

# Podniková ekonomika



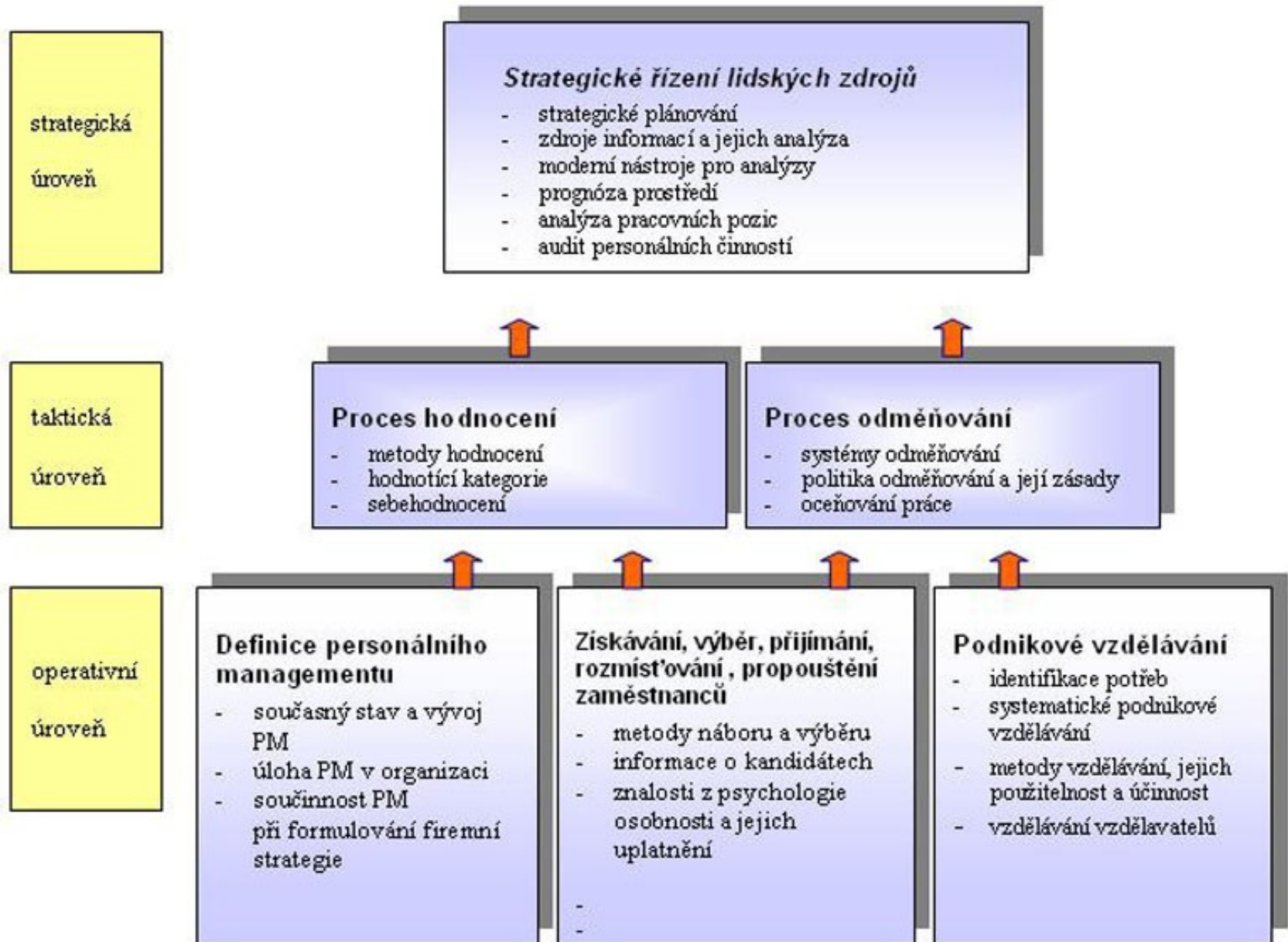
# Personální management

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 nadřízení 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

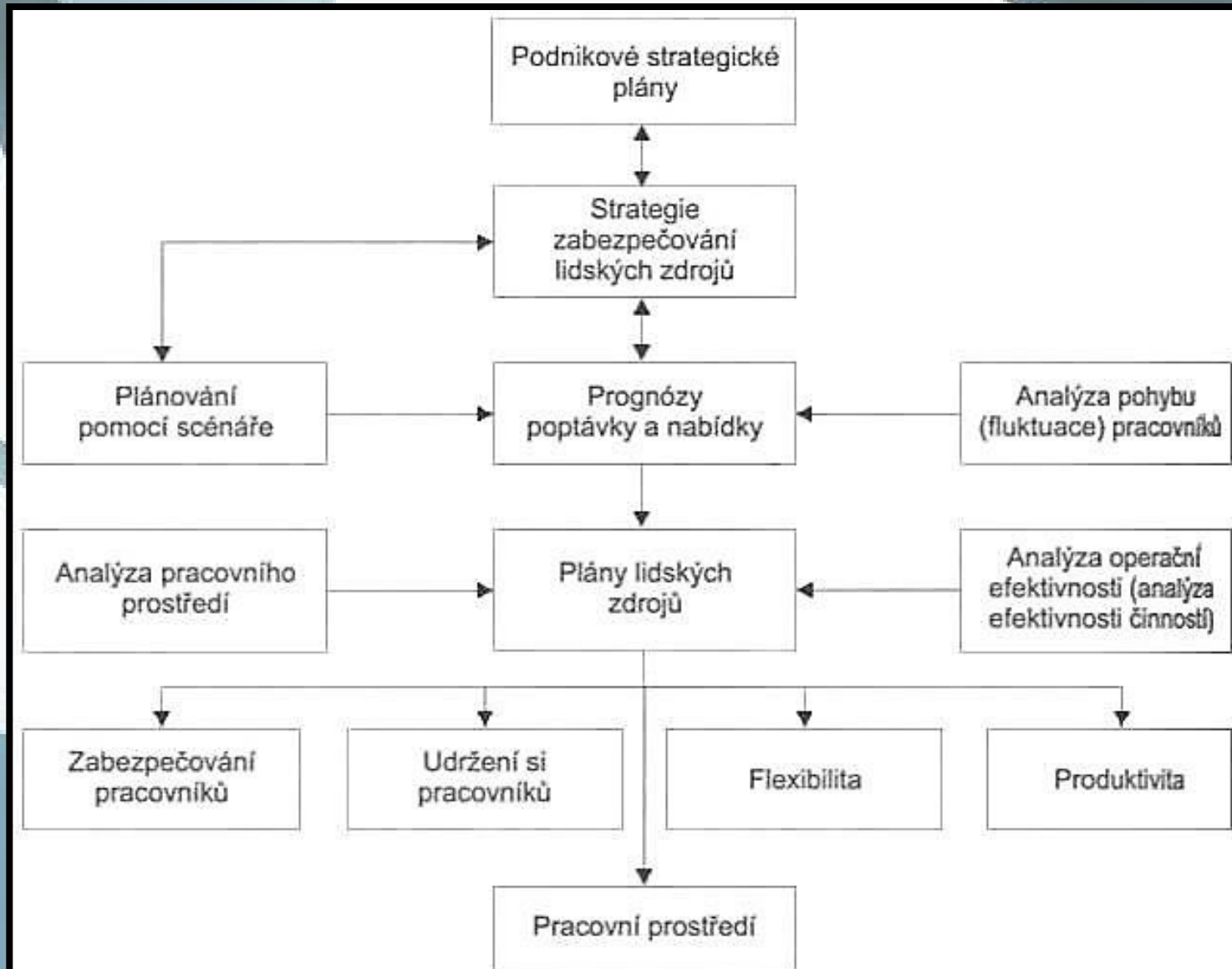


# Plánování HR

- ***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



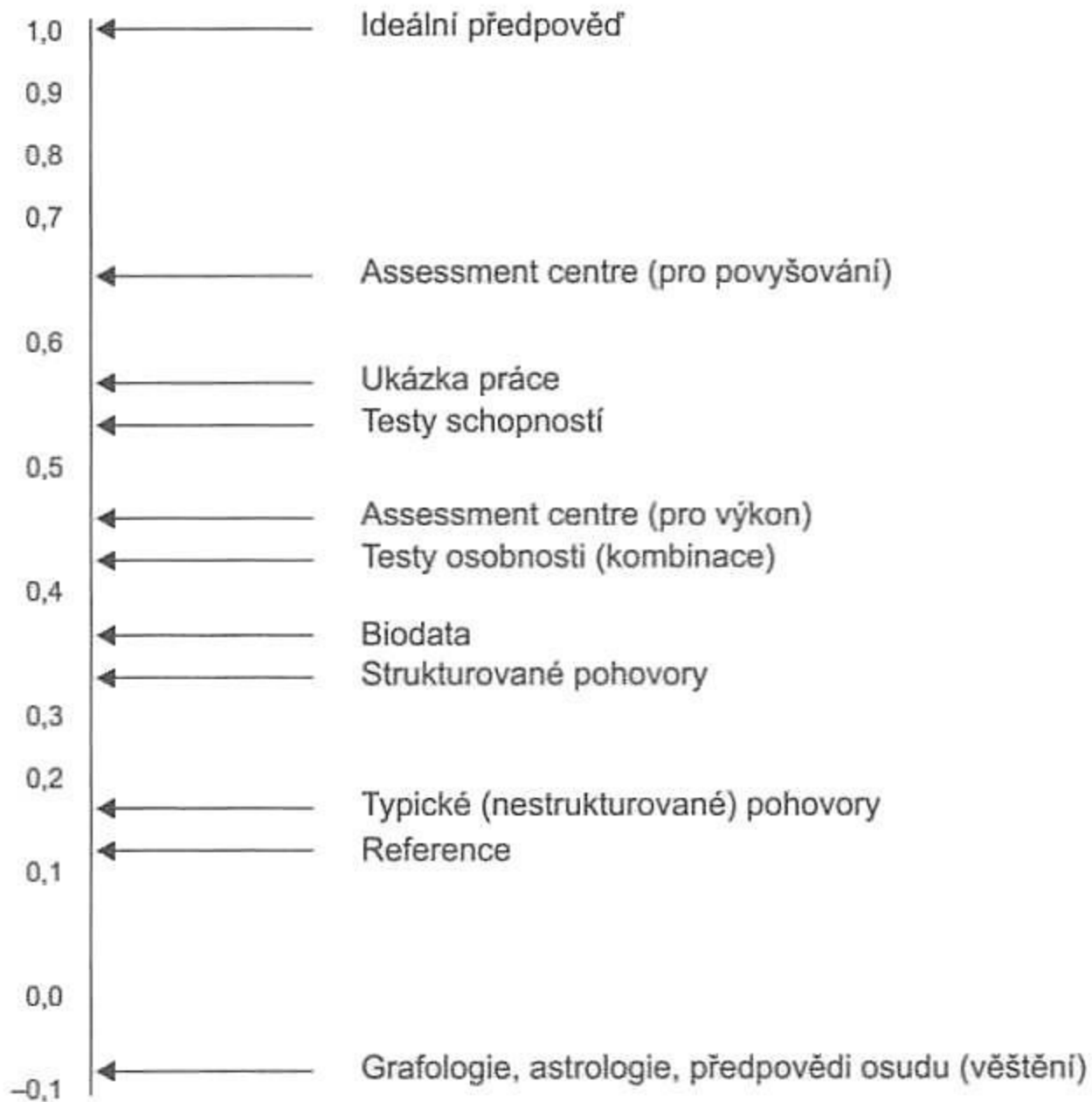
Nejčastější tři metody získávání založené na kvalitě obdržených žádostí : využívání komerčních agentur (32 %), inzerování v odborných časopisech (23 %) a inzerování v celostátních denících (22 %)

# 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.)**

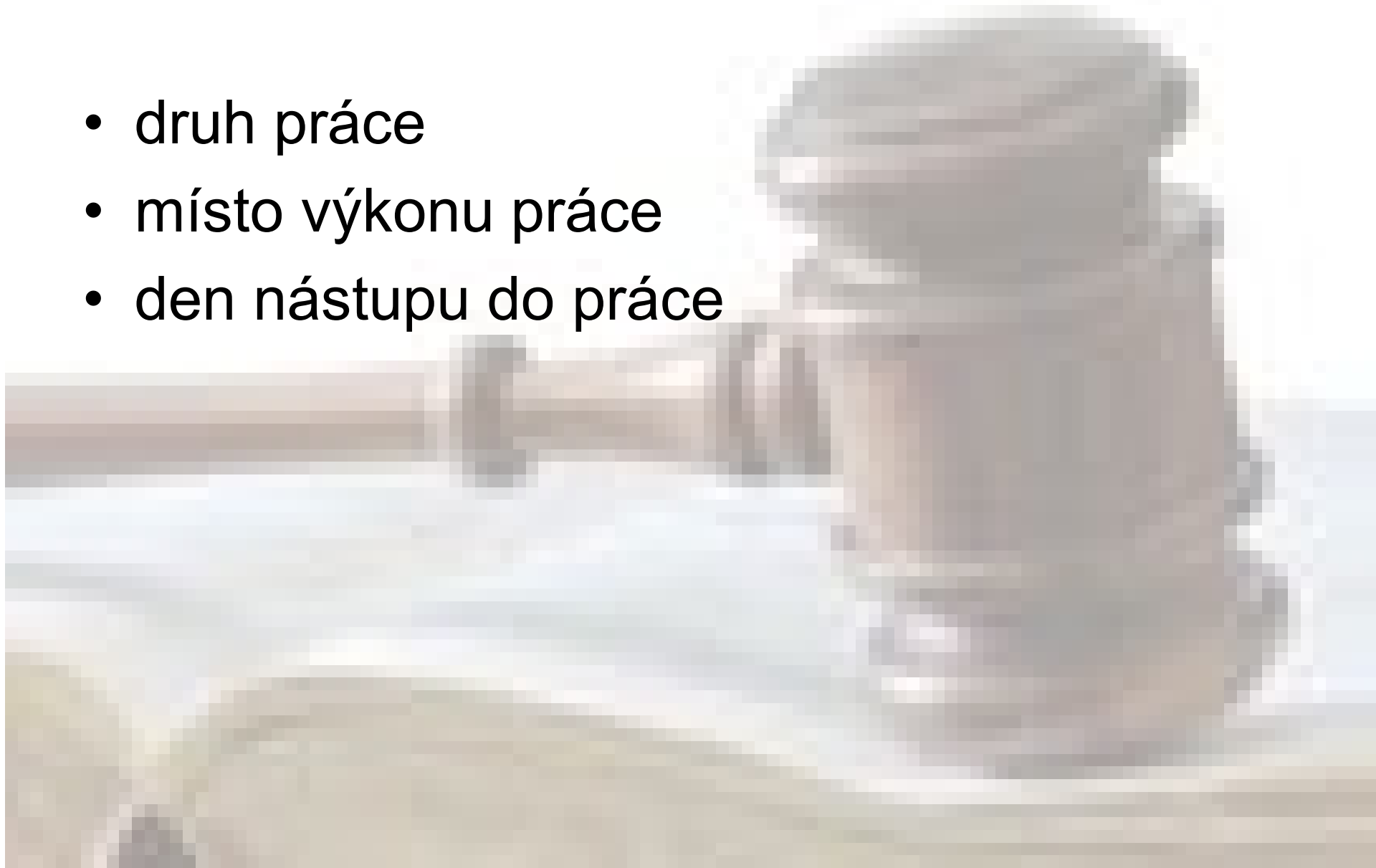
- zákon o zaměstnanosti zákon č. 435/2004 Sb.
- o důchodovém pojištění zákon č. 155/1995 Sb.
- o nemocenském pojištění zaměstnanců zákon č. 54/1956 Sb.,
- o kolektivním vyjednávání zákon č. 2/1991 Sb.,
- zákon o mzdě č. 2/1991 Sb.,
  
- o odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, zákon o cestovních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

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

a) Mzda je stanovena interním mzdovým předpisem zaměstnavatele.

b) Mzda je vždy sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

## 8. Splatnost a výplata mzdy

a) Mzda je splatná po vykonání práce, ve výplatním termínu zaměstnavatele.

b) 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

a) Zaměstnanec má nárok na *dovolenou* v rozsahu a za podmínek stanovených v § 100 a násl. zákoníku práce.

b) Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytně nutné potřeby na *pracovní cestu*.

c) Zaměstnanec se zavazuje dodržovat při výkonu obecně závazné předpisy, zejména bezpečnostní předpisy.

d) Zaměstnavatel je povinen vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů.

## 10. Závěrečná ustanovení

a) Před uzavřením smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, bezpečnostními předpisy a s pracovními a mzdovými podmínkami.

b) Tuto smlouvu lze měnit pouze formou písemného dodatku.

c) Smlouva je vyhotovena ve dvou exemplářích, jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Praze dne .....

.....  
zaměstnanec

.....  
zaměstnavatel

# 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 ZAMĚŠTNÁNÍ - 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  
(§ 102, 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

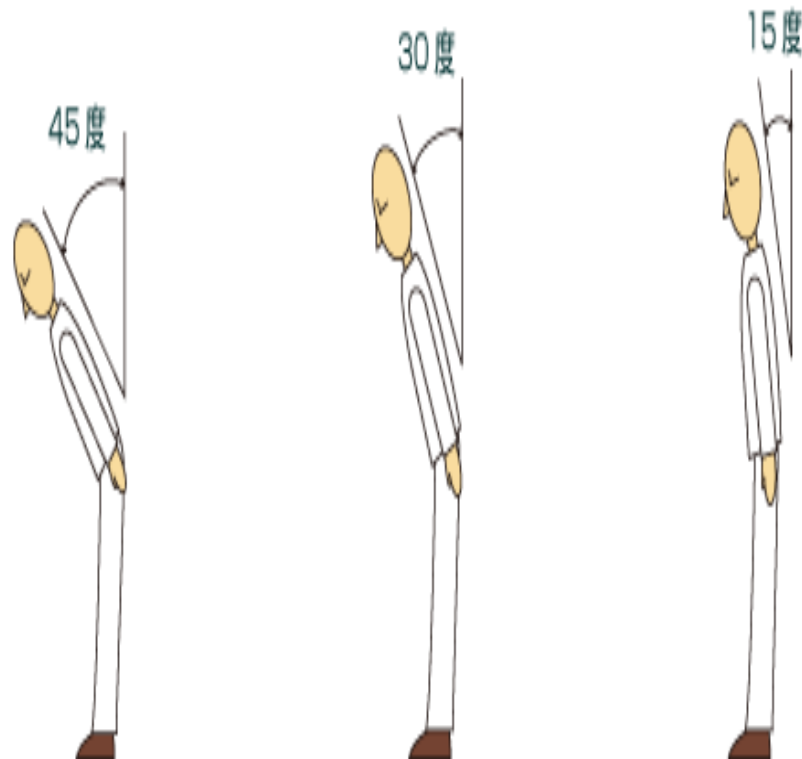
Three major parts in human face to face communication. According to the research: [\[1\]](#)

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