

# Podniková ekonomika



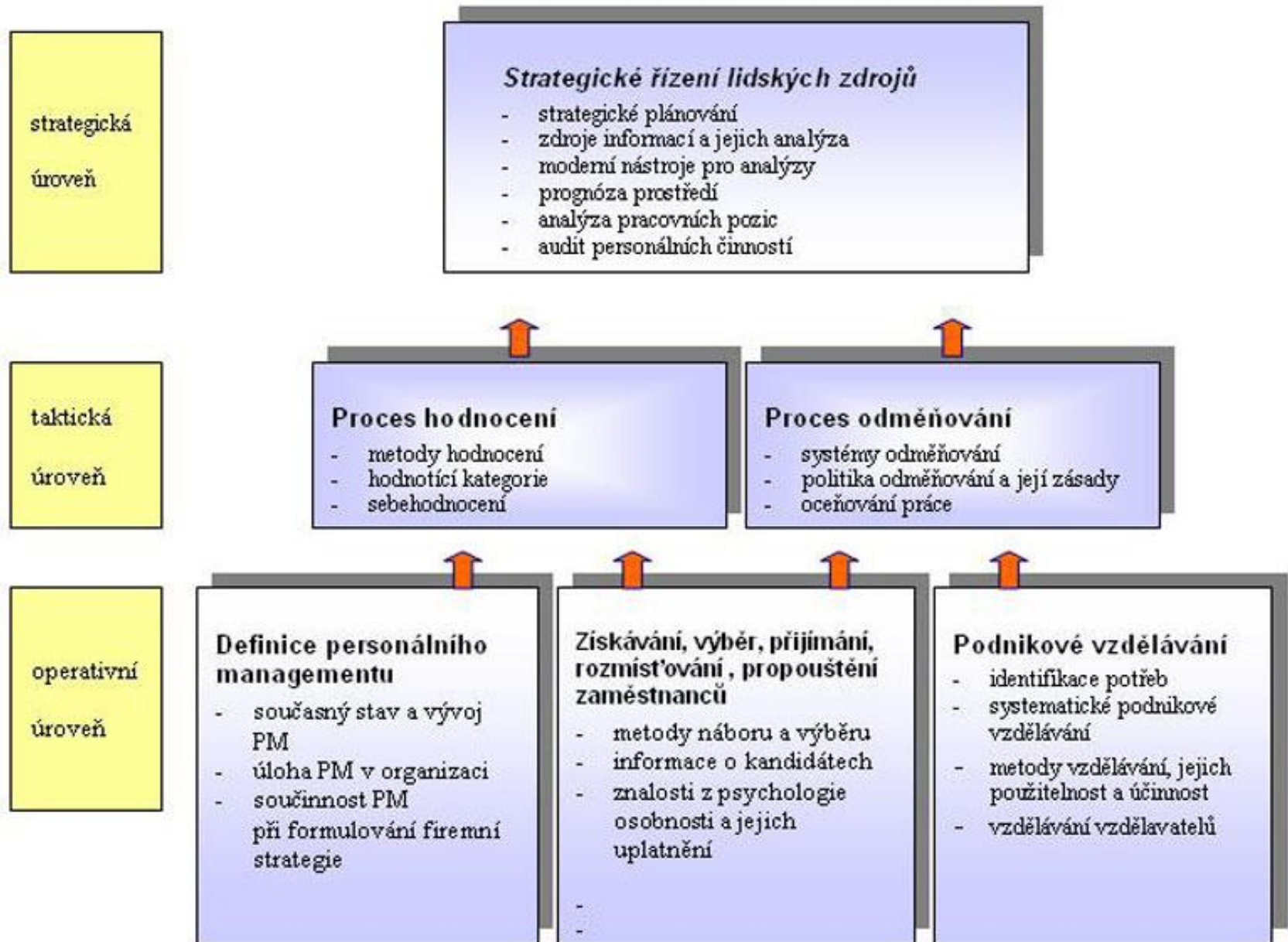
# Personální management

Pojmy:

- Personalistika
- Personální administrativa
- Personální řízení
- Lidské zdroje
- HR management



# HR Management - součást všech úrovní řízení podniku



# Personální činnosti v podniku

- Analýza pracovního místa
- Plánování potřeby zaměstnanců (HR)
- Proces získávání a výběru zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Ukončování pracovního poměru
- Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Komunikace a vnější vztahy
- Péče o pracovníky a pracovní podmínky





# Analýza pracovního místa

- proces získání informací o pracovním místě a jejich následné vyhodnocování
- důvody:
  - Vytvořit popisy pracovních míst
  - Posoudit možnosti zvýšení produktivity práce.
  - Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat.
  - Vznik nového pracovního místa.
  - Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.
- zdroje informací:
  - Bezprostředně nadřízené zaměstnanci
  - Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.
  - Organizační schéma a dokumentace organizace
  - Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci.
  - Informace získané z analýz rozvoje odvětví, apod.



# Plánování HR

- „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“ (Bulla, Scott, 1994)
- zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů
- integrální součástí podnikového plánování
- tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů

Míra fluktuace (Ukazatel intenzity odchodů) = průměrný počet pracovníků, kteří odešli během určitého období/průměrný počet pracovníků v tomtéž období  
Index stability = počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku/Počet pracovníků zjištěný před rokem

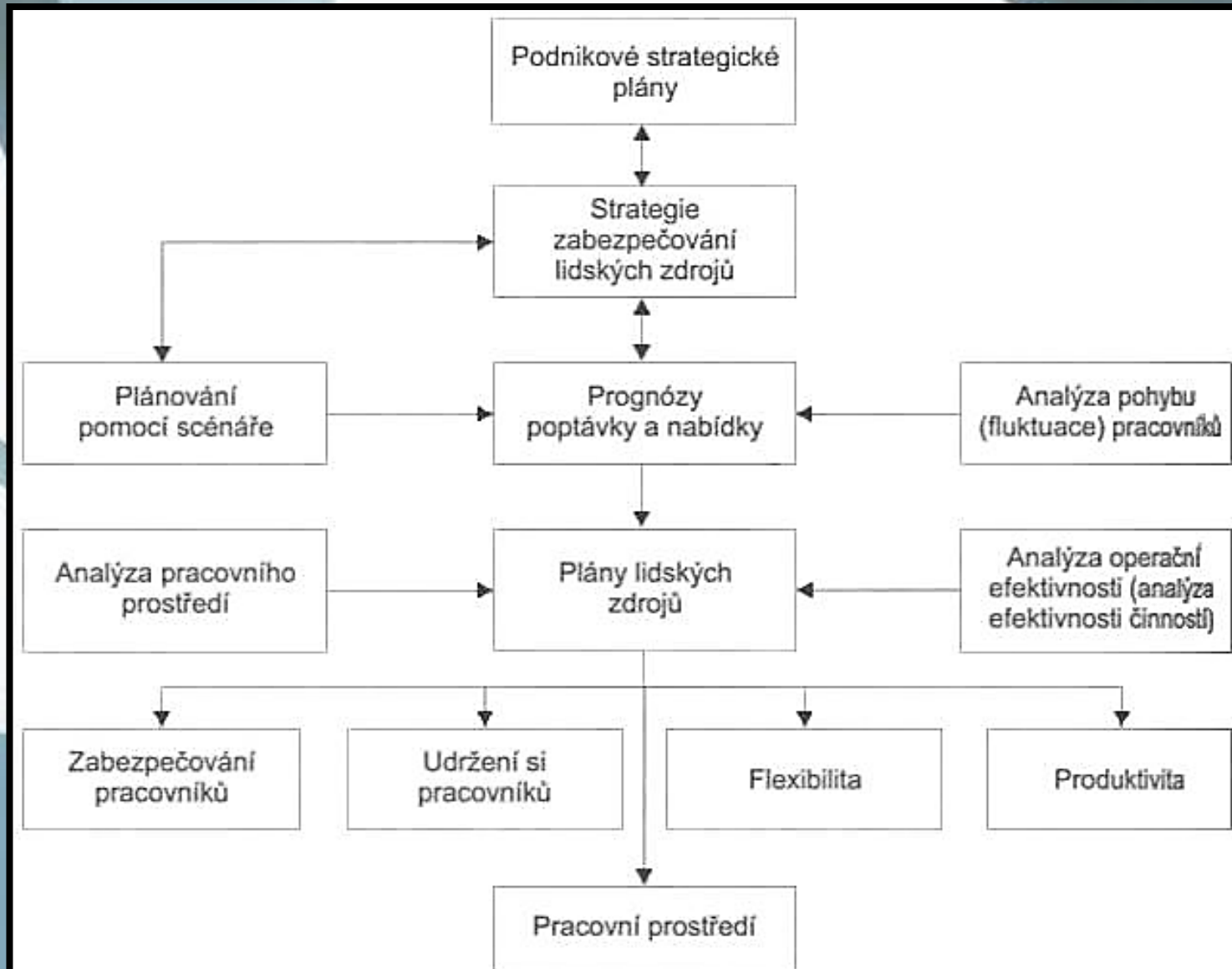


# Plánování HR

- ***Cíle plánování lidských zdrojů:***
  - získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje
  - předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí
  - formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu - adaptace
  - snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů
  - zlepšit využití pracovníků



# Plánování lidských zdrojů





# Proces získávání a výběru zaměstnanců


- definování požadavků
- přilákání uchazečů
- vybírání uchazečů



# Proces získávání a výběru zaměstnanců

## Přilákání uchazečů

- Vnitřní zdroje
- Uchazeči se hlásí sami – personální marketing
- Doporučení
- Inzerce
- Zprostředkovatelské agentury
- Poradenské firmy
- Vzdělávací zařízení
- Úřad práce



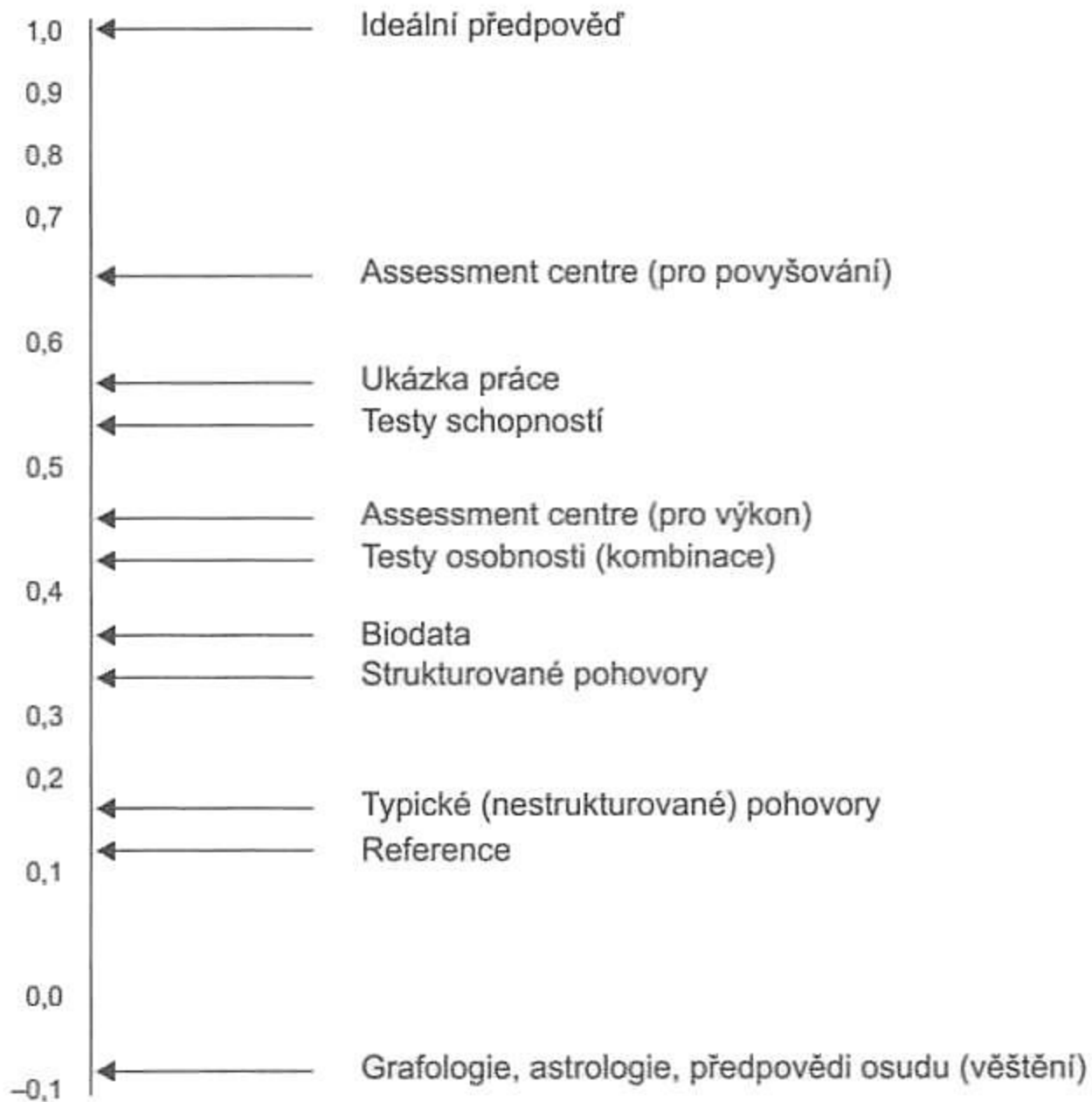
Nejčastější tři metody získávání založené na kvalitě obdržených žádostí : využívání komerčních agentur (32 %), inzerování v odborných časopisech (23 %) a inzerování v celostátních denících (22 %)

# Proces získávání a výběru zaměstnanců

## Výběr zaměstnanců

- Třídění životopisů
- Dotazníky
- Testování uchazečů
- Assessment centra
- Pohovory
- Zkoumání referencí
- Následuje lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru, informování uchazečů, formalizace pracovního vztahu





# Hodnocení zaměstnanců

- Základ pro odměňování pracovníků
- Neformální hodnocení
- Formální hodnocení
- Kdo provádí hodnocení?





# Hodnocení zaměstnanců

- Metody hodnocení:
  - Hodnocení podle stanovených cílů
  - Hodnocení na základě plnění norem
  - Volný popis
  - Hodnocení na základě kritických případů
  - Hodnocení pomocí stupnice
  - Hodnotící dotazník
  - Assessment centre



# Odměňování zaměstnanců

- jeden z nejefektivnějších nástrojů stimulace pracovníků
- peněžní odměny, nepeněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vnitřní odměny
- přiměřené, spravedlivé a motivující
- výsledky hodnocení je třeba zahrnout do odměňování



# Odměňování zaměstnanců

- **Mzdové formy základní:**
  - časová mzda
  - úkolová mzda:
  - podílová (provizní) mzda
  - mzdy za očekávané výsledky
- **Mzdové formy dodatkové:**
  - prémie
  - odměny
  - osobní ohodnocení
  - ...



# Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- plánovitě a cílevědomě formování odborných znalostí, schopností a dovedností s cílem zlepšit individuální a týmový výkon
- věda a poznání se stává nejučinnějším nástrojem v konkurenčním boji
- Prohlubování pracovních schopností
- Rozšiřování pracovních schopností



# Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Metody vzdělávání:

- On the job
- Off the job
- Další dělení: dělnické profese, nemanazerští zaměstnanci, manažeři





# Specifika personálního řízení v MSP

- Manažer často vlastníkem – může mít špatný vliv
- Menší počet zaměstnanců – osobní přístup
- Absence samostatného personálního oddělení, personalisty
- Personální politika obvykle zajišťována jedním či dvěma zaměstnanci
- Méně vzdělávacích programů a podpor
- Omezené možnosti profesního růstu
- Méně stabilní zaměstnavatel
- Pružná pracovní doba
- přizpůsobivost zaměstnanců, co se týče náplně práce
- Méně formální hodnocení
- ....



# Předpisy týkající se pracovního právního vztahu

- zákoník práce zákon č. 262/2006 Sb.

**(Zákoník práce byl ke dni 1. ledna 2012 podstatně novelizován, a to zákonem č. 365/2011 Sb.)**

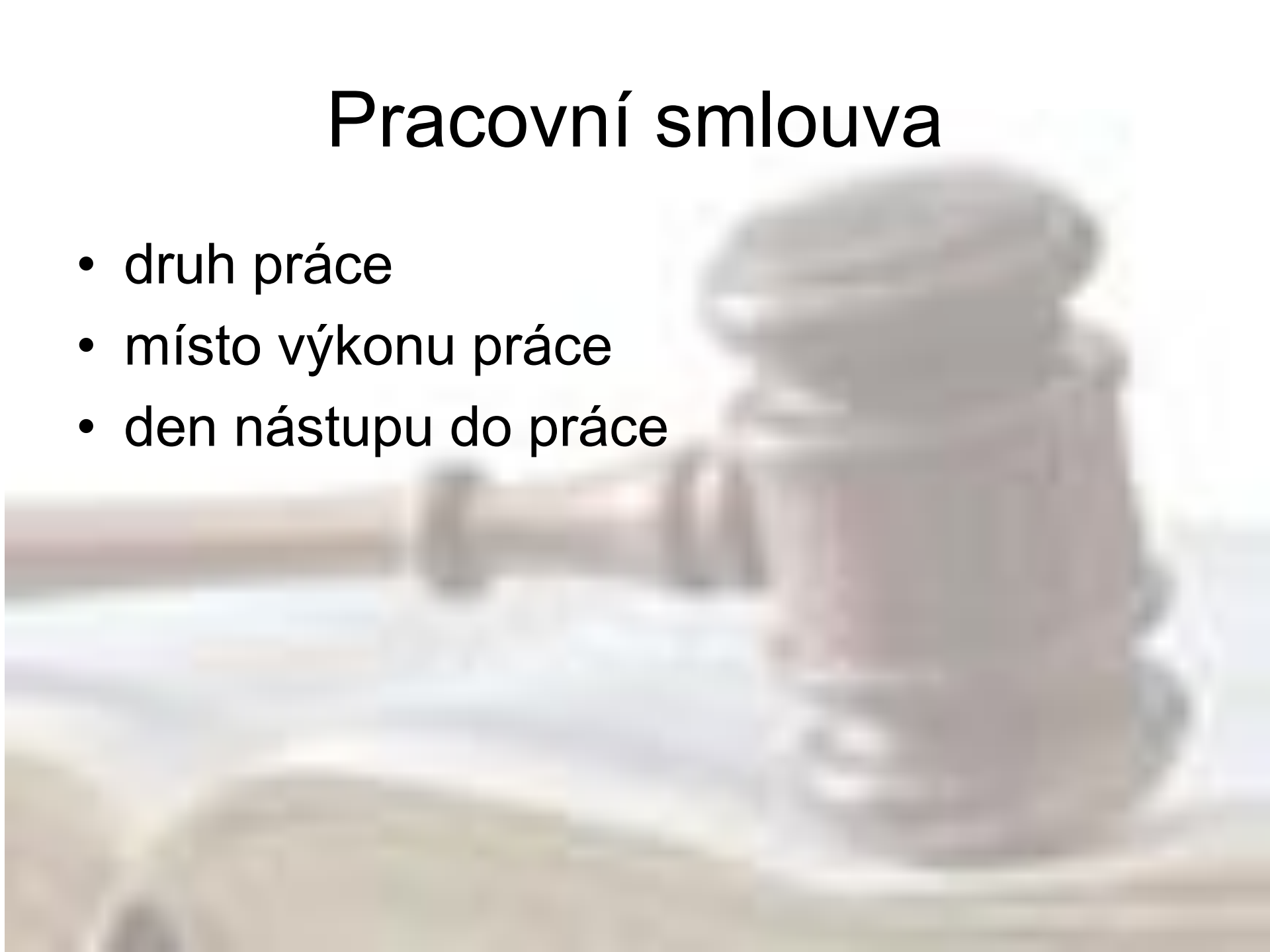
- zákon o zaměstnanosti zákon č. 435/2004 Sb.
- o důchodovém pojištění zákon č. 155/1995 Sb.
- o nemocenském pojištění zaměstnanců zákon č. 54/1956 Sb.,
- o kolektivním vyjednávání zákon č. 2/1991 Sb.,
- zákon o mzdě č. 2/1991 Sb.,
  
- o odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, zákon o cestovních náhradách
- zákon o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele
- vyhlášky

# Formalizace pracovního vztahu

- pracovní poměr
- **dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr**
  - Dohoda o pracovní činnosti
  - Dohoda o provedení práce (rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce)

# Pracovní smlouva

- druh práce
- místo výkonu práce
- den nástupu do práce



# PRACOVNÍ SMLOUVA

uzavřená dle zákoníku práce

## 1. Smluvní strany

### Zaměstnavatel

**XYZ, s.r.o.**

Tintílkova 15, 11000 Praha 1

IČ: 12345678, DIČ: CZ12345678

zapsán v OR Praha, C/12345

(dále jen zaměstnavatel)

### Zaměstnanec

**Novák Petr**

Malá 6, 12000 Praha 2

RČ: 123456/1234

(dále jen zaměstnanec)

## 8. Splatnost a výplata mzdy

- Mzda je splatná po vykonání práce, ve výplatním termínu zaměstnavatele.
- Výplata mzdy bude provedena vždy na bankovní účet zaměstnance. Zaměstnanec sdělí zaměstnavateli číslo svého účtu a včas vždy oznámí jeho případnou změnu.

## 9. Další ujednání

- Zaměstnanec má nárok na *dovolenou* v rozsahu a za podmínek stanovených v § 100 a násl. zákoníku práce.
- Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytně nutné potřeby na *pracovní cestu*.
- Zaměstnanec se zavazuje dodržovat při výkonu obecně závazné předpisy, zejména bezpečnostní předpisy.
- Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

## 10. Závěrečná ustanovení

- Před uzavřením smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a s pracovními a mzdovými podmínkami.
- Tuto smlouvu lze měnit pouze formou písemného dodatku.
- Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Praze dne .....

.....  
zaměstnanec

.....  
zaměstnavatel

uzavírají tuto  
**PRACOVNÍ SMLOUVU**

## 2. Předmět smlouvy

Zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy.

Zaměstnanec je povinen dle pokynů zaměstnavatele konat přidělené pracovní úkoly osobně podle pracovní smlouvy.

## 3. Druh práce

Zaměstnanec bude pracovat ve funkci *Software Engineer*.

## 4. Den nástupu do práce

Zaměstnanec nastupuje do pracovního poměru dnem *1. prosince 2002*.

## 5. Místo výkonu práce

Zaměstnanec bude vykonávat práci v *Praze*.

## 6. Doba trvání pracovního poměru

Pracovní poměr se sjednává na dobu *určitou – do 30.10.2005*.

Zkušební doba se sjednává v délce tří měsíců.

Výpovědní doba se řídí ustanovením § 45 zákoníku práce.

## 7. Mzda

- Mzda je stanovena interním mzdovým předpisem zaměstnavatele.
- Mzda je vždy sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.



# Kdo může být zaměstnancem?

- Dle § 11 zákoníku práce :

**(1)** Způsobilost fyzické osoby mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti a způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká, pokud není dále stanoveno jinak, dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku; zaměstnavatel však s ní nesmí sjednat jako den nástupu do práce den, který by předcházel dni, kdy tato fyzická osoba ukončí povinnou školní docházku.

**(2)** Způsobilost fyzické osoby, která ukončí povinnou školní docházku v pomocné škole před dosažením 15 let věku, mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti a způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká dnem ukončení povinné školní docházky, nejdříve však dnem dosažení 14 let věku.

# Skončení pracovního poměru

- dohodou – oboustranný úkon
- výpověď – zaměstnanec i zaměstnavatel
- okamžité zrušení
- zrušení ve zkušební době – bez udání důvodu
- uplynutím sjednané doby

## POTVRZENÍ O ZAMĚSTNÁNÍ - ZÁPOČTOVÝ LIST

(odevzdá se při vstupu do zaměstnání u nového zaměstnavatele)

(zaměstnavatel)  
potvrzuje, že:

Pan / paní

Číslo OP  Rodné číslo

Adresa

byl zaměstnán od  do

Pracovní poměr skončil dle §  zákoníku práce z důvodu

Ke dni skončení pracovního poměru bylo započítáno z celkové doby zaměstnání:

roků  dnů  slovy

Z toho nárok na dovolenou  dnů, vyčerpáno  zbytek  dnů  
(1102, odst. 2)

Odstupné (odchdné) bylo vyplaceno v  násobku hrubého měsíčního výdělku.

Průměrný měsíční hrubý výdělek  Průměrný měsíční čistý výdělek

Zdravotní pojišťovna

### Pracovní neschopnost

za poslední rok před skončením pracovního poměru (mimo prac. úraz, nemoc z povolání a karantény)

celkem dnů

diagnóza	od	do	počet dnů	diagnóza	od	do	počet dnů

### Závazky vůči zaměstnavateli

(např. úhrada nákladů za zvýšení kvalifikace, úhrada škody atd.)

### Zákonné srážky ze mzdy

(Zákoník práce č. 65/1965 Sb. v úplném znění pod č. 126/1994 Sb. § 121 a § 3e nař. vlády č. 108/1994 Sb.)

pořadí	druh	celkem	měsíčně	splaceno	ve prospěch jméno, adresa (č. účtu)

### Smluvní srážky ze mzdy (např. půjčky, pojistky, spoření)

pořadí	druh	celkem	měsíčně	splaceno	ve prospěch jméno, adresa (č. účtu)

### Jiná sdělení

(např. kvalifikace, dosažený stupeň vzdělání, jiné pracovní právní vztahy, délka praxe po absolvování učiliště, školy /zák. práce § 30 odst. 2a/, údaje o započítatelné době v I. a II. kategorii /§ 3c ev. 3d nař. vlády č. 108/94 Sb./).

Podpis zaměstnavatele

Datum

## Kolik stojí zaměstnavatele zvýšení hrubé mzdy zaměstnance o 100 euro

- Francie 142,2
- Maďarsko 134,3
- Česko\* 134,0
- Švédsko 132,4
- Itálie 132,1
- Belgie 131,0
- Španělsko 130,2
- ...
- USA 107,8
- Island 105,3
- Dánsko 100,0
- Nový Zéland 100,0



# Další informace

- <http://www.mpsv.cz/cs/6>

# Human Communication

Three major parts in human face to face communication. According to the research:[\[1\]](#)

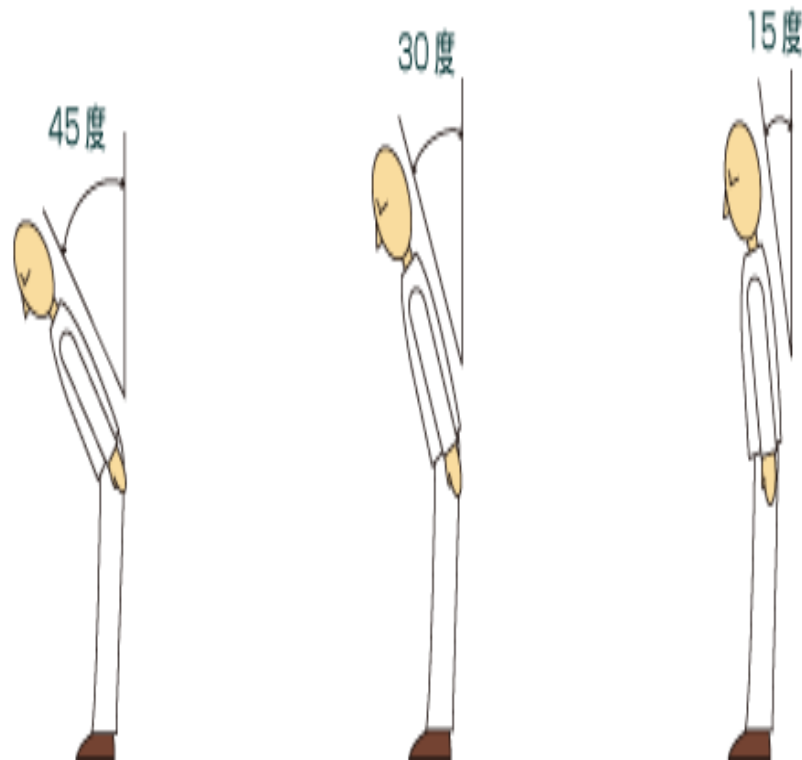
1. 55% of impact is determined by body language—postures, gestures, and eye contact,
2. 38% by the tone of voice, and
3. 7% by the content or the words used in the [communication process](#).

[\[1\]](#) Mehrabian and Ferris (1967). "Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels". In: *The Journal of Counselling Psychology* Vol.31, 1967, pp.248-52.



# Bows in Japan

[http://www.youtube.com/user/Google#p/c/12E3C2A3C2C732BC/5/w887Nla\\_V9w](http://www.youtube.com/user/Google#p/c/12E3C2A3C2C732BC/5/w887Nla_V9w)



<http://www.kwintessential.co.uk/resources/quiz/cross-cultural-japan.php>

# Úkol

- Navrhněte personální zajištění podniku (zaměstnanci, brigádníci, živnostenský list,...), který zajišťuje semináře a kongresy, cca 1x za dva měsíce akce o rozpočtu cca 500 000,-.
- Podnik zabezpečuje akci na klíč, tzn. je třeba vždy zabezpečit jak místo konání, tak organizaci na místě, následné vyhodnocení. Uvažujte podnik v realitě, tzn. je třeba řešit např. problémy s PC, webové stránky kongresů, účetnictví atd. (některé činnosti je možno outsourcovat)

Děkuji za pozornost