

D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Úvod do tématu

Poslední tematický celek tohoto manuálu je věnován vybraným personálním procesům, které nejsou obsahem některého ze samostatných kurzů v programu studia. Personální procesy koncepčně dotváří pohled na personální řízení, které bylo v rámci tohoto kurzu pojato jako komplex strategie – plánování – analýzy – procesy ve vzájemných souvislostech a vztazích.

Vzájemné vazby mezi těmito čtyřmi aspekty personálního řízení objasňuje následující schéma.

Obr. 7. Personální řízení jako komplex vazeb mezi strategií, plánováním, analýzami a procesy



Téma I. Zajištění a stabilizace pracovníků

Úvod do problematiky:

Předpokladem činnosti každé organizace, jak již bylo uvedeno je využívání zdrojů – materiálních, finančních, informačních a lidských. Zabezpečení potřebného počtu, struktury a potřebné kvality pracovníků je úkolem personálního řízení. Lidský pracovní potenciál je nabízen na vnitřním i vnějším trhu práce. Je jen otázkou vzájemné komunikace mezi eventuálním pracovníkem a organizací, zda vzájemný vztah poptávky a nabídky bude potvrzen.

„Chování zaměstnanců v prvních dnech je velmi důležité, protože takové bude pravděpodobně i v příštích letech. Splnění podmínek a očekávání pracovníka v prvních třech dnech ovlivňuje jeho stabilitu v organizaci“

J. STÝBLO

I při splnění podmínky počtu, struktury a kvality pracovních sil není jisté, že stanovené cíle organizace budou naplněny. Stále jsou ohrožovány vnějším konkurenčním prostředím, které nastavuje zrcadlo pracovníkům a tím narušuje stabilizaci lidských zdrojů v organizaci. Vytvořit systém stabilizace pracovníků je dalším z úkolů, za které nese personální řízení v organizaci zodpovědnost.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Zajištění pracovníků

Kapitola 2. Proces stabilizace

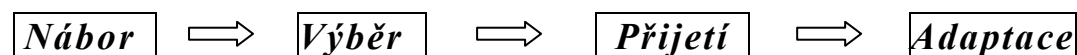
Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Objasnit proces zajištění pracovníků
2. Popsat jednotlivé typy náborů
3. Vysvětlit formy a etapy výběru pracovníků
4. Pochopit význam adaptačního procesu
5. Orientovat se v problematice stabilizace pracovníků

Kap. 1. Zajištění pracovníků

V návaznosti na předcházející tématické okruhy budeme na zajištění pracovníků pohlížet jako na konkrétní personální činnost, pro kterou máme k dispozici všechny potřebné informace, vyplývající z provedených analýz.

Proces zajištění pracovníka pro konkrétní pracovní pozici pak probíhá v těchto krocích :



1.1. Nábor uchazečů

je proces, ve kterém je upoutávána pozornost uchazečů na organizaci nebo na pracovní pozici. Nábor může být realizován jak z vlastních – vnitřních zdrojů organizace, tak z vnějších zdrojů pracovního trhu. Někdy je nábor pojímán jako kombinovaný, kdy je dáвана možnost jak novým uchazečům, tak vlastním zaměstnancům.

Náborem je stanoven vzorek uchazečů, kteří dále projdou procesem výběru.

Do vnějšího náboru pracovníků je efektivně zapojen personální marketing, který prezentuje dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

V rámci náboru vnitřních zdrojů dochází k :

- vertikálnímu pohybu pracovníka, který je spojen s jeho pracovním postupem
- horizontálnímu pohybu, který se uskutečňuje jednoduchým převodem
- diagonálnímu pohybu, který je doprovázený přeřazením

Kombinovaný nábor využívá principy i postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu náboru. Zahrnuje přijímání nově příchozích osob, stejně jako vnitřní mobilitu pracovníků.

Nábor napomáhá procesu zajištění pracovníků tím, že podchytí a zaujme nejlepší uchazeče .

1.2. Výběr uchazečů

Výběr je etapa, ve které se rozhoduje o tom, který z uchazečů nejlépe odpovídá požadavkům organizace a má mu být pracovní místo nabídnuto

Je vždy oboustranně vzájemným procesem , kdy organizace si vybírá pracovníka a pracovník organizaci nebo pracovní pozici. Jedná se o velmi důležitý prvek personálního řízení, protože má návaznost na další řídicí procesy na všech úrovních organizace

Forma výběru je dána pracovní pozicí , na kterou je výběr prováděn :

- Dohoda pracovníka s nadřízeným – je forma pro výběr na nejjednodušší pracovní pozice. Šetří náklady organizace a čas pracovníků personálního útvaru.
- Výběrové řízení je forma , která je uplatňována pro běžné pracovní pozice dělnických profesí, administrativně-správního charakteru, příp. pro nižší řídicí funkce
- Konkursní řízení – je forma pro výběr do vyšších řídicích funkcí nebo do funkcí specialistů
- Assessment centres – výběr formou vyhodnocování schopností účastníka při řešení praktického problému z praxe se používá pro náročné řídicí funkce nebo funkce specialistů

Jednotlivé etapy výběru závisí na formě prováděného výběru:

1. Stanovení kritérií a metod výběru na jejichž základě bude výběr ze souboru uchazečů prováděn a optimalizován

2. Navázání kontaktu s uchazečem zajišťuje získání kvalitních informačních podkladů o uchazeči – písemných i postřehů z osobního kontaktu
3. Ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče – formou strukturovaného životopisu, analýzou rukopisu, dotazováním na referenčních místech, psychologickými testy, předloženými doklady atd.
4. Výběrový pohovor - je nejdůležitější a současně nejobtížnější součástí výběru pracovníka. Je nutné tento rozhovor vést na profesionální úrovni – připravit otázky pro uchazeče, fakta o organizaci a pracovní pozici, informace o stabilizačním programu apod. Významnou částí výběrového pohovoru je vyjasnění si vzájemných očekávání organizace i uchazeče. Průběh výběrového pohovoru by měl být zapsán pro případné další využití.
5. Celkové vyhodnocení výběrového řízení a doporučení všech účastníků výběrové skupiny k přijetí či nepřijetí uchazeče. Poslední rozhodující slovo má příslušný vedoucí pracovník
6. Zaslání odpovědi přijatým i nepřijatým uchazečům - svědčí o úrovni personální práce organizace a přispívá k podpoře snah personálního marketingu. V praxi dosud není zcela běžné a účastníci výběrových řízení, pokud nejsou vybráni zůstávají bez odpovědi.
7. Uložení informací o neúspěšných kandidátech do databanky potenciálních pracovníků – je krokem, kterým se zhodnocují náklady, které byly do výběrového řízení investovány. Je využíváno pro další vyhledávání pracovníků v budoucnu .

1.3. Přijetí pracovníka

vyžaduje splnění všech předepsaných administrativních kroků dle personální instrukce např. vyžádání zprávy o zdravotní způsobilosti k zastávané práci, vypsání formuláře (dotazníku) pro informační personální systém, zápočtový list, vstupní instruktáž o organizaci, pravidlech bezpečnosti práce, apod.

Důležitou součástí přijetí pracovníka je předání pracovní smlouvy v den zástupu do zaměstnání, osobní přivítání kompetentním zástupcem organizace a uvedení na pracoviště pracovníkem personálního útvaru.

1.4. Adaptační proces

Adaptační proces je získávání a osvojování si specifických poznatků a dovedností pro převzetí určité úlohy ve společnosti . Délka adaptačního procesu je různá dle charakteru organizace a pracovní pozice.

V rámci adaptace je po pracovnících požadováno zvládnutí :

- Pracovní adaptace - pracovní úlohy, procesy a postupy – „zaběhnutí“ se v nové práci
- Sociální adaptace – postupné začleňování do sociálních vztahů v rámci celé skupiny a do systému organizace (znalost cílů, organizační kultura, předpisy, normy vyhlášky, tj. vnitřní legislativa organizace)

Účinné prostředky adaptace pracovníka jsou:

- ⇒ Vstupní seznamovací program – instruktáž, přednášky, specializační školení
- ⇒ Odborné a sociální zaškolování – písemná forma organizační kultury, pokyny pro nové pracovníky, seznámení se s potřebnými vedoucími pracovníky i kolektivem , důležité odborné informace
- ⇒ Motivující práce – zadávání práce, která bude vzhledem k době pobytu na pracovišti pracovníkem reálně splnitelná
- ⇒ Zpětná vazba – předat pracovníkovi zpětné informace o tom, jak jeho zaškolení probíhá např. formou průběžného neformálního hodnocení jeho práce
- ⇒ Náročný a spravedlivý vedoucí, orientovaný na lidský faktor
- ⇒ Poradenská a odborná pomoc , zejména od pracovníků personálního útvaru a zkušených spolupracovníků
- ⇒ Projednání budoucího osobního postupu a přidělení neformálního konzultanta

Pracovní i sociální adaptace je důležitým procesem , který se nevyhýbá ani pracovníkům, kteří již v organizaci pracují a v rámci vnitřní mobility se přecházejí na nové pracoviště.

Proto je žádoucí , aby v rámci organizace byl vypracován ucelený systém pro řízení adaptačních procesů.

Kap. 2. Proces stabilizace

O procesu stabilizace zaměstnanců hovoříme v souvislosti s efektivním hospodařením s lidskými zdroji. Každá změna pracovníka na pracovní pozici ať v rámci vnitřní či vnější mobility je spojena s náklady pro organizaci.

Do těchto nákladů se promítá:

- nízká produktivita pracovníka v rámci průběhu adaptačního procesu
- zvýšení nákladů při přidělení práce jinému pracovníkovi

- náklady na nábor a výběr nového pracovníka
- náklady na zácvik a trénink

Stabilizace pracovníků , vyjádřena pojmem míra mobility je jedním z kritérií benchmarkingu.

Vyjadřuje se jako:

$$\text{míra úbytku} = \frac{\text{počet odchodů za sledované období}}{\text{Ø počet zaměstnanců}}$$

$$\text{index stability pracovníků} = \frac{\text{počet zaměstnanců, v organizaci déle než rok}}{\text{Počet zaměstnanců, zaměstnaných v organizaci před rokem}}$$

V úspěšných organizacích by míra mobility neměla překročit 10 – 15 %.

Na stabilizaci pracovníků v organizaci mají vliv uplatněné motivační faktory a jejich jednotlivé aspekty jako je systém odměňování, sociální programy a služby , úroveň organizační kultury, kvalita pracovních vztahů , komunikační systém , přístup k personálnímu rozvoji zaměstnanců, uplatněný styl řízení, možnost participace apod.

V současné době je přístup ke stabilizaci zaměstnanců ovlivněn snahou o zavedení pružné a flexibilní organizace, ve které se personální řízení mění v duchu „od stability k flexibilitě“. Zavádí se pracovní místa, sdílená více pracovníky a fixní popisy práce se mění na pružné modifikace rolí.

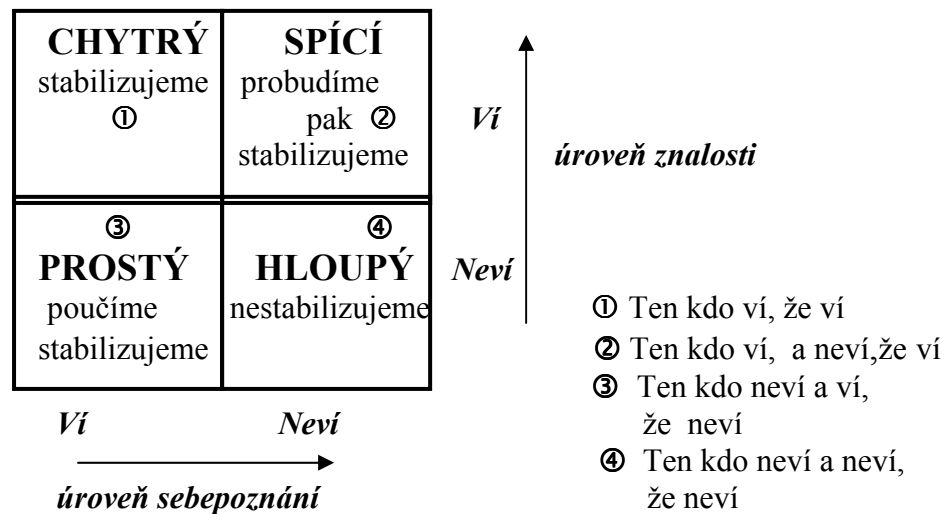
Stabilita pracovníků se v tomto pojetí chápe jako stabilní míra potřebného lidského potenciálu, kterým organizace disponuje pro plnění svých cílů.

Prioritou se stává trvalé zvyšování kvalifikace pracovníků ve formě :

- job shaving - sdílení práce při spolupráci na cílech strategie
- job enlargement – rozšiřování práce – víceprofesní rozvoj . Každý zaměstnanec si osvojuje další 1-2 pracovní činnosti pro své efektivní využití v rámci organizace

V tomto přístupu ke stabilizaci nabývá na důležitosti rozdělení pracovníků do portfolia použitelnosti v rámci flexibilní organizace dle následující schématu .

Obr.8. Rozdělení zaměstnanců do portfolia dle jejich schopnosti flexibility



Při zajišťování a stabilizaci pracovníků pro potřeby organizace dochází někdy k tzv. Paradoxům personálního řízení, které je možno jednoduše matematicky vyjádřit takto :

$5 + 2 = 5$	princip krytí neschopnosti
$5 + 1 = 4$	nástup rozkladného elementu
$5 - 1 = 6$	odchod brzdného elementu
$5 - 1 = 3$	odchod tvůrce
$5 + 0 = 7$	uplatnění motivačního přístupu

Pozn. Volně zpracováno z přednášky J.Stýbla – Nové směry v personální strategii firmy a jejich realizace (1998)



Shrnutí poznatků z tématu č. I. :

Zajištění a stabilizace pracovníků patří mezi činnosti personálního útvaru. Proces získání pracovníka pro potřebnou pracovní pozici probíhá v krocích nábor-výběr-přijetí-adaptace. Nábor probíhá formou vnější, vnitřní nebo kombinovanou, z nichž každá má pro organizaci své výhody i nevýhody. Výběr pracovníků je důležitým prvkem personálního řízení, protože má návaznost i na další personální činnosti. Forma výběru i jeho etapy závisí na konkrétní pracovní pozici, pro kterou se výběr provádí. Přijetí pracovníka probíhá dle vnitřní instrukce organizace. Důležitým krokem je adaptační proces, v jehož průběhu musí pracovník zvládnout pracovní i sociální adaptaci.

Stabilizace pracovníka souvisí s efektivním hospodařením s lidskými zdroji a vyjadřuje se pro benchmarkingová srovnání mírou mobility. Současný vývoj v organizacích chápe stabilizaci jako zajištění potřebného množství lidských zdrojů pro plnění cílů, které se rozvojem své kvalifikace flexibilně přizpůsobí potřebám organizace .



Klíčové pojmy :

- ✓ Proces zajištění pracovníka
- ✓ Kombinovaný nábor
- ✓ Horizontální pohyb
- ✓ Výběr uchazečů
- ✓ Etapy výběru
- ✓ Adaptace
- ✓ Sociální adaptace
- ✓ Míra mobility
- ✓ Index stability pracovníků
- ✓ Job enlargement
- ✓ Nábor uchazečů
- ✓ Vertikální pohyb
- ✓ Diagonální pohyb
- ✓ Forma výběru
- ✓ Přijetí pracovníka
- ✓ Pracovní adaptace
- ✓ Stabilizace pracovníků
- ✓ Míra úbytku
- ✓ Job shaving
- ✓ Paradoxy personálního řízení



Prameny a doporučená literatura:

J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str.117-146 /⇒Kap.1

M. Horalíková: Řízení lidských zdrojů , Praha , skripta ČZU, 1998,
str. 53-68/⇒Kap.1

B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management,
Praha, Victoria Publishing, str. 170-195**, str.210-233**/⇒Kap.1



Kontrolní otázky

1. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých typů náborů – vnějšího, vnitřního, kombinovaného
2. Proč dochází ke kombinovanému náboru
3. Na jaké další personální procesy má vliv výběr pracovníka
4. Jaké informace o uchazeči potřebuje ve výběrovém řízení na funkci personální manažer
5. Vysvětlíte paradoxy personálního řízení



Cvičení

1. Popište proces adaptace pracovníka při vnitřní vertikální mobilitě
2. Zpracujte návrh stabilizace jednotlivých typů pracovníků dle portfolia na obrázku č.8



Místo na poznámky

Téma II. Zvyšování výkonnosti

Úvod do problematiky :

**.....A vrcholný výkon podá jen ten, kdo má motivaci
G. Weber**

Stále náročnější cíle, které si organizace v rámci svých strategických plánů stanovují, vytváří tlak na zvyšování výkonnosti pracovníků jako jeden z možných nástrojů. Řízení lidských zdrojů tak do svých procesů zahrnuje rozvoj motivačního chování lidského faktoru v organizaci, které je důležitým nástrojem ke zvyšování výkonnosti.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Motivace jako proces

Kapitola 2. Systém odměňování

Kapitola 3. Sociální funkce a sociální program

Kapitola 4. Hodnocení a kariérový postup

Cíl tématu :

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Orientovat se v jednotlivých teoriích motivace k práci
2. Pochopit jak souvisí výkonnost organizace s motivačním chováním zaměstnanců
3. Analyzovat příčiny a důsledky uspokojení z práce
4. Navrhnout odpovídající mzdový systém v souladu se strategií organizace
5. Vytvořit motivující sociální program pro jednotlivé kategorie pracovníků v organizaci
6. Objasnit , jak souvisí možnost postupu pracovníka s jeho rozvojem a kariérovým plánem a jaký má vliv na jeho výkonnost
7. Zavést a prosadit smysluplné hodnocení dle potřeb vaší organizace

Kap. 1. Motivace jako proces

Základním nástrojem motivace člověka je uspokojování potřeb. Existuje řada teorií motivace k práci. Mezi nejznámější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Adamsova teorie spravedlivosti, teorie stanovení cílů apod.

Už v tématu, které pojednává o organizacích je dokazována provázanost mezi potřebami organizace a jedince v ní. Sledujeme-li vývoj pojetí člověka v pracovním procesu, jasně si uvědomujeme, že uspokojování osobních potřeb a potřeb organizace jsou dva vzájemně propojené procesy, které se zákonitě ovlivňují. To znamená, že pro organizaci je snazší dosáhnout svých cílů, pokud jsou zároveň naplněny cíle jeho pracovníků.

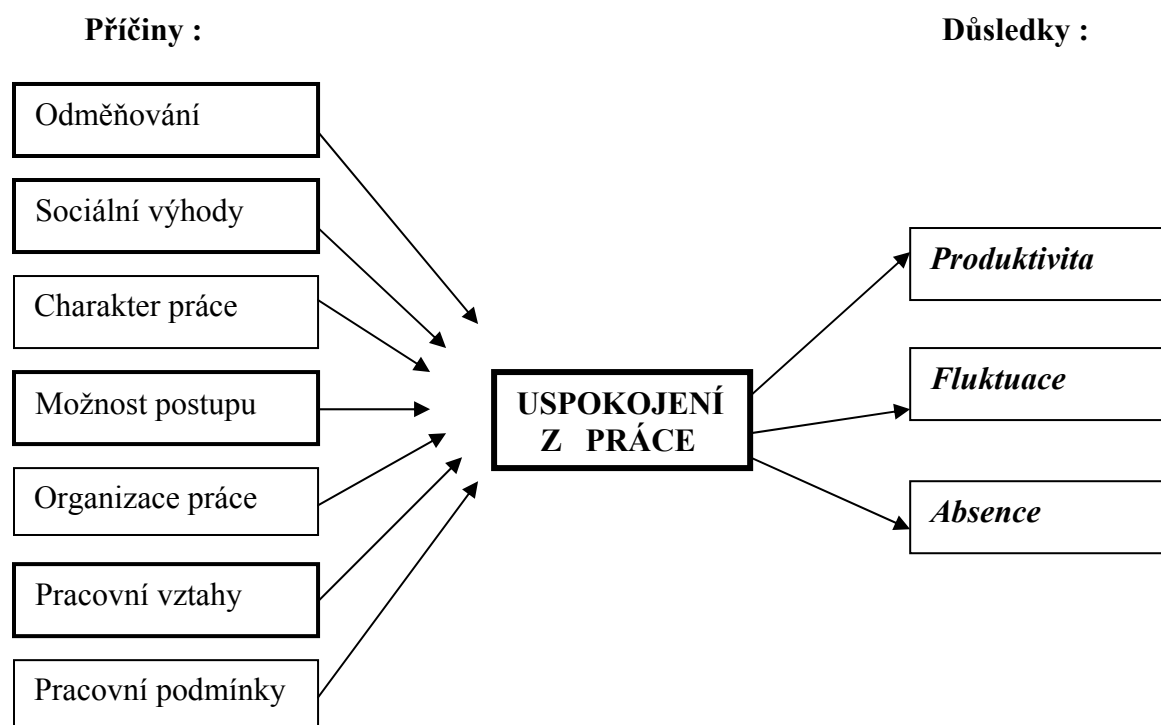
Základním vzorcem pro výkon organizace :

$$V = f(S \cdot m)$$

Výkonnost organizace je funkcí znalostí a dovedností lidského potenciálu a schopností jeho motivace.

S motivací úzce souvisí pojem *uspokojení z práce*, které je charakterizováno jako emocionální odezva jednotlivce na svoji práci. Může být ovlivněno výchozími předpoklady, jako je očekávání jedince, individuální cíle či charakter práce. Uspokojení z práce lze vyjádřit následujícím schématem:

Obr.9. Příčiny a důsledky uspokojení z práce



Dosáhnout u pracovníků uspokojení z práce je významnou součástí personální politiky každé organizace .

Příčinou uspokojení z práce jsou faktory , které působí na přirozeně motivované chování pracovníka.

Důsledky z míry uspokojení se promítají do produktivity, fluktuace a absence. Čím více jsou lidé svoji prací uspokojováni, tím vyšší je jejich produktivita, méně inklinují k absencím a snižuje se fluktuace.

Nadále se budeme zabývat příčinami uspokojení z práce ve zvýrazněných rámečcích.

Kap. 2. Systém odměňování

Odměňování patří z pohledu zaměstnavatele i pracovníka k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Tvorba mzdových systémů a předpisů, plánování mzdových prostředků a analýzy mzdových nákladů představují významnou součást práce personálních útvarů. Mzdové náklady představují důležitou součást nákladů organizace a proto je jim věnována značná pozornost i ze strany managementu .

Mzdová politika musí být sladěna se strategií organizace tak, aby podporovala dosahování cílů . Formulace mzdové politiky by měla být zaměřena na to, aby byly odměňovány ty výsledky a chování, které podporují dosažení cílů organizace .

Obvykle se však mzdová politika řídí snahou o dosažení co nejnižších mzdových nákladů a současně srovnatelnosti s konkurencí na trhu práce.

Ke stanovení mzdové politiky je nutno zvolit následující přístup:

- ⇒ Mzdová politika musí přispívat ke zvyšování produktivity práce a podporovat rozvoj jednotlivce
- ⇒ Organizace musí definovat cíle, které se po jednotlivých pracovních pozicích žádají a odměny, které za to bude poskytovat
- ⇒ Mzda a její další složky musí být chápány a využívány jako řídicí a povzbuzující motivaci a ne jako způsob udržení nebo zlepšení individuální spokojenosti
- ⇒ Mzdový systém musí zobrazovat dvojí spravedlnost
 - vnitřní , která se týká spravedlivé diferenciaci v odměňování jednotlivých pracovních pozic a jednotlivých pracovníků s jejich individuálním pracovním výkonem

- vnější , která se vztahuje k odpovídajícím relacím při srovnání s konkurencí

⇒ Mzdová politika musí být dostatečně pružná a flexibilní , aby umožňovala ohodnotit výkyvy v pracovním výkonu pracovníků , ať pozitivní, tak negativní.

Tato flexibilita je dána poměrem mezi základní – pevnou složkou mzdy, stanovenou na základě vybraných metod a pravidel, variabilní složkou mzdy, přiřazovanou buď skupině nebo jednotlivci a vedlejšími požitky .

Stanovení tohoto poměru závisí především na pracovní pozici. Zpravidla bývá příčinou zdlouhavých diskusí s odbory, které usilují o co největší podíl základní mzdy.

Motivační účinek nemají variabilní odměny menší než 10 – 15 % základní mzdy .

Moderní trendy v odměňování:

- ústup od hodinové mzdy u dělnických profesí a nahrazení úkolovou mzdou s prémie, závislými na kolektivním plnění úkolů
- členitá škála tarifních tříd se nahrazuje tarifním rozpětím
- uzavírají se smluvní mzdy na určité období, zpravidla 1 rok , závislé na hodnocení výkonnosti
- zvýrazňuje se kolektivní složka odměňování – týmové hodnocení , která činí až 40 % mzdy u vybraných profesí – např. prodejci
- volí se srozumitelný a jednoduchý systém odměňování, výkon snadno přepočítatelný do mzdy
- mimořádné výkyvy ve výkonu musí být ohodnoceny bezprostředně – mimořádné odměny či potrestání

Propojením strategie organizace s informacemi , které vedou k vnitřní a vnější spravedlnosti a zakomponováním moderních trendů vznikne uspokojující mzdový systém pro organizaci, současně podporující motivační chování pracovníka.

Kap. 3. Sociální funkce organizace a sociální program

Další příčinou uspokojení z práce , přispívající k motivovanému chování lidských zdrojů je sociální politika organizace a sociální výhody, které organizace pracovníkům poskytuje.

Sociální cíle jsou odvozeny ze sociální funkce organizace .

Vnější sociální funkce organizace je zaměřena na uspokojování celospolečenských nebo regionálních potřeb a zahrnuje např. zajištění zaměstnanosti práceschopného obyvatelstva, podíl organizace na životní úrovni pracovníků a jejich rodin, podíl organizace na formování životního stylu a životní spokojenosti.

Vnitřní sociální funkce organizace se orientuje do vnitřního prostředí organizace a soustřeďuje se dosažení soudržnosti v kolektivu organizace .

Sociální politika organizace vyjadřuje cíle sociální práce, zásady a způsoby její realizace uvnitř organizace ve vazbě na sociální politiku státu a zaměstnaneckých, případně odborových vztahů.

Pro její realizaci je nezbytná ekonomická efektivnost podniku , která vytváří zdroje pro financování sociálních činností, které slouží jako další motivátory pracovníků .

Sociální činnosti jsou prezentovány v podobě zaměstnaneckých výhod a sociálně-zaměstnaneckých služeb.

V moderním personálním řízení jsou zpracovány do podob sociálních programů, garantovaných zaměstnavatelem a prezentovaných veřejnosti .

Tvorba sociálních programů je činností personálních útvarů ve spolupráci s odbory a vzhledem ke své charakteristice se stává potenciálním zdrojem konfliktů. Musí respektovat možnosti organizace a současně požadavky zaměstnanců, které nemusí být vždy v souladu.

Obsah sociálního programu musí být adresný, diferencovaný , mnohotvárný – atraktivní a dynamický ve vztahu k aktuálním potřebám. Závisí na typu a možnostech každé organizace a na struktuře pracovníků, kterým je určen.

Zpravidla se člení do těchto oblastí :

I. Oblast pracovních podmínek:

- Zdokonalování fyzikálních parametrů a technického vybavení pracoviště
- Zvyšování bezpečnosti a hygieny práce na pracovištích
- Poskytování ochranných pracovní pomůcek nad zákonný rámec
- Budování zázemí pro zaměstnance – toalety, šatny, oddechové kouty
- Režim pracovní doby - rozvržení, formy, dovolená, poskytování pracovního volna nad rámec zákonných podmínek

II. Oblast sociálních služeb

- Rozvoj a zajištění zdravotní péče nad zákonný rámec

- Psychologické, právní a sociální poradenství pro potřeby pracovníků
- Zabezpečování dopravy do a ze zaměstnání dojíždějících z cílených regionů
- Zajištění ubytování pracovníků
- Stravování
- Doplňkový prodej v organizaci – příprava nákupů do tašky
- Pitný režim - káva , nealkoholické nápoje na pracovištích
- Fit-programy a sportovní aktivity organizace

III. Oblast ostatních sociálních výhod

- Příspěvky na vzdělávací programy , nesouvisející přímo s pracovní činností (např. jazykové kurzy, kurzy na rozvoj osobnosti,)
- Příspěvky na rekreaci a odpočinek pracovníků i jejich rodinných příslušníků
- Péče o image pracovníků – příspěvky na kosmetické a kadeřnické služby, masáže
- Příspěvky na nadstandartní zdravotní pomůcky a lékařské služby – optika, zubní lékařství, plastické úpravy
- Příspěvky na činnost zájmových organizací skupin zaměstnanců – kluby, kroužky, organizace

IV. Oblast sociálních výhod klíčových pracovníků organizace

- Přidělení a použití služebních automobilů pro soukromé účely
- Odškodné nad zákonný rámec při odchodu z funkce
- Využití platebních karet
- Pracovní a komunikační prostředky – přenosné počítače, mobilní telefony, zapojení internetu v místě bydliště
- Nároky na cestovní třídy při služebních cestách
- Kompenzace mzdy po dobu nemoci
- Náklady na osobní rozvoj dle individuálního výběru

Obsah sociálních programů se neustále vyvíjí a umožňuje tak trvalou motivaci pracovníků formou poskytování sociálních výhod.

Při jejich tvorbě by nemělo být zapomenuto na skupinu bývalých pracovníků organizace např. důchodce, propuštěné pro nadbytečnost nebo pracovníky , vyčlenění v rámci outsourcingu.

Nahrazení sociálních programů zaměstnavatele formou vyšší mzdy se v podmínkách českých organizací ukázalo jako neúčinné, ztrácející během velmi krátkého času jakýkoliv motivační význam .

Naopak zavedením systému Cafeterie, (viz kap. 4.2. Plán sociálních výhod a služeb) představuje nový trend v přístupu a tvorbě sociálních programů, neboť zajišťuje potřeby zaměstnance v této oblasti dle jeho požadavků a preferencí. Jeho praktická realizace není v našich podmínkách tak složitá, jak se zpočátku při zavádění ukazovalo.

Ať je přístup k sociálnímu program v organizaci zvolen jakýkoliv, vždy by měl ve svém kontextu přispívat :

- k regeneraci fyzických i duševních sil a formování jejich zdravého životního stylu
- k posilování pracovních vztahů ,vytváření neformálních vazeb na bázi společných aktivit ve volném čase
- ke zlepšení prestiže a zaměstnavatelské pověsti organizace
- k efektivní motivaci a z toho vyplývajícimu zvýšení pracovní výkonnosti pracovníka

Kap. 4. Hodnocení a kariérový postup

Dalším z faktorů, které přispívají ke spokojenosti pracovníků v práci je možnost perspektivního uplatnění v organizaci, kariérový postup neboli vertikální mobilita. Proto je součástí personálních procesů, přispívajících k výkonnosti organizace vedle mzdové a sociální politiky i hodnocení a řízení kariéry.

Řízení kariéry je proces, který zahrnuje analýzu, stanovení cílů a plán, ve kterém je zachycen postup neboli rozvoj pracovníka v organizaci .

4.1. Hodnocení

Hodnocení pracovníků je systematický proces , který se v organizaci využívá ke zjištění jaký je pracovní výkon pracovníka , jak zvládá plnění pracovních úkolů, vyplývajících z jeho pracovní pozice a jaké jsou možnosti jeho dalšího postupu v organizaci

Hodnocení pracovníků a řízení kariéry jsou vzájemně se ovlivňující procesy. Na základě výsledků hodnocení se typují pracovníci, kterým je plánován jejich kariérový postup v organizaci. Hodnocení poskytuje i zpětnou vazbu o úspěšnosti rozvoje pracovníka.

Rozlišujeme dva druhy hodnocení :

a) **Neformální hodnocení** má průběžný charakter a provádí ho nadřízený během vykonávané práce . Jedná se o každodenní vztah mezi pracovníkem a nadřízeným , součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování i součást komunikačního systému. Provádění neformálního hodnocení nezpůsobuje zpravidla vedoucím pracovníkům žádné problémy.

b) Prosazení **formálního /systematického* či formalizovaného* hodnocení** naráží v organizaci na řadu překážek a problémů , které je možné charakterizovat takto:

- nechuť manažerů, provádějících hodnocení i samotných pracovníků
- nedůvěra v jakýkoliv zvolený systém hodnocení
- možnost nesprávného hodnocení z důvodu subjektivního pohledu hodnotitele
- zvyšování tzv.nestrategických nákladů na zabezpečení hodnocení
- snaha o vyhýbání se krajním hodnotám při hodnocení a zařazení většiny pracovníků do průměru ⇨ ztráta významu hodnocení
- neschopnost personálních útvarů přesvědčit o užitečnosti hodnocení

Zavedení formálního hodnocení vyžaduje koncepčně zodpovědět na následující otázky:

- a) Proč bude hodnocení prováděno a k jakému účelu bude sloužit
- b) Na co se hodnocení zaměří – osobnost pracovníka, speciální znalosti , pracovní výsledky, pracovní aktivita, speciální kritéria např. dodržování firemní kultury
- c) Jaký bude postup a systém hodnocení – složité, vyžadující náročnou přípravu; jednoduché s přesně stanoveným postupem apod.
- d) Kdy bude hodnocení prováděno – v jakém čase, co provádění hodnocení podmiňuje - splnění určitého termínu, úkolu, výkonu
- e) Kdo bude hodnocení provádět a kdo bude přítomen – přímý nadřízený, vyšší nadřízený, spolupracovníci, podřízení, nezávislý vnitřní hodnotitel, nezávislý vnější hodnotitel , zákazník, sebehodnocení apod.
- f) Jak budou sděleny výsledky hodnocení – písemně, přímým projednáním
- g) Jaké jsou očekávané problémy s hodnocením a co hovoří přímo proti zavedení hodnocení v organizaci

Bez důkladného zvážení a zodpovězení všech těchto otázek je proces zavedení hodnocení a jeho efektivita ohrožena a vytváří platformu pro vznik konfliktů v organizaci.

Samotnému zavedení musí předcházet důkladná prezentace pro pracovníky a proškolení hodnotitelů.

Přes všechna tato opatření zůstává hodnocení jednou z nejméně oblíbených činností personálního řízení, jak pro pracovníky, tak pro hodnotitele i když je všeobecně považováno za velmi důležité a přínosné.

Je to dáno rozdílným očekáváním účelu hodnocení.

Následující tabulka vychází z výsledků odpovědí cca 300 účastníků provedených workshopů na téma „Zavádění hodnocení do praxe“.

Tabulka: Rozdílné cíle hodnocení

<i>Účel hodnocení, stanovený organizací</i>	<i>Očekávání hodnotitelů</i>	<i>Očekávání zaměstnanců</i>
Zvýšení pracovních výkonů	Diferenciace mezi pracovníky	Dobrou mzdu
Odměňování dle zásluh	Zkvalitnění komunikace	Pracovní jistota
Typování personálních rezerv	Stabilizace pracovníků	Povýšení
Zpětná vazba v komunikaci	Zbavení se nepotřebných pracovníků	Možnost požádat nadřízeného o pomoc
Poskytnout rady a pomoc pracovníkům	Získání informací z“ tiché pošty“	Možnost komunikace s nadřízeným
Motivace pracovníků		Odhalení nespravedlnosti
Porovnávání výkonů jednotlivých pracovníků		
Lepší využití kvalifikace pracovníků		
Stanovení cílů rozvoje pracovníků v plánu kariéry		

Na úspěšnosti hodnocení se podílí zejména volba hodnotících kritérií, která by měla být exaktní a popisná a stanovená na základě účelu pro které se hodnocení dělá.

Diskutabilní je v rámci hodnocení otázka, zda má být hodnocení součástí mzdového systému, který by výsledky hodnocení přímo promítl do mzdy pracovníků.

Stanoviska k této otázce se výrazně liší. Proto zde uvádím rámcové srovnání těchto názorů:

Hodnocení jako součást mzdového systému

- Motivuje ke zvýšení výkonu
- Má stanovené přesné postupy, které eliminují chyby hodnotitele
- Je vyvíjeno podle potřeb a v čase
- Více odmítáno jak hodnotitelem, tak hodnoceným
- Je chápáno jako tvorba mzdy, proto má více formální charakter

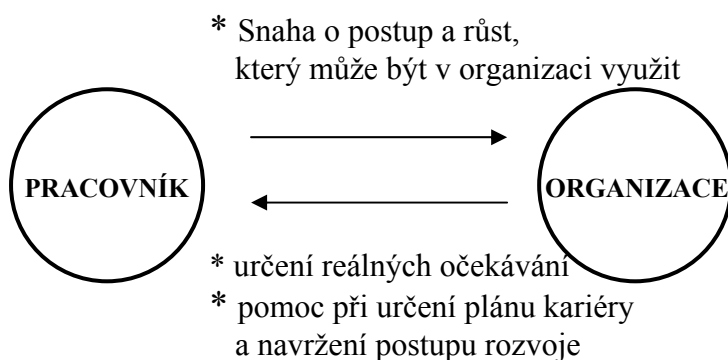
Hodnocení , které není součástí mzdového systému

- Je lépe přijímáno oběma stranami
- Chyby hodnotitele mají menší důsledky pro hodnoceného
- Vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitelů
- Má menší dopady na motivační chování
- Nejsou důvody k iniciování jeho obměny
- Hrozí, že ztratí smysl a přestane být realizováno

4.2. Řízení kariéry/pracovního postupu*

Kariéra je chápána jako řada po sobě jdoucích etap v pracovním životě , které odráží motivaci a aspiraci člověka ve vztahu k vykonávané práci a očekávání organizace a vedou k peněžním odměnám a společenskému postavení , které se k dané kariéře váží.

Vývoj kariéry závisí na sladění zájmů jednotlivce a organizace.



Sladění těchto zájmů vyústí v přípravu plánu kariéry/osobního rozvoje pracovníka, který poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí , které rozšiřují jeho dovednosti a schopnost dle potřeby organizace a poskytují základnu pro další rozvoj kariéry.

Plány osobního rozvoje jsou zpracovávány na jednotlivé pracovníky na základě výsledků hodnocení v těchto krocích:

1. Analýza stávající situace a rozvojových potřeb - identifikují se dovednosti, silné a slabé stránky pracovníka a oblasti rozvoje pro zdokonalení v současné roli

2. Stanoví se cíle, kterých by měl pracovník v budoucnu dosáhnout –

- zlepšování výkonu
- příprava na budoucí pozice
- zlepšení a osvojení dovedností
- rozšíření příslušných znalostí
- rozvoj určitých schopností
- přechod v rámci horizontální nebo vertikální mobility

3. Příprava plánu činností – zahrnuje postup, jakým způsobem dosáhne pracovník stanovených cílů. Obsahuje programy sebevzdělávání, koučování ze strany manažerů, projekty a kurzy vzdělávání k zajištění specifických potřeb v oblasti vzdělávání .

Plány rozvoje pracovníka spoluvytváří jeho nadřízený , který je současně schvaluje. Realizaci a kontrolu zajišťuje personální útvar, včetně zpětné vazby nadřízenému pracovníkovi a postupu rozvoje .



Shrnutí poznatků z tématu č. II. :

Zvyšování výkonnosti pracovníků je jedním z nástrojů k zabezpečení plnění stanovených cílů organizace.

Lze toho dosáhnout dvojím způsobem - zvyšováním schopností lidského potenciálu a uplatněním prvků motivace v personálním řízení. S motivačním chováním úzce souvisí uspokojení z práce, jehož důsledky se promítají do produktivity, fluktuace a absence.

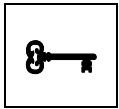
Odměňování je jednou z nejdůležitější personální činnosti, protože mzdové náklady tvoří významnou položku v nákladech organizace. Aplikovaný mzdový systém ovlivňuje nejen náklady organizace, ale zejména motivaci pracovníků, proto se při tvorbě sleduje jeho vnitřní i vnější spravedlnost.

Dalším z motivačních faktorů je sociální funkce a sociální činnosti organizace, které se promítají do jejího sociálního programu. Přístup k sociální oblasti a tvorba sociálních programů je individuální záležitostí každé organizace, která vychází především z její ekonomické situace.

Seberealizace pracovníků v organizaci, vidina pracovního postupu a budoucí kariéry uspokojuje potřeby z nejvyšší příčky v Maslowově pyramidě potřeb. Současně tento proces přispívá k motivaci pracovníka a tím ovlivňuje jeho výkonnost.

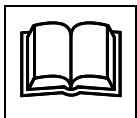
Východiskem pro řízení kariéry je systém hodnocení, které se v organizaci provádí a vedle dalších funkcí, které plní, typuje kandidáty do plánů personálních rezerv. Pro tyto adepty jsou zpracovávány jejich kariérové plány s cíli a postupem rozvoje, které jsou pro budoucí pracovní pozici potřebné.

Posledním z důležitých motivátorů pracovního výkonu jsou zaměstnanecké a pracovní vztahy, které však pro jejich obsáhlost jsou zařazeny jako další samostatné téma.



Klíčové pojmy :

- ✓ Zvyšování výkonnosti
- ✓ Teorie motivace k práci
- ✓ Spokojenost z práce
- ✓ Mzdové systémy a předpisy
- ✓ Mzdová politika
- ✓ Základní/pevná* složka mzdy
- ✓ Variabilní složka mzdy
- ✓ Moderní trendy v odměňování
- ✓ Sociální výhody
- ✓ Vnější a vnitřní sociální funkce organizace
- ✓ Cafeterie-systém
- ✓ Kariérový postup
- ✓ Cíle hodnocení
- ✓ Motivační chování
- ✓ Výkon k organizace
- ✓ Systém odměňování
- ✓ Mzdové náklady
- ✓ Dvojí spravedlnost mzdového systému
- ✓ Vedlejší požitky
- ✓ Sociální politika
- ✓ Sociální cíle
- ✓ Sociální činnosti
- ✓ Sociální program
- ✓ Hodnocení formální a neformální
- ✓ Řízení kariéry
- ✓ Plány osobního rozvoje



Prameny a doporučená literatura:

- C. Marques, F.Jirásek: Řízení lidských zdrojů , Praha, Bankovní institut, 1996, str. 75-88/⇒Kap.1, str.117-136/⇒Kap.4
- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str.192-220/⇒Kap.4 str.265-296/⇒Kap.2 str. 321-338/⇒Kap.3
- M. Horalíková: Řízení lidských zdrojů , Praha , skripta ČZU, 1998, str. 87-90/⇒Kap.3
- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str. 330-356**/⇒Kap.4 str.415-440/⇒Kap.3



Kontrolní otázky

1. Proč je nutné usilovat o provázání potřeb organizace s potřebami pracovníků
2. Vysvětlete jak se promítají jednotlivé příčiny uspokojení z práce do jejich důsledků

4. Jaká mzdová šetření se v organizaci provádějí
5. Jaké jsou mzdové formy
6. Co zahrnují vedlejší požitky
7. Jaký je smysl sociální funkce organizace
8. Je nutné dle vašeho názoru diferencovat sociální program pro jednotlivé kategorie pracovníků organizace a podle jakých kritérií by měla být diferenciací provedena
9. Jaký má význam plánování kariérového postupu jednotlivců pro organizaci
10. Proč je hodnocení málo oblíbenou činností personální práce



Cvičení

1. Zařadte jednotlivé příčiny uspokojení z práce do Maslowovy pyramidy potřeb a vysvětlete toto zařazení na konkrétních příkladech.
2. Stanovte kritéria pro hodnocení, které by se mělo bezprostředně promítnout do mzdového systému



Místo na poznámky

Téma III. Zaměstnanecké a pracovní vztahy

Úvod do problematiky:

Zaměstnanecké vztahy v organizaci jsou tvořeny a ovlivňovány všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, ať v individuální či kolektivní podobě. Jsou v nich obsaženy formální procesy, postupy a komunikační cesty. Zaměstnanecké vztahy se však uskutečňují hlavně při běžném neformálním styku vedoucích pracovníků s pracovníky, kteří jednak jednají v duchu stanovených pravidel zaměstnaneckých vztahů, ale především ze své vlastní iniciativy.

Pracovní vztahy jsou nazývány vztahy mezi spolupracovníky, mezi pracovními kolektivy, vztahy pracovníků k zákazníkům, k veřejnosti apod. Spektrum ať zaměstnaneckých nebo pracovních vztahů je velmi široké a neustále se vyvíjející. Proto je nelze v rámci organizace rozkrýt v celém rozsahu.

Významnou roli v zaměstnaneckých vztazích sehrává personální útvar, jehož strategií je dosáhnout uspokojivých zaměstnaneckých vztahů s ohledem na psychologickou smlouvu, vytvářet stabilní vztahy spolupráce, která předchází vzniku konfliktu, zapojovat pracovníky do procesů komunikace a zejména vybudovat partnerské vztahy s odborovou organizací a zajistit tak v organizaci sociální smír.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Komunikace v organizaci

Kapitola 2. Participace zaměstnanců na rozhodování a řízení

Kapitola 3. Konflikty a disciplinární opatření

Kapitola 4. Vztahy s odborovou organizací

Cíl tématu:

Po zvládnutí tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Vysvětlit rozdíl mezi pojmy zaměstnanecké a pracovní vztahy – individuální a kolektivní
2. Popsat, jak funguje efektivní komunikační systém v organizaci, jaké sou jeho přednosti a nedostatky
3. Pochopit důležitost participace pracovníků na řízení a rozhodování pro jejich motivované chování
4. Dokázat řešit konflikty v organizaci různými přístupy

5. Uvědomit si účel disciplinárních opatření preventivních a nápravných
6. Orientovat se v zákonu O kolektivním vyjednávání a v pravomoci odborové organizace
7. Naznačit postup při uzavírání kolektivní smlouvy, včetně řešení případných rozporů
8. Začlenit činnost odborů v organizaci do procesů personálního řízení

Kap. 1 Komunikace v organizaci

Informace jsou motorem, pohánějícím organizaci. Bez účinného systému komunikace není organizace životaschopná. Čím méně je organizace postavena na tradičních funkcionalistických základech, tím více nabývá na významu komunikační systém. Nedostatečné informace na obou stranách vyvolávají stres a nespokojenost.

Komunikační systémy jsou založeny na formálních i neformálních komunikačních kanálech, kterými se informace přenášejí. Oba tyto kanály fungují na principu shora i na principu zdola.

Komunikace shora je předáváním informací, které vznikají na určitém stupni řízení a šíří se v hierarchii struktury směrem dolů, s cílem informovat a ovlivňovat ostatní. Tento typ komunikace poskytuje oficiální informace o plnění cílů organizace, zadávání úkolů a zpětnou vazbu o výsledcích pracovní aktivity. Organizace stále více rozvíjí formy tohoto typu komunikace, neboť informace, poskytnuté ve správný čas významně ovlivňují produktivitu práce.

Mezi formy, z nichž některé byly převzaty na základě pozitivních zkušeností ze zahraničí patří :

- ústní nebo písemné příkazy, instrukce, vyhlášky, rozhodnutí, které tvoří právní normy/legislativu* organizace
- zadávání (delegování) úkolů ústní nebo písemnou formou – závisí na typu a složitosti úkolu
- organizační – firemní tiskoviny, jako jsou noviny a časopisy, zpravodaje bulletinů pro zaměstnance, informační brožurky
- interní elektronická pošta – intranet
- setkání – mítinky se zaměstnanci
- pracovní porady a schůzky
- hodnocení

Komunikace zdola je vysílání informací od pracovníků k vyššímu stupni řízení v žebříčku hierarchie organizace. Komunikace zdola naráží na některé obtíže, mezi které patří neochota nadřízených naslouchat řadovým pracovníkům, obavy či nesmělost pracovníků hovořit se svým nadřízeným, neznalost „jazyka“ organizace apod.

Formy této komunikace jsou následující:

- systém podávání stížností – je zpravidla formalizovaný systém postupu, kterým podává pracovník oficiální stížnost, která je dle pravidel prošetřena a zodpovězena
- systém podávání návrhů – formální postupy pro získávání a realizaci nápadů, obvykle vázány na finanční odměnu
- průzkumy mínění, názorů, postojů zaměstnanců – jsou zajišťovány buď interní formou – personálním útvarem nebo za pomoci externích poradců.
- diskusní kroužky a profesní kluby organizace se zabývají za přítomnosti zástupce vedení návrhy, názory, dotazy a připomínkami ke specifické problematice
- tzv. tichá pošta/chodbové řeči* - jsou představitelem neformálního komunikačního kanálu, kterým proudí neformální sdělení zaměstnanců, ať již po vertikální, tak po horizontální úrovni přes tzv. uzlové body – pracovníky, kterým ostatní důvěřují a svěřují se jim.
- Narozeninové kluby – jsou dalším neformálním komunikačním kanálem, kdy se informace od pracovníků dostávají k jejich nadřízeným (někdy i naopak) při neformálních oslavách a setkáních

Efektivní komunikační systém v organizaci posiluje sounáležitost pracovníků s firmou a ovlivňuje celkovou výkonnost organizace.

Umění komunikace patří mezi dovednosti, které se velmi často zařazují do plánů osobního rozvoje nebo plánů rozvoje kompetencí u manažerů, neboť dlouhou dobu nebyla umění komunikace věnována významná pozornost.

Kap. 2 Participace pracovníků na řízení a rozhodování

Participace/spolupůsobení* je logickým vývojem demokracie vztahů v organizacích. Představuje významný, pozitivně motivační, stabilizační i vývojový faktor veškerého dění v organizaci. Nabývá na významu v organizacích, kde mají odbory jen slabý vliv nebo nejsou přítomny vůbec.

Vytváření prostoru pro participaci má pro dění organizace závažné psychologické stránky a důsledky. Nový a kol. (1992)

- Umožňuje pracovníkům zaujímat aktivní roli v rámci organizace

- Uspokojuje vyšší potřeby – např. uznání, ocenění práce, seberealizace
- Vytváří se vědomí možnosti spolurozhodovat o závažných věcech
- Dochází ke zlepšení celkových pracovních podmínek

Existují 4 základní složky participace:

- a) *participace na vlastnictví* – prodej nebo předávání akcií – zaměstnanecké akcie
- b) *participace na zisku* – v podobě hmotné stimulace v rámci systému odměňování
- c) *participace na řízení organizace* – prostřednictvím odborové organizace i mimo ní, účastí ve správních radách, dozorčích radách, odborných kolegiích
- d) *participace na úkolech* – při definici strategických cílů a operací, redesignu pracovních míst v horizontálních skupinách, v týmové práci

Participace na řízení klade na pracovníky velké nároky, přináší však silnou motivaci a ztotožnění se s cíli organizace.

Participace na úkolech přispívá k jejich snadnějšímu plnění, neboť se na nich pracovník sám podílel.

Kap. 3. Řešení konfliktů a disciplinární opatření

Jak již bylo řečeno některé procesy personálního řízení mají citlivý charakter a mohou vyvolat vznik konfliktů. Úkolem personálních útvarů je přispívat v rámci zaměstnaneckých vztahů k bezkonfliktnímu pracovnímu prostředí tím, že se svojí činností zaměří na jejich předcházení.

Řada konfliktů je řešitelná formou personálního poradenství, které je určeno jak pro pracovníky, tak pro vedoucí pracovníky. Zpravidla se jedná o konflikty mající psychologický, právní nebo sociální charakter.

Odborný pracovník personálního útvaru může plnit úlohu mediátora i vyjednávače podle druhu konfliktu na základě jednoho ze tří přístupů:

- pokojná koexistence – znamená výměnu názorů a urovnání konfliktu klidnou cestou
- kompromis – řeší konflikty pomocí vyjednávání a dohadování. Tento postup lze uplatnit v případě, že neexistuje správná nebo nejlepší odpověď. Vyžaduje ústup z pozice
- řešení problémů – znamená vytvořit bázi spolupráce při řešení problému a podílení se na zodpovědnosti, aby řešení fungovalo. Zdůrazňuje spíše potřebu nalézt skutečné řešení, než vzájemně se přizpůsobit. Může obsahovat i konfrontaci, které je nutno včas zabránit.

Pro řešení konfliktů je poslední přístup nejlepším řešením

Disciplinární opatření podněcují dodržování organizačních norem a předpisů buď ve formě preventivní nebo nápravné.

Preventivní disciplinární opatření zabraňují porušení organizační legislativy a podněcují sebekázeň pracovníků a to informováním pracovníků, objasňováním důvodů předpisů, vytvářením předpisů se spoluúčastí zaměstnanců, kontrolou stížností a absencí.

Nápravná disciplinární opatření následují po porušení norem a nařízení . Snaží se odradit zaměstnance od porušování a zajistit dodržování v budoucnu. K obvyklým nápravným disciplinárním opatření patří:

- snaha poradit - proč došlo k porušení, v čem je jednání škodlivé
- varování - při opakovaném méně závažném porušení
- postih v různých formách - důtka, odejmutí variabilní složky mzdy, srážky z platu
- převedení na jinou práci – jedná-li se o snížení pracovního výkonu
- přeřazení na méně důležitou práci – při opakovaném porušení a dalších negativních charakteristikách
- propuštění z disciplinárních důvodů je stanoveno Zákoníkem práce, možnost uzavření dohody o dobrovolném odchodu

Běžně se užívá i progresivních disciplinárních opatření, což znamená násobení postihu při opakované přestupky. V disciplinárním řízení je dobré uplatňovat opatření okamžitě , důsledně a spravedlivě tak, aby mělo varovný účinek.

Kap. 4. Vztahy s odborovou organizací

Každý pracovník má právo se odborově sdružovat . Toto právo může omezit pro některé kategorie zaměstnanců pouze zákon.

Smyslem a nejdůležitějším úkolem odborů je ochrana práv zaměstnanců a obhajoba jejich oprávněných zájmů.

Značná část pravomocí pro jednání s odborovou organizací je zpravidla přenesena na personální útvary, které s odbory úzce spolupracují.

Odbory mají při projednávání otázek , týkající se většího počtu zaměstnanců 4 **oblastí pravomocí :**

- součinnost – spolupráce na problému, konzultace návrhů a připomínek, konečné rozhodnutí je na zaměstnavateli
- spolurozhodování – opatření může provést zaměstnavatel jen po předchozím schválení, jinak je toto opatření právně neúčinné
- rozhodování – nejužší pravomocí odborového orgánu, který rozhoduje sám
- kontrola – prováděna odbory ve vztahu k zaměstnavateli

Oblasti pravomoci odborů jsou dány zákonnými předpisy, stanovami odborové organizace a kolektivní smlouvou. O vymezení pravomocí bývá v rámci kolektivního vyjednávání řada sporů, které zpravidla končí kompromisním jednáním.

Současná doba je poznamenána výrazným oslabováním postavení odborů v organizaci, která je dána zákonným zúžením prostoru pro kolektivní vyjednávání, zhoršenou ekonomickou situací odborových organizací, která dříve byla dotována zaměstnavatelem, neochotou lidí ke sdružování, nahrazováním kolektivních prvků prvky individuálními např. v systému odměňování uzavírají zaměstnavatelé smluvní mzdy, v oblasti sociální – systém cafeterie apod.

Těžiště odborů se přenáší do oblasti právní kontroly a ochrany zájmů pracovníků a jejich pravomoci se zužují na rámec, stanovený zákonnými nařízeními.

4.1. Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouva

Nejvhodnějším dokumentem pro dohodnutí konkrétní spolupráce mezi zaměstnavatelem a odbory je kolektivní smlouva. Jejímu uzavření předchází kolektivní vyjednávání.

Kolektivní vyjednávání je rozhodovací proces, který probíhá mezi zaměstnavatelem a odbory o podmínkách práce v pracovním poměru. Sjednává a průběžně uplatňuje soubor pravidel, která upravují podstatné i procedurální podmínky zaměstnaneckého vztahu.

Smysl kolektivního vyjednávání lze charakterizovat následovně:

- jedná se o flexibilní metodu rozhodování o pracovních vztazích a pracovních podmínkách, která není obsahově omezena
- smluvně se vytváří určité sociální prostředí, ve kterém platí etické normy chování vůči zaměstnancům, vyplývající z personální politiky a strategie
- je partnerským vztahem, který trvá po celou dobu platnosti kolektivní smlouvy a umožňuje určitou participaci zaměstnanců

- kolektivní smlouva slouží jako ochrana pracovníků proti libovůli zaměstnavatele

Kolektivní smlouva organizace je písemný dokument, ve kterém musí být minimálně obsaženy prvky, sjednané vyšší kolektivní smlouvou, které se uzavírají pro větší počet zaměstnavatelů mezi příslušným odborovým svazem a organizacemi zaměstnavatelů.

Proces uzavírání kolektivní smlouvy je procesem vyjednávání a uzavření kolektivní smlouvy má vliv na sociální smír v organizaci, který přispívá k jejímu sociálně-ekonomickému rozvoji.

Pokud dojde při uzavírání kolektivní smlouvy k rozporům a později i ke sporům o plnění závazků, řeší tyto rozpory na základě zákona 2/1991 Sb. O kolektivním vyjednávání zprostředkovatel, kterým může být kterákoliv osoba, která má důvěru obou stran a schopnosti k tomu, aby problém vyřešila.

Při neúspěšnosti řízení před zprostředkovatelem smluvní strany písemně požádají rozhodce o rozhodnutí ve sporu. Rozhodcem může být plnoletý občan, způsobilý k právním úkonům, zapsaný v seznamu rozhodců, vedeném na MSPV.

Činnost odborů je smysluplná a žádoucí u větších organizací, kde řešení individuálních problémů se zaměstnanci by bylo velmi náročné.

Naopak v malých organizacích nebo tam, kde je aktivní personální práce na vysoké úrovni, odbory ztrácejí své opodstatnění a buďto vůbec nevznikají nebo dochází k oslabování jejich vlivu či sami zanikají.

Čím horší je úroveň personálního řízení, tím silnější je postavení odborové organizace, která má snahu systém personálního řízení ovlivňovat a v některých případech i suplovat.

Naopak, je-li přístup zaměstnavatele k lidskému faktoru propracován; systém odměňování, motivační a sociální program i pracovní vztahy jasné a srozumitelné, pak je účast v odborech pro většinu pracovníků zbytečná.

Poslední informace, týkající se odborových organizací ukazují, že pracovníci chápou poslání odborů jako významné a důležité pouze z 28 %. Vysoká organizovanost v odborech u některých organizací je pouhým setrváním zvyklostí pracovníků zejména starších věkových kategorií.

Pozn. Volně zpracováno z informací konference Personální řízení po vstupu ČR do Evropské unie – Praha, 2000-.



Shrnutí poznatků z tématu č. III. :

Úroveň zaměstnaneckých a pracovních vztahů je dalším z důležitých aspektů motivačního chování pracovníků. Jedná se o problematiku s širokým záběrem, která ovlivňuje téměř veškeré procesy v organizaci. Zahrnuje systémy komunikace ať formální či neformální, shora či zdola, participaci pracovníků na dění v organizaci, řešení konfliktů a disciplinární opatření. Nejvýznamnější složkou zaměstnaneckých vztahů je spolupráce s odborovou organizací, která se vytváří v rámci kolektivního vyjednávání a je v organizaci známa v podobě kolektivní smlouvy. Přestože se zaměstnanecké a pracovní vztahy dotýkají všech útvarů v organizaci, nositelem a tvůrcem politiky zaměstnaneckých vztahů je především personální útvar, který svým pozitivním přístupem napomáhá řešení konfliktů a zajišťuje sociální smír v organizaci, který přispívá k jejímu rozvoji.



Klíčové pojmy :

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ✓ Zaměstnanecké vztahy | ✓ Pracovní vztahy |
| ✓ Individuální a kolektivní podoba zaměstnaneckých a pracovních vztahů | ✓ Sociální smír |
| ✓ Komunikační systémy | ✓ Proces komunikace |
| ✓ Participace na řízení a rozhodování | ✓ Principy komunikace |
| ✓ Pokojná koexistence | ✓ Řešení konfliktů |
| ✓ Řešení problémů | ✓ Kompromis |
| ✓ Disciplinární opatření preventivní | ✓ Mediátor a vyjednávač |
| ✓ Oblast pravomocí odborů | ✓ Disciplinární opatření nápravné |
| ✓ Kolektivní smlouva | ✓ Kolektivní vyjednávání |
| | ✓ Zprostředkovatel a rozhodce |



Prameny a doporučená literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str.304-320
- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management,
Praha, Victoria Publishing, 1992, str. 502-525**/⇒Kap.1,3
- J.Kahle,J.Stýblo: Praktická personalistika, Praha, Pragoeduca 1994,
str.177-196**/⇒Kap.4
- M.Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 735-799



Kontrolní otázky

1. Vysvětlete rozdíl mezi pojmy zaměstnanecké a pracovní vztahy v kolektivní a individuální podobě
2. Jaký je vztah mezi zaměstnaneckými vztahy a psychologickou smlouvou. Co tento vztah ovlivňuje
3. Proč je komunikační systém v tradičním funkcionálním uspořádání jednodušší než v nových typech flexibilních organizací
4. Vysvětlete na konkrétních příkladech formy komunikace shora a zdola
5. Co je dle vašeho názoru „jazyk organizace“
6. Jaké jsou výhody a nevýhody informací, získaných v rámci komunikace zdola
7. K naplnění jakých potřeb pracovníků dochází, jsou-li jim umožněny jednotlivé složky participace
8. Které procesy personálního řízení jsou nejčastějším zdrojem konfliktů v organizaci
9. Uveďte na konkrétním příkladě uplatnění preventivního a nápravného disciplinárního opatření
10. Čím může být nahrazeno odborové sdružování u profesí, kterým to zákon výslovně zakazuje.



Cvičení

1. Popište na konkrétním příkladě vyřešení zvoleného problému z oblasti personální práce jednotlivými přístupy k řešení konfliktů
2. Uveďte konkrétní příklady z jednotlivých oblastí pravomocí odborové organizace