informace pro personalisty v podniku (pro personální útvar), zajistit preventivní zdravotní prohlídky,

= výsledkem trendu je, že populace v ČR je zdravější, ale stárne.

Zdroje pracovních sil v ČR a jejich rozdělení:

- obecně:
 - 1) zdroj pracovních sil je tvořen obyvatelstvem v produktivním věku (pro muže 15-62 let, ženy 15- 57 až 61 let) – statisticky produktivní věk,
 - 2) dalším zdrojem jsou lidé v poproduktivním věku (pracující „důchodci“) – opět z hlediska statistického (muži od 62 let, ženy od 57 let),
 - 3) tzv. ostatní zdroje ⇒ imigranti, kteří k nám přijíždějí za prací

= základní rozdělení pracovního zdroje v ČR (3 položky) ⇒ dávají dohromady zdroj celkem, který máme k dispozici.

ad 2) Obyvatelstvo v produktivním věku (sem patří):

- pracující,
- ženy na mateřské dovolené,
- skupina lidí v přípravě na povolání,
- práce neschopní,
- ostatní (asi 510 000 lidí) – sem patří:
 - evidovaní uchazeči o zaměstnání,
 - ženy v domácnosti (rozlišit od žen na mateřské dovolené),
 - uchazeči o práci neevidovaní (hledají si práci sami),
 - skupina lidí, kteří nechtějí pracovat,
 - naši občané, kteří pracují v zahraničí,
 - statistická chyba (lidé, kteří nejsou zahrnuti do statistik - je zde tolerance

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

lidí, o kterých se neví, ale měli by zde být – asi 50 000 lidí).

Zaměstnávání cizinců v ČR:

- v ČR ve větším množství nesmíme zaměstnávat na živnostenský list,
- v ČR se zvyšuje poptávka po zahraničních pracujících ⇒ samozřejmě jsou zde někteří nelegálně ⇒ mohou se však legalizovat tím, že dostávají živnostenské listy a tak dochází ke vzniku tzv. „schwarzsystému“ (zaměstnavatel zaměstnává lidi na živnostenské oprávnění a tím se zbavuje povinnosti platit daně z příjmů, sociální a zdravotní dávky, atd.) – je to nelegální,
- musí být normální zaměstnanecký poměr (ne tento schwarzsystém).

Přináší to sebou (chce-li být cizinec v ČR zaměstnán legálně, musí splnit dvě základní věci):

- 1) musí mít povolení k zaměstnání od Úřadu práce v místě práce (povolení, které vydává Úřad práce v místě toho zaměstnání),
- 2) povolení k pobytu, které vydává Okresní správa cizinecké policie v místě bydliště (v místě, kde je cizinec ubytován).

= musí tedy napřed cizinec jít na Úřad práce, který mu vydá toto povolení, ale je zde podmínka: toto povolení získává platnost, získá-li cizinec povolení k pobytu (jako první se tedy vydává pracovní povolení od Úřadu práce, které je platné, když se naplní věta: „platné ode dne povolení k pobytu“.

2.4.3 POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI A SITUACE NA TRHU PRÁCE

2.4.3.1 POLITIKA ZAMĚSTNANOSTI

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

Plná zaměstnanost – cílový stav, kdy práci najde každý, kdo chce pracovat, ale ne za mzdu, kvalifikaci, místě.

Naše vládní politika je zaměřena:

a) odvrácení a minimalizaci poptávky po práci

nástroje vládní politiky zaměstnanosti:

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

b) zmírňování negativních následků při ztrátě zaměstnání (vyplácení podpor, příspěvky na rekvalifikace, příspěvky na pracovní místa pro lidi se ZPS)

c) usměrňování mezinárodní mobility na trhu práce a ochrana občanů

d) pomoc při hledání alternativních zaměstnání (prostřednictvím MPSV, které sleduje situaci na trhu práce, vypracovává prognózy zaměstnání, navrhuje opatření pro vytváření rovnováhy na trhu práce, usměrňuje zaměstnání zahraničních pracovníků, hospodáří s fondem zaměstnanosti, Úřady práce – jsou městské, okresní, obvodní případně pobočky)

Evropa – 3 typy institucionální pomoci pro zaměstnanost

- a) soukromé agentury pro zprostředkování práce – prodávají nebo půjčují pracovní sílu
- b) odborové zprostředkovatelny práce
- c) veřejné zaměstnanecké služby (státní) – (ÚP, MPSV)

Úřady práce jsou institucemi MPSV. Mohou být dělené podle regionů (geografické hledisko dělení) – městské, okresní nebo obvodní úřady práce.

Úkoly úřadu práce:

- vyhodnocovat místní trh práce,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- vytvářet opatření pro rovnováhu trhu práce,
- udržovat stálý kontakt se zaměstnavateli,
- musí vést evidenci volných pracovních míst,
- musí vést evidenci uchazečů o práci,
- vedou evidenci osob, které pobírají příspěvky v nezaměstnanosti,
- zabezpečovat a organizovat poradenskou činnost,
- zabezpečovat rekvalifikace,
- vytvářet společensko-prospěšná pracovní místa,
- zabezpečovat veřejně-prospěšné práce,
- do profesionalizace AČR vedl evidenci zájemců o civilní službu a vydával povolávací rozkazy k jejímu výkonu,
- spolupracují s institucemi ovlivňující trh práce
- kontrolují dodržování právních předpisů včetně mzdových.

2.4.4 EKONOMICKÉ PODMÍNKY

V rámci ekonomických podmínek se budeme zabývat podmínkami na trhu práce. Trh práce je tvořen zaměstnavateli a potencionálními zaměstnanci. Vyměňují se informace o pracovních příležitostech, schopnostech a požadavcích. Dojde-li k dohodě je uzavřena pracovní smlouva na různá místa za různých mzdových a platových podmínek.. Je proto důležité, aby byl zaměstnavatel informován o situaci na trhu práce.

Pro zjednodušení byl zaveden pojem relevantní trh práce, který je definován povoláním, zeměpisným hlediskem, konkurencí.

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

Zeměpisné hledisko – najímání pracovníků zužuje relevantní trh práce (kvalifikovaní odborníci jsou hledáni na širším trhu – mezinárodní a národní; nižší kvalifikace na oblastech a v místě).

Konkurence – zkoumáme jaký vztah má k pracovníkům konkurenční podnik v odvětví. O vztahu nejlépe vypovídá přehled o platových a mzdových podmínkách.

Podmínky na trhu práce určují minimální mzdovou úroveň. Zaměstnavatel musí volit takovou výši, aby si udržel zaměstnance. Podmínky na trhu práce určují horní hranici mezd, protože vyjadřují solventnost zaměstnavatele. Schopnost zaměstnavatele získat, vyškolit a odpovídajícím způsobem platit zaměstnance je přímo odvozena od jeho schopnosti obstát v konkurenci na trhu produktů. Poptávka pro produktech podniku také výrazně ovlivňuje rozhodování ohledně struktury lidských zdrojů.

Musí i nemusí se brát v úvahu **inflační tlaky**.

Dochází k **internacionalizaci trhů** a to ovlivňuje personální práci (řeší problémy s bydlením, školní docházky, další finanční kompenzace pro srovnání ekonomické situace ve své zemi, ...). Využít poznatků interkulturálního managementu.

2.4.5 PRÁVNÍ PODMÍNKY

Na řízení lidských zdrojů má velký vliv parlament a vláda prostřednictvím zákonů – působí rychle. Zaměstnavatelé jsou povinni dodržovat zákony země, ve které působí. Naše právní podmínky jsou upraveny dle mezinárodních (Listina základních práv a svobod). Dalšími zákonem je například zákoník práce (podrobněji reguluje práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů).

Listina základních práv a svobod:

- stala se součástí naší Ústavy,
- v ní je zakotveno:
 - 1) každý občan má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu na něj,
 - 2) zákon příslušné země může stanovit podmínky a omezení pro výkon určitých povolání a činností,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- 3) mám právo získávat prostředky pro životní potřeby práci (občany, kteří nemohou, ne vlastní vinou , toto právo vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje),
 - 4) zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a současně mají právo na uspokojivé pracovní podmínky,
- = právní rámec listiny základních práv a svobod.

2.4.6 ODBORY

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

Do problematiky vztahů se zaměstnanci patří:

- záruky, že nebudou pracovníci propuštěni
- vyřizování stížností
- zajištění péče o děti aj.

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3 VNITŘNÍ PODMÍNKY

Mají přímý vztah k podniku a vliv na procesy v organizaci a řízení lidských zdrojů.

Úroveň organizace a vnitřních podmínek (5 faktorů): Úroveň práce:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - finanční - podnikatelská strategie - technologie - podniková kultura - styl řízení | <ul style="list-style-type: none"> - obsah práce - požadovaná kvalifikace - stimulace |
|--|--|

3.1 CHARAKTERISTIKA VNITŘNÍCH PODMÍNEK

3.1.1 PODMÍNKY FINANČNÍ

Dostatek peněz umožní firmě rozhodovat:

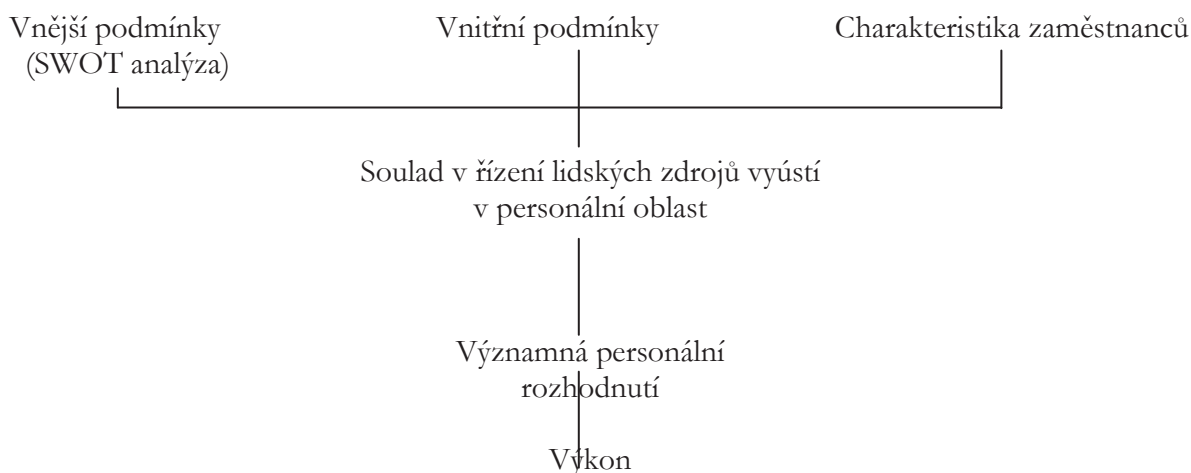
- a) kolik lidí bude zaměstnávat,
- b) jak je bude platit, (mzdy, platy)
- c) jak je bude formovat (vzdělání, školení),
- d) o tom, jaké peněžní vyrovnání, bude poskytovat propouštěným zaměstnancům (to, co je nad rámce zákona). V rámci zákona = 2 měsíční výpovědní lhůta $\Rightarrow$ stejná mzda + nejméně 3 měsíční odstupné (trojnásobek průměrné mzdy). Nad rámec zákona (nadstandardní odstupné) = aby měl zaměstnanec z čeho žít, při uplatnění konkurenční doložky. Někdy je cílem organizace takto kompenzovat zaměstnance nad rámec zákona a dát mu tedy nadstandardní odstupné (tzv. zlatý padák), neboť organizace chce, aby si zaměstnanec nehledal například dále než rok práci v tom stejném oboru, protože by mohl firmě ublížit se svými znalostmi a dovednostmi u konkurenční firmy, atd. (aby se ve stejném oboru nehledal hned místo, a tím tak nepoškodil bývalou firmu, atd.).

3.1.2 PODNIKATELSKÁ STRATEGIE

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

Ze strategického hlediska se zaměříme na tři oblasti:

- a) zajistit soulad lidských zdrojů s celkovou strategií firmy
- b) vytyčit cíle, plány a strategii v oblasti řízení lidských zdrojů
- c) zajistit spolupráci manažerů při řízení lidských zdrojů



Obr. Schéma přínosu strategického řízení lidských zdrojů

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Výkon je sledován:

- naplněním podnikatelské strategie,
- finančním úspěchem,
- zvýšením cen akcií,
- dosažením žádoucího chování zaměstnanců.

Účelem strategického řízení lidských zdrojů je pomáhat manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích a tak působit na rozvoj a úspěch organizace.

Podle celkové strategie dělíme podniky na:

- a) **opatrné** – působí na malém počtu stabilních trhů
- b) **odvážné** – pravidelně postupují riziko a stále hledají příležitosti na trhu, nové výrobky
- c) **rozvažující** – působí na větším počtu trhů, kde některé jsou stabilní a jiné se mění

Na základě tohoto lze odvodit **tři strategie v oblasti řízení lidských zdrojů:**

1. **stimulování** – na trhu se projevují na základě ceny nebo kvality produktu, mají centralistickou organizační strukturu, pomalou změnu technologií, oceňují zaměstnance za spolehlivost a důvěryhodnost, práce je přesně vymezena a přísně kontrolována. Základem motivace je stimulace mzdovými podmínkami a jejich doplňky (další mzda, podíly na zisku, výkonové odměny a prémie).
2. **investování** – staví na diferenciaci produktů nebo jedinečných vlastnostech, širokém cenovém rozpětí, drží si více pracovníků než momentálně potřebují ⇒ pružnost, ale i vyšší náklady. Vyžadují vysoce kvalifikované pracovníky, flexibilní s invencemi. Používají komplexní a variabilní technologie. Hlavními programy jsou školení a rozvoj pracovníků. Pracovní vztahy nejsou téměř problémem, proto tyto organizace mají méně často odbory. Firma IBM.
3. **spoluúčast (participace)** – rozhodování se přesouvá na nejnižší možnou úroveň, manažeri se domnívají, že zaměstnanci se cítí vázáni rozhodnutími, které pomáhali vytvořit. Například strategie MBO řízení podle cílů (podíl zaměstnanců na cílech podniku) Podnik Colgate-Palmolive. Zaměřuje se na tvorbu pracovních úkolů, pracovních týmů, je kladen důraz na komunikaci, skupinovou dynamiku a řešení problémů. Méně pozornosti věnováno odměňování a zaměstnaneckým vztahům.

Rozhodování v personální oblasti musí odpovídat charakteru podniku a vnějším podmínkám.

3.1.3 TECHNOLOGIE

Technologie je komplex postupů a metod, které se používají při výrobě zboží a poskytování služeb. Díky novým technologiím mohou malé začínající firmy konkurovat větším a jsou dynamičtější. Technologiemi se podporuje vytváření nových pracovních míst, ale současně platí, že většina míst vyžaduje nové znalosti a dovednosti. Pro podniky vytvářen problém a současně i úkol – napomoci stávajícím zaměstnancům přizpůsobit se změnám. Hledají se nové organizační struktury a vytvářejí se nové pracovní úkoly na základě technologických kapacit, které umožní důsledněji integrovat zaměstnance s novou technologií.

3.1.4 PODNIKOVÁ KULTURA

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

Je založena na čtyřech základních prvcích:

- a) **symboly** – jsou to předměty, slova, gesta. Jsou odvozeny od různých zvyků podniku. Zahrnují podnikové zkratky, slang, oblékání, symboly hierarchie, postavení, které jsou známy jen členům organizace
- b) **hrdinové** – skuteční nebo imaginární. Slouží jako model chování, nositelé tradice, ideální zaměstnavatelé i zaměstnanci.
- c) **rituály** – nezbytné činnosti a projevy formálního i neformálního charakteru. Pořádání podnikových oslav, podnikových porad, psaní zpráv, plánování, vytvořené kontrolní systémy, pochvaly a tresty.
- d) **hodnoty** – jsou proto, aby vzniklo podnikové povědomí, co je dobré – špatné, co je normální – nenormální. Promítají se do pracovní morálky, loajality s firmou, celkové orientace podniku.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Podniková kultura znamená, jak firma a její pracovníci působí navenek. Jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy a jak mezi nimi probíhá komunikace. Pracovní klima. Zkracováním pracovní doby se komunikace zhoršuje. Sdílujeme jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců. Každý podnik má podnikovou kulturu a proto je nezbytné neponechávat ji náhodnému vývoji. Měla by být v souladu s podnikatelskou strategií, tím pomáhá k dosahování a naplnění cílů.

Není-li soulad mezi cíli a kulturou, tak podnikovou kulturu můžeme usměrňovat:

- přijmout taková opatření, které kulturu změní a umožní realizovat i ambiciózní cíle,
- upravit cíle tak, aby za daného stavu podnikové kultury byly dosažitelné,
- neděláme nic a necháme vše působit živelně $\Rightarrow$ liberalizace, která nechá podnikovou kulturu náhodě.

Volba závisí na podnikovém vedení.

3.1.5 STYL ŘÍZENÍ

Podniková kultura je uváděna do praxe činností a prací manažerů. Kvalita a styl manažerského vedení má rozhodující význam pro formování představ zaměstnanců v podniku. Pokud vliv manažera bude pozitivní, budou pak zaměstnanci ochotni plnit strategické cíle podniku.

Dle stylu rozhodování, rozeznáváme tyto styly řízení:

- a) autoritativní – vedoucí rozhoduje zcela sám a sám také přikazuje práci svým podřízeným,
- b) demokratický – vedoucí do rozhodování zapojuje své podřízené. Vyžaduje od nich návrhy řešení, respektuje své podřízené a na základě vyhodnocení předložených řešení, přijímá rozhodnutí (problémy řeší společně a vzájemně se respektují, měl by své zaměstnance také umět například pochválit atd.),
- c) liberální – vedoucí se vyhýbá rozhodování, kdykoliv je to možné a nechává podřízené samostatně se rozhodovat. Tyto rozhodnutí jsou málo ovlivněna vedoucím, ale i zbytkem pracovní skupiny.
- d) oportunní – v dnešní době je ideální, když styly řízení střídáme podle situace v podniku (je nutné zvolit takový styl, který odpovídá dané situaci ve firmě)

3.2 PRACOVNÍ DOBA

Pracovní doba je dobou v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a dobou, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.

Délka pracovní doby, její struktura a organizace, jsou významnými faktory pracovního života. Je životní hodnotou pracovníka, protože ovlivňuje život jednotlivce jeho rodiny i zaměstnavatelů.

Organizace pracovní doby má umožnit zaměstnanci:

1. zajištění existenčních prostředků,
2. zajištění seberealizace v zaměstnání a rozvoj osobnosti,
3. zabezpečit čas na odpočinek a obnovu pracovní síly,
4. zabezpečit čas na kulturní, zájmovou či jinou osobní činnost,
5. má posilovat samostatnost a odpovědnost zaměstnance při rozhodování o jejím využití (samostatnost pracovníka při využívání organizace pracovní doby).

ad 3) *Zabezpečit čas na odpočinek a na obnovu pracovní síly*

- existují pracovní studie, dle kterých se to dá zjistit (pracovní studie má tyto tři složky),
 1. fyziologické studie,
 2. pohybové studie a
 3. časové studie.

ad 1. Fyziologické studie:

- zjišťují výdej energie při práci,
- rozeznáváme tyto 4 druhy metabolismů:

1) bazální metabolismus:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- výdej energie na základní životní funkce (výdej na bazální podmínky je 900 kJ)
- 2) klidový metabolismus:
 - výdej energie, kdy sedíme, jsme najezení, nejsme v bazálních podmínkách – 1200 kJ,
- 3) výdej energie na pracovní metabolismus:
 - žena 6000 kJ a muž 8000 kJ za směnu,
- 4) výdej energie na mimopracovní činnost:
 - například sport.

⇒ 1+2+3+4 = kolik celkem energie spotřebujeme za celý den.

⇒ změříme-li výdej energie tak se spočítá, kolik času z času práce se musí věnovat odpočinku (například při 60 min. práce, musíme připočítat 6 minut na odpočinek – při nízkém výdeji energie, atd.)

Součet všech čtyř metabolismů dává dohromady údaj o spotřebě energie za den a díky tomu budeme vědět, kolik máme mít odpočinku, stravy atd. Na základě těchto studií musíme dát pracovníkům odpočinek (střídat práci a odpočinek u našich zaměstnanců) a to má dopad na stanovení potřeb zaměstnanců, neboť nikdo nemůže pracovat na 100 % celý den, týden, měsíc.

Organizace pracovní doby má umožnit zaměstnavateli:

- rozvoj konkurenceschopnosti organizace,
- uspokojování potřeb a požadavků zákazníků.

3.2.1 TÝDENNÍ PRACOVNÍ DOBA

Rozlišuje se na:

- týdenní stanovenou pracovní dobu stanovenou zákoníkem práce (i v kolektivní smlouvě). Stanovená pracovní doba nesmí být delší, než zákonná (může být kratší),
- zkrácená pracovní doba,
- týdenní provozní doba.

Zákonná týdenní doba se v zemích EU pohybuje v rozmezí od 35 hodin (Francie) do 44 hodin (VB – není stanovena zákonem, vychází z dohod, tato pracovní doba je i v USA). Výhledově Evropská odborová konfederace usiluje, aby v Evropě byla týdenní pracovní doba 35 hodin v celé Evropě.

V ČR (od 1.1.2007):

- 40 hodin týdně – při jednosměnném provozu max. však 48 h za 7 pracovních dnů včetně přesčasů
- 38,75 h týdně – při dvousměnném pracovním režimu,
- 37,5 h týdně – při třisměnném pracovním režimu (ráno, odpoledne, noc)
- 37,5 h týdně – při nepřetržitém pracovním provozu.

V ČR (před rokem 2001): -43,5 hodin/týdně.

Vidíme, že se zrušily placené 30 min. přestávky na jídlo a oddech, či-li délka pracovní doby je stanovena bez placených přestávek, jedná se o čistý pracovní čas. Po 4,5 h (pro mladistvé) a nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce je povinnost poskytnout volno nejméně 30 min. na jídlo a oddech (podniky stanoví i 1 hodinu a proto se posune i konec směny, a tak chodíme později domů i při zkrácené pracovní době).

Pro osoby do 18 let je zákonná týdenní pracovní doba 40 hodin při délce směny maximálně 8 hodin.

Ve světě:

V průměru dochází ke zkracování pracovní doby o 0,25 % ročně. Zkracování pracovní doby je jedním z nástrojů ke zvyšování zaměstnanosti. Zaměstnavatelé mají proti zkracování doby výhrady:

- přináší to organizační problémy
- raději investují do nového zařízení, než přijímání nových lidí.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Délka pracovní doby:

V České republice je vymezena Zákoníkem práce

- rozdíl délky týdenní pracovní doby mezi 2 týdny, nesmí překročit víc jak +8 hodin (jeden týden odpracuji 48 hodin a druhý týden jen 32 hodin $\Rightarrow$ tak, aby to bylo průměrně na 1 týden 40 hodin, vyrovňovací období je násobkem týdnů),
- pracovní doba v jednotlivých dnech nemá přesáhnout 9 hodin při rovnoměrně rozvržené pracovní době. Při nerovnoměrně rozvržené pracovní době 12 hodin. Průměrná délka pracovní doby ve čtyřtýdenním cyklu by neměla přesáhnout stanovenou pracovní dobu dle smlouvy. Od roku 2007 je zaveden pojem **průměrná pracovní doba**, bez práce přesčas, která nesmí při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny v souhrnu směn přesáhnout týdenní pracovní dobu za období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.
- pracovník si může se zaměstnavatelem sjednat i dobu kratší, než je zákonná či stanovená týdenní pracovní doba a nemusíme ji rozvrhnout na všechny pracovní dny (například 20 hodin může odpracovat v Po a v Út, a další 1/2 směny ve Stř. atd.),
- pracovník může také požádat zaměstnavatele, aby mu zaměstnavatel prodloužil denní pracovní dobu (aby měl pracovní dobu delší než 8 hodin denně, ale opět pouze jen v některých dnech),
- začátek a konec pracovní doby rozvrhuje zaměstnavatel a určí začátek a konec směn, aby platilo (musí splnit) že:
 - pracovník musí mít mezi směnami (začátkem a koncem) minimálně 12 hodin odpočinku, může být zkrácen na 8 h a následující odpočinek musí být prodloužen o zkrácenou dobu.

Výjimky:

- o 11 hodin odpočinku pro ženy v nepřetržitých provozech,
- o ve vybraných odvětvích 8 hodin a
- o 6 hodin také v dopravě, spojích a energetice,

- povinností zaměstnavatele je rozvrhnout pracovní dobu tak, aby měl zaměstnanec 1x týdně nepřetržitě volno v trvání:

- o 35 hodin,
- o 48 hodin u mladistvých,

výjimky:

- 24 hodin ve výjimečných případech,
- 18 hodin u zaměstnanců na zkrácený pracovní úvazek a
- 18 hodin také v dopravě, spojích a energetice.

- veškerá práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu je práce přesčas, kterou lze nařídit jen zcela výjimečně a nesmí činit více jak:

- o 8 hodin týdně (150 hodin/rok),

výjimky:

- ve zdravotnictví mají mít také max. 8 hodin týdně, ale zavádí se ustanovení Další dohodnutá práce přesčas ve zdravotnictví.

- o nadlimitní práci přesčas musejí zaměstnavatelé požádat Úřady práce, či inspektorát bezpečnosti práce (musejí zažádat o povolení k přescasu) a musí zvolit vhodnou kompenzaci za ten přesčas,

= z toho vyplývá, že je nutné vést u jednotlivých zaměstnanců evidenci:

a) Odpracované

1. pracovní doby, 2. práce přesčas, 3. noční práce, 4. doby v době pracovní pohotovosti

b) pracovní pohotovosti, kterou zaměstnanec držel.

Pracovní režim:

- konkrétní organizace týdenní pracovní doby a denní pracovní doby (pracovní doba je vedle právních předpisů určována pracovním režimem),
- pracovní režim je dán:
 - a) délkou pracovního úvazku (plný úvazek = 1, zkrácený úvazek = 0,7, 0,5, 0,2),

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- b) dále způsobem určení začátku a konce pracovní doby a
- c) provozní dobou organizace.

3.2.1.1 TÝDENNÍ PEVNÁ PRACOVNÍ DOBA

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

Pevnou pracovní dobu máme ve čtyřech variantách:

- 1) pracovní doba rovnoměrně rozvržená a
- 2) pracovní doba nerovnoměrně rozvržená, jehož zvláštním způsobem je konto pracovní doby
- 3) jiná úprava pracovní doby
- 4) pružné rozvržení pracovní doby (u něhož již není rozlišeno, zda je rovnoměrné nebo nerovnoměrné)

ad 1) Pracovní doba rovnoměrně rozvržená:

- každý den se stále opakuje a nesmí přesáhnout 9 h,
- zpravidla jednosměnné pracovní režimy,
- nejčastěji jde o práci na pevný úvazek buď :
 - s nepřetržitou směnou (9 - 12 hodin) nebo
 - s dělenou pracovní směnou (9 – 12 hodin)
- dále jde o práci na kratší pracovní dobu a
- tzv.: „zhuštěná pracovní doba“ (týden odpracuji za 4 dny).

ad 2) Pracovní doba nerovnoměrně rozvržená:

- jde o denní pracovní dobu, která se mění, co do denní doby (mění se v průběhu dne) a mění se i v délce,

Například jsou tyto pracovní doby zaváděny:

z důvodu zaměstnavatele:

- (1) lepší využívání strojů,
- (2) přizpůsobení se vegetaci i přizpůsobení se výrobnímu procesu,
- (3) přizpůsobení se poptávce po výrobcích v průběhu roku,
- (4) snižování přesčasové práce,
- (5) snaha odstranit neproduktivní pracovní dobu.

z důvodů zaměstnanců:

- (1) péče o děti (místo příchodu v 6 hodin na 8. hodinu a nebo každý den jinak),
- (2) problémy s dopravou do zaměstnání,
- (3) a kvůli lepšímu využití volného času (zaměstnanec chce lépe využívat volný čas).

Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba se může vyskytnout ve třech variantách:

1. jednosměnný pracovní režim s diferencovanou pracovní dobou = mění se :

- v jednotlivých dnech týdne (Po – 9h, Út, St , Čt – 8h a Pá – 7h), atp.,
- v jednotlivých měsících (například v zemědělství = v zimních měsících jen 7h a v letních měsících 9h), atd.,
- v delších časových úsecích, například ve Francii systém Blizzard:
 - 1/3 roku se pracuje 36 h týdně,
 - 1/3 roku se pracuje 40 h týdně, a
 - 1/3 (poslední třetinu roku) se pracuje 44 h týdně.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. jednosměrný pracovní režim se střídačem:

- střídač je jeden vyčleněný pracovník, který střídá ostatní pracovníky tak, aby každý pracovník měl alespoň 1 den v týdnu pracovní volno (například u nepřetržitých provozů),

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

3. vícesměnný pracovní režim:

- pracovník střídá
 - (a) dopolední/odpolední pracovní dobu $\Rightarrow$ u dvousměnného provozu, případně
 - (b) odpolední/dopolední/noční pracovní dobu $\Rightarrow$ u třisměnného provozu.
- dvousměnný $\Rightarrow$ 2 pracovníci na 1 místo a u třisměnného $\Rightarrow$ 3 pracovníci na 1 pracovní místo,
- výhody:
 - ekonomické pro zaměstnavatele:
 - (a) snižuje se potřeba pracovního místa (pracovního prostoru), strojů (vybavení stroji) $\Rightarrow$ snižují se investiční náklady na jejich zakoupení,
 - (b) zvyšuje se využití strojů a zařízení $\Rightarrow$ zkracuje se sice jejich fyzická životnost, ale zase nám to umožní rychlejší obnovu (rychleji můžeme modernizovat stroje a zařízení),
 - (c) zlepšuje (zvyšuje) se poměr mezi technickými a bezprostředně výkonnými pracovníky (dělníci).
- nevýhody:
 - sociální s dopadem na zaměstnance:
 - (a) narušuje se využívání volného času,
 - (b) narušuje se rodinný život,
 - (c) narušují se biologické rytmy a výkonové křivky každého pracovníka,
- směnný režim vyžaduje:
 - (1) kompenzaci pro reprodukci pracovníků (zkracování pracovní doby, stanovení dodatekové dovolené, příplatky za noční směny),
 - (2) kvalitní služby mimo pracovní oblasti (starat se o dopravu do zaměstnání, zabezpečovat stravování (i v noci), zabezpečovat kulturu a chvíle pro odpočinek),

Koeficient směnnosti = počet směn za rok/počet směn ranních

ČR: 1,32, Německo: 1,38, Francie, USA: 1,36, Japonsko: 1,40.

Harmonogram je ovlivňován:

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

Střídání směn v nepřetržitých provozech:

- denní střídání
- týdenní – s 1 volným dnem na konci týdne

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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

1 volný den 24 hodin

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

1 volný den 24 hodin

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

2. pracovník volno 48 hodin

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

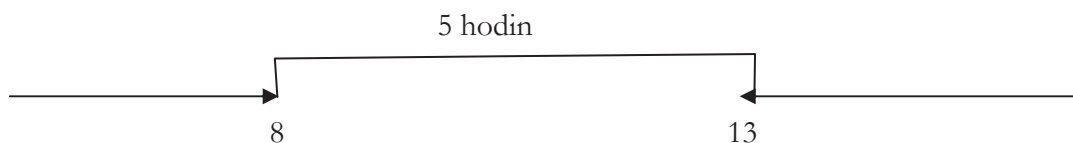
1. pracovník volno 32 hodin

3.2.1.2 PRUŽNĚ ROZVRŽENÁ PRACOVNÍ DOBA

Uplatňuje se při rovnoměrném (vyrovnávací období 1 týden) i nerovnoměrném rozvržení (vyrovnávací období 4 týdny). Pracovník si sám určuje začátek a konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem – tzv. volitelná pracovní doba

Vyskytuje se v těchto podobách:

- bloková pohyblivá pracovní doba – určeny doba a čas, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti (úřední hodiny, výuka učitelů, konzultační hodiny),
- pružná pohyblivá pracovní doba – doba, kdy je stanoven pružně začátek i konec, ale všichni zaměstnanci musí být určitou dobu na pracovišti, jde o tzv. základní pracovní dobu, které bývá zpravidla v délce 5 hodin.



Máme 3 formy pružně rozvržené pracovní doby:

1. denní pružná pracovní doba $\Rightarrow$ pohyblivý začátek a konec, ale pracovní doba musí být odpracována týž den,
2. týdenní pružná pracovní doba rovnoměrně rozvržená $\Rightarrow$ stanovená pracovní doba musí být odpracována za týden (každý den jinak),
3. čtyřtýdenní pružná nerovnoměrně rozvržená pracovní doba $\Rightarrow$ pracovní doba musí být odpracována za 4 týdny.

Výhody pro zaměstnavatele:

- (1) odstraňuje se krátkodobá absence pracovníků (dítě do školky, k lékaři, atd.),
- (2) snižuje se práce přesčas,
- (3) zvyšuje se produktivita práce,
- (4) zvyšuje se využití pracovní doby o 5-15%.

Nevýhody pro zaměstnavatele:

- (1) někteří zaměstnanci nejsou na pracovišti, když je ostatní potřebují (když jsou potřeba),
- (2) zvyšují se nároky i náklady na evidenci pracovní doby,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- (3) někteří manažeři pocít'ují nedostatek kontroly nad svými zaměstnanci,
 - (4) zvyšují se nároky na organizaci práce a její zajištění,
 - (5) vyvolává to potřebu organizovat odděleně:
 - práci zaměstnanců, kteří z různých důvodů nemohou pružnou pracovní dobu využívat (musíme je za to kompenzovat),
 - práci zaměstnanců, kteří pružnou pracovní dobu využívají,
- = zvlášt' práci pro pracovníky, kteří využívají pohyblivou pracovní dobu a pro ty, kteří ji nemohou využívat.

Výhody pro zaměstnance:

- (1) mohou přizpůsobit pracovní dobu osobním potřebám,
- (2) snížení psychických stresů, které vyplývají z pozdních příchodů do zaměstnání ⇒ zlepšují se vztahy nadřízený/podřízený,
- (3) zlepšuje se celkově pracovní prostředí,
- (4) vede to k lepšímu využívání mimopracovního času.

Nevýhody pro zaměstnance:

- (1) zvyšují se nároky na sebedisciplínu a odpovědnost při organizaci vlastního času,
- (2) odstraňují se příplatky za přesčasy (max. 8 hodin),
- (3) vytváří se napětí mezi pracovníky, kteří pohyblivou pracovní dobu využívají a těmi, co nemohou.

Využívání pružné pracovní doby:

- v Německu: ⇒ pružnou pracovní dobu využívá 5 mil. zaměstnanců,
- v EU: ⇒ 40 mil. zaměstnanců, z toho:
 - (a) 60% technicko-hospodářských zaměstnanců,
 - (b) 20% dělníků.

3.2.1.3 KRATŠÍ PRACOVNÍ DOBA

Myslí se tím práce na zkrácený pracovní úvazek. V EU 25 % zaměstnanců.

Běžná ve vyspělých ekonomikách:

- (1) v Holandsku ji využívá 35% zaměstnanců,
- (2) převážně využívají tuto pracovní dobu ženy v Itálii (90%) a v USA (65%),

Umožňuje zaměstnavatelům:

- (1) zavádění pružných pracovních systémů,
- (2) odstraňují se příplatky za přesčasy – práci přesčas zaměstnancům nelze nařídit. Práci přesčas je až práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu u zaměstnavatele,
- (3) zvyšuje se administrativa,

Vlivy na zaměstnance:

- (1) využívat kratší pracovní dobu a vytváří možnost zaměstnání (více příležitostí ⇒ může se využít jako sdílení pracovních míst = 1 pracovní místo na 8 hodin se rozdělí na 3 pracovníky = existují ještě další způsoby),
- (2) přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, které odpovídají kratší pracovní době,
- (3) přináší sociální výhody zaměstnancům,
- (4) zpravidla neposkytuje možnost dalšího kariérového postupu.

Uplatňuje se jako:

- 1. pravidelná kratší pracovní doba ⇒ pracovník musí odpracovat pravidelně denně, týdně, měsíčně, tuto pracovní dobu,
- 2. nepravidelná kratší pracovní doba ⇒ například na telefonické zavolání,
- 3. sdílení pracovních míst ⇒ JOB SHARING:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- na jeden pracovní úvazek (na jednom pracovním místě), se střídají dva či více zaměstnanců,
- jde to tam, kde jsou systematizovaná pracovní místa.

Cílem kratší pracovní doby je:

- zvyšovat zaměstnanost,
- podporovat sociální smír.

3.2.2 ROČNÍ FOND PRACOVNÍHO ČASU

Roční fond pracovního času slouží pouze pro plánovací účely a člení se na:

1. Kalendářní fond pracovního času, který je dán počtem kalendářních dní v roce (365 (366) dnů),
2. Nominální fond pracovního času = od kalendářního fondu pracovního času odečtu počet dní pracovního klidu a volna (So, Ne) a dále odečtu státem uznávané svátky (365 – 114 (svátky 10 + So 52 + Ne 52) = 251 dnů/rok),
3. Využitelný fond pracovního času = nominální fond pracovního snižený o počet dnů dovolené (počet dní dovolené, základní délka je 20 dnů) = 251 – 20 = 231 dnů/rok,
4. Efektivní fond pracovního času = skutečně odpracovaný, činí asi 1800 hodin ročně, od využitelného se odpočítá nemocnost a připočítáme hodiny přesčasu.

3.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Vytvořit pracovní podmínky vhodné pro danou práci je povinností každého personálního útvaru ve spolupráci s liniovými manažery, protože pouze spokojený a odpočinutý zaměstnanec má předpoklady pro podání plného a kvalitního výkonu. Je tedy třeba věnovat péči nejen zaměstnancům, ale i celému pracovnímu prostředí.

Pracovní prostředí je tvořeno souhrnem:

- 1) všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, suroviny a materiál, stavební řešení pracovišť, ostatní vybavení pracovišť),
- 2) materiální podmínky spolu s ostatními podmínkami pracovní činnosti, kam patří technologie, organizace práce a společenské podmínky práce)

dohromady vytvářejí faktory:

- 1) fyzikální,
 - 2) chemické,
 - 3) sociálně - psychologické,
- které společně ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu,

Skladba a úroveň pracovního prostředí, působí na :

- 1) pracovníkovu pracovní pohodu,
- 2) jeho výkon,
- 3) zdravotní stav pracovníka.

Skladba a úroveň pracovního prostředí je tedy ovlivňována výše uvedenými faktory. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává nespokojenost i odpor, který se zpravidla odrazí ve vztahu k zaměstnavateli.

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

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3.3.1 PROSTOROVÉ ŘEŠENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

Je nutné zabezpečit zaměstnanci pět podmínek:

1. vhodnou pracovní polohu – měly by se jednotlivé polohy střídát, aby se jednotlivé svalové skupiny nezatěžovaly. Kompenzovat jednostrannou zátěž střídáním poloh. Zabývají se tím pohybové studie.
2. optimální zorné podmínky – pro práci v závislosti na zrakovou náročnost práce – přizpůsobuje se výška pracovní plochy.

Skupiny prací pro výpočet výšky pracovní plochy:

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

Zorný úhel:

- úhel, který svírá horizontální rovina s přímkou vedenou od očí k pracovnímu předmětu,
- optimální zorný úhel je :
38° při práci v sedu,
30° při práci ve stoji.

3. výška pracovní plochy – existují jednoduché vzorce pro optimální výšku:

- vsedě: $h_s = 0,6 k + C$

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

k = výška postavy v centimetrech

C = konstanta (viz. tabulka)

h_s = výška pracovní roviny v sedu,

h_{st} = výška pracovní roviny ve stoji

Kombinace s výškou pracovního sedadla:

$$a = 0,25k$$

Některá doporučení pro práci v sedu:

- mít na sedáku židle 2/3 stehů
- přední strana sedáku zaoblená,
- opěrka pohyblivá ve vztahu k výšce postavy a beder.

Při práci s PC:

- bychom měli mít tzv. područky (sníží se tak zatížení páteře)

4. optimální pohybové prostory

1) Manipulační pohybové prostory $\Rightarrow$ pohybové prostory pro práci horních končetin,

2) Pedipulační pohybové prostory $\Rightarrow$ pro práci dolních končetin.

- základem optimálního pohybového prostoru by měla být kružnice se středem v kloubech,
- s optimálním pohybovým prostorem musí souviset i rozmístění pracovních prvků na pracovišti $\Rightarrow$ toto rozmístění má být stabilní tak, aby se vytvořily podmínky pro pohybové návyky (zabezpečily pracovní návyky) $\Rightarrow$ prostor musí být stabilní tak, aby se vytvořily podmínky pro pohybové návyky $\Rightarrow$

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

rozmístěno tak, aby pracovníci dělali minimální pohyby = ekonomičnost pracovních podmínek (rozmístěny tak, aby byly zajištěny minimální pracovní pohyby = ekonomičnost pracovních pohybů),

- pracovníci by se neměli rušit a překážet si,
 - prvky musí být zrakově kontrolovatelné,
 - existují pohybové studie (co je zbytečný a co nezbytný pohyb), atd.
- = snižujeme tím pracovní úrazy.

5. pohodlný přístup na pracoviště – dostatečné přístupové cesty (kapacitně), cesty musejí být bez překážek zvláště nahodilých.

3.3.2 FYZIKÁLNÍ PODMÍNKY

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

Pracovní ovzduší, které je tvořeno:

- 1) teplotou,
- 2) vlhkostí,
- 3) rychlostí proudění vzduchu,
- 4) čistotou,
- 5) tlakem vzduchu.

ad 1) Teplota na pracovišti:

- optimální se uvádí: 16 – 22 °C,
- pod, či nad hranicí ⇒ musíme dělat dle hygienických předpisů zásahy,

ad 2) Vlhkost na pracovišti:

- 40 – 60% relativní vlhkosti na pracovišti,

ad 3) Rychlost proudění vzduchu by mělo být na pracovišti:

- ne více než 0,2 m/s,
- co je nad, je průvan,

ad 4) Čistota vzduchu:

- nesmí být pracoviště znečištěno prachem, chemikáliemi, plyny, či jinými příměsemi. Sledujeme PEL a NPK.

ad 5) Tlak vzduchu na pracovišti:

- optimální hodnota tlaku vzduchu se uvádí: 1013 hPa,
- když není, tak vytvořit příznivé podmínky.

Osvětlení:

- sleduje se:

- 1) osvětlenost (hledisko osvětlenosti), což je množství světla, které dopadá na danou pracovní plochu (množství světla na pracovní rovině),
- 2) rovnoměrnost osvětlení, což je poměr mezi největší a nejmenší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném pracovním prostoru (proto se volí uzavřené haly, kde je umělé rovnoměrné osvětlení).

Hluk:

- je zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý, či škodlivý účinek,
- nebezpečí je v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují,
- základní charakteristika (kombinace) ⇒: dB, Hz – kmitočet:
 - 1) vliv obtěžující: 30 – 65 dB
 - 2) vliv rušivý: 65 – 90 dB

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3) vliv škodlivý: nad 90dB

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

= je to nutné spojit i s frekvencí: optimální frekvence je 1000 Hz (vyšší škodí) a k tomu přípustná hladina hluku je 65 dB. Při klesající frekvenci může hladina hluku růst.

Barevná úprava pracoviště:

- slouží jako nástroj signalizace i zlepšení světelných podmínek, psychologicky působí na pocity pracovníků, má estetický účinek.
- bezpečností barvy:
 - červená – zákaz (kombinace s bílou barvou),
 - oranžová – bezprostřední nebezpečí,
 - žlutá – pozor překážky v cestě, kombinuje se s černou barvou
 - zelená – bezpečí,
 - modrá – příkaz k zajištění bezpečí.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

4.1 OBSAH A CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Účelem plánování lidských zdrojů je, aby organizace disponovala:

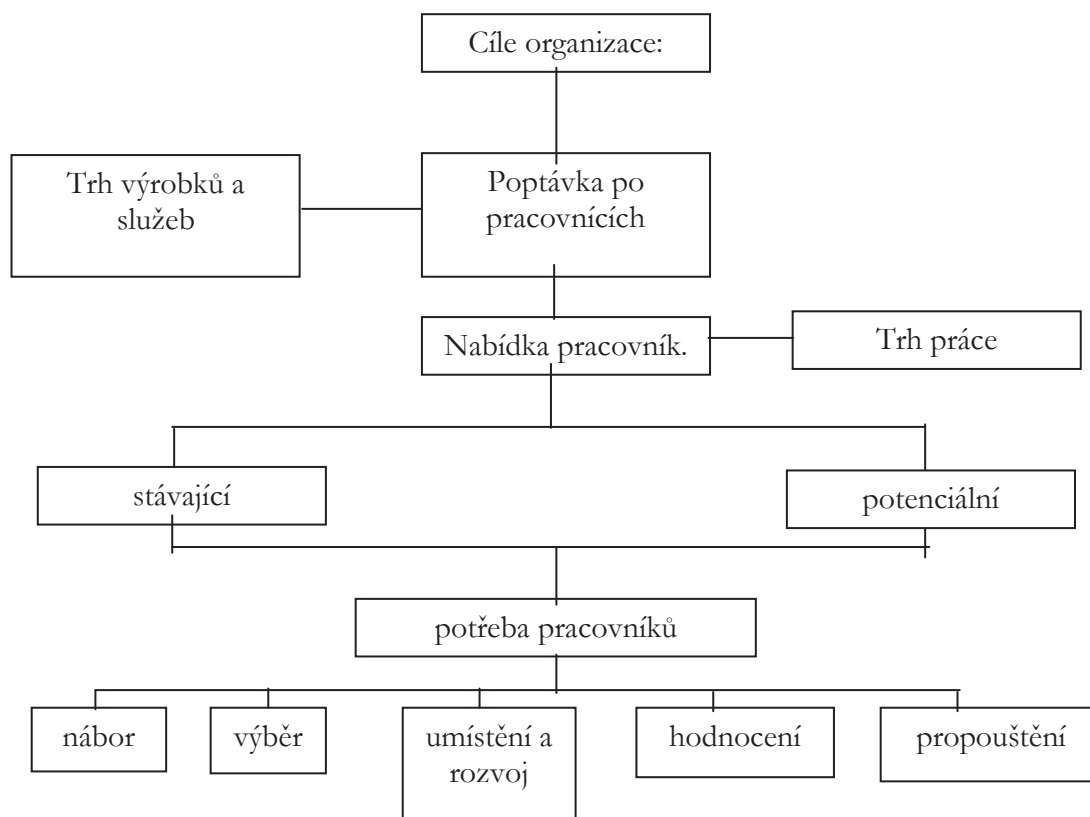
- správným počtem zaměstnanců (kvantitou),
- správnou profesní a kvalifikační strukturou pracovníků (vypovídá o kvalitě),
- zaměstnanci ve správném čase a na správném místě.

Když tento účel splní, tak tím přispívá k plnění organizačních cílů a k plnění i osobních cílů zaměstnanců.

Staffing – proces, který vychází z cílů organizace (při plánování lidských zdrojů musíme vycházet z cílů organizace).

Zahrnuje: stanovení potřeby pracovníků, nábor, výběr, vnitřní formování a rozmísťování, vzdělávání, odbornou přípravu, hodnocení, propouštění.

Obr. Schéma procesu plánování lidských zdrojů:



- při plánování lidských zdrojů musíme vycházet z cílů organizace, z nich vyplývá poptávka po pracovnících, která vyplývá z poptávky po výrobcích a službách příslušné organizace,
- vedle poptávky po pracovnících musí existovat nabídka pracovníků a tak se musíme podívat na trh práce, z toho vyplývá, jaká je nabídka stávající (v reálném čase) a jaká je nabídka potencionální (v horizontu 2, 3, 4, 5 let),
- dohromady ten proces plánování vyústí v tom, že se stanoví potřeba (plán) pracovníků v čase,
- když mám stanovenou potřebu pracovníků, musím naplňovat (zásadní personální činnosti), které směřují k naplnění té potřeby (viz výše).

Plánování lidských zdrojů představuje vypracování plánů dvou kategorií:

- plány strategické (dlouhodobé) – na 2 a více let které vytvářejí předpoklady pro lepší a soustavné využití pracovníků, k harmonizaci výrobních, ekonomických a personálních plánů, k hospodárnému využití finančních i peněžních prostředků, k plánovitému a cílenému kontaktu s místními trhy práce,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- b) plány taktické (krátkodobé) – zpravidla jsou do 1 roku jako rozpočty. Vytvářejí předpoklady pro sezónní doplňování pracovníků, zajištění kampaní, zaměstnávání pracovníků na kratší dobu (v době dovolených).

Plán dovolených:

- minimálně se dělá kontrola toho, co si kdo naplánuje, například jestli je vybraná dovolená do konce roku, atd. $\Rightarrow$ zda-li je vyčerpaná plánovaná dovolená a když není tak si ji většinou převedeme do roku dalšího, kde mám v prvním čtvrtletí daleko větší průměr při čerpání těchto „starých“ dovolených a to zvyšuje náklady organizace a proto si to organizace hlídá,
- ze zákona se platí průměr za předchozí čtvrtletí (dopad krátkodobých plánů).

Podceňování plánování lidských zdrojů vede:

- k ne hospodárnému využití a nadbytku pracovníků, vyvolá vyšší náklady i propouštění,
- k nedostatku kvalifikovaných pracovníků, zpoždování technického a technologického rozvoje,
- ke ztrátě pozice na trhu výrobků a služeb.

Doplňkem v plánování lidských zdrojů je **audit lidských zdrojů**. Doporučuje se provádět jej pravidelně v každé organizaci za účelem kontroly.

Předmětem auditu lidských zdrojů je:

- kontrola dodržování právních předpisů v personální oblasti,
- zda počet zaměstnanců odpovídá potřebě,
- zda se zjišťují důvody a příčiny fluktuace zaměstnanců,
- jak se provádí hodnocení zaměstnanců.

Vedle auditu lidských zdrojů je možno provádět **Audit sociální** (je doprovodný k auditu lidských zdrojů), který zjišťuje:

- postoje pracovníků k organizaci, k managementu, k personální politice a k politice sociální
- na tomto auditu se mohou podílet:
 - pracovníci našeho podniku, tak i
 - agentury vnější (které nám pomohou, neboť není zatížena podnikovými vazbami) $\Rightarrow$ doporučuje se najmout externí firmu.

4.2 STANOVENÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ

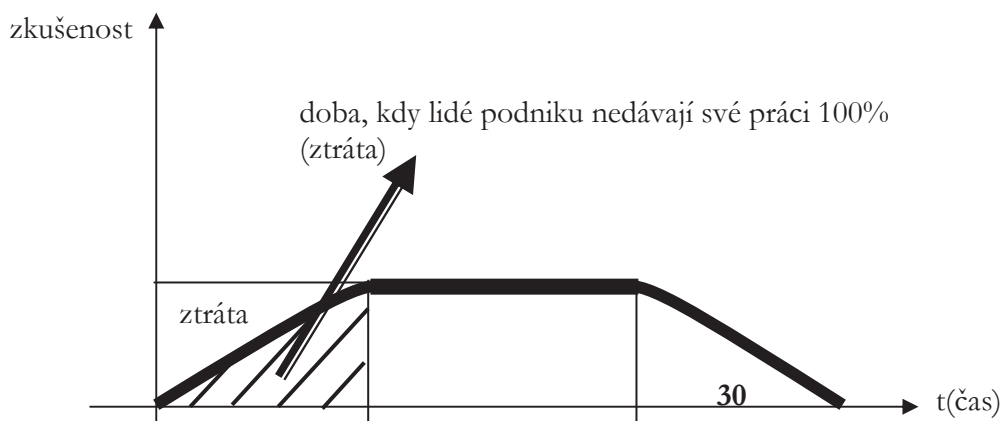
Potřeba pracovníků je pod dvěma vlivy:

1. vnější vlivy – trh výrobků a služeb, rozvoj technologií, konkurence, odbory, konkrétní situace na trhu práce
2. vnitřní vlivy – technologické a technické, výrobní (změny výrobního programu), personální vlivy (odchod do důchodu), kumulovaná zkušenost (získám délkou doby strávenou v podniku).

Kumulovaná zkušenost:

- získám délkou doby strávené v podniku,
- čím déle je pracovník v podniku, tak tím více se zkracuje čas (pracnost) výkonu jeho práce $\Rightarrow$ vliv jeho zkušeností získaných časem (tzv. know-how), atd.

Obr. Schéma kumulované zkušenosti:



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

t – čas v měsících, létech, apod.

nárůst křivky – zapracovává se pracovník, a až po několika měsících (uvádí se 6 měsíců) na sebe „navaluje“ tu minimální zkušenost a je na vrcholu (co se týká své práce),

pokles křivky – když pracovník odchází z podniku, tak ztrácí svou výkonnost daleko dříve, než odejde (například při odchodu do důchodu) – (před dvouměsíční výpovědní lhůtou), atd.

Potřeba pracovníků na pracovišti se dá stanovit podle schématu:

Plánovaný počet pracovních míst

– disponibilní pracovníci

– očekávané nástupy – vnitřní přemístění

= aktuální počet = potřeba pracovníků nebo přebytek

+ náhrada za odchod do důchodu

+ náhrada za nástup (mateřskou, rodičovskou dovolenou atd.)

= potřeba náhrady

+ nová pracovní místa (která začínám uvažovat)

– snížení počtu o rušená pracovní místa

= potřebný počet pracovníků

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

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

Nejobecnější způsob výpočtu potřeby zaměstnanců:

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

4.3 METODY STANOVENÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ

4.3.1 MANAŽERSKÝ ODHAD

Patří mezi tzv. intuitivní metody, kam můžeme zařadit i tzv. manažerský odhad. Vychází ze zkušeností vedoucích pracovníků, v jednotlivých organizačních jednotkách podniku. Spočívá v tom, že srovnáváme počet pracovníků na podobném pracovišti s tím, kde potřebujeme tu potřebu nově stanovit $\Rightarrow$ srovnání počtu pracovníků na podobných pracovištích nebo podnicích. Manažerský odhad je metodou krátkodobou a je vhodná pro operativní změnu potřeby (jak počtu, tak i ve struktuře) a řeší neočekávané úbytky, tak i jejich náhrady. Manažerský odhad děláme buď:

- individuální (větší subjektivita),
- skupinový (více manažerů společně).

4.3.2 METODA DELPHI

Jedná se o expertní metodu - lidé pověřeni stanovením počtu se snaží dosáhnout shody v řízení lidských zdrojů při zvážení všech faktorů. Podmínky – osoby znající vnitřní i vnější prostředí (možný vývoj poptávky po zboží podniku), experti se nesmí nikdy setkat (komunikace prostřednictvím prostředníků), počet expertů 3 – 6 lidí. Cílem je stanovení budoucí potřeby počtu pracovníků u dané organizace pomocí integrace nezávislých názorů expertů.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Postu při metodě:

- nesvolávat porady expertů,
- diskusi provádět přes prostředníka,
- diskuse probíhá v 3 -5 kolech.

Zásady, které je nutné dodržovat při této metodě:

- mít dostatek informací v dlouhé časové řadě (abych mohla posoudit trendy),
- klást expertům otázky, na které mohou odpovědět $\Rightarrow$ nechtít po expertech přesné kvantifikace, ale pouze relativní odhady $\Rightarrow$ vědět, na co se mohu ptát (profesní struktura),
- zadávat expertům co nejjednodušší úkoly a s tím souvisí:
 - 1) vyhnout se otázkám, které nejsou nezbytné,
 - 2) klást jednoznačné otázky,
- potřeba vymezit a definovat jasné pojmy, se kterými se bude pracovat (aby je všichni chápali jednotně, $\Rightarrow$ používané pojmy jednoznačně vymezit),
- nevystavovat experty časovému tlaku $\Rightarrow$ nechtít, aby odpovídali ze dne na den $\Rightarrow$ stanovit optimální časový harmonogram,
- je potřeba vzbudit zájem a přesvědčit je o smysluplnosti toho úkolu, který se bude řešit a musíme tak ovlivnit dvě skupiny:
 - a) experty a
 - b) vedení podniku (vedoucí pracovníky toho podniku), protože podnik to bude platit, tu metodu, která zrovna není levná.

Výhody této metody:

- mohu začlenit kvantifikaci (mohu provést analýzu trendů, atd.),
- mám možnost pracovat i s obtížně kvantifikovanými skutečnostmi $\Rightarrow$ je to exaktní metoda (kvantifikace jevů),
- experti mohou zapojit fantazii, své názory a svou intuici (je to intuitivní metoda) a stanovit hypotézu (hypotéza = zkušenosti mají dopad na zvýšení potřeby počtu zaměstnanců).
- potřebu stanovuje jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů.

4.3.3 KASKÁDOVÁ METODA

Umožňuje odhad budoucí potřeby pracovních sil. Odhad pokrytí potřeby pracovních míst z vnitřních zdrojů. Metodu také zařazujeme mezi metody expertní a roli expertů zde hrají jen vedoucí jednotlivých vnitropodnikových organizačních jednotek.

Postup:

1. podnikové úkoly jsou rozepisovány postupně až na nejnižší podnikové organizační úrovni a tam končí,
2. manažer (mistr) na této úrovni musí odhadnout kolik a jaké pracovníky bude potřebovat a kdy bude zaměstnance potřebovat ke splnění cílů, musí odhadnout kolik a jaké pracovníky bude mít k dispozici ze stávajícího kolektivu (dělá odhad potřeby pouze z vnitřních zdrojů),
3. svůj odhad předá vyšší organizační jednotce, ta přidá vlastní odhad a pošle ho organizačně výš (postupný přechod na nejvyšší organizační úroveň). Tam se zjistí, zda pracovníci z vlastních zdrojů stačí nebo ne a zda je tedy nutný nábor nových zaměstnanců z vnějších zdrojů.

4.3.4 ANALYTICKÉ METODY

Výchozí informace se získávají na základě pracovních a časových studií nebo hodnocení obsahu (náplně) určité funkce. Tyto analytické metody, kde využíváme studie časové, nazýváme normativními metodami, neboť na základě těchto studií stanovujeme pracovní dobu, normy času, atd.

Pracovní studie mají tři součásti:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- a) studie fyziologické,
- b) studie pohybové a
- c) studie časové.

ad a) Fyziologické studie:

- studie, které zjišťují energetický výdej při práci,
- rozlišujeme čtyři metabolismy, které se sledují (v rámci těchto fyziologických studií):
 - 1) metabolismus bazální = spotřeba energie, pro udržení životních fyziologických funkcí = asi 900 kJ/den. Metabolismus při bazálních podmínkách – nalačno, v tělesném a duševním klidu, vleže, při 20° C).
 - 2) metabolismus klidový = představuje spotřebu energie člověka nacházejícího se v klidu. Organismus je v klidu, ale už splňujeme bazální podmínky (+ 1200 – 1 600 kJ k spotřebě na bazální metabolismus), například: čtu knihu v sedě, apod.,
 - 3) metabolismus pracovní, který probíhá v rámci pracovního výkonu ve směně (uvádí se pro ženy 4 200 kJ až 4 600 kJ a pro muže 6 280 kJ až 7 500 kJ),
 - 4) metabolismus mimopracovní na činnosti po směnovém výkonu.
- = součet všech čtyřech metabolismů dává dohromady údaj o spotřebě energie za den a díky tomu můžeme vědět, kolik mám mít odpočinku, stravy apod.,
- = na základě těchto studií musíme dát pracovníkům možnost odpočinku (střídat práci a odpočinek u našich zaměstnanců) a to má dopad na stanovení potřeb zaměstnanců, neboť nikdo nemůže pracovat na 100% výkon celý den,
- = nejen stanovit vnitro směnové střídání, ale i mimo směnové střídání práce a odpočinku,
- = to mj. řeší i zákoník práce.

ad b) Studie pohybové:

- jde o studie, které systematicky zkoumají pohyb člověka a pracovních strojů a nástrojů na pracovišti,
- jejich účelem je, abychom vyloučili zbytečné pohyby a zohospodárnili potřebné pohyby, které jsou nutné pro pracovní a výrobní postup,
- vychází se ze zásady: čas je prvotní a pohyb je druhotný, závislý na délce pohybu. Při krácení pohybu spořím čas. Studie pohybové se řadí mezi metody zvyšování produktivity práce.

Praktický důsledek:

- pracovníci by měli mít přímé cesty na pracoviště,
- uspořádat pracoviště tak, aby zbytečně nikam nepřecházeli,
- pracovní nástroje mít zrakově kontrolovatelné na pracovišti (všechno mít na dosah) a tím šetřit čas a následně i potřebu zaměstnanců v podniku

Studie sledují i práci člověka v přirozených a nepřirozených polohách.

ad c) Časové studie:

- stanovení počtu pracovníků se provádí na základě snímku pracovního dne nebo pracovní operace,
- využití pracovníků a jejich ztráty během pracovního dne,
- pracovní snímky dále rozlišujeme na:
 - pracovní snímek jednotlivce, nebo
 - pracovní snímek skupiny
- cílem časových studií je: zjistit potřebu času na pracovišti (pomocí stopek, videokamery s měřením času, = kolik času potřebuje pracovník na pracovní úkoly, = stanovím časovou normu a z toho opět potřebu pracovníků.

- a) snímky – čas potřebný k vykonání určité činnosti
- b) snímek pracovního dne a pracovní operace (část pracovní směny)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Výpočet ukazatelů produktivity práce:

Máme dva základní vzorce (které musím znát v rámci těchto časových studií) pro výpočet:

- normy času, a
- normy množství.

ad a) Norma času:

$$N_{\dot{C}} = \frac{T_{(\min)}}{N_M}$$

$N_{\dot{C}}$... norma času

N_M ... norma množství

T ... čas směny, který vykazují v minutách

ad b) normu množství, odvozují z normy času:

$$N_{\dot{C}} = \frac{T_{(\min)}}{N_M}$$

Norma množství znamená, kolik má pracovník něčeho vyrobit za směnu, například ks, výrobků apod.

= stanovení vede ke stanovení norem a to vede ke stanovení potřeb pracovníků v podniku nebo na určitém pracovišti

= dnes: opět navrácení k těmto normativním metodám a) a b).

4.3.5 STATISTICKÉ METODY

- do analytických metod, patří také statistické metody,
- vycházejí ze statistické analýzy časových řad týkající se vývoje počtu a struktury zaměstnanců v předchozím období,
- dnes je opět můžeme využívat $\Rightarrow$ po roce 1989 letech již máme opět k dispozici x - leté časové řady, které již mají vypovídací schopnost,
- vhodné k vyjádření vývojové tendence pro organizace a větší územní celky (okresy, kraje),
- jsou velmi vhodné:
 - a) k vyjádření tendencí ve větších podnicích, nebo
 - b) celých odvětvích, nebo
 - c) pro větší územní celky.

4.4 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Doporučuje se vypracovat v podniku následující plány personálních činností:

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

Musí odpovědět na otázky:

- a) jaká je perspektivní potřeba vzdělávání zaměstnanců, a
- b) jaká je potřeba formování pracovních schopností zaměstnanců .

a) a b) se řeší v návaznosti na požadavky:

- pracovních míst a zaměstnance,
- ve vztahu k oblastem vzdělávání, které jsou prvořadé,
- jaké skupiny pracovníků z hlediska vzdělávání v podniku jsou prvořadé,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- vztah k metodám a formám vzdělávání (jaké metody využít, které zjistí efektivnost vzdělávaných pracovníků),
- vyjasnit si kde a kdy se bude vzdělávání zajišťovat,
- ve vztahu k nákladům na vzdělávání.

Součástí tohoto plánu, musí být i tzv. zpětná vazba:

- A) vyhodnocování efektivnosti vzdělávání a vzdělávacích programů,
B) musím dále stanovit, které plány budou cyklické (opakovat se) a které budou jednorázové $\Rightarrow$ potřeba říct, které vzdělávací programy budou periodické, a které budou příležitostné.

3. plán rozmíst'ování pracovníků

Řeší pět problémů:

- a) přemíst'ování pracovníků na místa a funkce, kde budou prospěšnější,
- b) které pracovníky a kdy pověřovat odpovědnějšími úkoly,
- c) nástupnictví ve funkcích a příprava pracovníků na vyšší funkce,
- d) rozmíst'ování zaměstnanců v souladu s jejich schopnostmi, pracovním výkonem a chováním, aby nebyl porušen nebo změněn pracovní výkon zaměstnance,
- e) růst kvalifikace ve vazbě na rozvoj kariéry a odměňování.

4. plán odměňování a produktivity práce

Tento plán by měl určit zásady tak, aby:

- systém odměňování dostatečně přitahoval, stabilizoval a stimulovat pracovní sílu k určitému požadovanému výkonu.

Musí řešit tyto problémy:

- a) jaké jsou hranice odměňování,
- b) jak odměňovat klíčové pracovníky,
- c) do jaké míry vázat odměňování klíčových pracovníků na jejich výkon při zohlednění jejich dostatku i nedostatku v podniku,
- d) odměňování ve vazbě na vývoj produktivity práce,
- e) způsob zábrany přezaměstnanosti v organizaci,
- f) potřebu přesčasových hodin.

5. plány propuštění a penzionování pracovníků

Co má řešit tento plán:

- a) jak jednat s pracovníky, kteří dosáhnou důchodového věku,
- b) jak motivovat pracovníky k předčasnému odchodu do důchodu,
- c) jaké vztahy udržovat s bývalými pracovníky,
- d) jak se chovat k zaměstnancům z hlediska stravování,
- e) postarat se o náhrady a opatrování nového zaměstnání pro uvolněné zaměstnance (outplacement),
- f) zvážit, zda-li podnik bude respektovat při penzionování, nebo propouštění zaměstnanců zájmy státní, nebo lokální politiky zaměstnanosti.

4.4.1 ÚLOHA VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ PŘI PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

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

Úkoly liniových pracovníků (vrcholového vedení):

1. formulovat obecné a hlavní cíle podnikové aktivity,
2. udávat rámec pro perspektivní odhad potřeby pracovních sil v počtu a struktuře,
3. musí dbát na dlouhodobou stabilitu pracovních sil v podniku.

Úkoly nižší úrovně vedení:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1. kolik a jaké pracovníky budeme potřebovat a kde je vzít,
2. musí mít přehled o stavu, pohybu a využívání lidských zdrojů v podniku,
3. měli by i částečně znát vnější podmínky na trhu práce (pohyb na vnějším trhu práce).

Úkoly pracovníků nejnižší úrovně:

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

4.4.2 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

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

Odvodit výhody a nevýhody plánování lidských zdrojů:

- například výhodou je, že:
 - (a) nemáme v podniku přezaměstnanost,
 - (b) výrobky jsou inovovány,
 - (c) šetříme peníze pro podnik kvalitním plánováním lidských zdrojů.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

5.1. VYHLEDÁVÁNÍ A NÁBOR

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

1. posuzuje se z hlediska poptávky po práci (hledisko organizace),
2. posuzuje se z hlediska nabídky práce (hledisko zaměstnance).

5.1.1. NÁBOR PRACOVNÍKŮ Z HLEDISKA ORGANIZACE

Nábor je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání do podniku. Začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Jedná se o dvousměrný komunikační proces mezi organizací a zájemcem o zaměstnání. Zájemce potřebuje údaje o tom, co organizace potřebuje a nabízí. Zájemce nabízí organizaci informace, proč jsou pro organizaci zajímavý, proč by jim mělo být místo nabídnuto. Nábor provádí útvar řízení lidských zdrojů a vychází ze zvyklostí a zásad organizace, dále z personálního plánu, z právních podmínek (min. mzda, pracovní doba, zaměstnávání cizinců), z pracovních a kvalifikačních požadavků, z finančních možností organizace.

Základním východiskem pro nábor pracovníků, jsou konkrétní pracovní místa:

⇒ protože tomu tak je, tak musím před nábořem pracovníků provádět tyto úkony:

- je nutné provádět analýzu pracovního místa a následně popis práce, která má být na tom daném pracovním místě vykonávána,
- výsledkem analýzy je název práce, nebo pracovní funkce, měly by být popsány pracovní činnosti a povinnosti, ukazatele výkonnosti, jasná podřízenost, kompetence.

Kromě viz výše uvedeného, musí tam být dány i:

- požadavky na kvalifikaci zaměstnance na dané pracovní místo

Jako základ náboru pracovníků si zpravidla velké podniky vypracovávají tzv. sborníky popisu práce (sborník nesmí být tzv. mrtvým dokumentem, ale musí se aktualizovat a doplňovat minimálně 1x ročně).

V těchto sbornících jsou (musí být z nich jasné):

- nejen, že popisují pracovní místa, ale i
- z jakých zdrojů se budou pracovníci vyhledávat,
- stanovení komunikační cesty vyhledávání pracovníků.

5.1.1.1 ZDROJE PRACOVNÍKŮ

1. vnitřní zdroje pracovníků

Jsou tvořeny pracovníky zaměstnanými v podniku ve stálém pracovním poměru (poměr na dobu neurčitou) a nebo dočasném pracovním poměru (pracovní poměr na dobu určitou). Od roku 2004: dle zákona budeme muset pracovní poměr na dobu určitou přeměnit u zaměstnanců na dobu neurčitou (vede to bohužel však k tzv. Schwarz systému, který se odsuzuje, neboť díky němu stát přichází o daně ⇒ jde o zaměstnávání pracovníků na živnostenský list).

Na nabízené místo může být pracovník umístěn:

- a) povýšením,
- b) přeřazením,
- c) na základě interního výběrového řízení.

Výhody:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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

Nevýhody:

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

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

2. vnější zdroje pracovníků

Výhody:

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

Nevýhody:

- vyšší náklady na nábor, výběr a přijetí zaměstnance,
- delší čas a vyšší administrativa,
- riziko zkušební lhůty, která je většinou tříměsíční $\Rightarrow$ nejistota, kdy mě během těch 3 měsíců odejde pracovník, nebo kdy ho vyhodím a musím tedy nábor dělat znovu, atd.
- problémem je také čas na zapracování v té zkušební lhůtě,
- čas na poznání organizace,
- stres spojený se změnou zaměstnání,
- blokování kariéry stávajících zaměstnanců.

5.1.1.2 **KOMUNIKAČNÍ CESTY PŘI NÁBORU PRACOVNÍKŮ**

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

Dají se využívat tyto komunikační cesty:

1. interní komunikační cesty a
2. externí komunikační cesty

ad 1) Interní komunikační cesty, které mohou být:

- výzvy,
- sdělení,
- nástěnky,
- porady,
- letáky.

= při obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů

ad 2) Externí komunikační cesty:

- externí komunikační cesty se využívají při hledání pracovníků mimo organizaci (v vnějších zdrojích), které mohou to být následující:

1. Pisatelé – osoby, které píší organizaci, nabízejí práci a žádají informace.
2. Příchozí – uchazeči, které podnik osobně navštíví.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Doporučení zaměstnanců – uchazeči byly doporučeni zaměstnanci, kteří v podniku pracují. Je to vhodná metoda z důvodu nízkých a nákladů na nábor a zrychlení obsazování místa. Osvědčuje se při osazování speciálních míst. Ti, kteří pracovníka doporučují, ho dobře znají. Ten, kdo je doporučen, zná organizaci více. Doporučení uchazeči mají zpravidla stejný postoj k práci jako ti, kdo ho doporučují.
4. Inzerce – účinná metoda.
Inzeráty:
 - a) pracovní – popisují pracovní činnost, informují o zaměstnavateli a požadavcích na zaměstnance
 - b) utajovací – pracovní inzerát, ale neuvádí se jméno zaměstnavatele. Inzerát je uveden pod číslem nebo je uveden prostředník. Účelem je zabránit telefonátům a vyhnout se problémům spojeným s odmítnutím pracovníka
5. Úřady zprostředkující zaměstnání
 - a) státní,
 - b) soukromé,
 - c) odborové.
6. Školy – střední, vysoké, speciální.
7. Bývalí zaměstnanci organizace – zaměstnanci, kteří by se rádi vrátili a nebo bývalí zaměstnanci doporučují přátele. Zpětná koupě bývalých zaměstnanců (nabízím vyšší mzdu).

5.1.1.3 HLEDÁNÍ A NÁBOR MANAŽERŮ

= lovení mozků (head hunting). Podniky se obracejí na speciální poradenské firmy. Firmy dělají analýzu pracovního místa, výběr zájemce a účtují si poplatek (30 - 50 % ročního platu uchazeče). Některé organizace dávají garance 1 roku (část prostředků při neosvědčení zaměstnance vrátí organizaci). Použití tohoto způsobu nábory se vztahuje na vysoké i významné funkce pro větší podniky i v zahraničí.

5.1.2 HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ Z HLEDISKA ZAMĚSTNANCE

Zahrnuje pět kroků:

1. výběr povolání,
2. sběr informací o pracovních místech,
3. výběr pracovního místa,
4. příprava na získání zaměstnání,
5. přihláška o zaměstnání.

5.1.2.1 VÝBĚR POVOLÁNÍ

Výběr povolání je ovlivňován (závisí na):

- a) individuálními zájmy uchazeče,
- b) vnějším prostředím,
- c) situací na trhu práce,
- d) hodnotovou orientací jedince.

Uchazeč o pracovní místo zpravidla usiluje, aby volil povolání, které odpovídá:

- a) jeho osobnostnímu typu,
- b) jeho vzdělání,
- c) jeho volba povolání, kterou uchazeč provede, mu zužuje okruh pracovních míst, ze kterých si může vybírat a také jeho volba závisí na adaptabilitě a mobilitě toho pracovníka

= s tím je třeba počítat a proto personální útvary se snaží ovlivňovat pracovníky, aby mu kompenzovali jeho výběr.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5.1.2.2 SBĚR INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH

Je nutné shromažďovat a analyzovat informace o pracovních možnostech.

Zdroje informací o pracovních místech:

- přátelé a příbuzní,
- osobní kontakty v podnicích,
- úřady,
- inzeráty.

Ti, co hledají déle a intenzivněji, najdou zpravidla lepší místo. Absolventi s lepšími výsledky často na počátku kariéry mají větší sebevědomí a tak mohou získat i lepší pracovní místo.

Podle hledání informací rozeznáváme:

- a) maximalisty – využítí maximálního počtu nabídek a účastní se maxima pohovorů,
- b) smířlivé – přijímají první nabídku a myslí si, že ostatní bývají stejné,
- c) uvážlivé – hromadí informace a nabídky, dokud nedostanou nejlepší a dokonce v tom pokračují i po získání pracovního místa, aby se ujistili, že vybrali správně.

Informace, které uchazeč o podniku má, pro něho mají dvojí význam:

- informují ho o podmínkách zaměstnání,
- při pohovoru jsou kladem (informace z brožur, rozhovorů se zaměstnanci, dotazy) ...

Zdroje informací je třeba mít a proto personální útvar musí:

- vydávat informační brožury o podniku,
- dát k dispozici bilance, zprávy z výsledku hospodaření a výroční zprávy,
- odpovídat na dotazy v organizacích,
- počítat se zaměstnanci vlastního podniku jako se zdrojem informací pro vnější prostředí.

5.1.2.3 VÝBĚR PRACOVNÍHO MÍSTA

Uchazeč o zaměstnání by měl hledat takové pracovní místo, které mu bude nejlépe vyhovovat, musí si tedy ujasnit (měl by uvážit při výběru pracovního místa) jakou práci hledá a co od ní očekává.

Je dobré odpovědět si předem na otázky:

- a) o práci:
 - chci tvrdě pracovat?
 - chci pracovat jako vedoucí či podřízený?
 - chci pracovat sám, v malém nebo velkém kolektivu?
 - chci pracovat nárazově nebo pozvolna a rovnoměrně?
 - je důležitá vzdálenost pracoviště od bydliště?
 - kolik chci peněz ve mzdě, platu?
 - chci pracovat na jednom místě nebo cestovat?
- b) o zaměstnavateli:
 - preferuji určitou velikost podniku nebo organizace?
 - jaký preferuji sektor (neziskový, státní organizace, soukromý)?
 - v jaké formě organizace chci pracovat?
 - má organizace perspektivu?
 - poskytuje mi prostor pro můj vlastní rozvoj?

I při tomto výběru místa mohu využít SWOT analýzu a uvědomit si nejen slabé a silné stránky organizace, ale také příležitosti a hrozby v organizaci, kterou si vybírám, ale současně i moje vlastní silné a slabé stránky.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5.1.2.4 PŘÍPRAVA NA ZÍSKÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Podniky požadují po uchazeči/uchazečích řadu informací o jeho osobě, a s tím je i spojeno vyplňování řady dokumentů, jako jsou:

- žádost o přijetí do zaměstnání,
- osobní dotazník,
- životopis,
- doklady o dosaženém vzdělání a praxi.

Mohu jako personalista uvést i jiné požadavky po uchazeči. Na druhou stranu však, když jsem v „kůži“ uchazeče, musím si uvědomit, že tyto informace po mě organizace (resp. Personální útvar) má právo požadovat, vyjma tzv. indiskrétních informací, které když nechci, tak neuvádím a u pohovoru to zdůvodním. Mým úkolem je (jako uchazeč) tyto informace poskytnout firmě, u které chci žádat o pracovní místo ⇒ mluvíme o informacích typu: RC, děti, stav, atd. – ty má právo po mě chtít po přijetí. Dále bychom měli věnovat dostatečnou pozornost vyplňování dokladů/dokumentů, které po mě zaměstnavatel chce.

Zaměstnavatel sleduje určitá kritéria:

- osobní vlastnosti – iniciativa, vytrvalost, duševní rozvaha, snaha vzdělávat se,
- rozhodovací vlastnosti – analytické myšlení, reálný úsudek, rozhodovací schopnosti, samostatné rozhodování,
- mezilidské vztahy – nekonfliktnost, přizpůsobivost, flexibilita, budování vztahů,
- motivační oblast – zájem o povolání, dobrý výkon, přesvědčovací schopnost, motivace k administrativním činnostem,
- komunikace – dobrá ústní i písemná, přenášet odborné znalosti, schopnost naslouchat, dobré vyjadřování,
- vedení – schopnost vést a zastupovat, umění koordinace pracovníků, umění kontroly a dozoru,
- znalosti a schopnosti – ovládání metod řízení lidí, znalost obsluhy strojů, schopnost učit se, znalosti z oboru.

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

- bezpodmínečně požadované – chybí-li uchazeč není přijat,
- důležité – chybí-li může být uchazeč přijat,
- užitečné – nejsou důležité a nejsou rozhodující, ale počítají se k dobru při konečném rozhodování o přijetí.

5.1.3 PRÁVNÍ ASPEKTY NÁBORU PRACOVNÍKŮ V ČR

Zaměstnavatelé mohou získávat pracovníky vlastním nábořem nebo zprostředkovateli (PO, FO, úřady práce). Pomocí úřadu práce je to bezplatné. Předmětem náboru mohou být občané ČR a cizinci.

Cizinec, aby mohl být předmětem náboru musí splňovat dvě podmínky:

- cizinec musí mít v první řadě povolení (jak k zaměstnání, tak k pobytu),
- dále já, jako zaměstnavatel, musím doložit příslušnému úřadu práce, že na to místo, na které chci zaměstnat cizince, jsem opravdu nesehnala občana ČR.

- když zaměstnávám cizince bez povolení k pobytu, či zaměstnání, vystavuji se tak riziku pokuty (zaměstnávání načerno je sankcionováno pro obě strany - zaměstnavatel a zaměstnanec),
- samořejmě se to obchází, tzv. SCHWARZ systém (zaměstnávají se cizinci na živnostenský list, atd.).

Další povinnosti organizace je:

- do 5 kalendářních dnů od vytvoření či uvolnění PM, které chci doplnit z vnějších zdrojů, je nutné tuto skutečnost oznámit na úřad práce,
- tuto skutečnost uvedu s tím, že:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

(1) *vedu popis práce:*

- popis práce musím jednak aktualizovat,
- z popisu práce by měla vyplynout vhodnost práce např. pro muže, či pro ženu (nesmí to však být explicitně, neboť to zavání diskriminací),
- musí být zde dále uvedeny kvalifikační požadavky;

(2) *vedu plánované změny počtu a struktury zaměstnanců:*

- tyto změny je třeba hlásit:
 - a) zaměstnancům,
 - b) odborům /odborovým organizacím/ v organizaci a
 - c) úřadům práce
- = a to nejméně tři měsíce před plánovanou změnou.

(3) *mám povinnost nabídnout jiné pracovní místo:*

- (a) jak osamělým zaměstnancům, kteří pečují o dítě do 15 let,
- (b) tak i osobě se zdravotním postižením (osobě se změnou pracovní schopnosti).
- je povinností zaměstnavatele vytvářet takováto pracovní místa,
- jeho povinností dále je (při zaměstnávání zaměstnance se změnou pracovní schopnosti) tuto skutečnost oznámit na Úřad práce, od kterého může získat dotaci na vytvoření takovýchto volných pracovních míst, a měl by je přednostně obsazovat na takto vytvořená volná pracovní místa,
- každá organizace nad 20 zaměstnanců, musí zaměstnávat 4,5% z toho počtu zaměstnanců, pracovníky se změnou pracovní schopnosti, není-li tomu tak, musím odebírat zboží a služby od podniků, které toto dodržují,
- není-li to dodržováno, platí firma sankce do fondu pro tyto příležitosti na úřad práce.

= plnění běžných pracovních povinností v podniku, které vyplývají z předmětu činnosti toho daného podniku, je třeba zabezpečovat vlastními zdroji (resp. pracovníky), kteří mají pracovní smlouvu s podnikem.

5.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

- výběr pracovníků je rozhodovací proces, jehož výsledkem je přijetí nebo odmítnutí uchazeče, tento proces je dvousměrný (uchazeč X podnik),
- tento rozhodovací proces je v podnicích jeden z nejvýznamnějších, neboť má přímý dopad na úspěch celé organizace,
- v praxi se moc nedaří, většinou to bývá:
 - 1/3 (jedna třetina) je velmi úspěšných rozhodnutí,
 - 2/3 (druhá třetina) rozhodnutí má minimální efektivnost a
 - 3/3 (třetí třetina) jsou naprosto neúspěšná rozhodnutí.
- = skóre je (1:2)- mělo by to být obráceně

Existují doporučení pro výběr pracovníků (5 zásad pro výběr pracovníků podle Druckera):

1. pohlížet na kandidáty nejen z hlediska toho, co umí a neumí, ale také jaké jsou přednosti každého pro úkoly, které bude po přijetí vykonávat.
 - a) výzkum a vývoj – tvůrčí pracovníci, kteří nacházejí největší uspokojení v hledání nových metod, postupů,... Potřebují čas a klid, uvažují perspektivně, nezajímají je denní problémy, ochotně přijímají složité úkoly, spolupracují v malých týmech, často předkládají mnoho nerealizovatelných návrhů, věnují více času úvahám než realizaci.
 - b) vedení organizace – největší uspokojení ve vedení lidí a jejich ovlivňování. Mají potřebu vést jiné, dovedou řešit více úkolů a problémů, dobře a rádi pracují v časové tísní, chápou problémy v širších souvislostech.
 - c) výroba a služby – praktická činnost, jde o realizátory. Krátkodobé a konkrétní úkoly, zajímají se o detaily, neradi zavádí novinky, podceňují koncepce, upřednostňují techniku, podceňují sociální vztahy.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- d) marketing a prodej – propagátoři a prodejci. Největší uspokojení nachází v přesvědčování jiných lidí, v prosazování myšlenek, názorů a výrobků. Mají komunikační schopnosti, flexibilní, rádi pracují samostatně, jsou vytrvalí v přesvědčování jiných, krátkodobé cíle, snadno se vyrovnávají s neúspěchem.
2. vybírat vždy z většího počtu uchazečů (3 – 5)
 3. promluvit si o každém uchazeči s několika lidmi, kteří s ním spolupracovali
 4. v případě přijetí nesvěřovat jim hned nové, složité, významné úkoly
 5. jestliže se přijatý uchazeč neosvědčil, nesvádějte vinu na něj. Chyba je ve vedoucím, který vybral nesprávného zaměstnance.

5.2.1 PŘEDBĚŽNÝ VÝBĚR

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

5.2.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ (VLASTNÍ VÝBĚR)

- vlastní výběr probíhá kontaktem s uchazeči
- podnik používá pro vlastní výběr určité metody výběru

5.2.2.1 PŘIJÍMACÍ POHOVOR

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

Podle otázek rozlišujeme pohovory na:

- a) nepřipravené – nepoužívají se připravené otázky, přátelská konverzace, každý uchazeč odpovídá na jiné otázky, problémem je, že výsledky nelze srovnávat,
- b) připravené (řízené) – připravené otázky jsou stejné pro všechny uchazeče, poskytují spolehlivější výsledky, umožňují srovnávat, průběh je neosobní a může oslabit zájem uchazeče o podnik,
- c) kombinované – otázky připravené i nepřipravené, působí přirozeně, umožní srovnávat a objasnit některé postoje uchazečů,
- d) problémové – jsou zadány problémy a dle vyřešení jsou uchazeči posuzováni, uchazeč je nervózní a při vyhodnocení je to třeba zohlednit,
- e) stresové – uchazeči dostávají sérii rychlých stresových otázek, zjišťuje se schopnost uchazeče reagovat na tyto otázky, vhodný pouze pro některé podnikové funkce.

Fáze přijímacího pohovoru:

1. příprava tazatelů na pohovor – seznámit se s informacemi a připravit se na otázky,
2. navázání kontaktu s uchazeči – přivítání, uklidňující otázky (doporučuje se začít s nimi),
3. výměna informací s uchazečem – v této fázi jednak organizace pokládá uchazeči dotazy a nesmí v této fázi chybět prostor, pro to, aby uchazeč kladl otázky také komisi,
4. ukončení rozhovoru – kdy obdrží výsledky, rozloučení,
5. hodnocení rozhovoru – používá se formulář (chyby tazatele při haló efektu, osobní předsudky, příliš sugestivní otázky, ...).

Vyhodnocení celého přijímacího pohovoru má obsahovat doporučení nebo nedoporučení a zdůvodnění pro to, co budou rozhodovat o výběru.

5.2.2.2 PŘIJÍMACÍ TESTY

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Používají se tyto přijímací testy:

- osobnostní,
- znalostní a vědomostní,
- fyzické předpoklady,
- drogová a alkoholická závislost,
- zdravotní (např. na AIDS),
- grafologické.

Slouží jako doplněk k přijímacím pohovorům.

5.2.2.3 DOPORUČENÍ – REFERENCE

Je to vhodná metoda výběru pro zjišťování ověřování informací o uchazečích.

Využívají se u této metody:

- osobní doporučení (jelikož tyto doporučení poskytují buď známí nebo přátelé uchazeče, tak je výsledkem zpravidla jen pozitivní doporučení (pozitivní informace o uchazeči),
- doporučení ze zaměstnání (jde o pracovní posudky, kde se hodnotí pracovní výsledky uchazeče a jeho chování. Někdy tyto doporučení mohou být formou dotazníku. Musíme brát v potaz, že ne všechny jsou objektivní – mohou být i neobjektivní).

ad b) Pracovní hodnocení/doporučení:

- o pracovní hodnocení si mohu zažádat sám,
- v pracovním hodnocení, by měly být hodnoceny, pouze pracovní schopnosti

5.2.2.4. Chyby při výběru zaměstnanců

1. Nepřesné stanovení pracovní náplně pracovního místa

Nutno vypracovat předem analýzu pracovního místa zejména pro významnější pracovní místa. Přímé pozorování a rozhovory se zaměstnanci, kteří úspěšně takové místo zastávají.

2. Nesprávné využívání vstupního pohovoru

Pohovor není předem jasně strukturován za účelem poznání uchazeče a nejsou stanoveny standardní – žádoucí odpovědi uchazečů. Zvláště významné, když u pohovoru není osoba přímo nadřízená budoucímu zaměstnanci.

3. Nejasná kritéria úspěšnosti

Za základ posouzení kandidáta musí být předpoklady – schopnosti a osobnostní vlastnosti, kterými se osoby s vysokou výkonností odlišují od ostatních, zvláště těch jejichž výkonnost je neuspokojivá.

4. Přílišný důraz na výsledky testů

Používat zvláště metody na zjištění schopností, konkrétních dovedností a skutečně osobnostních vlastností, které se vztahují k pracovnímu místu. Základem je použití řešení modelových situací nebo případových studií, které se blíží požadavkům pracovního místa.

5. Nedostatečná pozornost příčinám, proč zaměstnanci na daném místě selhávají

Hledat hlavní faktory neúspěchu a zahrnout je mezi kritéria výběrového procesu. Je vhodné identifikovat i faktory, které mohou být na straně organizace – chybné vymezení cílů a podmínek pracovního místa, schopnosti nadřízeného manažera.

6. Malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí

Doporučuji ověřovat fakta u nezávislých zdrojů, které uchazeče měli možnost sledovat v předchozích zaměstnáních. Profesionální pohovor neodhalí vše. Ověřování však vyžaduje časový prostor.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

7. Jiné chyby

- Dlouhý průběh přijímacího řízení, kdy nejlepší kandidáti ztratí zájem a přijmou jinou nabídku
- Změny profilu pracovní pozice v průběhu přijímacího řízení
- Nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele
- Nerealistické představy o požadovaných kandidátech, které vedou k hledání osob, které se na trhu nevyskytují.

5.2.2.5 Diskriminace při výběru zaměstnanců

1. Pracovní diskriminace

Pracovní diskriminace představuje jakoukoliv praxi, která rozlišuje mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich společných charakteristik – pohlaví, rasa, věk, zdravotní handicap a jiné, a která vede ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců před jinou.

K diskriminaci může docházet prakticky **třemi způsoby**:

1.1. Přímá diskriminace

Upření možnosti získání zaměstnání, mzdy, zaměstnanecké výhody na základě kritérií, které nejsou pro výkon práce relevantní tzn., že osoba je při výběru posuzována nebo z výběru a priori vyloučena na základě její příslušnosti k určité skupině osob a nikoliv objektivního posouzení jejich osobních vlastností a předpokladů.

Příklad: handicapovaná osoba, mladá žena, podvědomé upřednostňování mužů nebo žen.

Spojeno s pojmy jako

- sociální reprodukce
- sociální klonování.

1.2. Nepřímá diskriminace

K nepřímé diskriminaci dochází, jestliže určité kritérium, personální politika, podniková praxe, které se zdánlivě jeví jako neutrální (tj. nediskriminační), zvýhodňuje určitou skupinu osob v možnosti získat dané zaměstnání před ostatními.

Příklad: výška postavy.

1.3. Systémová diskriminace

Systémová diskriminace též strukturální je produktem dlouhotrvající diskriminace přímé a nepřímé.

Příklad: tzv. profesní segregace pracovní síly. Jedná se o dlouhodobé odrazování od výkonů některých profesí. Je to spojeno i s kulturním a sociálním očekáváním podniku nebo společnosti jako např. sekretářkami mohou být pouze ženy.

Systémová diskriminace může budit dojem tzv. přirozeného pořádku a její řešení je proto tímto ztěžováno.

5.2.3 PŘIJETÍ UCHAZEČE DO ZAMĚSTNÁNÍ

Po přijetí následuje uzavření pracovní smlouvy.

Dle zákoníku práce (před uzavřením smlouvy):

- seznámit uchazeče s povinnostmi a právy, které pro něj plynou,
- seznámit uchazeče s pracovními a mzdovými podmínkami,
- v předepsaných oborech upozornit na nutnou lékařskou prohlídku,
- povinností zaměstnavatele je umožnit zaměstnanci 1x za 2 roky zdravotní prohlídku (= měl by to hlídat personální útvar, respektive personalisté).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Povinné náležitosti pracovní smlouvy:

- druh práce, funkce a vymezení jeho povinností
 Užší – výhodnější pro pracovníka. Zaměstnavateli stěhuje převod na jinou práci.
 Širší – výhodnější pro zaměstnavatele a nevýhoda pro pracovníka.
 Doplň se větou: Kromě uvedeného je povinností pracovníka vykonávat práce dle potřeby zaměstnavatele.
- místo práce – dílna, pracovní pracoviště. Může být uvedeno více míst.
- den nástupu do zaměstnání – vznik pracovního poměru (den), může to být i den pracovního klidu. Nenastoupí-li pracovník, může zaměstnavatel od smlouvy odstoupit.

5.2.3.1 PRACOVNÍ NÁPLŇ

Hlavní náležitosti v pracovní smlouvě:

- normálně se uzavírá s osobami, které jsou starší 18-ti let,
- s mladšími pracovníky (do 18-ti let), zde je nutný podpis zákonného zástupce na pracovní smlouvě (stačí pouze jeden zák.zástupce).

Obsah u mladistvých osob v pracovní náplni:

- délka pracovní doby (mladiství do 16 let = 30 hodin týdně),
- délka pracovní doby (mladiství do 18 let = 40 hodin týdně).

Obsah práce (tyto zákazy práce pro mladistvé do 18 let):

1. zákaz práce přesčas,
2. zákaz práce v nočních hodinách (od 22h do 6h následujícího dne),
3. zákaz práce v úkolové mzdě,
4. zákaz práce v podzemí a ve zdraví škodlivých podmínkách,
5. limity pro přenášení břemen (ruční přenášení):
 - do 16 let, mohou ručně přenášet jen do 10 kg,
 - starší 16 let (do 18 let) mohou přenášet chlapci do 20 kg a dívky do 13 kg.

5.2.3.2 ZMĚNA PRACOVNÍHO POMĚRU

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

Písemná forma pracovní smlouvy:

- pracovní smlouvu uzavírat vždy písemně (jde o obligatorní věc),
- existuje zde jen 1 výjimka: pracovní smlouva kratší na 1 měsíc, kde může být i ústní dohoda (někdy je však lepší i tuto smlouvu uzavřít písemně).

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

Změna je:

1. převod na jinou práci

povinnost:

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

možné převody:

- po projednání se zaměstnancem (i když nesouhlasí),
- byla-li dána pracovní výpověď nebo bylo-li zahájeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti proti zaměstnavateli,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- pozbyl-li pracovník dočasně předpoklady po výkon funkce (jen na max. 30 dní v roce).

převod možný bez projednání se zaměstnancem:

- k odvrácení živelné události,
 - v případech nezbytných z provozních důvodů (max. 30 dní v roce),
 - pracovník nemůže vykonávat práci z důvodu nepříznivých povětrnostních podmínek.
2. pracovní cesta (na pracovní cestu mě zaměstnavatel může poslat jen tehdy, mám-li to v pracovní smlouvě, nebo mohu pracovní smlouvu na pracovní cestu uzavřít s ním jen dočasně),
 3. přeložení na jinou práci než je uvedeno ve smlouvě – pouze z nezbytných důvodů a musí být se zaměstnancem projednán důvod a doba. Může být projednáno bez souhlasu zaměstnance, ale na dobu 90 dní v roce,
 4. dočasné přeřazení pracovníka na práci k jiné spolupracující organizaci – stejné podmínky jako předešlé,
 5. povinnost převedení pracovníka na původní místo po skončení důvodu přeložení/převedení – je to právní jistota pro toho zaměstnance,
 6. převod na žádost zaměstnance doloženo zdravotními důvody – povinnost vyhovět.

5.2.4 VZTAH VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM

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

Když mám moc pracovníků, tak výběr je nákladný:

- výběr efektivní ⇒ redukuje potřebu dalšího vzdělávání (snižuje potřebu vzdělávání, ale zvyšuje personální činnost),
- hodnocení pracovního výkonu, které je důležité pro ověření kvality výběru, efektivnosti metod a vhodnosti kritérií výběru.

Kvalita výběru (kritéria výběru) nám ovlivňuje požadovanou úroveň mezd (personální činnost – odměňování). Přísná kritéria je vhodné podložit slušnou úrovní odměňování a slušná úroveň mezd umožní větší stupeň selektivity (vysoké mzdy přilákají více zájemců a tím pádem máme z čeho vybírat).

- výběr zaměstnanců je někdy poznamenán nedostatky v analýze pracovních míst ⇒ specifikace pracovního místa se musí pravidelně aktualizovat (podniky by měly vydávat katalogy volných pracovních míst),
- výběr zaměstnanců může být poznamenán nedostatky průzkumu trhu práce, máme málo informací z relevantního trhu práce, například nemám přehled o struktuře zaměstnanců, kteří se na trhu práce nabízejí,
- proces výběru může být negativně ovlivňován nedostatky v personálním informačním systému (správný informační systém v této oblasti).

5.2.5 ÚLOHA MANAŽERŮ A PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ

Podstatnou roli hraje liniový manažer – ten spolu s personalistou zahajuje celý proces tím, že definuje pracovní místo. Spolupracuje při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a podílí se na posuzování uchazečů, vede s nimi pohovory, má konečné rozhodnutí o přijetí. Liniový manažer se na tom všem podílí, protože mají na starosti obsazované pracovní místo, odpovídají za práci na něm, zpravidla nejlépe zhodnotí způsobilost uchazeče na příslušné pracovní místo, je schopen posoudit schopnost nového pracovníka začlenit se do kolektivu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úloha personálních útvarů při výběru pracovníků:

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6 UMÍSTOVÁNÍ, ROZVOJ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

6.1 UMÍSTOVÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

- umístování pracovníků, připadá v úvahu až po jejich přijetí,
- co je třeba udělat pro přijetí do zaměstnání: organizace by měla dbát na to, aby se z pracovníků po přijetí stali produktivní a spokojení zaměstnanci, neboť zpravidla na organizaci závisí, zda nově přijatí pracovníci v podniku zůstanou, nebo odejdou z podniku, a když odejdou organizace musí vyvinout opět veškeré úsilí spojené s nábořem a výběrem pracovníků,
- snažit se minimalizovat dopady u náboru pracovníků (neboť jen 1/3 se mi podaří a ostatní 2/3 jsou naprosté fiasko – poměr je 1:2), atd.

6.1.1 UMÍSTOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Vytváří se programy orientace pracovníků, jejichž cílem je:

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

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

Vypracovávají příručky pro zaměstnance:

1. charakteristiku organizace (vznik, vývoj, jména manažerů, výrobky, služby, pracovní doba, pracovní disciplína, bezpečnostní pravidla),
2. zaměstnanecké výhody – mzda, dovolená, pojištění, péče o zaměstnance, odborná příprava,
3. způsob uvedení pracovníka na pracovní místa – jak nového pracovníka představit ostatním,
4. pracovní povinnosti pracovníků – popis pracoviště, úkoly, vazby na ostatní zaměstnance.

6.1.2 UMÍSTOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ

Znamená to změnu vnitřní struktury podniku.

K umístování na nová pracovní místa, může docházet z těchto důvodů:

a) odchod pracovníka z místa, z důvodu:

- úmrtí,
- odchod do důchodu,
- změna zaměstnání,
- povýšení nebo přecházením pracovníka,
- odvoláním (také se uvolní pracovní místo),
- výpovědí ze strany organizace.

Povýšení:

- převedení pracovníka na jiné pracovní místo, které zahrnuje větší odpovědnost a je spojeno s vyšší mzdou,
- může jít o projev uznání zásluh pracovníka,
- k povýšení pracovníka může dojít 3 způsoby:

1) na základě principu seniority (dle služebních let/dle odpracovaných let v podniku)

Výhody principu seniority:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- jasná kritéria, kterými jsou ty služební roky,
- objektivita při výběru z většího počtu (jasné hledisko),
- zaměstnanci vidí perspektivu toho povýšení (ovlivňování kariéry).

Nevýhody:

- služebně nejstarší zaměstnanec, nemusí být nejlepší,
- mladý schopný pracovník musí dlouho čekat, a proto někdy raději z firmy odejde.

2) povýšení na základě dosavadních výkonů/ zásluh

Výhoda:

- povýšení je odměna za dosavadní práci, ale objevují se zde dva problémy:
A) problém objektivy, když chci rozlišovat kdo je horší a lepší a pracovník, který navrhuje povýšení může být ovlivněn jednak svými osobními předsudky, tak i tlaky a vlivy jiných osob (možnost ovlivnění navrhovatele),
B) Peterův princip = pracovníci jsou povyšováni až do úrovně nezpůsobivosti pro výkon dané funkce. (neplatí vždy tento princip, ale naznačuje, že pracovník výkonný na jednom pracovním místě (v jedné funkci), nemusí být stejně výkonný na jiném pracovním místě a v jiné funkci (na jednom místě nemusí být zaměstnanec tak výkonný jako na předešlém místě) – v podstatě firma získá špatného pracovníka na novém místě a ztratí dobrého na původním místě.

3) povýšení na základě očekávaných výkonů (když organizace očekává/předpokládá, že povýšený pracovník bude na novém pracovním místě podávat vyšší a lepší výkony než dosud a nebo bude podávat výkony stejné jako dosud, avšak s větším rozsahem

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

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

6.2 PRACOVNÍ KARIÉRA

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

Plánovitá kariéra – úspěšní lidé si plánují kariérové cíle a usilují o jejich dosažení (plánujte si svou profesní kariéru). Rozvoj pracovní kariéry pracovníků je důležitý nejen pro jednotlivce (zaměstnance), ale také pro organizaci (zaměstnavatele).

Rozvoj kariéry – jde o proces, jehož složkami jsou:

- plánování kariéry (jednotlivci definují své kariérové cíle),
- řízení kariéry (organizace orientuje a rozvíjí zaměstnance, aby jejich počet odpovídal jejím budoucím požadavkům)

Tabulka – plánování a řízení pracovní kariéry:

Obsah plánování pracovní kariéry:	Obsah řízení pracovní kariéry:
<u>Úloha zaměstnance:</u> (1) uvědomit si vlastní schopnosti a zájmy, (2) analyzovat zaměření pracovní kariéry, (3) stanovit cíle po dohodě	<u>co má dělat zaměstnanec:</u> poskytovat nadřízeným přesné informace o dovednostech, zájmech a očekávání (aspiraci)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

s manažerem, (4) plnit plánované kroky.	
<u>Úloha manažera:</u> (1) motivovat zaměstnance k plánování rozvoje, (2) posuzovat reálnou sílu, (3) spolupracovat se zaměstnancem při plánování Kariéry, (4) sledovat plnění plánu.	<u>co má dělat manažer:</u> ověřovat si informace získané od pracovníka a informovat pracovníka o příležitostech a rozvíjet schopnosti a kvalifikaci pracovníka
<u>Úloha organizace:</u> (1) poskytovat informace pro plánování pracovní kariéry, (2) organizovat výcvik.	<u>co má dělat organizace:</u> poskytovat informace manažerům a poskytovat jim pomoc při jejich rozhodování a má dále zajišťovat využití všech informací

6.2.1 PRACOVNÍ KARIÉRA Z HLEDISKA PRACOVNÍKA

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

1. zaměření kariéry – je výrazem preferencí, které jednotlivý zaměstnanec v zaměstnání a životě preferuje, vyjadřují orientaci člověka často před tím než začne pracovat. mění se

hlavní typy zaměření kariéry:

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

2. stupeň kariéry – fáze osobního rozvoje pracovníka, které prochází během pracovního a profesního života
Schéma – stupně pracovní kariéry:

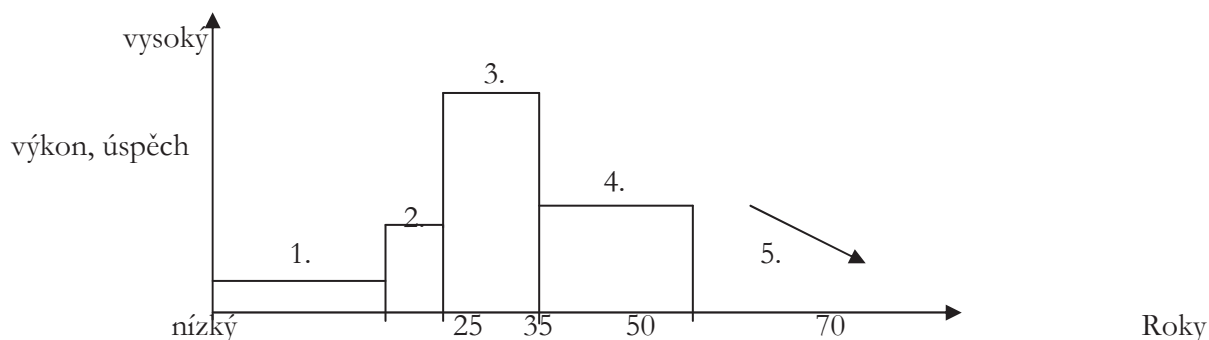
	Hledání	Budování pozice	Pokračování	
			udržování	útlum
Stupeň	příprava	rozvoj	vrchol	útlum
Věk	16 - 25	20 - 35	35 - 55	50 – 75
Role	závislost	nezávislost	odpovědnost za ostatní	pokles vlivu

Stupně kariéry:

1. příprava – ujasnění zájmů, poznávání a hledání příležitostí; období vzdělávání,
2. rozvoj – začíná přijetím do zaměstnání, orientací v prostředí a budováním pozice,
3. vrchol – pracovník se stává důležitým členem organizace, vykonává důležité a odpovědné úkoly, často se uvažuje o jeho zaměření a změně,
4. útlum – méně úkolů, menší odpovědnost, závisí to na jeho úsilí, ochotě a chování v práci.

VÝVOJOVÁ STÁDIA

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



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

Vývojová stádia (popis):

1. stádium hledání (od 25-ti do 35-ti let u pracovníka, vidíme z grafu, že je výkon spíše nižší – nemáme žádné pracovní zkušenosti atd.),
2. stádium zavedení (od 25 do 35 let, vyšší výkon i vyšší úspěch),
3. stádium zdokonalování (od 35 do 50-ti let),
4. stádium uklidnění (od 50-ti let do 70-ti let = jde o období uklidnění – buď může výkon zůstat na stejné úrovni, nebo může klesnout),
5. stádium útlumu / úpadku (nad 70 let = opět nízký výkon).

Vývojová stádia:

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

Dva přístupy:

1. striktně – při dosažení určitého věku musí pracovník z funkce odejít,
 2. ponechání ve fci do té doby, dokud je pracovník v této fci úspěšný.
- = pro organizaci je velmi dobré si tyto 2 přístupy předem stanovit, neboť se potom vyhne problému s uvolňováním pracovního místa.

Problémy v organizaci, které se mohou vyskytnout při 5. stádiu – stádiu útlumu (většinou budou tyto problémy dělat manažeri):

1. neochota smířit se s koncem úspěšné kariéry,
2. snaha zabránovat přípravě a výchově nástupců,
3. snaha zabránovat nástupci převzít důležité úkoly a povinnosti,
4. přílišné zdůrazňování vlastních úspěchů a tím ztížit pozici následníka,
5. strach vedoucího z nástupce a z podřízených, kteří se jeho nástupcem nestali.

Nástroje a faktory, které může pracovník ovlivnit:

- a) pracovní výkon – nejdůležitější, je-li podprůměrný jsou i nejskromnější cíle pracovníka nedosažitelné

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- b) prosazování se pracovníka – zviditelnění, vybočení, jiné aktivity než bezprostřední pracovní výkon (ústní a písemné projevy), práce ve výborech a podnikových komisích, délka času stráveného na pracovišti,
- c) rezignace na stávající práci a místo – často záměrná a spekulativní, když chce pracovník přejít na místo, kde má umožněn pracovní postup,
- d) loajalita, oddanost organizaci – snižuje fluktuaci, řada organizací toto oceňuje vyšší mzdou, povýšením nebo sociálními výhodami,
- e) využívání rad a doporučení nadřízených a spolupracovníků, které vyplývají zpravidla z neformálních vztahů na pracovišti,
- f) využívání rad a doporučení přátel mimo organizaci – každý potřebuje někoho s kým se radí.

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

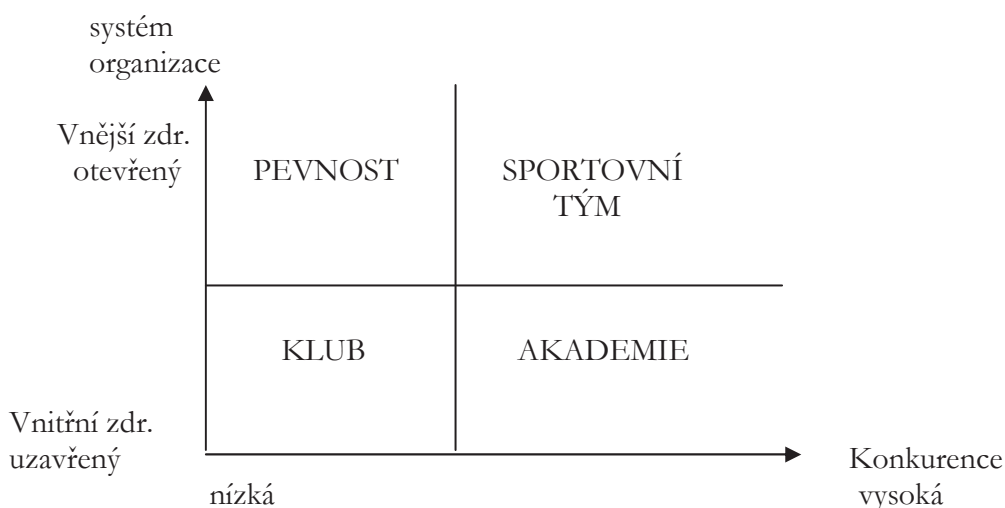
6.2.2 PRACOVNÍ KARIÉRA Z HLEDISKA ORGANIZACE

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

1. k plnění jejich potřeb,
2. způsob snížení fluktuace,
3. způsob zvýšení kvality lidských zdrojů.

Plnění kariéry zaměstnanců mimo jiné v závislosti na míře využívání vnějších a vnitřních zdrojů, pod vlivem konkurence.

Čtyři typy organizace dle tohoto:



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PEVNOST – pasivní nábor zaměstnanců

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

KLUB

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

SPORTOVNÍ TÝM

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

AKADEMIE

- typ podobný fakultě, dost uzavřené, vstup jen na začátku kariéry, možný velký kariérový postup, závislé na osobních zásluhách
- důraz je kladen na aktivitu, osobní kariéru
- nízká fluktuace, vypracovaný rozvoj kariéry
- př. IBM, Kodak

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

Centra pro rozvoj manažerůAssesments center

Další způsob je: metoda dvoužebříčkové kariérové přípravy

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

Etika v řízení kariéry:

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

- každému pracovníkovi poskytnout informace o jeho perspektivě,
- informace o potřebách informací,
- má poskytovat poradenské služby v rozvoji kariéry.

6.3 ODBORNÁ PŘÍPRAVA A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

6.3.1 POTŘEBA A VÝZNAM ODBORNÉ PŘÍPRAVY A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

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

Význam:

Pro organizace:

- vede k vyšší výkonnosti a ziskovosti,
- sjednocuje zaměstnance,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- vytváří lepší podmínky pro využití všech zdrojů,
- vytváří soustředěnost ve skupinách,
- lepší komunikace mezi vedoucím a podřízenými.

Pro pracovníky:

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

6.3.2 PROGRAMY A METODY ODBORNÉ PŘÍPRAVY

Systematický proces, který řídí organizace.

Součástí programu organizace práce jsou:

1. cíle,
2. motivační prostředky a podmínky,
3. obsah přípravy,
4. metody organizace práce a rozvoje,
5. způsoby hodnocení.

Musí to vypracovávat speciálně připravení pracovníci personálních útvarů.

6.3.2.1 VÝUKOVÉ CÍLE

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

6.3.2.2 MOTIVAČNÍ PODMÍNKY

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

Motivační podmínky:

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

6.3.2.3 OBSAH ODBORNÉ PŘÍPRAVY

Závisí na konkrétních potřebách organizace a zaměstnanců.

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

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

6.3.2.4 6.3.2.4. METODY ODBORNÉ PŘÍPRAVY

Výcvik a rozvoj pracovníků na pracovištích

a) výcvik na pracovišti ve vlastní organizaci

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- na stejném pracovišti s příbuznou pracovní náplní – získává nové zkušenosti a dovednosti, zvyšuje kvalifikaci,
 - na stejném pracovišti s odlišnou pracovní náplní – seznamuje se s novými pracovními úkoly, získává předpoklady pro širší uplatnění v organizaci, poznává úlohu různých pracovišť a funkcí,
 - na stejném pracovišti – rotace na více pracovištích – poznání všech pracovišť, prací, pracovníků.
- b) výcvik v jiné organizaci

6.3.2.5 HODNOCENÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY A PRACOVNÍKŮ

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

Přínosy:

- okamžité
- budoucí

Kritéria:

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

6.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

= proces, důležitá součást řízení lidských zdrojů

Problémy:

1. vedoucí často pohlíží na hodnocení pracovníků jako na zbytečné zdržování
2. hodnotící systém, který se musí vypracovat = náročné
3. hodnocení bývá zatíženo chybami (úmyslnými a neúmyslnými)
4. rozdílné hodnocení pracovníků – konflikty mezi pracovníky
5. obtížné stanovení kritérií hodnocení

Významný nástroj organizace u rozhodování o pracovníkově zařazení

1. zaměstnance, o povýšení, přeložení
2. o výši mzdy
3. pro plánování a řízení pracovní kariéry zaměstnance
4. pro odhalení nedostatků výběrového řízení
5. pro plánování odborné přípravy zaměstnanců
6. pro zvýšení výkonnosti jednotlivců a tím celé organizace

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

6.4.1 METODY HODNOCENÍ

1. Bodové – hodnocení dotazníky, rychlá, nenáročná, subjektivní

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

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kritéria	5	4	3	2	1
iniciativa					
spolehlivost					
výkonnost					
:					
Celkem					

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

7 ODMĚŇOVÁNÍ

7.1 MZDA

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

V české mzdové práci používáme pojmy:

- odměna za práci

- v nejobecnějším pojetí – jakákoliv odměna peněžní i nepeněžní, kterou pracovník dostává,
- v užším pojetí – výdělek členů družstev,
- v nejužším pojetí – mzdová forma jako součást výdělku (výkonnostní odměna, odměna za zlepšovací návrh apod.)

- mzda

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

- plat

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

Nominální mzdy v tržní ekonomice jsou ovlivňovány:

- primárně – poptávkou po zboží a službách – podnikatelé, po jejichž službách nebo výrobcích je poptávka vysoká, rozšiřují výrobu a zvyšuje mzdu
- sekundárně – poptávkou a nabídkou na trhu práce, zákonnými předpisy a opatřeními (určují minimální mzdu, minimální příplatky a růst mezd), kolektivním vyjednáváním (na úrovni celostátní, odvětvové, podnikové), produktivitou práce (kde roste produktivita, tam se zvyšují mzdy).

Funkce mzdy:

- alokační – odvětví, kde jsou vyšší mzdy přitahují pracovníky; mají dostatek pracovníků a mohou si vybírat,
- důchodová a sociální – pro více než 80 % populace je mzda hlavním zdrojem příjmu, proto je pro ně důležitá a má vliv na jejich životní úroveň. O zvýšení mzdy má zájem pracovník, zaměstnavatel (vyšší mzdy poukazují na to, že jeho produkty jsou žádané), stát (vyšší mzdy ho zbavují sociální problémů).

Stát má tři hlavní přístupy k důchodové politice:

- administrativně direktivní – cílem je nadměrný růst mezd a inflace
 - přístup založený na sociálních kontrastech – využíván ve většině zemí; ve vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na sebe berou odbory
 - přístup založený na politice daňových stimulů – bývá využíván pouze krátkodobě v jednotlivých zemích
- ekonomická a stimulační – tuto funkci plní mzda z hlediska zaměstnavatele tím, že si zaměstnavatel uvědomuje, že mzda je součástí nákladů, tím ho vede ke zvyšování produktivity práce a efektivity. Stimulační – působí na zaměstnance, aby zvyšoval svou výkonnost a produktivitu.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

7.2 MZDOVÝ SYSTÉM

= systém odměňování

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

Systém odměňování v sobě zahrnuje:

1. hmotné odměny a výhody

a) peněžní

b) nepeněžní

a) přímé

b) nepřímé

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

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

Nepřímé nepeněžní – vybavení pracoviště

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

Co se očekává od mzdového systému?

1. že bude plnit výše uvedené funkce mzdy
2. že bude jednoduchý, pro pracovníky srozumitelný a průhledný
3. motivující pracovníky k vyšší výkonnosti, uspokojující, co se týče výše mzdy
4. flexibilní; rychle reagovat na změny vnějšího prostředí
5. systém by měl stabilizovat žádoucí pracovníky

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

Existují čtyři mechanismy tvorby mzdových systémů:

1. decentralizovaný (neodborový) – systém vytvářený na úrovni organizace, rozhodují o nich zaměstnavatelé, a proto jsou flexibilní
2. odborový – založen na kolektivním vyjednávání; do určité míry centralizovaný; postupuje na úrovních: stát (výsledkem je generální dohoda), odvětvová (výsledkem jsou dohody odborových svazů), podniková (výsledkem je kolektivní smlouva).
3. arbitrážní – založený na jednání zaměstnavatelů a zástupců odborů u soudu, kdy soud s konečnou platností rozhoduje o mzdovém systému
4. smíšený – má prvky decentralizovaného (u podniků do 24 zaměstnanců), prvky odborového (u větších organizací).

Každý mzdový systém musí mít tři součásti:

- a) systém hodnocení a klasifikace prací a profesí,
- b) tarifní systém,
- c) systém mzdových forem.

7.3 SYSTÉMY HODNOCENÍ

Výsledkem každého mzdového systému je roztrídění prací a profesních skupin, což umožňuje stejné (přibližně) ocenění práce a zjednodušuje to mzdový systém. Nejčastěji se používají analytické metody hodnocení a třídění prací.

Vychází z Ženevské struktury, která rozlišuje čtyři skupiny kritérií:

1. duševní požadavky – na koncentraci pozornosti, na všeobecné a odborné znalosti,
2. fyzické požadavky – na tělesnou zdatnost a svalovou práci, které vyplývají z namáhavosti práce,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3. požadavky na zodpovědnost při práci – na dodržování technologického a pracovního postupu, zodpovědnost za stroje a zařízení, za kvalitu práce, za bezpečnost a zdraví spolupracovníků,
4. požadavky na pracovní prostředí – z hlediska vlivu na pracovníka.

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

Počet tříd v jednotlivých zemích je různý.

7.4 SYSTÉM MZDOVÝCH FOREM

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

Systém mzdových forem se rozděluje podle tří hledisek:

1. zda jsou určeny pro jednotlivce nebo skupiny,
2. zda jsou určeny pro dělníky nebo vedoucí pracovníky (manažery),
3. zda jsou určeny pro základní nebo pobídkovou formu mzdy.

7.4.1 ČASOVÁ MZDA

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

Možnosti:

1. časová mzda prostá – výdělek je součinem počtu jednotek opracovaného času a mzdového tarifu. Může být hodinová, denní, týdenní, měsíční. Používá se v kombinaci s výkonnostní odměnou, aby byla více motivující – za vyšší výkon se dostává odměny. Používá se i kombinace časová mzda a prémie (vyplácí se za jiný ukazatel než výkon) – úspora času, kvalita
2. časová mzda diferencovaná – používá se zpravidla několik rozdílných mzdových tarifů proto, aby bylo možné ohodnotit výkon, pracovní spolehlivost, ochotu ke spolupráci. Pro stanovení různých mzdových tarifů používáme koeficienty denní, měsíční, čtvrtletní. Časovou mzdu užíváme tam, kde nechceme, aby se zvyšoval výkon (nebezpečí úrazu) a při odměňování mladistvých

7.4.2 ÚKOLOVÁ MZDA

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

Úkolová sazba = norma času x mzdový tarif

Mzda = úkolová sazba x počet jednotek

Norma času = délka směny / norma množství

Norma množství = délka směny / norma času

Možnosti:

1. Úkolová mzda přímá – výdělek roste přímoúměrně s počtem jednotek vykonané práce
2. Úkolová mzda diferencovaná – může růst výdělek rychleji nebo pomaleji než počet jednotek vykonané práce. Diferenciace mzdy se provádí v celém průběhu plnění normy nebo od určitého stupně peněžní normy (systém Merik – jakmile výkon dosáhne 83 % požadovaného výkonu, tak mu změníme sazbu).
3. Smluvní (akordní) úkolová mzda – smluvně dohodnutá mzda před vykonáním práce za vykonání celého pracovního úkolu. Zahrnuje úkolovou mzdu včetně příplatků a ostatních složek mzdy. Může být pro jednotlivce nebo pro skupinu. O rozdělení uvnitř skupiny rozhoduje vedoucí skupiny.

7.4.3 PODÍLOVÁ MZDA

Mzdová forma, která se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Podílová mzda je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství.

1. přímá podílová mzda – zcela závislá.
2. zčásti závislá – pracovník má zaručenou základní mzdu a k němu dostává provizi za prodané množství

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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

Výhody: přímý vztah odměny k výkonu

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

7.5 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

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

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

Formy:

1. odměna za úsporu času – bonifikují pracovník, který odvede požadovanou práci za kratší čas.
Typ: Halseyho prémiový systém – jestliže má pracovník stanovenou normu času, kolik % normy času ušetří, tím vynásobíme mzdový tarif.
2. prémie – široce používanými pobídkovými formami, jsou periodické nebo jednorázové. Periodické závisí na odvedení výkonu – kritérium dám předem spolu se sazbou a časovým obdobím. Řeší to prémiový řád, který bývá předmětem kolektivního vyjednávání. Jednorázové – odměna poskytovaná zpravidla za něco jiného než výkon, v peněžní nebo nepeněžní formě.
3. osobní ohodnocení – individuální forma, která slouží k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků. Je dána procentem ze základního platu. Procento má stanovené maximum, mělo by být přezkoumáno minimálně 1x za rok.
4. podíly na výsledcích hospodaření organizace – existují 3 varianty:
 - a) podíl na zisku – pracovníci získávají určitý podíl na zisku po uzavření hospodářského roku
 - b) podíl na výnosu
 - c) podíl na výkonu
5. ostatní
 - zaměstnanecké akcie,
 - příplatky ke mzdám (povinné i nepovinné),
 - ostatní výplaty (13. a 14. plat),
 - odstupné (zlaté odstupné, rozloučení, zlatý padák),
 - lokální příplatky (zlatá pouta).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1	Úvod do studia řízení lidských zdrojů	1	4.3.2	Metoda DELPHI	31
1.1	Lidské zdroje	1	4.3.3	Kaskádová metoda	32
1.2	Předmět, úkoly a obsah Řízení lidských zdrojů	2	4.3.4	Analytické metody	32
1.2.1	Předmět řízení lidských zdrojů	2	4.3.5	Statistické metody	34
1.2.2	Předmět řízení lidských zdrojů	2	4.4	Plánování personálních činností	34
1.2.3	Obsah řízení lidských zdrojů	3	4.4.1	Úloha vedoucích pracovníků při plánování lidských zdrojů	35
1.2.4	Úkoly řízení lidských zdrojů	6	4.4.2	Úloha personálního útvaru	36
1.3	Subjekty realizace řízení lidských zdrojů ...	7	5	Nábor a výběr pracovníků	37
1.3.1	Organizační struktura řízení lidských zdrojů	8	5.1	Vyhledávání a nábor	37
2	Vnější podmínky a řízení lidských zdrojů	9	5.1.1	Nábor pracovníků z hlediska organizace	37
2.1	Vnější podmínky	9	5.1.2	Hledání zaměstnání z hlediska zaměstnance	39
2.2	Sledování vnějšího prostředí	9	5.1.3	Právní aspekty náboru pracovníků v ČR.	41
2.3	Internacionální podmínky vnějšího prostředí	9	5.2	Výběr pracovníků	42
2.3.1	Rozvoj technologií a změny v mezinárodní dělbě práce	9	5.2.1	Předběžný výběr	43
2.3.2	Změny na trhu práce	10	5.2.2	Metody výběru pracovníků (vlastní výběr)	43
2.3.3	Migrace	10	5.2.3	Přijetí uchazeče do zaměstnání	45
2.4	Národní podmínky vnějšího prostředí	11	5.2.4	Vztah výběru pracovníka k jiným personálním činnostem	47
2.4.1	Národní podmínky vnějšího prostředí	11	5.2.5	Úloha manažerů a personálních útvarů	47
2.4.2	Populace lidských zdrojů v ČR	11	6	Umíst'ování, rozvoj a hodnocení pracovníků ..	49
2.4.3	Politika zaměstnanosti a situace na trhu práce	13	6.1	Umíst'ování a orientace pracovníků	49
2.4.4	Ekonomické podmínky	14	6.1.1	Umíst'ování pracovníků z vnějších zdrojů	49
2.4.5	Právní podmínky	14	6.1.2	Umíst'ování pracovníků z vnitřních zdrojů	49
2.4.6	Odbory	15	6.2	Pracovní kariéra	50
3	Vnitřní podmínky	16	6.2.1	Pracovní kariéra z hlediska pracovníka	51
3.1	Charakteristika vnitřních podmínek	16	6.2.2	Pracovní kariéra z hlediska organizace	53
3.1.1	Podmínky finanční	16	6.3	Odborná příprava a rozvoj zaměstnanců	54
3.1.2	Podnikatelská strategie	16	6.3.1	Potřeba a význam odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců	54
3.1.3	Technologie	17	6.3.2	Programy a metody odborné přípravy	55
3.1.4	Podniková kultura	17	6.4	Hodnocení pracovníků	56
3.1.5	Styl řízení	18	6.4.1	Metody hodnocení	56
3.2	Pracovní doba	18	7	Odměňování	57
3.2.1	Týdenní pracovní doba	19	7.1	Mzda	57
3.2.2	Roční pracovní doba	25	7.2	Mzdový systém	58
3.3	Pracovní prostředí	25	7.3	Systémy hodnocení	58
3.3.1	Prostorové řešení pracoviště	26	7.4	Systém mzdových forem	59
3.3.2	Fyzikální podmínky	27	7.4.1	Časová mzda	59
4	Plánování lidských zdrojů	29	7.4.2	Úkolová mzda	59
4.1	Obsah a cíle plánování lidských zdrojů ...	29	7.4.3	Podílová mzda	59
4.2	Stanovení potřeby pracovníků	30	7.5	Dodatkové mzdové formy	60
4.3	Metody stanovení potřeby	31			
4.3.1	Manažerský odhad	31			