

II. přednáška

Plán personálního stavu organizací

= jak by optimálně měl vypadat stav zaměstnanců

= systematizace organizace

- snaha organizace šetřit na personálních nákladech (spojeny s počtem zaměstnaných pracovníků)
- hledání optima mezi náklady na straně jedné a zabezpečením cílů organizace na straně druhé

personální náklady jsou tvořeny:

- přímými náklady – plat
- nepřímými náklady – souvisí se zákonem (SP, ZP)
- vybavením (PC, ...)
- školeními

průměrné personální náklady = kolik organizaci stojí 1 zaměstnanec na mzdových (personálních) nákladech

tvorba pracovních míst = struktura pracovního místa

personální plán = říká, kolik míst by mělo být v různých částech organizace

Nástroje personálního plánu

- jak bude vypadat výkon organizace
 - organizace by měla mít vytvořené normy – pracnost (časová náročnost) určitého pracovního výkonu (kompromis mezi požadavky zaměstnance a zaměstnavatele)
 - bench marking = srovnání s jinou podobnou organizací
 - metody založené na dotazování manažerů

organizace se snaží o redukci personálního stavu – to se opírá o řadu opatření:

- nahrazení práce stroji (kapitálem)
- slučování (kumulace) pracovních míst
- zrušení pracovních míst, která nepřispívají k cílům organizace
- outsourcing
- restrukturalizace = reengineering (eliminace zbytečných míst)
- centralizace = odstranění duplicitních činností prováděných na jednotlivých místech organizace (např. banky ruší své pobočky, vznikají call centra, GSM Banking, Internet Banking)
- taylorismus = metody časových a pohybových studií (tvorba norem, využívání pracovní doby, tvorba pružného pracovního režimu práce)

chce-li organizace zvýšit personální stav, je otázkou, zda se jedná o místo zahrnuté v plánu, nebo chce přijmout zaměstnance, pro kterého ještě nemá pracovní místo (není v plánu)

Personální plánování

- týkající se struktury zaměstnanců
- plánování rozvoje, vzdělávání zaměstnanců
- plánování změn v organizaci

Získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců

- mělo by se přijímat na základě personálního plánu, musí být proveden popis pracovní pozice
- musí být součinnost mezi liniovým managementem a personálním úsekem

štábní struktura = podpůrná povaha (patří sem personální úsek, finanční řízení, řízení IT) – spolupracují s liniovými manažery

personalisté – měli by určit určitá pravidla, metody výběru zaměstnanců, školit liniové manažery, upřesnit kritéria výběru

proces přijímání má být jednotný, manažeři mají vědět, jak provádět kvalitní výběr

základní kroky přijímání

- kritéria výběru
- představa o tom, jakého zaměstnance chceme (jeho profil)
- konkretizace požadavků na zaměstnance (co o nich budeme ověřovat)
- stanovit metody, jak tato kritéria budeme zjišťovat
- provedení vlastního výběru
- činnosti spojené s určitým jednáním se zaměstnancem, s určitými podmínkami

Kritéria (třídění požadavků) – neměla by diskriminovat

- odborné požadavky (preferovat schopnosti před vzděláním – u starších pracovníků hrají úlohu zkušenosti)
- osobností vlastnosti (komunikace, jednání se zákazníky, schopnost přesvědčovat, loajalita, postoje vůči zaměstnancům)
- flexibilita
- bezúhonnost
- platová představa (tarifní stupeň)
- motivace zaměstnance (o co by se měl zajímat, čím by měl být motivován)
- zdravotní požadavky
- požadavky na specifické vlastnosti (zkoušky)

Výběrové metody

= měly by odpovídat těm kritériím

- testy
- osobní pohovory
- analýza životopisu
- reference
- metody případových studií
- analýza uplynulých výsledků

analýza životopisu

- součástí motivační dopis
- opírá se o:
 - zkušenosti na základě vzdělání, na základě praxe
 - formální strukturu
 - zájmy
 - pracovní dráhu (její logiku) – nemělo by tam být příliš mnoho změn nebo mezer

pohovor

- měl by být strukturovaný – má mít určité charakteristické části pro možnost porovnání
- fáze:
 - představení – uvolnění, např. občerstvení, jaká byla cesta
 - charakteristika místa, které chce organizace obsadit
 - hl. témata:
 - zkušenosti uchazeče
 - osobní vlastnosti (silné a slabé stránky)
 - motivace (co ho zajímá na té práci, jeho znalosti o firmě)
 - úspěchy, neúspěchy, jejich příčiny
 - prostor pro kladení otázek ze strany uchazeče
 - podmínky pracovního místa (platové představy)
 - rozloučení, sdělení, kdy mu oznámí výsledek

assessment centrum

- hry, případové studie u složitějších pracovních míst
- předpokladem je připravit úkoly, určit počet uchazečů ve skupině
- zaměřeno na prezentační, komunikační schopnosti, sociální schopnosti
- mají určitou metodiku hodnocení

testy

k ověření:

- schopností (inteligence, verbálních, prostorových, ...)
- osobnostních vlastností
- podpůrná metoda

ověření referencí

- zjištění názorů ze strany osob, které s ním strávily delší čas v přímém kontaktu

analýza úspěchů

- např. pozice akcií na burze

Výběr

- určí se pořadí uchazečů, podá se nabídka, která zmiňuje název pozice, náplň, podmínky (plat, bonusy)
- může nastat jednání o podmínkách
- sepsání pracovní smlouvy (u manažerů manažerské smlouvy, cíle, podle nichž bude hodnocen)
- přidání materiálu o firmě – před nástupem do práce

Metody získávání zaměstnanců na nové místo

- z vlastních řad (z hlediska personálních úspor, z hlediska motivace zaměstnanců)
- z trhu práce:
 - známí pracovníků
 - nábohy
 - ve školách
 - personální inzerce (noviny, net, ...)
 - outsourcing
 - personální leasing
 - personální agentury
 - přímé oslovení (lovci hlav)

III. přednáška

Personální marketing = činnosti zajišťující stabilní počet zaměstnanců

Spontánní uchazeči = uchazeči, kteří sami zasílají své životopisy

Výsledkem výběrového řízení je uzavření pracovní smlouvy, ale také tzv. psychologické smlouvy (některé aspekty nemusejí být uvedeny písemně v pracovní smlouvě, jsou to vzájemná očekávání)
Nedodržování psychologické smlouvy může vést k nespokojenosti na jedné i na druhé straně, může vyvolávat určité konflikty

Nejčastější chyby při přijímání zaměstnanců

- správný výběr zaměstnanců je důležitý pro chod organizace
- někdy se vybírají zaměstnanci k obrazu organizace (někdy tak kultura dané organizace nemusí být příliš vhodná pro výkon zaměstnanců)
- diskriminace
 - přímá – jasně a implicitně stanovená kritéria (věk, pohlaví, národnost)
 - nepřímá
 - stanovená kritéria, která zdánlivě vypadají rozumně, ale přitom diskriminují určitou skupinu
 - neuvědomělá diskriminace – vybírají se zaměstnanci (že třeba tu pozici vykonával vždy takový a takový člověk, takže takového chceme)
- nejsou stanoveny požadavky na zaměstnance, kritéria
- nebo se tato kritéria mění v průběhu
- nebo se mění pozice
- neumějí používat metody (např. strukturu pohovoru, typy otázek, co znamenají odpovědi, neovládají řeč těla, ...)
- hodnocení se neprovádí kvalifikovaně nebo ho nedělají přímí nadřízení (ale poradci)
- použitá nestejná kritéria hodnocení
- hodnotitelské chyby (osobní sympatie, antipatie, předsudky, podobnost tomu, kdo nás hodnotí)
- halo efekt – posuzování dílčích vlastností, které zastíňují jiné schopnosti, předpoklady
- tendence zobecnit hodnocení na základě jedné vlastnosti
- výběrová řízení trvají příliš dlouho
- přijetí ne zcela vhodného uchazeče (pod tlakem obsadit určité místo)
- pokud se nenajde správný zaměstnanec:
 - otázka, zda bylo vytvořeno místo realisticky (přílišné požadavky)
 - otázka, zda přijmout zaměstnance, který nemá dostatečné zkušenosti
 - otázka, zda určité činnosti může provádět někdo jiný
- výběr zaměstnance např. z příbuzenstva nebo z přátel (vytváří se subkultury)
- organizace není schopna informovat o neúspěchu uchazečů

politika přijímání (personální politika) – obecné zásady:

- 1) zda organizace přijímá spíše z vlastních řad nebo hledá posily z trhu práce
- 2) zda přijímá zkušené zaměstnance nebo bez nich s tím, že si je sama vyškolí

Adaptace zaměstnanců

- činnosti, které následují po přijetí nového zaměstnance (nutno předat znalosti, schopnosti, podpořit navázání sociálních kontaktů v organizaci)
 - přijímání na zkušební dobu, max. 3 měsíce
 - přijímání na zkrácenou dobu
 - přijímání bez zkušební doby
 - nelze zkušební dobu prodloužit
- 1) snaha předat zaměstnanci znalosti, které potřebuje (měl by získat veškeré brožury, které firma vytváří), zásady, směrnice, technické a organizační znalosti (firma by měla mít seznam těchto informací)
 - 2) zaměstnanci mohou být cílem určitého školení (orientačního tréninku) zaměřeného na přijímání nových zaměstnanců
zaměstnanec by měl projít všechny tyto tréninky (některé jsou ze zákona – např. bezpečnost a ochrana zdraví při práci), některé jsou mimo místo pracovního výkonu
orientační trénink – o firemní kultuře, znalostech, o politice v oblasti řízení lidských zdrojů (povyšování, hodnocení, vzdělávání, ...)
zaměstnanec může provádět určité zkoušky, rozhovory s nadřízeným – ověření toho, že chápe své úkoly
na konci období má být adaptace vyhodnocena, zda zaměstnanec získal potřebné znalosti
cílem adaptace je urychlit přesun informací, zabránit sociálním problémům
mentoring – specifická podoba adaptačního procesu; zaměstnanec získá další osobu, která na něj dohlíží (mentor) – má na starosti péči o zaměstnance, zda chápe, řeší problémy, konflikty, aby byla naplněna psychologická smlouva, neměl by to být nadřízený, ani podřízený, ale někdo starší, zkušený

Nejčastější chyby

- adaptace není vůbec
- povinnosti nadřízeného jsou převáděny na podřízené
- nedostatečná kontrola adaptace (získání zpětné vazby od zaměstnance)
- není vypracován plán adaptace (u složitějších pozic)

program management trainee – získá širší znalosti, obsahuje formalizované kurzy, rotace po organizaci, externí školení

Řízení zaměstnanců v organizaci

- zaměřeno na podávání žádoucího výkonu
 - patří sem:
- 1) formulace určitých pracovních cílů, úkolů
 - 2) delegování pravomocí
 - 3) informování
 - 4) motivace
 - 5) odměňování
 - 6) kontrola (poskytování zpětné vazby)
 - 7) hodnocení (slovně vyjádřené v pravidelných intervalech)
 - 8) rozvoj
 - 9) řízení disciplíny (nedostatečný výkon, kázeň)

Stanovení cílů

- základní nástroj řízení
- pokud zaměstnanci neznají cíle, nejsou správně řízeni
- cíle by měly vycházet z cílů organizace jako takové
- cíle se stanovují v jednotlivých organizačních úsecích
- v organizaci by měla být „kaskáda cílů“
- mají být uvedeny v popisech jednotlivých pracovních míst
- pak jsou i dílčí cíle (např. vázány na určité časové období)

- všeobecným trendem je řízení dlouhodobějších cílů, cílů, které nemají krátkodobý operativní charakter
- význam cílů:
 - správná formulace cílů = zaměstnanci přispívají k plnění cílů organizace
 - formulace dává určitý směr, posiluje motivaci k jejich dosažení
 - usnadňuje hodnocení zaměstnanců a jejich (výkonové) odměňování
- vlastnosti cílů:
 - konkrétní
 - měřitelné
 - dosažitelné
 - důležité, významné
 - měly by mít časový horizont

Delegování pravomocí

- musí vědět, o čem může rozhodnout
- přenos určité odpovědnosti
- často je, že je nerovnováha mezi pravomocemi a odpovědností
- delegování může mít různé podoby:
 - zaměstnanec má pravomoc provést rozhodnutí bez povinnosti informovat nadřízeného
 - zaměstnanec má pravomoc provést rozhodnutí s povinností informovat nadřízeného
 - zaměstnanec má navrhnout rozhodnutí, ale musí ho konzultovat s nadřízeným
 - zaměstnanec má připravit varianty rozhodnutí, volbu udělá nadřízený
 - zaměstnanec má pouze shromážďovat informace vedoucí k variantám rozhodnutí
- nadřízení mají specifikovat pravomoci, odpovědnost a poskytnout podmínky

Bariéry pravomocí

- nedůvěra ve schopnosti
- nepostradatelnost sebe sama
- obava ze ztráty vlastní pozice (ze strany manažera)

Kontrola

- kontrola provedení úkolu
- termín kontroly (nemělo by to být příliš časté)
- neměla by působit nepříznivě
- cíl kontroly:
 - upozornění na špatnou práci
 - korigace výkonu zaměstnance
- může demotivovat
- nekritizovat před ostatními
- ukázat, jak lze něco provádět jinak (konstruktivní kritika)
- kritika by se měla týkat jeho práce, ne jeho osoby

Hodnocení

- průběžné hodnocení by mělo motivovat
- pravidelné hodnocení se děje zpravidla jednou až dvakrát za rok – shrnutí činnosti zaměstnance
- cílem tohoto hodnocení není upozornit na problémy, ale shrnout pracovní výsledky, formulovat cíle pro další období, motivovat zaměstnance ke splnění těchto cílů, vytvořit možnost dialogu mezi nadřízeným a podřízeným
- součástí řešení je navržení rozvoje, vzdělání zaměstnance
- mělo by se opírat o standardizovaná kritéria
 - dosažení dlouhodobých cílů (především u manažerů) – dosažené pracovní výsledky
 - pracovní chování zaměstnance (předmětem jsou projevy chování, postoje)
 - mělo by být formální
 - behaviorální stupnice
- dále se hodnotí schopnosti zaměstnance s ohledem do budoucna (poměrně dost subjektivní) – hodnocení manažerského potenciálu
- jedním ze závěrů hodnocení může být např. navržení určitých prémie v příštím období, stanovení cílů do dalšího období (individuální plán výkonu a rozvoje zaměstnance)
- hodnotící rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným – formuláře (připravuje personální útvar, slouží jako záznam hodnocení), pravidla:

- manažeři by se na to měli připravit, aby se nedopouštěli chyb (měli by mít záznam o výkonu zaměstnance za určité období)
- příprava by měla proběhnout na straně zaměstnance (sebehodnocení podle stejných kritérií jako mají nadřízení – zhodnocení výsledků, formulace cílů do budoucna, jeho představy o dalším rozvoji) – „zpětná vazba“ pro manažera, jestli a jak vidí své výkony zaměstnanec, nástroj objektivizace
- rozdíly vznikají nedostatečnou informovaností, nedostatečnými podmínkami
- vzájem konzultace s cílem odstranit překážky a zvýšit výkon zaměstnance
- podmínky:
 - odpovídající čas
 - nerušeně
 - manažer ne z pozice síly
 - zjistit zpětnou vazbu od zaměstnance, jak účinné je řízení manažera
 - měl by se stát nástrojem motivace
 - měl by se stát nástrojem pochvaly
 - neměl by se zaměřovat na jednotlivé výkony
- zábrany:
 - nedostatečná osvěta
 - obava z předání špatných zpráv, nedostatek informací ze strany manažera
 - z hodnocení nejsou vyvozovány důsledky
- hodnocení:
 - zdola nahoru – hodnocení manažerů
 - 360 stupňů – hodnocení všech na všechny ostatní

IV. přednáška

Cílem hodnocení:

- zhodnotit minulý výkon zaměstnance – musí být z toho vyvolány důsledky
- základním předpokladem hodnocení je rozbor výkonů (stanovení bariér, překážek – překonání těchto překážek)
- vytvoření motivace zaměstnanců (nemělo by demotivovat)
- stanovení nových pracovních cílů dalšího období (dohoda o rozvoji a výkonů zaměstnanců v dalším období) - stanovení výkonových očekávání (příslib ze strany organizace týkající se rozvoje zaměstnanců)
- příležitost pro komunikaci mezi zaměstnancem a manažerem
- příležitost pro získání zpětné vazby pro manažera (jak podřízení chápají své úkoly, ...)

metody hodnocení

- hodnotící rozhovor – základní nástroj řízení zaměstnanců (výběrový rozhovor, hodnotící r., motivační r., disciplinární r., rozhovor při převádění na jinou práci, rozhovor při propouštění)
 - předpoklady hodnotícího rozhovoru:
 - naplánování
 - dostatečná doba
 - nerušený
 - neměl by být autoritativní
 - má povzbuzovat, působit motivačně
 - strukturovaná forma (formulář vytvořený personálním nebo vrcholovým řízením)
 - témata:
 - zhodnocení výsledků práce
 - zhodnocení pracovního chování (kvalitativní charakteristiky)
 - hodnotící škály
 - zhodnocení schopností
 - představa o dalším odborném rozvoji zaměstnance
- srovnání (konfrontace) hodnocení z obou stran – vysvětlení rozdílů (zaměstnanec nechápe úkoly, manažer nesprávně hodnotí, protože např. nemá potřebné informace)

výsledkem hodnocení je:

- představa o dalším rozvoji zaměstnance
- představa o cílech zaměstnance do budoucna

- určitý individuální tréninkový plán pro zaměstnance (odpovědnost za dodržení tohoto plánu je jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele)
 - vychází ze zjištěných nedostatků, z nároků na jeho práci související např. s novou technologií firmy
- představa o kariéře zaměstnance (příslib postupu v rámci organizace)
- promítnutí výsledků do oblasti odměňování – nejcitlivější oblast
 - 2 přístupy:
 - pokud hodnocení není promítnuto do odměny, je hodnocení pouze formální, nemá příliš velkou hodnotu
 - zaměstnanec by neměl být znervózňován dopadem hodnocení na odměňování
- úprava platu zaměstnance (zpravidla zvýšení)
- konstatování, nakolik zaměstnanec splnil své úkoly (na základě toho je mu vyplácen určitý bonus – zpravidla na konci roku po provedení auditu za daný rok) – roční odměna

chyby při hodnocení zaměstnanců:

- neobjektivní hodnocení (nespravedlivé, subjektivní ⇒ vede k demotivaci, k vnitřní rezignaci) ⇒ z důvodu malých zkušeností hodnotitele, předsudků na straně manažerů, haló efektu, informace nejsou za celé období
- hodnocení není vůbec
- nejsou jasně stanovena kritéria hodnocení
- není řečeno, jak mají být kvalitativní charakteristiky hodnoceny (chybí metodika)
- formálnost hodnocení (manažeři se neztotožňují s požadavkem provádět hodnocení) ⇒ všichni jsou hodnoceni stejně, jsou na průměru, nejsou žádné odchylky ⇒ nejsou vyvozeny žádné důsledky

jiné formy hodnocení:

- hodnocení manažerů zdola (poskytnutí zpětné vazby) – nemá pro manažery kariérové důsledky, přesto je to určitá „inspirace“ pro zlepšení jeho chování (nejasné stanovení úkolů, arogantní chování), mělo by být anonymní
- hodnocení týmu 360 stupňů ⇒ probíhá ze všech úhlů, nejen vertikálně, ale i horizontálně a zdola – důležité pro odstranění problémů v chování některých zaměstnanců mělo by být anonymní

Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivace = nástroje, které organizace používají k motivaci svých zaměstnanců, člení se z různých hledisek

Zaměstnanci pracují více, protože:

- 1) práce je baví, je pro ně zajímavá ⇒ vnitřní motivace
- 2) jsou motivováni na základě vnějších faktorů = něco dostanou (finance, povýšení, jiný benefit, výhoda) ⇒ vnější motivace

chybou pro manažery je ztotožnění motivace s finančním odměňováním ⇒ lidé uspokojují jiné potřeby než jen finanční

Mayo

- experimenty, jak na zaměstnance dopadá fyzické prostředí práce (hluk, osvětlení, teplota, ...) ⇒ zjištění, že existují i jiné faktory ovlivňující výkon práce:
 - vyšší výkon byl vyvolán přístupem organizace k zaměstnancům
 - důležitost mezilidských vztahů ⇒ vznikla „teorie lidských vztahů“ ⇒ dobré vztahy na pracovišti, dobré vztahy mezi podřízenými a nadřízenými

Nefinanční motivace

- vychází se z toho, o jaké potřeby se může stimulace opírat
- existuje několik psychologických teorií potřeb
- existují individuální struktury potřeb – podmíněno osobností (nutno znát strukturu motivace každého zaměstnance)
 - na základě pozorování
 - na základě jeho rodinného zázemí
 - na základě předchozího zaměstnání
- závisí to na věku, osobních vlastnostech (které ovlivňují motivaci)

uspokojování potřeb

- sounáležitost (identifikace) s organizací – potřeba někam patřit

- např. práce v týmu, zájem organizace o zaměstnance, předměty s logem organizace, důvěra ve vedení organizace
- uspokojení potřeby bezpečí
- možnost seberealizace – lidé se realizují při činnostech, o které mají zájem a baví je a odpovídají jejich schopnostem
- uznání – jedna ze sociálních potřeb (potvrzení vlastních schopností) – volení „zaměstnanec měsíce“, pochvala zaměstnance, povýšení zaměstnance, potvrzení sebedůvěry
- možnost učit se novým věcem – organizace používá např. rotace, tvorba nepřliš specializovaných míst
- dosažení určitého cíle – měl by být vidět výsledek, který zůstává

nástroje:

- výběr zaměstnanců – místa odpovídají schopnostem zaměstnance
- adaptace zaměstnanců – organizace má zájem o zaměstnance
- hodnocení – pochvaly, ocenění
- vzdělávání, rozvoj
- firemní kultura
- zaměstnanecké výhody, vztahy

demotivace:

- nerealistické cíle
- žádný prostor pro osobní autonomii (jasně předepsané kroky)
- úzce stanovené úkoly (nemožnost seberealizace)
- pocit bezvýznamnosti práce (nedostatek smysluplnosti práce)
- nemožnost kariérního růstu
- nedostatek zpětné vazby
- nedostatek informací (o firmě, firemní strategii)
- nedostatek důvěry, stres, konflikty mezi zaměstnanci
- způsob odměňování
- nejasně stanovené cíle, neslučitelné cíle
- nerealistické normy, častá kontrola, nejistota pracovního místa, nedostatečné zaškolení

Maslow

- 40. Léta minulého století – teorie potřeb hierarchistického charakteru
 - I. Základní biologické potřeby
 - II. Potřeby bezpečí
 - III. Sociální potřeby
 - IV. Potřeba potvrzení vlastní sebedůvěry
 - V. Potřeba seberealizace

V. přednáška

Herzberg

- 50. Léta minulého století
- pracovní motivace se opírá o 2 skupiny faktorů:
 - hygienické faktory – faktory spojené s pracovními podmínkami (fyzickými a sociálními), pevnými složkami odměny, podmiňují pracovní spokojenost, nepřispívají k vyšší motivaci, k vyššímu výkonu
 - motivátory – motivují k vyššímu výkonu, záleží na obsahu práce (zajímavost, uplatňované schopnosti, zájmy, autonomie, výsledek práce zaměstnance)
- předpokládá, že působení faktorů motivátorů lze pozorovat po uspokojení hygienických faktorů
- spokojení zaměstnanci nemusí podávat maximální výkon

McClelland

- k motivaci přispívají 3 skupiny potřeb:
 - potřeby spojené se sociálními kontakty (afilace, afiliace)
 - potřeby spojené s dosažením určitého výkonu (výsledku) práce
 - potřeby spojené s mocí (řídit, ovládat ostatní)

- předpokládá, že lidé se liší intenzitou těchto potřeb ⇒ na základě toho se rozmisťují pracovní místa
- TAT (tématický apercepci test) = test, který pracuje se sérií obrázků, a úkolem je říci, co se na nich děje

Vroom

- teorie rovnosti
- nevychází k klasifikace potřeb, ale z toho, že lidé pracují s určitou mírou pracovního nasazení, závisí na:
 - lidé vnímají vztah mezi prací a její odměnou
 - s jakým nasazením pracují ostatní ve vztahu k jejich odměně

Finanční motivace, odměňování

- = ústřední téma řízení lidských zdrojů v organizaci
- vztah zaměstnance k pracovnímu nasazení
- mzdové náklady tvoří velkou část celkových nákladů
- důležitá část firemní konkurenceschopnosti

Mzda

= cena výrobního faktoru práce

- vzniká na trhu práce, 2 faktory
 - tržní faktory, determinace mezd
 - netržní faktory

tržní faktory

- společně se všemi ostatními trhy
- vztah nabídky a poptávky ⇒ rovnovážná mzda
- ke změně rovnovážné mzdy dojde při posunu poptávky nebo nabídky
- poptávka po práci se zvýší např. v důsledku větší poptávky po výrobku, snížení minimální mzdy, zvýšení produktivity práce (cena práce roste tak, jak roste produktivita práce)
- cena práce souvisí s produktivitou práce

netržní faktory

- legislativní faktory – stanovení minimální mzdy (hodinová, měsíční) ⇒ vede k nižší zaměstnanosti, brání zaměstnání méně kvalifikovaných lidí
- obtížnost získávání a propouštění zaměstnanců
- fungování odborů – monopolizují trh (zvýšují úroveň mzdy, roste nezaměstnanost)
- výše SP a ZP
- sociální dávky snižují nabídku práce
- zdanění
- mobilita práce – lidé nereagují pružně na materiální stimuly ⇒ vysoká nezaměstnanost v regionu
- státní subvence do státních podniků

pracovní náklady firmy – náklady práce na jednotku firemní produkce – mohou být přímé a nepřímé

pracovní náklady firmy – snižovány snižováním mezd a počtem zaměstnanců

vztah mezi mzdovými a pracovními náklady je dán vyšší produktivity

pro konkurenceschopnost firem jsou důležité pracovní náklady

- funkcí mezd je získat, stabilizovat a motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu
- z hlediska firmy jsou důležité mzdové relace – lidé srovnávají svůj plat (⇒ hledisko vnitřní spravedlnost) – sdělování mzdy může být porušením kázně

Tvorba mzdového systému

2 složky:

1) pevná odměna

- závislá na odpracované době (hodinová a měsíční mzda), časová mzda ⇒ základní mzda
- slouží k získání a stabilizaci zaměstnance, loajalitou, identifikací s firmou, je spíš hygienickým faktorem
- „kompenzace“ za vynaložení úsilí
- nárok z titulu pracovní smlouvy
- v každé firmě existuje platová struktura související s pracovními místy
- tvorba platové struktury vychází z toho, jaký význam firma dává jednotlivým pracovním místům
- může to založit na striktních tržních relacích

- může striktně vycházet z vnitřních představ (vnitřních relací)
- firma respektuje poměry na jednotlivých trzích, hodnotí jednotlivé práce – postup, kdy jednotlivé práce jsou utříděny do jednotlivých skupin (odpovědnost, význam pro firmu obecně) ⇒ přiřazeny finanční hodnoty
- u firem s kolektivními smlouvami – tarifní stupně – státní organizace
- u firem bez kolektivních smluv to záleží na vyjednávacích schopnostech zaměstnance
 - klady tarifních stupňů: práce seskupeny do kategorií, kontrola mzdových nákladů je jednodušší
 - zápory – méně pružný při získávání zaměstnanců

vznikají tři otázky:

1. jak utřídít práce, do jakého tarifního stupně – nesrovnatelné práce, ale je třeba je zařadit
 2. kolik bude stupňů
 3. zda hodnoty platů budou stanoveny jedním číslem nebo rozmezím; šíře tarifních intervalů, zda se mohou překrývat
- hodnocení prací:
 - „katalogová metoda“ – typové charakteristiky, vzájemně odlišeny na požadavky zaměstnanců, kvalifikace
 - „bodovací metoda“ – organizace zvolí určitý počet kritérií, která považuje za důležité; mzdovorná kritéria, kterým jsou přisuzovány váhy související s významem pozic, každá jednotlivá práce je ohodnocena určitým počtem bodů odpovídající tomu, do jaké míry je zde to kritérium zastoupeno ⇒ výsledkem je seskupení do stupňů
 - bývá tím pověřen určitý tým zaměstnanců z různých úseků, kteří přisuzují počty bodů
 - výsledkem je „katalog prací“
 - dále se těmto stupňům přisoudí finanční částka
 - výsledkem je mzdová struktura s jednotlivými tarify a přiřazenými částkami
 - upravováno 1x ročně – tarifní jednání, jehož výsledkem je koeficient přírůstku, o který se zvýší všechny tarify
 - zvýšení mzdy:
 - převedení do jiného tarifního stupně
 - nové tarify na základě jednání
 - do tarifních stupňů nejsou zařazena všechna pracovní místa
 - smluvní platy – závisí na výsledku smlouvání obou stran:
 - manažerské funkce
 - specializované funkce
 - součástí kolektivní smlouvy je stanovení, které místo bude uvedeno (hodnoceno) na základě smlouvy

2) variabilní složky mzdy

- a) závislé na výkonu práce
 - snaží se motivovat k vyššímu výkonu (vyšším výsledkům); dosažení vyšší míry identifikace s firmou, usnadnění náboru nových zaměstnanců, dává firmě lepší (větší) kontrolu nad mzdovými náklady
 - výkonové odměňování jednotlivců
 - výkonové odměňování týmů, malých skupin
 - výkonové odměňování aplikované na všechny zaměstnance firmy (celofiremní odměňování)
 - pokud mají být efektivní, musí být splněny určité požadavky:
 - jasná, transparentní jednoduchá pravidla (na jejichž tvorbě se podíleli sami zaměstnanci)
 - vymezení cílů, k jejichž dosažení by měl systém zaměstnance motivovat (nedosažení cíle k žádné odměně nevede)
 - výše odměny by měla být jednoznačně stanovena (někdy se užívají mimořádné odměny – zaměstnanci o tom předem nevědí ⇒ méně efektivní, pokud není zaručeno, že vyšší výkon povede k odměně)
 - dosažitelné cíle
 - výše pohyblivé složky by měla motivovat zaměstnance k výkonu
 - relace pohyblivé složky k pevné části má záviset na pravomoci a odpovědnosti zaměstnance
 - výše bývá cca 15 – 20 % pevného platu u řadových zaměstnanců
 - formy výkonových odměn:
 - úkolová mzda
 - celá mzda nebo část závisí na výrobě
 - nutné normy pracovní, časové náročnosti

- nutné znát cílovou částku za měsíc
- akordní mzda
 - „varianta“ úkolové mzdy, bere v úvahu nejen počet vyrobených kusů, ale i potřebný čas
 - firma má určité normy (normované hodiny)
 - aplikována buď jednotlivě nebo ve skupinách
- provizorní formy mzdy – např. u obchodníků na základě obrátu, zisku, má několik podob:
 - zaměstnanec má odměnu ve formě provizí
 - zaměstnanec má pevnou část + provizi
 - zaměstnanec musí dosáhnout určitého počtu prodaných ks, objemu
- roční bonusy – odvozeny od výsledků hodnocení

VI. přednáška

penzumová mzda (odměna) – uplatňuje se v NDR; odměna po dokončení určitého úseku práce (uceleného výsledku), nemá měsíční charakter

speciální příplatky, motivačně působící příplatky – náborové příplatky (pro usnadnění začátku práce nového zaměstnance)

okamžitá odměna – ihned z nějakého fondu (rozpočtu, který má vedoucí k dispozici); můžou to být i šeky; nevýhodou je, že zaměstnanec neví dopředu, jestli tuto odměnu dostane
opce na akcii

odměňování manažerů

- zpravidla upraveno v manažerské smlouvě (uzavírána cca na rok), jsou zde zmíněny základní cíle, kterých by měl manažer dosáhnout (snížení nákladů, zvýšení zisku, zvýšení obrátu)
- na tyto cíle jsou vázány určité bonusy – určitý podíl (%) na tyto cíle
- další rok se dělá nová smlouva
- snaží se motivovat manažery na dlouhodobější cíle (zvýšení hodnoty akcie, zvýšení ukazatele EVA)

formy motivace manažerů k dlouhodobějším výkonům

- roční bonusy
- dlouhodobá výkonová složka
 - o na základě určitého zpětného pohledu – manažeři nejsou hodnoceni pouze za 1 rok zpětně, ale třeba 2 nebo 3 roky
 - o na základě akcií a opcí na akcie
 - manažeři motivování ke zvyšování hodnoty akcií
 - je s nimi uzavřena smlouva, kterou získávají opce na nákup akcií za určitou předem stanovenou cenu (měla by být nižší než je aktuální tržní hodnota akcie)
- výkonová složka je především roční bonus (i tehdy, jestliže zisk firmy klesá nebo firma nedosahuje žádného zisku)
- odměnu by měly řešit statutární orgány (představenstvo, dozorčí rada)
- v některých zemích je požadováno, že se vytváří hodnotící komise (ta má vytvořit kritéria hodnocení managementu)
- důležitou funkci hraje:
 - o publicita
 - o srovnávání platů manažerů s jinými manažery

zaměstnanecké výhody (benefity)

- manažerské benefity
- naturální charakter (není v hotovosti, ale poskytování určitých hmotných statků nebo služeb na zvýhodněném základě proti běžným tržním cenám)
- ne všichni zaměstnanci mají nárok na poskytování těchto benefitů

cíle zaměstnaneckých benefitů

- poskytnutí stejných benefitů jako konkurence (forma konkurence na trhu práce) – dochází ke srovnávání s jinými firmami
- dodávají zaměstnancům pocit příslušnosti k organizaci (zvyšují loajalitu, dávají pocit exkluzivity, ...)

- služby mohou přispívat k relaxaci (rozvoji) zaměstnanců
- snížení daní (daňově efektivnější formy odměňování)

působení zaměstnaneckých výhod

- nemá dopad na výkonovou motivaci, ale přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců
- nevýhody:
 - o drahé, pokud se jedná o plošné výhody
 - o zaměstnanci to vnímají jako nárok, ale nevnímají hodnotu, kterou prostřednictvím těchto výhod dostávají
 - o vytvoření nové a větší administrativy
 - o někteří zaměstnanci mají tendenci čerpat více tyto výhody než jiní zaměstnanci
- výhody:
 - o na pracovišti – stravování (zdarma nebo zvýhodněný základ), vzdělávání, oblečení, doprava do zaměstnání
 - o mimo pracoviště – finanční služby (pojištění – životní, úrazové, důchodové, půjčky zaměstnancům, stavební spoření), nadstandardní zdravotní služby (soukromá zařízení), rekreace, kultura, turismus, příspěvky

poskytování výhod může být určitým způsobem modifikováno (upraveno pro jednotlivé zaměstnance)
2 způsoby individualizace:

- 1) ve větších organizacích – cafeteria systém (systém samoobsluhy)
dává zaměstnancům možnost volit si čerpání těchto výhod na základě potřeb, preferencí
zaměstnanec má např. určitý počet bodů, které pak vynaloží na ty výhody
vyčleňují speciální osobu – benefit manager, který se tím zabývá
smluvní základ
- 2) systém tzv. totální kompenzace
snaha individualizovat výhody a učinit náklady organizace na tyto výhody průhlednější
zaměstnanec si může v rámci svého ročního platu koupit služby, které mají charakter benefitu
varianty:
 - a. zaměstnanec některé získává automaticky a zbytek si koupí
 - b. zaměstnanec si vybírá všechny služby podle sebe

zaměstnanecké výhody managementu

- služební auta, materiální výhody
- finanční služby (kapitálové pojištění)
- tzv. zlaté padáky (odchodné) = dobrovolně poskytovaná částka – může být stanovena v manažerské smlouvě

chyby při odměňování

- tendence chápat odměňování pouze jako finanční
- používání platových struktur, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé
- totéž u výkonové složky – nespravedlivé
- není předem stanovená odměna
- je stanovena, ale není vyplacena
- nejsou jasně stanovené cíle nebo jsou cíle, jejichž dosažení závisí na výkonu zaměstnance
- specifické formy odměňování – preference určité skupiny zaměstnanců
- příliš velké poskytování zaměstnaneckých výhod
- zaměstnanci vnímají tyto benefity jako nárok

VII. přednáška

Vzdělávání a trénink

- jedna z finančně nejméně náročných činností (z legislativních důvodů – nutno získat licenci pro výkon některých činností, firmy se snaží držet krok s technologickým vývojem; je to I motivace pro zaměstnance – mnohdy větší než finanční odměna)
- investice do osobního lidského kapitálu (některé firmy váhají, protože ti zaměstnanci pak užijí ty vědomosti někde jinde – může to být uvedeno ve smlouvě, že zaměstnanci to pak nahradí, zaplatí)
- může mít dlouhodobější cíle
- dílčí skupinou můžou být manažeři, absolventi škol, budoucí manažeři

- nutno, aby to firma pojímala systematicky ⇒ „cyklus rozvoje zaměstnanců“ ⇒ opakování pravidelných kroků, činností:
- 1) identifikace potřeb rozvoje
 - 3 oblasti potřeb:
 - a) potřeby týkající se celé organizace – dlouhodobější strategie
 - b) potřeby týkající se jednotlivých organizačních útvarů nebo jednotlivých pozic
 - c) potřeby jednotlivých zaměstnanců
- hl: zdroje:
 - podnikatelské plány, záměry organizace
 - plánované změny – zavádění nových technologií, racionalizace výroby
 - analýza konkurence – srovnávání
 - požadavky jednotlivých manažerů, zaměstnanců – souvisí se systémem řízení výkonu
 - hodnotící rozhovory se zaměstnanci ⇒ vznik plánu rozvoje
- 2) vytvoření plánu rozvoje lidských zdrojů
 - má obsahovat:
 - na co bude obsah zaměřen, kterých zaměstnanců se bude týkat
 - jaké metody se použijí – vnitřní x vnější lektori
 - trénink na pracovišti nebo mimo
 - kurzy individuální x skupinové
 - očekávané náklady
 - organizační zabezpečení
 - ⇒ úkolem personálního oddělení
 - metody:
 - vzdělávání při práci – efektivnější, méně nákladná, instruktáž, coaching, mentoring, konzultování, rotace práce
 - vzdělávání mimo práci – přednášky, semináře, workshopy, brainstorming
- 3) realizace (uskutečnění) naplánovaných akcí
- 4) zhodnocení
 - zda tento rozvoj dosáhl svého cíle – nutno je mít ho stanoven; očekávaný cíl má spočívat v tom, zda zaměstnanci získali nové znalosti (ověření testem), nové pracovní chování
 - zda se rozvoj promítl i do hospodářského výsledku (zmetkovost, ziskovost, spokojenost, ...)
 - provádí se bezprostředně a s určitým odstupem (dává možnost zafixovat si poznatky)

nejčastější chyby při vzdělávání:

- vzdělávání nemá systematický charakter
- nestanoveny cíle
- nepravidelnost
- malý důraz kladený na rozvoj zaměstnanců při práci
- nevyužívání coachingu, mentoringu, konzultování – nevytvořené výzvy pro zaměstnance
- nakupování vzdělávacích akcí, které nejsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých organizací – organizace je neupravují, nekonzultují je
- nedostatečná účast manažerů při vzdělávacích akcích
- nedostatečná možnost nácviku – přílišný důraz na přenos znalostí
- nemožnost využití poznatků v práci
- nedostatečná vyhodnocení – špatné hodnocení na základě spokojenosti zaměstnanců se školením
- nedostatečné využívání vnitřních lektorů, spoléhání na vnější lektory
- náklady na vzdělávání bývají kráceny jako první
- malá koordinace vzdělávání
- opakování stále stejných témat

Pohyb, mobilita zaměstnanců v rámci organizace

Rozmíst'ování

- trvalý úkol manažerů souvisí s personálním plánováním
- využití znalostí zaměstnanců optimálním způsobem
- zaměstnání správných zaměstnanců na správných místech
- respektování flexibility
- souvisí s organizačními změnami, diverzifikací produkce, změnou firemní strategie

Trojí mobilita v rámci organizace

- převedení na jiné pracovní místo na stejné úrovni (úprava pracovní smlouvy ve smyslu obsahu, musí souhlasit zaměstnanec)

- povýšení – přechod na hierarchicky vyšší pracovní místo; vyšší finanční odměna; souvisí s výsledky hodnocení zaměstnanců; převzetí odpovědnějšího pracovního místa; dotýká se pracovní smlouvy
- převedení na nižší pracovní pozici – souvisí s hodnocením zaměstnanců; zaměstnanec s tím musí souhlasit; může dojít i v důsledku organizačních změn; může dojít k rozvázání pracovního poměru

Propouštění

- diktováno potřebami organizace v souvislosti s restrukturalizací – rušení některých výrobních činností
- přezaměstnanost v rámci organizace – dokumentují personální náklady, benchmarky (srovnávání s jinými srovnatelnými organizacemi)
 - ukazatel produktivity práce
 - ukazatel zisku na 1 zaměstnance
 - ukazatel pracovní náročnosti
 - ⇒ vede k zeštíhlení:
 - snaha centralizovat výkon některých činností (převedeny do ústředí)
 - pokus eliminovat vícenásobné provádění některých činností
- ve snaze uchovat si své zaměstnance může organizace volit jiné formy redukce nákladů:
 - omezení přesčasové práce
 - zastavení nábory nových zaměstnanců (odchod do důchodu ⇒ nenabírá nové zaměstnance na jejich pracovní místa)
 - omezení investic (např. omezení vzdělávání)
- pokud tato opatření nejsou dostatečná ⇒ organizace může některým zaměstnancům nabídnout odchod např. do předčasného starobního důchodu, nebo se s nimi rozejde dohodou (zaměstnanec získává určité odstupné) ⇒ nákladná metoda, organizaci opouští zaměstnanec velmi dobře uplatnitelný na trhu práce (ztrácí kvalitní zaměstnance), v organizaci zůstávají méně schopní
- nucené odchody – výpovědi z organizačních důvodů – odstupné
- nemělo by být užíváno jako nástroj vyřizování účtů ze strany manažerů
- plošné propouštění (hromadné)
- selektivní propouštění
 - metoda LIFO – odcházejí noví zaměstnanci, umožní uchovat si staré zaměstnance, vede ke zvyšování věkové struktury
 - metoda založená na výsledcích hodnocení zaměstnanců – předpokladem jsou objektivní hodnocení
- kroky:
 - orientační představa o rozsahu propouštění – kolik zaměstnanců (rozsah je konzultován s odbory)
 - stanovení konkrétních jmen zaměstnanců
 - projednání propouštění s danými zaměstnanci (zaměstnanec ⇒ pocit nejistoty ⇒ nutno předat rychle tyto informace o konkrétních propouštěných zaměstnancích)
 - poskytnutí doprovodných služeb a pomoci (např. při hledání nového pracovního místa – „outplacement“ – určitým zaměstnancům jsou hledány konkrétní činnosti), rekvalifikace, poradenství při orientaci na trhu práce, konzultační služby, poskytnutí času v rámci pracovní doby ke hledání nového pracovního místa
 - snahou z hlediska organizace je, aby ta situace negativně nedopadla na stávající zaměstnance (např. propouštění se děje v určitých časových intervalech ⇒ snižuje se motivace)
 - co je hromadné propouštění, stanovuje zákoník práce
 - musí upozornit příslušný úřad práce při hromadném propouštění

Zaměstnanecké vztahy

- pracovní vztahy, průmyslové vztahy, kolektivní vztahy
- vztahy existující mezi zaměstnanci a manažery určité organizace
- vztahy mezi zaměstnanci
- vztahy mezi manažery
- vztahy mezi organizovanými zaměstnanci a zástupci zaměstnavatele ⇒ kolektivní vztahy
- důležitá součást pracovní motivace – souvisí s nimi výkon, stabilita zaměstnanců
- důležitá charakteristika každé organizace – mělo by být její snahou, aby byly zdravé – nevytváří stresové (konfliktní) situace, které se nepodepisují na výkonu zaměstnanců, ale podporují loajalitu vůči zaměstnavateli, ztotožnění zaměstnance s organizací, ochota k nasazení v mezních situacích, snaha přicházet se zlepšeními, ...
- charakteristika zdravých vztahů:

- otevřený přístup k informacím
- dodržování všech smluv a slibů ze strany zaměstnavatele
- dodržování pracovních a kolektivních smluv
- respektování zákonných požadavků (ochrana zdraví)
- uplatnění specifického manažerského stylu – spíše direktivního (ale participativního, kooperativního řízení) ⇒ zaměstnanci získávají slovo ve statutárních orgánech
- respektování požadavků především v oblasti pracovní kázně, vnitřních předpisů zaměstnavatele
- organizace vytváří určité kodexy – stanoví firemní hodnoty, zásady chování zaměstnavatele na pracovišti, kodexy firemní kultury
- kolektivní vztahy:
 - vztahy mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem
 - zaměstnanci si mohou vytvářet i jiné organizace (než odbory) jednající v jejich zájmu
 - zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání – stanoví práva a povinnosti ve vzájemných vztazích
- práva odborů:
 - na získání určitých informací – o vývoji, plánech, strategii vývoje organizace (pokud se týkají zaměstnanců)
 - některá zvláštní rozhodnutí manažerů musí být projednána s odbory (propouštění)
 - odbory nemají právo vetovat, ale vstupovat s určitými návrhy
 - zaměstnavatel nemůže propustit předsedu odborů
 - právo vyslovit souhlas s některými rozhodnutími managementu – vztahující se k pracovním podmínkám – plán dovolených, pracovní režim
 - výkon určitých kontrolních funkcí – dodržování aspektů pracovních podmínek, mají pravomoc zastavit práci, pokud by ohrožovala život nebo zdraví
 - předmětem je i odměňování, mzdový vývoj a jiné pracovní podmínky
 - zákon o kolektivním vyjednávání stanoví, co může být předmětem kolektivního vyjednávání (taxativně stanovené)
 - předmětem kolektivního vyjednávání nemůžou být rozhodnutí zaměstnavatele týkající se strategie, firemních nákladů, ...
- průběh kolektivního vyjednávání:
 - o pracovních podmínkách, odměňování, ...
 - zpravidla probíhá 1× ročně
 - 1 nebo druhá strana přichází s návrhem na vyvolání tohoto jednání
 - kolektivní smlouva je výsledkem kolektivního vyjednávání
 - 2. strana je povinna reagovat na takový návrh ⇒ obě strany se dohodnou na kolektivní smlouva (péče o zaměstnance, dotování fondů ze strany vedení organizace, odměňování, ...)
 - pokud se nedohodnou ⇒ do hry vstupují další varianty jednání
 - pokud nedojde ke shodě ⇒ mohou se dohodnout, že požádají o pomoc určitého nestranného zprostředkovatele
 - pokud se nedohodnou ⇒ stávka, výluk – ze strany zaměstnavatele – zaměstnanci nepobírají mzdu
 - v rámci odvětví může existovat kolektivní smlouva vyššího stupně
 - odbory mají právo na zastoupení v dozorčí radě
- firemní kultura:
 - jemnější oblast zaměstnaneckých vztahů
 - soubor firemních hodnot, tradic, způsobů jednání
 - může být částečně psaná i nepsaná
 - specifický nástroj řízení – kultura vytváří určitá očekávání, jaké by měly být vztahy mezi sebou, se zákazníky, ...
 - vede k určitým formám chování – může být trestáno tím, že je na zaměstnance pohlíženo, že nesplňuje ta očekávání
 - existují firmy, kde je slabá firemní kultura
 - existují firmy se zdravou firemní kulturou
 - znaky firemní kultury:
 - snaha zaměstnanců chovat se určitým způsobem vůči zákazníkům
 - výkonová kultura – tendence dosahovat výsledků, netolerování nepořádku
 - otevřená informovanost – nezakrývání, předávání informací
 - určitá úroveň péče firmy o zaměstnance – uspokojování jejich potřeb
- nástroje firemní kultury:

- chování, příklad ze strany manažerů
- způsoby, které se projevují v oblasti řízení – kritéria hodnocení, odměňování, povyšování, přijímání nových zaměstnanců, ...
- součástí zaměstnaneckých vztahů jsou konflikty:
 - snaha, aby byl výskyt minimalizován, aby měl minimální dopad na organizaci
 - konflikty mezi skupinami osob – dopad negativní
 - konflikty názorů, představ, věcných problémů – zdravý dopad
 - důvody vzniku konfliktu:
 - soutěžení o omezené zdroje (finanční, povýšení, školení, jiné materiální zdroje)
 - konflikty zájmů jednotlivých skupin – projev určitých zájmů
 - pokud jsou neřešeny ⇒ potlačuje se komunikace, dopadají na emoce, mohou vyvolat stres, zdravotní problémy ⇒ negativní dopad na chod organizace
- možnosti řešení konfliktů:
 - řešení, že to řeší ty skupiny samy
 - konflikt řeší jiná osoba – např. manažer, určitý specifický zaměstnanec (ombudsman)
 - strategie „zametení problémů pod koberec“ – častá
 - cílem 3. strany je vlastní rozhodnutí, vyjasnění stanovisek, ...
 - strany se snaží řešit tak, že jedna strana získá vše, druhá nic ⇒ konkurenční strategie (tendence neustupovat) – častá, ale ne nejefektivnější
 - kompromisní strategie
 - jedna strana může dát přednost ústupku v zájmu zachování dlouhodobého vztahu
 - strategie spolupráce – strany spolu komunikují a hledají společné řešení (není kompromis) ⇒ výhra obou stran (win-win)
- stres v organizaci
 - organizační stres
 - v důsledku vyšších fyzických, psychických nároků ⇒ stresová situace
 - příčiny:
 - nezvládá nároky
 - nedostatek informací, protichůdné informace
 - neadekvátní zaškolení
 - nedostatek času na splnění úkolu
 - mnoho úkolů – nezná priority
 - konflikty
 - ⇒ organizace by měla čelit stresovým situacím a reagovat na tyto stresy např. nabídkou relaxačních aktivit

VIII. Přednáška

Zaměstnanecké vztahy

Odbory – mohou být přítomny, ale i nemusí; zaměstnavatel se snaží bránit vzniku odborů (to je ale nelegální, může to být předmětem žaloby)

= „zákonná ochrana“

„politika v oblasti kolektivních vztahů“

- dlouhodobý postoj vůči odborům
- 2 přístupy:
 - o unitaristický – organizace se snaží soustředit moc v rukou vedení organizace ⇒ předcházení vzniku odborů v organizaci ⇒ jedno centrum moci – postup tak, aby zaměstnanci neměli potřebu odborů
 „paternalistický model“ – snaží se vycházet vstřícně zaměstnancům a nevytvářet příznivé podmínky pro vznik odborů
 zaměstnavatel je povinen zabezpečit odborům místo, čas, honorář
 - o dualistický – cílevědomé budování 2 center moci – management, představitelé odborů
 odbory = „partner“ v kolektivních jednáních strategie založená na jednáních, snaha o získání odborů na stranu vedení
 charakteristická pro velké firmy (s větším počtem zaměstnanců v odvětvích, kde existují vyšší odborové smlouvy – smlouvy závazné pro podniky v určitém odvětví), činnost odborů představuje pro zaměstnavatele určité omezení (např. v oblasti odměňování ⇒ předmět kolektivní smlouvy)
 tato smlouva stanovuje způsob odměňování (hodnocení) zaměstnanců
 „svazuje“ ruce managementu v oblasti odměňování, protože to nejde v průběhu roku

- měnit
předmětem kolektivní smlouvy je výše tarifních mezd jednotlivých zaměstnanců,
změny tarifů o určité procento (související s inflací, ekonomickým vývojem)
- odměňování ve firmách, kde fungují odbory, je méně variabilní (menší rozdíly), větší část mzdy tvoří fixní složka, méně je kladen důraz na variabilní složku
- nižší tendence firem propouštět, nižší pružnost personální politiky při propouštění i přijímání nových zaměstnanců (tam, kde fungují odbory)
- míra odborové organizace ve světě klesá, ale přesto mají výraznou funkci
- přenášení kolektivních vyjednávání na nižší úroveň (např. úroveň závodů, organizačních jednotek)

Interkulturační řízení multinacionálních firem

- rozdílem jsou národní kultury ⇒ nedorozumění (konflikty)
- manažeři mají různá očekávání, týkající se vztahů mezi zaměstnanci (jsou implicitní, tzn. nevyřčená)

hlavní dimenze:

- dimenze kládoucí důraz na výkon nebo sociální vztahy (uspokojování potřeb) – maskulinní firemní kultura (důraz na výkon) × feminní kultura (sociální vztahy)
- dimenze související s rivalitou mezi zaměstnanci (podpora rivalit × spolupráce)
- dimenze – tendence formalizovat vztahy (důraz na to, aby všechny vztahy byly upraveny firemními směrnici × firmy, které tuto úpravu formalizace mají nižší)

národní stereotypy:

- např. americké firmy se specializují na výkon, zatímco např. německé spíše na sociální vztahy
- japonské firmy – participativní přístup
- „autostereotypy“ – mínění o sobě samém

Politika v organizaci

- oblast zaměstnaneckých vztahů
- prosazování osobních zájmů prostřednictvím jiných nástrojů než jsou postavení osob v těchto organizacích ⇒ vytváření určitých mocenských center
- existují do určité míry v každé organizaci
- základní otázkou při hodnocení vztahů jsou jejich důsledky (zda slouží zájmům organizace)
- sledování cílů:
 - o sledování určitých benefitů na úkor ostatních
- nástroje politického chování v organizaci:
 - o budování vztahů vůči osobám, které mají určité postavení (lobbování)
 - o formulace slibů (fungování určitých koalic, které mají zájmy, podporují se navzájem)
 - o pochlebování
 - o vyhledávání sponzorů
 - o záměrné vyvolávání konfliktů (pro posílení pozice)
 - o vytváření předpisů, postupů, směrnic
- opatření proti politickému chování:
 - o transparence (dostupnost informací)
 - o transparence v oblasti hodnocení zaměstnanců (hodnotící kritéria)
 - o jasná pravidla při přijímání, propouštění zaměstnanců

Řízení v organizaci

- žádná organizace není neměnná, nejsou neměnná pracovní místa, vztahy
- procesy změn by neměly být příliš časté, ale každá organizace musí být schopná se měnit
- špatná strategie managementu ⇒ organizace neprochází změnami ⇒ neschopnost změny řídit (management to sice připraví na papíře, ale neumí tuto změnu u zaměstnanců prosadit)
- často je větší problém změnu prosadit než ji jen navrhnout
- příčiny vedoucí ke změnám v organizaci:
 - o růst organizace (početně, obratem, podílem na trhu) – změny náplně pracovních míst, odpovědnosti
 - o změna technologie – modernizace
 - o diverzifikace (pronikání firmy do oblastí, kde ještě nepůsobila) – zavádění nových výrobků
 - o úspory – centralizace firmy
 - o fúze, akvizice, převzetí

- změny preferencí zákazníků
- změny legislativy
- změny konkurence
- personální změny ve vedení organizace
- módní manažerské trendy
- pravidla:
 - získání podpory zaměstnanců vůči těmto změnám (zaměstnanci se obávají změn) – nutné přesvědčovat je o výhodách, přínosech (změny v odměňování zaměstnanců)
 - kooptování – přizvání zaměstnanců ke změnám
 - personální plánování

Řízení týmů v organizaci

- některé organizace budovány jako „týmové organizace“
- týmy mohou sehrávat různé úlohy (navrhování nových řešení ⇒ úloha koncepční, navrhování firemních změn, projektově-organizovaná práce ⇒ osoby z různých částí organizace)
- úkoly jsou primárně tvořeny pro týmy (nikoli jednotlivce), týmy sehrávají úlohu při konstrukci odměňování
- příčiny budování týmů:
 - lidé pracující v týmech podávají vyšší pracovní výkon – uplatňuje se zde forma „synergie“ – lidé jako skupina podávají vyšší výkon (než souhrn jednotlivých osob) ⇒ nemusí tomu tak být vždy – při přípravě nějakého rozhodnutí – jednotlivé osoby přicházejí s odlišnými zkušenostmi, názory ⇒ objektivní (nové) řešení
 - týmová autonomie – samostatnost, podřízení určitému manažerovi (ten spíše vytváří předpoklady, podmínky, zadává úkoly, rozhodnutí je na týmu – rozděluje úkoly, rozhoduje o postupu práce z časového hlediska) ⇒ vyšší odpovědnost, spokojenost, motivace
 - úspory personálu (klesá potřeba řídicích mezičlánků, protože se řídí ty týmy samy) ⇒ ploché organizační struktury
 - podpora komunikace jednotlivých osob
 - zastupitelnost jednotlivých osob v rámci týmu
 - odměňování celé skupiny namísto jednotlivců
 - týmová práce je zábavnější, nové lepší sociální kontakty
- ne všichni preferují týmovou spolupráci
- týmy si stanovují role ⇒ předpoklad vyšší výkonnosti týmu
- úkolem manažera je posouzení vhodnosti pracovníků pro týmovou práci, posouzení, jaké typy osob jsou vhodné spolupracovat
- spíše se tvoří menší týmy (tlak na všechny osoby)
- tým prochází vývojovými fázemi
- zásady:
 - správný výběr osob
 - zasvěcování osob tvořících tým do manažerských rozhodnutí, diskutovat o manažerských rozhodnutích
 - ověřování, zda je tým schopen tyto funkce přebírat
 - ověřování, zda dochází k rozdělování rolí (nebo zda spolu ti pracovníci soutěží)
- varianta týmu je projektové uspořádání v organizaci (činnost na určitých projektech) – pokud organizace řeší nějaké náročné zakázky – osoby, které se stanou členy projektového uspořádání, mají v týmu rovné postavení (z hlediska pravomocí)

Komunikace v organizaci

- manažeri dosahují cílů prostřednictvím ostatních pomocí manažerské komunikace
- chyby:
 - předsudky
 - představa, že manažer dosáhne cílů tak, kdy ostatním zaměstnancům sdělí úkoly (a tím to pro něj končí)
 - získání zpětné vazby – správné pochopení, každá komunikace by měla obsahovat určitou motivaci
 - přesvědčivost komunikace (nesmí se opírat pouze o racionální sdělení, ale mělo by být emotivní a především důvěryhodné)

- skupinové formy komunikace – příliš dlouhé, odbočují od hlavního cíle, nejsou shrnuty úkoly pro jednotlivé zaměstnance, nestanoveny termíny, zvány osoby, kterých se probíraná témata netýkají

Péče organizace o zaměstnance

- pracovní režim, uspořádání práce, pracovní podmínky, služby poskytované zaměstnancům organizací
- uspořádání pracovní doby
 - organizace nemá zcela pravomoc o tom rozhodovat (může to být čerpáno ve formě přesčasů, pro které jsou stanoveny limity)
 - zaměstnavatel má možnost upravit pracovní dobu
 - povinné přestávky (po 4 hodinách soustavné práce) – porušování v dopravě, v oblastech nepřetržitého provozu
 - rovnoměrné × nerovnoměrné rozvržení pracovní doby (rovnoměrné ⇒ pracovníci pracují stále stejně ve stejné pracovní době; nerovnoměrné ⇒ vyžadování směnného provozu, zaměstnanci nepracují ve stejné době, zaměstnavatel vytváří harmonogram)
 - pevná × pružná pracovní doba (pružná PD ⇒ zaměstnanec si může sám volit v určitých mantinelech čas nástupu; buď musí odpracovat zákonnou dobu (40 h/týden), nebo se aplikuje na celý měsíc, případně kratší pracovní období; předpoklad určité doby, po kterou musí být na pracovišti, existují i další pružné pracovní režimy)
- formy pružných pracovních režimů:
 - práce na zkrácený pracovní úvazek
 - dohoda o pracovní činnosti
 - dohoda o provedení práce
 - ve světě – smlouva o ročním počtu odpracovaných hodin (obchází ustanovení o přesčasech); sdílení pracovních míst (job-sharing) – 2 nebo více osob se dohodnou na vyplnění pracovního místa (záleží na nich, jak si tu práci rozdělí); distanční forma práce – zaměstnanec vykonává práci doma nebo je v kontaktu se zaměstnavatelem přes telefon, internet, ... (žádné pracovní kontakty, nemůže využívat služeb zaměstnavatele, může s tím mít spojené náklady); hot-desk – zaměstnanec nemá na pracovišti stálé pracovní místo, ale v práci se objednáva určitou dobu dopředu (zaměstnavatel zajistí, aby po tuto dobu měl připravené místo) nebo pracuje na jiném pracovním místě (call centra)
- pružné pracovní režimy jsou určitou tendencí na trhu práce (v Evropské unii poměrně časté, u nás zatím moc ne), „snižuje“ se nezaměstnanost, dlouhodobá tendence je zkracovat zákonnou pracovní dobu
 - zkracování pracovní doby bez odpovídající úpravy mzdy
 - zkracování pracovní doby s odpovídající úpravou mzdy
- pracovní podmínky
 - služby, které vyplývají ze zákona (zdraví a bezpečnost při práci, dodržování norem) – odvádění SP, ZP, upozorňování na bezpečnostní rizika, hlášení pracovního úrazu + analyzování + důsledky a opatření; absolvování kontroly ze strany orgánů ze správy (hygienické stanice, ekologická oblast, úřady práce, odbory)
 - služby poskytované na smluvní bázi (vychází z kolektivních nebo individuálních smluv) – finanční služby, nabídka sportovních, rekreačních, zdravotnických služeb; povinností zaměstnavatele je zaručit zdravotní prohlídky (resp. umožnění zdravotních prohlídek)
 - služby poskytované dobrovolně

XI. přednáška

Personální informační systém (PIS)

- řízení lidských zdrojů zahrnuje shromažďování informace (dříve mělo fyzickou podobu, nyní elektronická podoba)
- PIS zabezpečován řadou softwarů, které jsou pro tento účel k dispozici
- Oblasti (témata) PISu:
 - Informace o zaměstnancích – základní osobní informace (musí být respektován zákon na ochranu osobních údajů); absolvování školení, tréninky, zkoušky, profesní oprávnění, výsledky hodnocení, údaje o jejich odměňování; pracovní doba, strávená na pracovišti (evidence využívání pracovní doby ze strany zaměstnance, informace o dovolených, důvody nepřítomnosti na pracovišti); údaje o výsledcích, měření výkonů zaměstnanců ⇒ informace o úkolové nebo výkonové formě mzdy zaměstnanců

- Mzdová agenda (personální administrace = mzdová agenda + informace o zaměstnancích)
- Personální (organizační) struktura firmy = informace o jednotlivých pracovních místech (náplně, zařazení v rámci tarifní struktury firmy)
- Jednotkové personální činnosti – rozvoj a trénink zaměstnanců (přístup k informacím PISu mají jednotliví manažeři i liniové) – zahrnuje postupy v oblasti řízení lidských zdrojů
- Informace o vnějším prostředí – trh práce, podmínky na trhu práce
- výhody PISu:
 - umožňuje rychlé získávání informací o zaměstnancích, jejich struktuře, výpočty mezd a sociálních dávek
 - vkládají sem informace nejen personalisté, ale i jednotliví manažeři
 - umožňuje standardizaci postupů, aby byly prováděny stejným způsobem
 - může dojít k určité úspoře
- organizace má vědět, jaké typy informací, jakou strukturu bude potřebovat ⇒ vytvoří zadání pro vnější firmy, které vytvoří tento systém

Personální controlling a reporting

- oblast lidských zdrojů je předmětem ukazatelů

controlling

- určitá součást informačního řídicího systému firmy:
 - tvorba určitých cílů, plánů, očekávání
 - zjišťování skutečnosti
 - zjišťování případných odchylek plánu od skutečnosti
 - navrhování případných opatření vedoucích k minimalizaci odchylek v budoucnu
- práce s ukazateli a tabulkami
 - cíl ukazatele
 - dosažená skutečnost
 - odchylka
 - srovnání s loňským rokem
 - kumulace hodnot v rámci roku
 - srovnání kumulací loňského roku
- slouží k:
 - zda firma dosáhla cílů, které si vytkla
 - sledování vývoje
- základní otázky:
 - jaké ukazatele by firma měla sledovat
 - jak často by měly být informace ukazatele sledovány (ročně, měsíčně, ...)

reporting

- zdůrazňuje, že firma sleduje určité ukazatele, které jsou předávány manažerům, kteří si určují, jaké ukazatele a kdy chtějí dostávat
- důležitá součást = řízení na základě odchylek

Předmětem personálního controlling a reportingu jsou:

- skutečností týkající se:
 - personálního stavu organizace
 - personálních nákladů organizace
- fyzický stav zaměstnanců = skutečný stav počtu zaměstnanců bez ohledu na délku pracovní doby; necharakterizuje kapacity organizace
- přepočtený personální stav = počet firemních pracovníků v přepočtu na zaměstnance pracující na plný úvazek (FTE = full-time equivalent)
- přesčasové hodiny vynaložené za určité časové období, % přesčasu
- míra fluktuace zaměstnanců = koeficient počítaný jako podíl odcházejících zaměstnanců přepočteného počtu zaměstnanců (v dobrých organizacích se pohybuje do 10 %)
- míra pracovních absencí – míra nemocnosti
- vzdělanostní struktura, profesní, podle jednotlivých tarifních stupňů, věková struktura
- ukazatele personálních nákladů – nejdůležitější
 - průměrná mzda – index průměrné mzdy v organizaci
 - osobní a personální náklady na 1 zaměstnance – vynaložení SP a ZP na 1 zaměstnance

- náklady na vzdělávání a trénink
- náklady vynakládané na zaměstnanecké výhody
- ukazatele charakterizující jednotlivé oblasti personálního řízení – při přijímání, vzdělávání, spontánní uchazeči, průměrný počet dnů v roce, které zaměstnanci stráví na školeních)
- podíl dělníků, THP na celkovém počtu zaměstnanců
- ukazatele produktivity práce, zisk (přidaná hodnota) na 1 zaměstnance, podíl personálních nákladů k celkovým nákladům firmy, podíl personálních nákladů k výkonu (zisku) organizace
- **standards**
 - dlouhodobější cíle pro jednotlivé ukazatele, kterých chce firma dosáhnout – srovnání s ukazateli jiných organizací (bench-marking) ⇒ personální bench-marking, interní bench-marking = srovnání v rámci organizace
⇒ posouzení, zda organizace hospodaří s lidskými zdroji efektivně, zda zde není přezaměstnanost, ...
 - personální controlling a reporting se soustředí na kvantitativní aspekty, ale také na měkká data (která mohou být někdy důležitější než ta tvrdá data):
 - motivace, spokojenost, firemní kultura, identifikace s firmou
 - zjišťují se jiným způsobem – měření na použití indexu vycházejících z použití škál (sledováno na základě názorů zaměstnanců)
 - šetření 1× ročně (týkající se spokojenosti, hodnocení manažerského stylu) – bývá anonymní
 - bývá srovnáváno i s jinými podniky ⇒ kvalitativní personální controlling

www.euroekonom.sk