

Personální management

Personální práce (PP)

- Důraz na strategický aspekt PP
- Zajímá se o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly
- Delegování PP na liniové manažery
- Řízení lidí je ústřední manažerskou rolí
- Důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů
- Orientace na kvalitu pracovního života

Úkol PP

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje
- Usiluje o optimální využívání pracovníků
- Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků
- Dbá, aby se dodržovaly zákony a pravidla v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

Personální činnosti

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovních poměrů
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Práce, pracovní úkol

- **Pracovní úkol** – klíčová charakteristika práce
Je to část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určena svým konečným výsledkem nebo cíli.
- **Práce** – určité množství pracovních úkolů, které jsou navzájem dostatečně podobné, aby mohly být přiděleny jednomu pracovníkovi (resp. skupině)

Obsah, rozšiřování a obohacování práce

- **Obsah práce** – dán množstvím a typy pracovních úkolů dané práce, jejich složením a propojením
- **Rozšiřování obsahu práce** – snaha umožnit pracovníkovi plnit více úkolů podobné povahy – **horizontální seskupování pracovních úkolů**
- **Obohacování práce** - snaha umožnit pracovníkovi plnit více úkolů různé povahy – **vertikální seskupování pracovních úkolů**

Pracovní místo

- Místo jedince ve firmě
- Zařazení do organizační struktury
- Přiřazení určitých povinností a odpovědnosti
- **Pracovní funkce** – pracovní místa, která lze hierarchicky uspořádat a pohyb mezi nimi má povahu povyšování

Rozsah povinností a odpovědnost

- **Rozsah povinností pracovního místa** je tvořen příbuznými nebo spolu souvisejícími úkoly
- **Odpovědnost pracovního místa** – dána vazbami na jiná pracovní místa v hierarchické linii

Zaměstnání

- Skupina pracovních míst, která jsou identická z hlediska hlavních nebo rozhodujících pracovních úkolů u kterých je možné používat jednotný popis
- Během života jedince se může mnohokrát měnit

Povolání

- Činnost, pro kterou byl jedinec vyučen nebo vyškolen a má na to určitý dokument
- Doživotní charakteristika jedince
- Mohou se přidávat další povolání

Pracovní role

- Postupně nahrazuje termín pracovní místo
- Větší flexibilita
- Vyjadřuje také specifické formy chování potřebné k vykonávání určitého úkolu

Schopnosti

- **Odborné schopnosti**, odborná způsobilost, kvalifikace (tzv. „tvrdé“ schopnosti)
- **Schopnosti chování**, neboli odpovídající, žádoucí, efektivní pracovní chování (tzv. „měkké“ schopnosti)

Vytváření pracovních míst

- Nejedná se o jednorázovou záležitost
- Proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností
- Proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností
- Zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst ve firmě

Proces vytváření pracovních míst

- Stanovení výrobních cílů či cílů činnosti firmy
- Rozložení cílů do jednotlivých pracovních úkolů
- Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů
- Rozbor technických a organizačních podmínek (současných i výhledových)

Proces vytváření pracovních míst

- Stanovení standardního postupu pro plnění jednotlivých úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky
- Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka

Proces vytváření pracovních míst

- Stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých úkolů za daných technických a organizačních podmínek
- Porovnání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků (hledisko motivace, fyzické a duševní zdraví)
- Stanovení potřebného množství každého typu pracovního místa

Pomocné otázky

- **Co?** Úkol, který je třeba splnit
- **Kde?** Umístění firmy, pracoviště
- **Kdy?** Časový interval během dne, čas v pracovním procesu
- **Proč?** Důvod, který má firma k tomu, aby požadovala daný úkol, dále cíle a motivace pracovníka
- **Jak?** Metody práce
- **Kdo?** Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka

Analýza pracovních míst

Zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o

- úkolech
- metodách práce
- odpovědnosti
- vazbách na jiná pracovní místa
- podmínkách vykonávání práce
- souvislostech

Popis pracovního místa

- Výsledek analýzy pracovních míst
- Přesný a dostatečně podrobný
- Vyhnout se vágním formulacím a abstraktním pojmům (dobrý, špatný, potřebný, ...)
- Soulad s právním řádem
- Pozor na diskriminaci
- Cizí jazyky
- Obecná formulace „pracovník bude podle potřeby (na požádání) vykonávat další úkoly“

Popis pracovního místa – k čemu slouží

- Organizování práce a vytváření týmů
- Plánování výroby a rozvoje
- Zefektivnění organizačních struktur
- Práce se zdroji
- Formulace nabídky zaměstnání
- Tvorba dotazníku pro uchazeče
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Plánování kariéerního postupu pracovníků
- Formulace pracovních smluv

Popis pracovního místa - příklad

Pracovní místo:

Kvalifikační třída, číslo klasifikace zaměstnání:

Charakteristika práce:

Povinnosti:

Vybavení:

Bezprostředně nadřízená funkce:

Vztah k ostatním pracovním místům:

Pracovní podmínky:

Rizika:

Vzdělání:

Požadovaná praxe:

Duševní požadavky a charakteristiky osobnosti:

Fyzické požadavky:

Zvláštní požadavky:

Datum zpracování:

Zpracoval:

Volné pracovní místo

Možnosti:

- Zrušení
- Pokrytí částečným úvazkem
- Pokrytí dočasným pracovním poměrem
- Práce vyžaduje plný úvazek

Získávání pracovníků

- Musí mít strategickou povahu
- V čem se liší se od obyčejného náboru:
 - hledá nejprve ve vnitřních zdrojích
 - hledá nejen profesi, ale i charakterové vlastnosti

Faktory ovlivňující získávání pracovníků

- Vnitřní faktory – firmou ovlivnitelné
- Vnější faktory

Vnitřní faktory

- Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného firmou – **vše, co se týká nabídky zaměstnání**
- **Charakteristiky pracovního místa** – povaha práce, postavení ve firmě, požadavky na pracovníka, místo vykonávané práce,...
- **Charakteristiky firmy** – význam a úspěšnost, pověst, vztah k zaměstnancům,...

Vnější faktory

- Demografické faktory
- Ekonomické f. – poměr nabídky a poptávky pracovních míst
- Sociální f. – hodnotová orientace obyvatelstva
- Technologické f.
- Sídelní f.
- Politicko – legislativní f.

Vnitřní zdroje - výhody

- Zaměstnavatel zná uchazeče
- Uchazeč zná firmu
- Motivuje stávající pracovníky
- Návratnost investic do pracovníků
- Upevnění vztahu k firmě

Vnitřní zdroje - nevýhody

- Ochuzení o pohled zvenčí, o nové myšlenky a přístupy
- Soutěžení mezi pracovníky ovlivňuje klima ve firmě

Vnější zdroje - výhody

- Možnost objevit nové talenty
- Zkušenosti zvenku
- Nový pohled na firmu

Vnější zdroje - nevýhody

- Časově náročné
- Dražší
- Riziko přijetí nevhodného pracovníka je vyšší
- Adaptace a potřeba zapracování je delší
- Přijetí do kolektivu může být problematičtější

Metody získávání pracovníků

- Ústní dotaz nebo nabídka
- Doporučení současného pracovníka
- Vývěsky ve firmě nebo mimo
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Komerční zprostředkovatelny
- Inzerce v médiích
- Internet

Ústní dotaz nebo nabídka (od známých)

Výhody:

- levné

Nevýhody:

- nebezpečí, že se necháme ovlivnit vztahem ke známému
- nemožnost porovnání s jiným uchazečem
- odkázání na zprostředkované informace

Použití:

- obecné

Doporučení současného pracovníka

Výhody:

- levné
- rychlé
- věrohodné, zaměstnanec si to nechce „rozházet“ doporučením nevhodného uchazeče

Nevýhody:

- nemožnost porovnání s jiným uchazečem
- nebezpečí vytváření „klik“ ve firmě

Použití:

- obecné

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Výhody:

- levné
- spolupráce možná už během studia – (např. téma diplomové práce), možnost lepšího poznání člověka
- doporučení školou

Nevýhody:

- absence pracovních zkušeností
- sezónní nástup

Použití:

- částečné úvazky, brigády
- potřeba omladit kolektiv
- vlastní zapracování a školení

Komerční zprostředkovatelny

Výhody:

- vlastní registr
- „předvýběr,, uchazečů zprostředkovatelnou
- kvalifikovaně zpracovaný inzerát

Nevýhody:

- drahý způsob
- různá kvalita zprostředkovatelen

Použití:

- hledání vysoce kvalifikovaných specialistů

Inzerce v médiích

Výhody:

- osloví velkou skupinu lidí

Nevýhody:

- nevhodně zvolené médium
- vysoká cena

Použití:

- hledání kvalifikovaných specialistů

Internet

Výhody:

- osloví velkou skupinu lidí
- operativnost
- levné
- možnost uvést více informací o firmě

Nevýhody:

- velké rozdíly v kvalitě
- velké množství informací

Použití:

- obecné

Inzerát

- Požadavky
- Nabídka
- Vhodný sdělovací prostředek
- Osvědčená forma inzerátu
- Vést si záznamy o svých inzerátech
- Analyzovat efektivnost inzerátu
- Odmítnutí uchazeči včas a slušnou formou informování

Styl inzerátu

- Přitáhnout pozornost
- Zajímavý
- Stručný
- Srozumitelný
- Přesný
- Dobře napsaný
- Pravdivý
- V souladu se zákonem

Požadované dokumenty

- Dotazník
- Životopis
- Doklady o vzdělání
- Reference
- Průvodní (motivační) dopis

Dotazníky

- Jednoduchý – umožňuje uvádět jen holá fakta
- Otevřený – umožňuje uchazeči podrobněji rozepsat některé skutečnosti o kariéře, zálibách, silných a slabých stránkách, co ho na práci přitahuje,...

Životopis

- Strukturovaný
- Polostrukturovaný
- Volný

Validita metod výběru pracovníků podle M.Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Příklady otázek k výběrovému pohovoru

- **Řekněte mi něco o sobě.**
- **Proč jste opustil své poslední zaměstnání?**
- **Řekněte mi, co víte o naší společnosti.**
- **Proč chcete pracovat v naší společnosti?**
- **Jaké relevantní zkušenosti máte?**
- **Co by o Vás řekli Vaši předchozí spolupracovníci?**
- **Co jste udělal pro Váš další profesní rozvoj?**
- **Kde jinde se ucházíte o místo?**

Příklady otázek k výběrovému pohovoru

- **Jaké jsou Vaše silné stránky?**
- **Jaké jsou Vaše slabé stránky?**
- **Promluvme si o platu. Jaké je Vaše finanční očekávání?**
- **Jste dobrý týmový hráč?**
- **Řekněte mi nějaký Váš návrh, který byl realizován.**
- **Vadilo Vám něco na lidech, se kterými jste pracoval?**

Příklady otázek k výběrovému pohovoru

- **Je zde někdo, s kým byste prostě nechtěl pracovat?**
- **Řekněte mi o nějakých problémech, které jste měl se svým minulým nadřízeným.**
- **Raději byste pracoval pro peníze nebo pro pracovní uspokojení?**
- **Chtěl byste být raději oblíbený nebo obávaný?**
- **Jste ochoten upřednostnit zájmy naší společnosti před svými vlastními?**
- **Tak mi řekněte, proč bych Vás měl zaměstnat?**
- **Konečně, chcete se mně zeptat na nějaké otázky?**

Pracovní smlouva

- Název práce, bližší informace o pracovních povinnostech
- Komu je pracovník zodpovědný
- Pracovní podmínky
- Informace o místě výkonu práce
- Datum nástupu, termínovanost pracovního poměru
- Další dohodnuté skutečnosti

Hodnocení pracovníků - pravidelné

- Poznává a hodnotí p. komplexněji, z hlediska **souhrnu** znalostí, dovedností, chování a dalších kvalit
- Poznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky pracovníka
- Poznává slabé stránky a umožňuje efektivní odstraňování
- Rozpozná potřebu vzdělávání
- S předstihem může rozpoznat možné stížnosti
- Orientuje pracovníky na výkon
- Zvyšuje pracovní morálku ve firmě

Smysl a úkol hodnocení

- Umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon
- Vytvořit základnu pro odměňování
- Motivovat
- Rozpoznat rezervy a hranice pracovního výkonu každého pracovníka
- Vytvořit podklady pro efektivní přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům
- Vytvořit podklady pro personální plánování

Smysl a úkol hodnocení

- Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků
- Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a metod výběru
- Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků
- Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů firmy

Kritéria

- Výsledky práce – měřitelná kritéria
- Pracovní chování
- Sociální chování
- Dovednosti, znalosti, vlastnosti

Výkon

- Žádoucí
- Přijatelný
- Nepřijatelný

Faktory nezávislé na pracovníkovi

- Nejasná pravidla
- Nedostatek spolupráce
- Špatné využívání pracovní doby
- Nevhodné pracovní podmínky
- Nevhodně či nedostatečně prováděná kontrola
- Osobní situace pracovníka
- Štěstí, náhoda

Postup při hodnocení pracovníků

- Přípravné období – 4 fáze
- Období získávání informací a podkladů – 2 fáze
- Období vyhodnocování – 3 fáze

Přípravné období

- 1. stanovení předmětu hodnocení, zásad a pravidel, stanovení postupu, vytvoření formulářů
- 2. analýza pracovních míst
- 3. formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení
- 4. informování pracovníků

Období získávání informací a podkladů

- 1. pozorování pracovníka při práci a zkoumání výsledků práce
- 2. pořízení dokumentace o pracovním výkonu

Období vyhodnocování

- 1. vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování a schopností, výstupy musí mít písemnou podobu
- **2. rozhovor s hodnoceným pracovníkem, rozhodující fáze pro zlepšování pracovního výkonu**
- 3. zkoumání efektivnosti hodnocení

Metody hodnocení pracovníků

- Podle stanovených cílů
- Na základě plnění norem
- Pomocí stupnice

Podle stanovených cílů

1. Stanovení jasných a přesně definovaných cílů práce
2. Zpracování plánu postupu
3. Vytvoření podmínek pro realizaci plánu
4. Měření a posuzování plnění cílů
5. Návrh a realizace opatření ke zlepšení
6. Stanovení nových cílů

Na základě plnění norem

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu
2. Seznámení pracovníka s normami
3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami

Pomocí stupnice

- Stupnice obvykle slovní, často jako ve škole
- Stupnice číselná – výhodou je přehlednost, nevýhodou, že hodnotitel často neumí výkon číslem vyjádřit
- Standardizovaný firemní formulář
- Příklad měřených veličin: množství práce, přítomnost v práci, ochota ke spolupráci, znalost práce,...

Příklad

Množství práce vykonané během pracovního dne:

- Neplní minimální požadavky
- Pracuje jen tak, aby obstál
- Množství práce je uspokojivé
- Velmi pracovitý, dělá víc, než se požaduje
- Špičkové množství vykonané práce

Metoda BARS

- **Behaviorally Anchored Rating Scale**
- Zacílena nikoliv na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na **hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování**
- Smith a Kendall 1963
- Založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování zaměstnance implikuje adekvátní a efektivní pracovní výkon

BARS -kritéria

- Výběr kritérií pracovního výkonu, podle kterých bude pracovní výkon zaměstnance hodnocen
- Samotná volba kritérií musí být svázána s pracovní náplní pozice
- Volba počtu kritérií nemá žádné formální omezení
- Přiřazení vah jednotlivým kritériím

Typická kritéria

- Schopnost strategicky řídit a plánovat
- Organizační, koncepční a systémové přístupy a schopnosti
- Schopnost vést, řídit a motivovat podřízené a pracovní týmy
- Schopnost analyzovat, rozhodovat a nést riziko, plnění úkolů
- Odborné a manažerské znalosti a dovednosti
- Zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám
- Jazykové znalosti

BARS - nastavení hodnotící škály

- Definovat počet stupňů
- Obvykle se využívají 5 až 7stupňové škály
- Škála s lichým počtem stupňů umožní definovat pojem "*průměrného pracovníka*"

Příklad

- Pro charakteristiku **schopnost vést, řídit a motivovat podřízené pracovní týmy** v 7stupňové hodnotící škále:
 1. Pracovník není schopen řídit pracovní kolektiv. Nemá profesní a lidskou autoritu.
 2. Pracovník má výrazně podprůměrnou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Velké problémy s autoritou.
 3. Pracovník je schopen vést pracovní kolektiv s velkými obtížemi a nízkou efektivitou. Obtížně prosazuje svoji autoritu.
 4. Pracovník má průměrné schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Jeho autorita vnímána neutrálně.

Příklad - pokračování

5. Pracovník má dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Vůči podřízeným je schopen uplatnit lidskou i profesní autoritu.
6. Pracovník má velmi dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí dosahuje významně nadprůměrných výsledků. Podřízený pracovní kolektiv velmi pozitivně vnímá jeho profesní a lidskou autoritu.
7. Pracovník má vynikající schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí docíluje vynikajících efektů. Pracovník je rozený vůdce, který disponuje nezpochybnitelnou odbornou i lidskou autoritou.

BARS - proces vlastního hodnocení

- Sebehodnocení zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnance nadřízeným manažerem
- Hodnotící pohovor

BARS jako východisko

- BARS, podobně jako ostatní systémy hodnocení zaměstnanců, musí být orientován do budoucnosti, aby tak přispíval k harmonii mezi schopnostmi zaměstnance na jedné straně a potřebami společnosti na druhé straně.
- Definuje prostor **pro další zlepšování výkonnostních charakteristik zaměstnance a pro jeho profesní rozvoj**

BARS - výhody

- Rozdíly odhalené a identifikované metodou BARS jsou stimulem pro přeřazení zaměstnance na novou pozici, která více koreluje s jeho lidskými a profesními kvalitami
- Může přispět k nastavení účinného a spravedlivého motivačního systému zaměstnanců
- Zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a jednoduchost používání

BARS - nevýhody

- Pracnost a náročnost v přípravné fázi, která v případě, že organizace najme pro tento projekt externí organizaci, může být spojena s určitými náklady

Hodnotící rozhovor

- Zhodnotit výkon
- Formulovat plán ke zlepšení
- Rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé
- Zlepšit komunikaci
- Vyslechnout názor pracovníka
- Podklad pro odměňování
- Rozpoznat potenciál pracovníka –např. povýšení
- Osobní rozvoj pracovníka

Vzdělávání pracovníků

- Je investicí firmy do vlastní pružnosti, do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti
- Zdroj zvyšování produktivity práce
- Nástroj lepšího hospodaření firmy
- Nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků

Oblasti vzdělávání

- Oblast odborného vzdělávání
- Oblast rozvoje

Oblast odborného vzdělávání

- **Orientace** – zapracovávání nového pracovníka (adaptace na firmu, kolektiv, specifika pracovní role)
- **Doškolení** – prohlubování kvalifikace v důsledku technického pokroku, požadavků trhu, nových objevů v oboru, rozvoj metod řízení,...
- **Rekvalifikace** – plná nebo částečná

Oblast rozvoje

- Orientace na širší paletu znalostí a dovedností
- Formování sociálních schopností
- Formování osobnosti

Vytváří z jedince adaptabilní zdroj

Zlepšování mezilidských vztahů a kultury firmy

Koncepce vzdělávání

Při vytváření koncepce vzdělávání uplatňujeme přístup

- **učení se v organizaci**
- **učící se v organizace**

Koncepce „učení se v organizaci“

- Spíše spontánní předávání zkušeností a znalostí mezi jednotlivci v organizaci
- Proces vzájemného učení a výměny názorů mezi pracovníky
- Vedení vytváří vhodné podmínky a podporuje proces formou odměn

Koncepce „učící se organizace“

- Strategie vzdělávání je ústřední politikou organizace
- Jedná se o plánovitý proces
- Vyžaduje stálou pozornost vedení firmy a soustavnou oboustrannou komunikaci s pracovníky
- Organizace hledá poučení a zdroj zlepšování ve všem, co se v ní děje

Vstupní vzdělávání nového pracovníka

- Individuální
- Instruktaž v den nástupu
- Provedení pracovníka organizací
- Představení spolupracovníkům s ukázkou práce ostatních pracovníků
- Průběžně zdůrazňujeme zvyklosti a pravidla platící v organizaci
- Uvedení pracovníka na jeho pracoviště
- Pověření zkušeného pracovníka dohledem a radou

Doškolení – další vzdělávání

- Jakým způsobem
- Kým
- Kdy
- Kde
- Za jakou cenu
- Vytvořit **plán doškolení**
- Vždy následně **vyhodnocovat efektivitu** vzdělávání

Metody vzdělávání na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce
- Koučování
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady

Koučování

- „Patronát“ ze strany nadřízeného či školitele
- Soustavné **podněcování a směřování pracovníka** k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě

Counselling

- Moderní metoda
- Překonává jednostrannost koučování
- **Vzájemné konzultování** a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a školitele (nadřízeného)

Vzdělávání na pracovišti

Výhody:

- Levné
- Individuální
- Praktické a názorné předávání informací
- V konkrétních podmínkách firmy

Nevýhody:

- Chybějící školitelé
- Rušení při práci
- Práci za školitele musí udělat někdo jiný

Metody vzdělávání mimo pracoviště

- Přednášky
- Semináře
- E-learning
- Stáže

Vzdělávání mimo pracoviště

Výhody:

- Kurzy vedou odborníci
- Získání nejnovějších informací
- Výměna zkušeností s pracovníky jiných organizací
- Přínos nových myšlenek a postupů

Nevýhody:

- Cena
- Pouze teoretické znalosti
- Obsah kurzu nemusí odpovídat očekávání
- Problém s uvolňováním pracovníků

Distanční vzdělávání

Výhody:

- Mimo pracovní dobu
- Odborná úroveň
- Nové myšlenky

Nevýhody:

- Přílišná orientace na znalosti
- Nabízené kurzy nemusí odpovídat potřebám organizace
- Problém motivace pracovníků účastnit se kurzů ve volném čase

Odměňování pracovníků

- Vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího **systemu odměňování**

System odměňování (SO)

- Množství prostředků na odměny
- Předpisy
- Situace na trhu práce
- Konkurenceschopnost
- Stabilita zaměstnanců v organizaci
- Nabídka ostatních druhů odměn v organizaci

Čeho potřebuje firma SO dosáhnout

- Získat konkurenční výhodu pro získávání pracovníků
- Udržet si pracovníka
- Konkurenceschopné produktivity a zisku
- Žádoucí kvality a úrovně produkce
- Potřebné úrovně flexibility a kreativity
- Pracovního kolektivu, který bude naplňovat cíle firmy
- Kvalitních pracovních vztahů ve firmě

Pracovníci potřebují

- Zabezpečit své potřeby a potřeby rodiny
- Sociální jistoty, životní stabilitu, perspektivu
- Spravedlnost a srovnatelnost odměňování
- Možnost seberealizace a uspokojení
- Dobré vztahy na pracovišti

Vnější faktory ovlivňující odměňování

- Trh práce
- Životní styl
- Daně, inflace
- Vládní politika
- Legislativa EU
- Situace u konkurenci v odvětví, v regionu, státě,...

Zásady úspěšného SO

- Stabilita
- Dodržování zákonů, lidských práv, slušnosti a spravedlnosti
- Stanovené zásady pro rozdělování mezd základních a výkonových
- Stanovené zásady růstu odměn a jejich diferenciaci u jednotlivých kategorií pracovníků
- Stanovené zásady umožňující vyjednávat o odchylkách

Mzdotvorné faktory

Vnitřní

- Související s úkoly a požadavky pracovního místa – zdrojem informací je popis pracovního místa
- Související s výsledky práce a chováním pracovníků - zdrojem informací je hodnocení pracovníků
- Pracovní podmínky konkrétního místa
- Příklad - M. Goodridgova tabulka

Vnější – trh práce, předpisy a zákony - minimální mzda, tarify, placená dovolená, příplatky,....

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
vzdělání	rozhodování	zisk
kvalifikace	řešení problémů	výkon
dovednosti	odpovědnost	produktivita
zkušenosti	tvořivost	kvalita
znalosti	iniciativa	prodej
kontakty	plánování	
duševní schopnosti	řízení/kontrola	
fyzická síla	argumentování	
	vztahy k ostatním	
	bystrost/obratnost	
	složitost	
	přesnost	
	spolehlivost	
	používání věcí	

Základní mzdové formy

- **Časová nebo základní mzda, plat**
- **Zásluhové mzdové formy**
 - ✓ Úkolová mzda
 - ✓ Podílová neboli provizní mzda
 - ✓ Mzda za očekávané výsledky práce (smluvní, s měřeným denním výkonem, programová mzda)
 - ✓ Mzda a plat za znalosti a dovednosti
 - ✓ Mzda a plat za přínos

Dodatkové mzdové formy

- Prémie
- Odměny
- Osobní ohodnocení
- Podíly na výsledcích hospodaření
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Povinné a nepovinné příplatky,...

Časová nebo základní mzda, plat

Výhody:

- Jednoduchá administrativa, plánování
- Srozumitelná pro pracovníky
- Lze kombinovat s jinými formami

Nevýhody:

- Omezený pobídkový účinek
- Vyžaduje intenzívnější kontrolu pracovníků

Časová (základní) mzda- použití

- Množství a kvalitu práce lze obtížně měřit
- Množství a tempo práce nemůže pracovník ovlivnit
- Potřeba práce není rovnoměrná
- Jsou důležitější jiné charakteristiky výkonu než množství
- Orientace na kvalitu
- Kombinace se mzdou za schopnosti

Zásluhové mzdové formy

- **Výkonové – pobídkové formy**
- 3 podmínky:
 1. Přesné a spravedlivé hodnocení pracovníka
 2. Jasný vztah mezi výkonem a odměnou
 3. Stanovena škála standardní výkon – nadstandardní – přijatelný - nepřijatelný

Zásluhové mzdové formy

Výhody:

- Zlepšení hospodářské situace firmy
- Zvýšení pracovní morálky
- Vyšší spokojenost pracovníků (možnost vyššího výdělku)
- Zlepšení týmové práce
- Zvýšení zájmu pracovníka o prosperitu firmy

Zásluhové mzdové formy

Nevýhody:

- Obtížné zavádění, vyžaduje značnou přípravu
- Obtížné a časově náročné kontrolování
- Rivalita a z ní plynoucí konflikty
- Orientace na výkon se může negativně projevit v zanedbávání ochrany zdraví, bezpečnosti, v nemocnosti a úrazovosti
- Možné zhoršení kvality
- Obtížné plánování mzdových prostředků
- U skupinového výkonu obtížné specifikovat výkon jednotlivce

Odměňování odvozené od výkonu celé firmy

Výhody:

- Posiluje sounáležitost pracovníka s firmou
- Zlepšuje klima mezi pracovníky a vedením firmy
- Pracovníci mají zájem na lepším řízení firmy – osobní iniciativa
- Levnější a jednodušší než individuální nebo skupinové odměňování

Odměňování odvozené od výkonu celé firmy

Nevýhody:

- Přímý pobídkový vliv na pracovníka je menší, při snížení celofiremního výkonu může vzbudit negativní reakce
- Pro některé pracovníky může být systém těžko srozumitelný
- Změny celofiremního výkonu mohou být ovlivněny vnějšími faktory

Odměňování odvozené od výkonu celé firmy

Vhodné tam, kde

- je vysoká důvěra mezi pracovníky a vedením firmy
- firma má přesnou evidenci výroby, prodeje, nákladů, atd..
- firma je schopna řádně odvodit a přiměřeně rozdělit odměny podle všeobecně známých kritérií

Řízení pracovního výkonu

- Podstatou je dohoda (smlouva) o pracovním výkonu, odpovídajícím vzdělávání a rozvoji pracovníka
- Dohoda obsahuje závazky obou stran
- Dohoda je zpravidla roční
- Jedná se o neustálý, soustavný a evoluční proces během něhož se zlepšuje pracovní výkon

Řízení pracovního výkonu

- Spoléhá spíše na shodu a součinnost než na kontrolu a přikazování
- Vyžaduje soustavnou zpětnou vazbu shora i zdola
- Měla by se uplatňovat u všech pracovníků bez rozdílu a neměla by se prvořadě zaměřovat na vazbu na peněžní odměnu

Řízení pracovního výkonu

- Vytváří vzájemné pochopení toho, **čeho má být dosaženo**, i rámec pro řízení a rozvíjení lidí zajišťující, **že toho bude dosaženo**

Řízení pracovního výkonu

Etické zásady:

- Respektování jedince
- Vzájemný respekt
- Procedurální spravedlnost
- Průhlednost

Řízení pracovního výkonu- proces

1. Definování role pracovníka
2. Projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu
3. Projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností p. – vypracování **plánu osobního rozvoje**
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období
5. Závěrečné zkoumání a posouzení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu - výhody

Pro vedoucí pracovníky:

- Výrazně omezuje výskyt situací, kdy pracovník neví, co dělat, jak to dělat a za co je zodpovědný
- Soustavná komunikace zajišťuje včasnou a přiměřenou informovanost
- Snižuje výskyt chyb a omylů, zejména jejich opakování

Řízení pracovního výkonu - výhody

Pro pracovníky:

- Prostor k diskuzi o práci
- Společné řešení problémů
- Jasně vyjádřená očekávání, pravomoci
- Vize budoucnosti
- Spravedlivé odměňování

Řízení pracovního výkonu - výhody

Výhody pro firmu:

- Zlepšování pracovního výkonu celé firmy
- Provázanost cílů s konkrétními činnostmi
- Zlepšování komunikace, zpětná vazba
- Spokojenost a loajalita pracovníků
- Klesají náklady, zlepšují se služby zákazníkům
- Flexibilita firmy

Řízení talentů

Hlavní strategie:

- **Strategie získávání talentů**
- **Strategie stabilizace talentů**

Pojetí lidského kapitálu

- Posun od pohledu na pracovníky jako nákladovou položku k pohledu na pracovníky jako aktiva, jmění, největší bohatství organizace
- Lidský kapitál
- Intelektuální kapitál
- Společenský kapitál
- Organizační kapitál

Lidský kapitál

- Lidský kapitál, společenský a organizační tvoří dohromady intelektuální kapitál
- Princip synergie
- Tvořen vrozenými schopnostmi a osvojenými znalostmi a přístupy (chováním)

Společenský kapitál

- Vzniká a narůstá přeměnou – zespolečňováním - části lidského kapitálu, tedy znalostí a dovedností ukrytých v hlavách jedinců
- Znalosti a dovednosti se stávají volně přístupným souborem

Organizační kapitál

- Institucionalizované znalosti a dovednosti vlastněné organizací
- Databáze, manuály

Intelektuální kapitál

- Zásoby a toky znalostí a dovedností, které jsou organizaci k dispozici
- Rozvíjí a mění se v čase

Péče o pracovníka

- **Povinná** – vyplývá ze zákonů, kolektivních smluv
- **Dobrovolná** – výrazem personální politiky firmy

Péče o pracovníka

- **Pracovní doba a pracovní režim** – přesčasy, směnná práce, částečný úvazek, pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, domácí práce
- **Pracovní prostředí**
- **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**
- **Personální rozvoj pracovníků** – prostor pro utváření **pracovní kariéry**