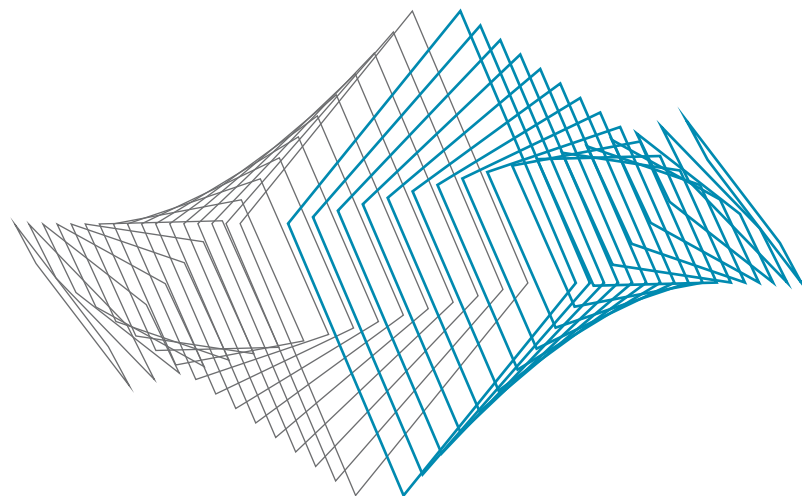


VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU



# Personální řízení podniku

Mgr. Bc. Věra Veronika Štycká, MBA  
([vera.stycka@vsem.cz](mailto:vera.stycka@vsem.cz))

# Program dnešního setkání

**Organizační záležitosti**

**Úvod do PŘP**

**Pracovní vztahy**

# zkouška

- **Písemný test obsahuje 25 testových otázek**
- **Každá textová otázka obsahuje 5 možných odpovědí a),b),c),d),e), z nichž několik může být správně.**
- **Každá otázka má hodnotu 4 bodů**
- **K úspěšnému vykonání zkoušky je zapotřebí nejméně 51 bodů**
- **Časový limit pro vypracování testu: 60 minut**

# Okruhy témat:

1. Řízení pracovního výkonu
2. Hodnocení pracovníků
3. Odměňování pracovníků
4. Organizace práce
5. Pracovní podmínky
6. Pracovní vztahy



# Povinná literatura:

- **Personální management**

Autoři: Otakar Němec, Petr Bucman, Martin Šikýř

Kapitoly:

4.5. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců str: 72-83

10. Odměňování pracovníků str: 199-210

12. Pracovní vztahy str: 235-252

13. Pracovní podmínky str: 261-282

- **Personální řízení podniku**

Studijní opora

Autor: Stanislav Hapal

# Doporučená literatura:

- Řízení lidských zdrojů  
Autor: Armstrong Michael
- Řízení lidských zdrojů  
Autor: Koubek Josef
- Hodnocení pracovníků  
Autor: Hroník František
- Hodnocení a řízení výkonnosti  
Autor: Wagnerová Irena

Internetový zdroj:

Zákon č. 262/2006 sb. Zákoník práce

<http://business.center.cz/bussiness/pravo/zakony/>

## Klíčová slova - okruhy:

### 1.blok: Řízení pracovního výkonu

pracovní výkon, pracovní výkonnost, řízení pracovního výkonu, koncepce řízení pracovního výkonu, kompetence

### 2.blok: Hodnocení pracovníků

formální a neformální hodnocení pracovníků, SMART, Emoční inteligence, systémové chyby při hodnocení pracovníků, 360° zpětná vazba,

### 3.blok: Odměňování pracovníků

účel odměňování, mzdový systém organizace, složky mzdy, benefity, mzdový tarif, mzdové formy, úkoly mzdového systému, metoda HAY, mzda a mimořádné pracovní podmínky



## Klíčová slova - okruhy:

### 4 - 5. blok: Organizace práce a pracovní podmínky

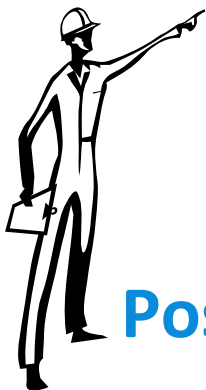
pracovní doba a pracovní režim, formy pracovní doby, atributy pracovního prostředí, BOZP - základní povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, řízení rizik, nemoci z povolání

### 6. blok: Pracovní vztahy

formální a neformální pracovní vztahy, povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, odborová organizace, kolektivní smlouva, konflikty na pracovišti - komunikace



# ÚVOD DO PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU



**Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.**



Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.

*Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, poskytují rady, pomoc a služby.*

## Personální řízení podniku

- zahrnuje veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů orientované na člověka
- je ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku
- systém řízení personální práce bývá také nazýván personalistika

## Personální řízení podniku

Personální řízení se skládá ze 2 vzájemně ovlivňujících se oblastí:

1. utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování pracovníků
2. vlastní vedení – bezprostřední ovlivňování vědomí pracovníků

## Personální řízení podniku

### Úkol personálního řízení:



- vést pracovníky k tomu, aby se podíleli na zvyšování produktivity podniku
- vytvářet soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků
- optimálně využívat pracovních sil v podniku
- personální a sociální rozvoj pracovníků tj. rozvoj potenciálu lidí

## Personální řízení podniku

Obecně lze cíle personálního řízení rozčlenit do 4 oblastí:

1. společenský cíl
2. organizační (podnikový cíl)
3. funkční cíl
4. osobní cíle



## Personální řízení podniku

### Personální politika



- souhrn relativně stabilních zásad, jimiž se podnik řídí při rozhodování
- určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast
- cílem je pozitivně ovlivnit získávání a rozmisťování pracovníků
- je součástí koncepce podniku



## Personální řízení podniku



### Sociální politika

- souhrn specifických opatření a činností, zaměřených na optimalizaci bezprostředních podmínek práce i širších okolností pracovního zařazení
- je důležitou podmínkou pro stabilizaci pracovníků, jejich identifikaci s vykonávanou prací a s podnikem

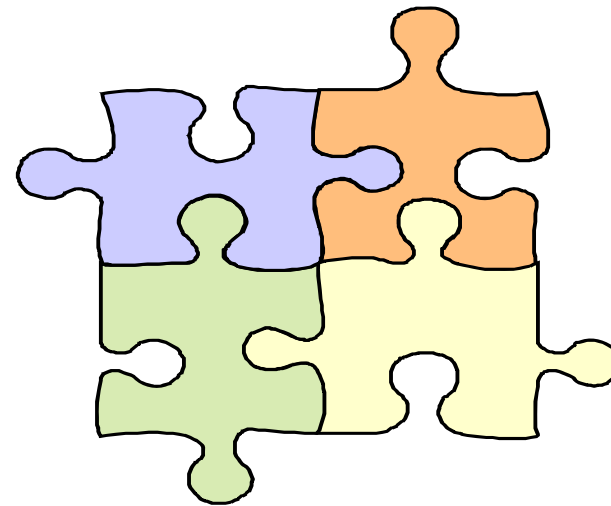
### Cíle sociální politiky

- vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pro pracovní spokojenost pracovníků

## Personální řízení podniku

### Personální strategie

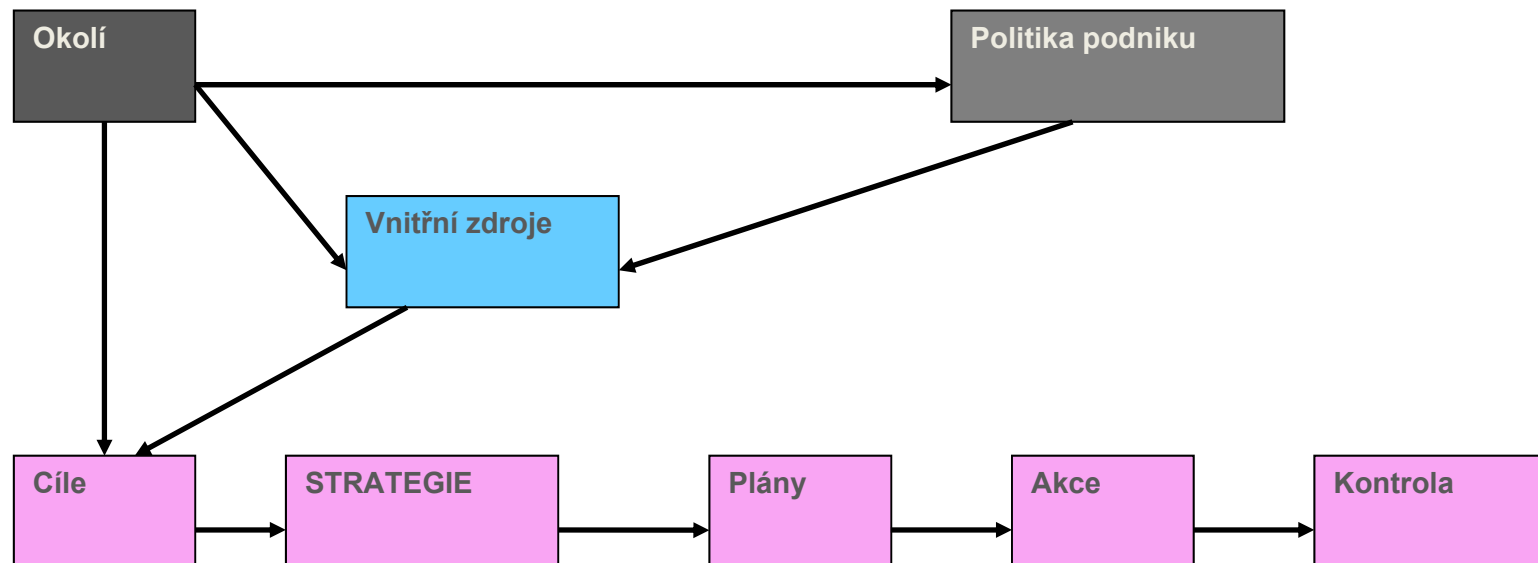
Definuje potřebu pracovníků a zároveň krytí této potřeby s představami o cestách a metodách, jak cíle dosáhnout.



[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

## Personální řízení podniku

### Obecné schéma tvorby strategie v podniku



## Personální řízení podniku

# 1. Řízení pracovního výkonu

## Řízení pracovního výkonu

### Princip a proces řízení pracovního výkonu je:

„Systematický, kontinuální a dlouhodobý proces, jehož cílem je měřit a zlepšovat pracovní výkon zaměstnance a jejich přínos a užitečnost pro podnik a tím měřit a rozvíjet celkovou výkonnost a konkurenceschopnost podniku.“

(Personální management str.73)

## Koncepce řízení pracovního výkonu

### Co předchází koncepci řízení pracovního výkonu?

*(klíčové otázky při zavádění nebo inovaci)*

1. proč hodnotit pracovníky?
2. jaké složky a aspekty práce pracovníků hodnotit (co)?
3. jak pracovní výkony měřit a jakou metodu zvolit?
4. kdo by měl hodnotit?
5. kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
6. jak sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení a jak je s nimi projednávat?
7. jak využívat výsledků hodnocení?

## Řízení pracovního výkonu

### Zásady úspěšné aplikace koncepce řízení výkonu:

(klíčový proces personální práce a rozvoje organizace)

- ➔ prioritní záležitost manažerů
- ➔ důraz na sdílení cílů a hodnot organizace
- ➔ specifický přístup k pracovníkům (neexistuje universální způsob řízení)
- ➔ aplikace pro všechny pracovníky organizace
- ➔ nutnost soustavné a efektivní komunikace
- ➔ měřitelnost výsledků pracovního výkonu
- ➔ efektivní plnění úkolů souvisí s potřebou vzdělávání a rozvoje
- ➔ včasné a společné odhalování a řešení nedostatečného pracovního výkonu

## Řízení pracovního výkonu

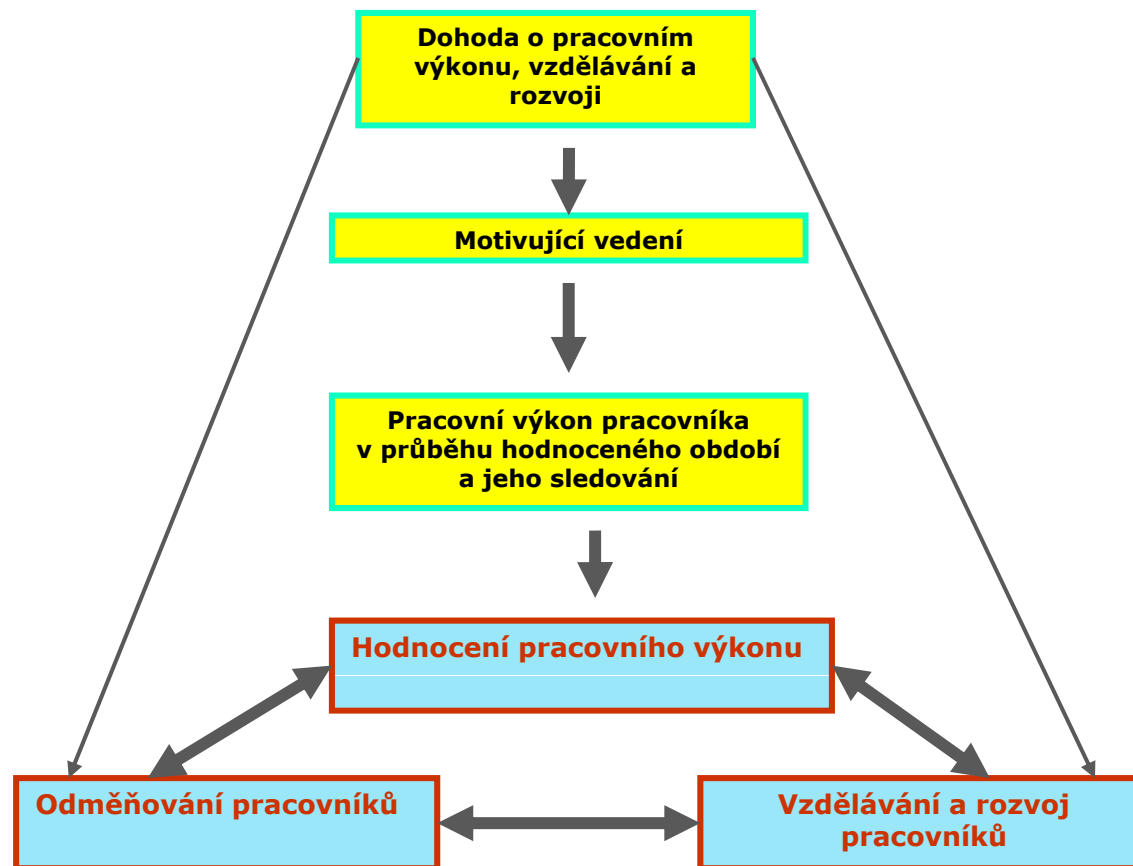
*Přístup je založený na **principu** ústní nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*

Řízení pracovního výkonu je **provázaný proces**, který se skládá z:

- pracovních úkolů
- vzdělávání a rozvoje pracovníků
- hodnocení pracovního výkonu
- odměňování pracovníků



## Schéma – princip řízení pracovního výkonu



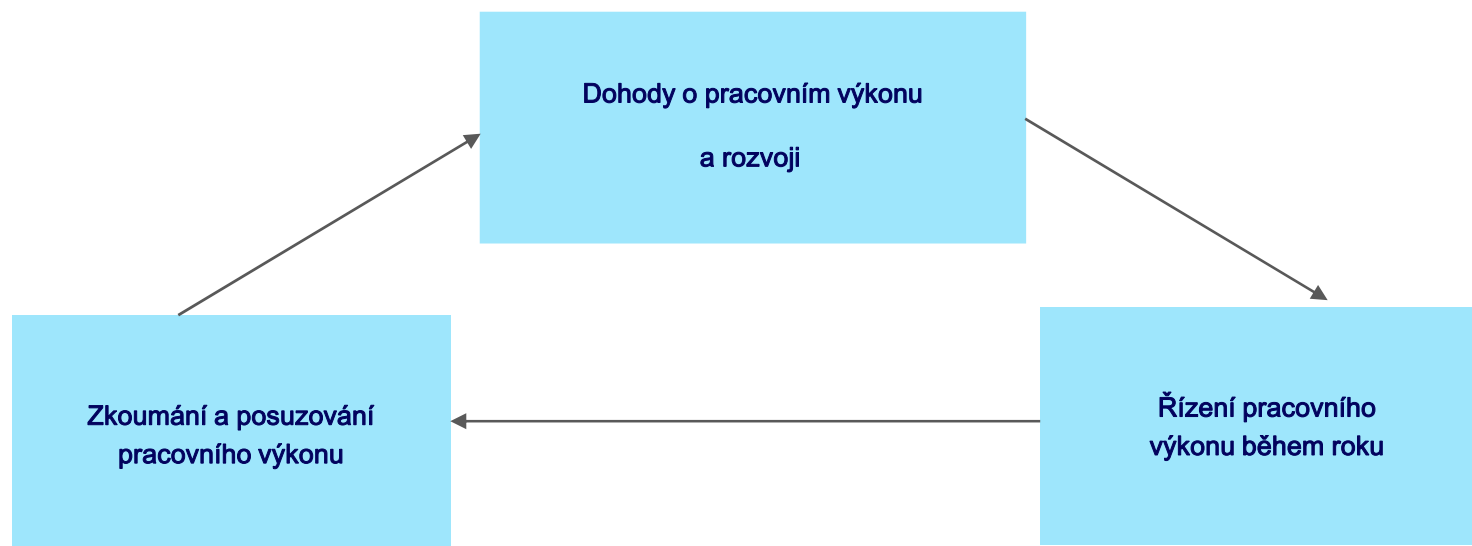
# Řízení pracovního výkonu

Koncepce řízení pracovního výkonu zahrnuje:

- Řízení podle cílů  
musí být stanovené, měřitelné pro jednotlivé zaměstnance a časově ohraničené
- Hodnocení kompetencí  
dle definovaných standardů podniku tj. nároky na vzdělání, zkušenosti, dovednosti, pracovní chování a postoje nutné k dosažení výkonnostních cílů
- Osobní plán rozvoje  
cílené programy pro další rozvoj pro hodnocení výkonnostních cílů a kompetencí

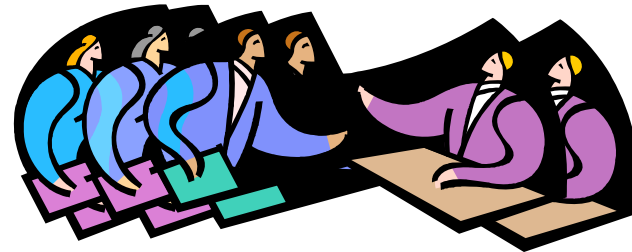
## Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus:



## Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je **flexibilní proces**, vzájemně **provázaných**:



- pracovních úkolů
- vzdělávání a rozvoje pracovníků
- hodnocení pracovního výkonu a odměňování pracovníků

## Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu

- zaměření se zlepšování pracovního výkonu za účelem dosažení žádoucí všech úrovní efektivnosti organizace
- zaměření se na rozvoj pracovníka jinak není možné zlepšovat jeho pracovní výkon
- zaměření se na uspokojování potřeb a naplňování očekávání všech zainteresovaných stran na organizaci
- zaměření se na komunikaci a zapojování lidí do diskuse. Probíhá nepřetržitý dialog mezi manažery a členy jejich týmů.

To vede k vzájemnému pochopení toho čeho má být dosaženo

## Fáze řízení pracovního výkonu

- **Definování role pracovníka**

*Dohoda hlavních oblastí výsledků a požadavky na schopnosti*

- **Dohoda o pracovní výkonu**

*Definuje očekávání o výsledcích, jak bude jeho výkon měřit ..... (jedná se o fázi plánování pracovního výkonu)*

- **Plán výkonu a osobního rozvoje**

*Dohoda o potřebách výkonu a osobního rozvoje, jaké kroky je třeba podniknout v zájmu rozvoje pracovníka*

- **Řízení pracovního výkonu v průběhu roku**

*Jde o nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, neformální sledování a i řešení pracovního výkonu*

- **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu**

*Jde o formální vyhodnocování, kdy se posuzuje pracovní výkon za určité období*

## Motivace pracovníků z pohledu teorie

*„Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochota a potřeba pracovat a jeho celkový postoj k práci.“*

Autor: Tureckiová M. Řízení a rozvoj ve firmách

Douglas McGregor dvě skupiny pracovníků X a Y:

**X** = vrozená nechuť k práci, do práce musejí být nuceni a dávají přednost tomu být řízeni, malé ambice a hledají především jistotu

**Y** = uplatňuje sebeřízení, práce je jejich zdrojem uspokojení, vyhledávají odpovědnost a nové výzvy

# Maslovova hierarchie potřeb

*(tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší)*

## 1. Fyziologické potřeby

potřeba kyslíku, potrava..... základní mzda pro uspokojení primárních potřeb

## 2. Potřeba jistoty a bezpečí

v pracovním procesu znamená jistotu pracovního místa

## 3. Potřeba sounáležitosti

přátelství, láska, dobré vztahy s kolegy, přijetí do týmu

## 4. Potřeba uznání

získat respekt okolí, touha uspět, být oceněn (povýšení, pochvala)

## 5. Potřeba seberealizace

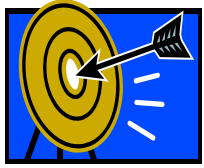
nejvyšší potřeba v hierarchii, znamená uplatnění vlastních schopností



## Herzbergův dvoufaktorový model

*(se dělí podle toho, zda pozitivně nebo negativně ovlivňuje spokojenost pracovníka)*

- První skupinou motivů jsou tzv. motivátory (satisfactory), jejichž přítomnost vyvolává u pracovníka pocit uspokojení. Řadíme se pracovní prostředí, náplň práce, úspěch, uznání apod.
- Druhou skupinou motivů jsou tzv. flustrátory (hygienické faktory) nepřítomnost způsobuje nespokojenost pracovníka ( mzda, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, firemní politika). Jejich použití má krátkodobý účinek, relativně rychle zde působí faktor zvyku.



## Řízení pracovního výkonu



### MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) - řízení podle cílů:

- systém řízení organizace, umožňující a usnadňující transformování podnikových cílů do individuálních cílů jednotlivých pracovníků
- v personalistice pak metoda řízení
- ale i hodnocení pracovního výkonu, při které pracovník společně se svým nadřízeným stanovuje své pracovní cíle
- společné hodnocení míry jejich dosažení



## Řízení podle cílů - MBO

### Hlavní zásady:

- stanovení individuálních výkonnostních cílů pro jednotlivé zaměstnance
- zásada měřitelnosti a objektivnosti hodnocení individuálních cílů
- očekávaný standard pracovního výkonu zaměstnance v určitém časovém období

## Řízení pracovního výkonu

### Dopady na následující procesy personální práce:

- odměňování
- vzdělávání a rozvoj
- kariérové plánování
- sledování výkonnosti:
  - *dlouhodobě vysoká výkonnost*
  - *dlouhodobě podprůměrná nebo nedostatečná výkonnost*

## Vztah motivace a výkonu

*„Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.“*

Armstrong M. Řízení lidských zdrojů

Přesáhne-li motivovanost člověk určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží:

- pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace

## Prostředky zvyšování výkonu práce

### Vnější motivační faktory:

- peněžní stimuly dokážou ve velké míře motivovat lidi k jejich pracovnímu výkonu
- pracovní podmínky a pracovní prostředí
- příležitost k růstu neboli kariérní růst
- náplň práce
- vedení a způsob řízení lidí
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti

a další např.: cíle organizace, jistota v zaměstnání, imidž organizace, systém hodnocení a odměňování nebo sociální systém a různé druhy benefitů

## Prostředky zvyšování výkonu práce

### Vnitřní motivační faktory:

mají pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí daného člověka.

### Paří sem například:

- potřeba podílet se na úspěchu organizace
- potřeba zdokonalovat se a učit se
- osobní hodnoty a ideály
- zajímavá a podnětná práce
- důležitost práce a jiné

## Řízení pracovního výkonu

- **Definice pracovní výkonnost:**

Je považována za jakýsi předpoklad nebo potenciál zaměstnance podat konkrétní výkon v podobě měřitelných výsledků. Pracovní výkonnost sama o sobě ještě nezaručuje skutečný pracovní výkon v určité kvalitě a kvantitě.

- **Definice pracovní výkon:**

Je vykládán jako dosažení konkrétních pracovních výsledků v požadované kvalitě, kvantitě a termínu.



## Řízení pracovního výkonu

### Rozdíl mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu:

- hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků je formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotící pohovor)
- řízení pracovního výkonu je širší a nepřetržitý proces, mnohem komplexnější a přirozenější. Vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje spíše roli kouče než soudce a zaměřuje se na budoucnost



[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

## Řízení pracovního výkonu

### Rozdíly:

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící rozhovor 1x ročně	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu méně pravděpodobná
Je záležitostí personálního útvaru, byrokratický systém, složité papírování	Je záležitostí liniových manažérů, dokumentace na minimální úrovni
<b>CHRAKTERISTIKA</b>	<b>CHRAKTERISTIKA</b>

## Řízení pracovního výkonu

### Charakterické znaky pro hodnocení pracovního výkonu:

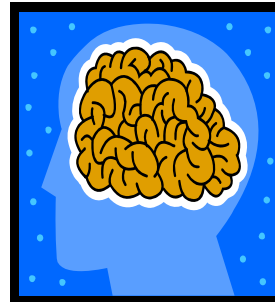
- je zaměřen na kvantitativní cíle
- realizace je záležitostí zejména personálního oddělení
- hodnotící pohovory jsou zpravidla 1x ročně
- posuzování a hodnocení probíhá shora dolů

## Řízení pracovního výkonu

Kompetence v personalistice je soubor znalostí, dovedností, zkušeností a pracovních postojů a chování

*(kompetence nahrazuje výraz kvalifikace, nejedná se tedy o kompetence ve smyslu oprávnění rozhodovat o něčem)*

- klíčové kompetence
- specifické kompetence



Proces získávání kompetencí k výkonu pracovních činností nebo k výkonu povolání se zpravidla označuje výrazem profesionalizace

# Řízení pracovního výkonu

## **Klíčové kompetence:**

se vztahují na všechny zaměstnance podniku bez rozdílu zařazení v organizační struktuře nebo velikosti funkce – sdílené kompetence.

Charakteristickým rysem je podniková kultura. Např. týmová práce, ochota učit se novým věcem, otevřená komunikace, orientace na výsledky atd.

## **Specifické kompetence:**

jsou definovány pro určitou skupinu pracovních funkcí. Většinou jsou určeny pro všechny řídicí pracovníky a jsou nazývány „manažerské kompetence“ např. vést vlastním příkladem, poskytovat zpětnou vazbu, rozhodování, řešení konfliktů, motivování, kvalitní provádění hodnotících pohovorů a pod.

## Řízení pracovního výkonu

### Základní pozorovací schéma kompetencí z pohledu sociálněpsychologického:

**Přístup k úkolům a věcem**

*Kompetence řešení problému*

**Vztah k druhým lidem**

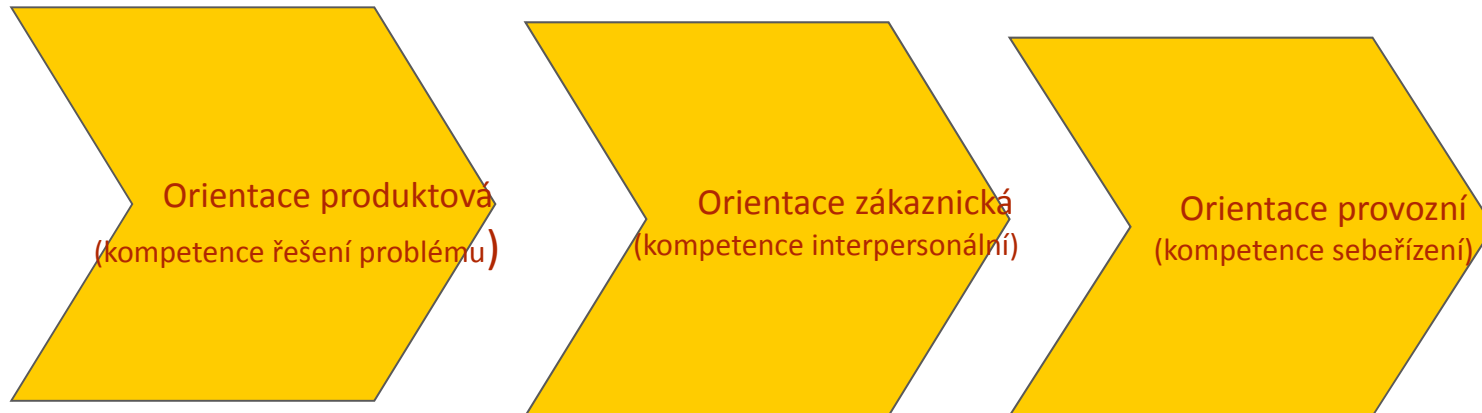
*Kompetence interpersonální*

**Chování k sobě a projev emocí**

*Kompetence sebeřízení*

# Řízení pracovního výkonu

## Firemní kompetence



***„Ize předpokládat, že se bude stále častěji uplatňovat členění kompetencí dle kompetenční orientace firmy na úkor členění kompetencí dle sociálněpsychologického pohledu“***

(František Hroník: Hodnocení pracovníků str. 32)

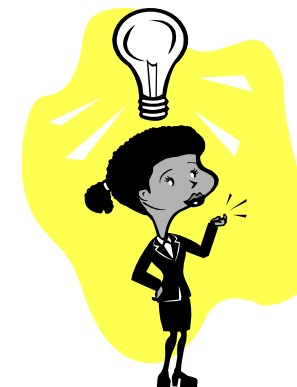


## Řízení pracovního výkonu



### Zásady při vytváření kompetenčního modelu:

- » vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů
- » obsahuje nanejvýše 10 - 12 jednotlivých kompetencí
- » vytváří most mezi firemními hodnotami a jedné straně a job description na straně druhé
- » platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě
- » je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožívován



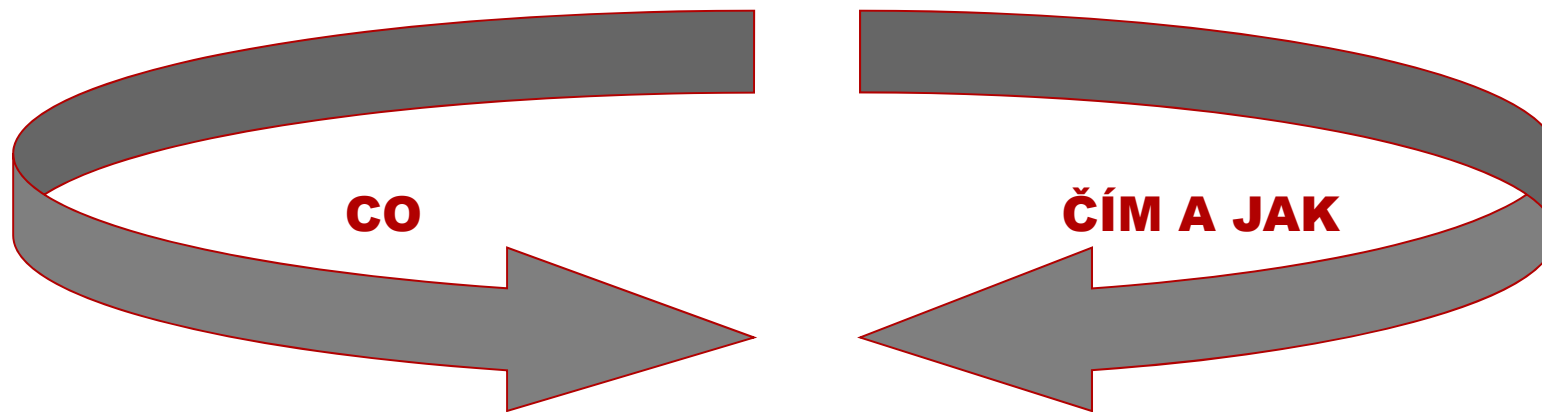


# Řízení pracovního výkonu

## Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi:

Měřitelný výkon

Způsob práce






Čísla, výsledky

Kompetence, kterými  
dosahují výsledky

## Řízení pracovního výkonu

### Osobní plán rozvoje pracovníka:

-  Stanovuje cílené programy pro zlepšení pracovního výkonu
-  Hodnotí dosavadní úroveň a potřebu rozvoje pracovních kompetencí
-  Shrnuje výstupy hodnocení výkonnostních cílů



# Řízení pracovního výkonu



## Proč řídit, hodnotit a sledovat pracovní výkon:



- ☺ protože výstupy přímo formují obsah ostatních procesů personalistiky
- ☺ protože je jedním z klíčových procesů personální práce a rozvoje organizace
- ☺ protože je podmínkou pro spravedlivé a co nejobektivnější hodnocení pracovního výkonu
- ☺ protože kritéria jsou stanovena v rámci tzv. cílové dohody nadřízeného a konkrétním pracovníkem
- ☺ protože se jedná o společný proces založený na dialogu hodnoceného a hodnotitele
- ☺ protože podnik musí hodnotit pracovní výkon dlouhodobě, během celého období jejich zaměstnání v podniku

## Personální řízení podniku

# 2. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

## Definice hodnocení pracovníků

*„Hodnocení pracovníků se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám.“*

Koubek: Řízení lidských zdrojů

## Význam hodnocení pracovníků

### Organizace využívá hodnocení pracovníků na:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků
- navrhování a plánování personálních rezerv
- zlepšení komunikace mezi manažerem a pracovníky, komunikační spojení jednotlivých úrovní řízení

## Význam hodnocení pracovníků

### Hodnocení pracovního výkonu umožňuje manažerovi:

- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkajících se jejich dalšího rozvoje
- plánovat rozvojové aktivity
- stanovit spravedlivou mzdu a hlavně pohyblivou složku mzdy
- motivovat pracovníky k dosažení vyššího výkonu
- jasně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost

## Význam hodnocení pracovníků

### Význam hodnocení pro hodnoceného pracovníka:

- získává příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků
- má možnost prezentovat své potřeby a cíle
- získává názor svého nadřízeného pracovníka na svoji práci a cíle
- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí



## Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí personální činnosti, které se zabývá:

- plněním stanovených úkolů pracovníků
- pracovním chováním a pracovními vztahy
- sdělováním a projednáváním těchto výsledků
- hledáním cest k trvalému růstu pracovního výkonu
- rozvojem požadovaných pracovních kompetencí



## Hodnocení pracovníků

### Formální hodnocení je:

systematické, strukturované, standardizované, periodické s detailní dokumentací, které ověřuje pracovní schopnosti a osobnost pracovníka

### Neformální hodnocení je:

průběžné hodnocení pracovníků jeho nadřízeným během vykonávané práce a je součástí každodenního vztahu mezi hodnotitelem a hodnoceným

### *Hodnocení lze brát jako sociální proces, kdy si klademe otázky:*

- proč, kdo, koho, co, jak, kdy a kde hodnotit

## Hodnocení pracovníků

METODY	FORMY
hodnocení prací, pracovníků, pracovních míst	hodnocení na základě norem
měření pracovního výkonu	hodnocení podle plnění úkolů/cílů
oceňování práce, výkonu, pracovníků	hodnocení pomocí stupnice
odměňování práce, pracovníků	volný popis
	hodnotící rozhovor, dotazování
	bodové hodnocení
	360 stupňové zpětné vazby
	checklist

## Hodnocení pracovníků

### Proč hodnotit:

- zlepšit současný výkon
- zajistit zpětnou vazbu pracovníkovi
- zvýšit motivaci
- identifikovat potenciál
- napomáhat rozvoji kariéry
- zvýšit/snížit mzdu
- řešit pracovní problémy
- sdělit jednotlivcům, co se od nich očekává
- vyjasnit pracovní cíle
- získat info o názorech pracovníků spokojenost/nespokojenost

## Hodnocení pracovníků

### Zásady hodnotícího rozhovoru:

- cíle (SMART: specifický, měřitelný, atraktivní, relevantní, termínovaný)
- zapojení obou stran do přípravy
- kritéria hodnocení musí odpovídat analýze pracovních úkolů a pracovních míst
- objektivita a vyváženost hodnocení
- možnost pro hodnoceného vyjádřit se k hodnocení
- systém musí být soustavně zkoumán a vylepšován

## Hodnocení pracovníků

### Kdo hodnotí:

- bezprostřední nadřízený
- pracovník personálního útvaru
- zákazníci
- spolupracovníci
- podřízení
- sebehodnocení
- ostatní veřejnost












### Frekvence hodnocení:

- záleží na nastavení organizace
- doporučuje se alespoň jednou ročně

## Hodnocení pracovníků

### Metody hodnocení pracovníků:

-  Volný popis
-  Hodnocení na základě kritických příkladů
-  Hodnocení podle stanovených cílů
-  Hodnocení na základě plnění norem
-  Kompetenční modely
-  Hodnocení pomocí stupnice
-  Checklist/dotazník
-  Assessment centre
-  Metoda BARS

# Hodnocení pracovníků

**Hodnotící metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scale):

*- je založena na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování v budoucnu.*

Typická kritéria pro hodnocení pracovníků:

- 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



# Hodnocení pracovníků

## Co je Assessment centre?

*Uznávaná metoda jak při výběru nových pracovníků, tak při hodnocení stávajících zaměstnanců*

- probíhá v tzv. „živém prostředí“. Kandidáti řeší modelové problémy individuálně i ve skupině s ostatními kandidáty
- metoda odhaluje specifické reakce jednotlivce na různá prostředí a podmínky. Má tak větší potenciál zjistit podstatné prvky chování kandidáta vzhledem k obsazované pozici než klasický pohovor
- výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty

## Hodnocení pracovníků

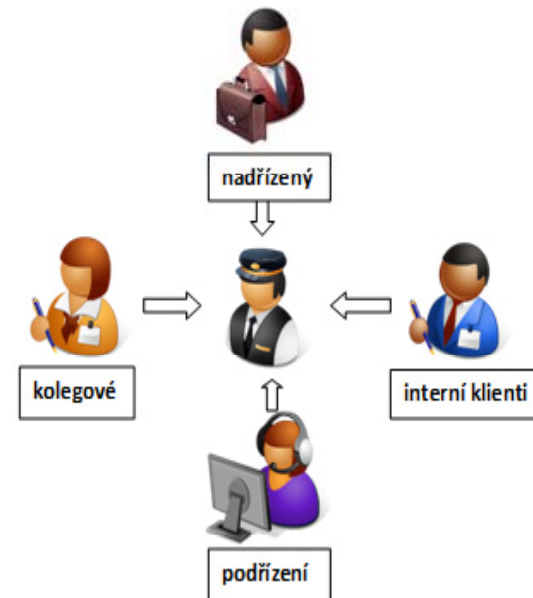
### Hodnocení podle stanovených osobních cílů - metodou SMART:

<b>SPECIFIC</b>	S - specifické (konkrétní a jednoznačné stanovené, musíme být schopni odpovědět na otázku jaký je cíl a jak jej hodláme naplnit)
<b>MEASURABLE</b>	M – měřitelné (aby dosažení cíle mohlo být dobře prokázáno, kontrola úspěšnosti by měla být definována již na začátku)
<b>ACHIEVABLE</b>	A – dosažitelný, ale náročný (vysoká úroveň očekávání má za následek mimořádnou výkonnost)
<b>RELEVANT</b>	R - realizovatelné a relevantní (důležitý v souladu s podnikovými cíly)
<b>TIME FRAMED</b>	T – časově vymezený (je stanoven termín splnění cíle)

## Hodnocení pracovníků

**360° zpětná vazba je metoda**, která je založena na hodnocení vybraného člověka okruhem lidí, se kterými nejvíce spolupracuje:

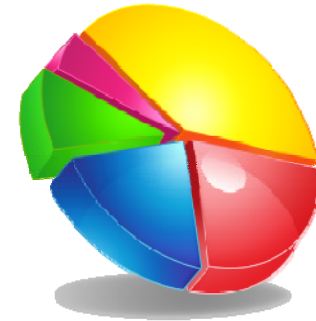
- 👍 kolegy
- 👍 podřízenými
- 👍 nadřízenými
- 👍 popřípadě i zákazníky
- 👍 navíc se daný člověk hodnotí sám



## Hodnocení pracovníků

### Charakteristické znaky 360° zpětné vazby:

- ✘ Má podobu klasifikace
- ✘ Více-zdrojové hodnocení
- ✘ Vyšší stupeň uvědomění co je třeba rozvíjet a zlepšovat
- ✘ Podněcování otevřenější zpětné vazby
- ✘ Pracovníci vidí rozhodující a kritické stránky výkonu
- ✘ Zpětná vazba je vnímána jako validnější a objektivnější



## Hodnocení pracovníků

### Nevýhody 360° stupňové zpětné vazby:

- hodnocení je anonymní (*zejména u hodnocení nadřízených jejich podřízenými - vyřizování si účtů, odplata za dávné křivdy*)
- vysoká časová náročnost
- firmy více využívají toto hodnocení pro vytvoření akčních plánů, který je podkladem pro usměrnění na následující období

***„Obecně platí, že Češi zpětnou vazbu neradi dávají a také neradi přijímají.“***

Folwarczná: Rozvoj a vzdělávání manažerů

## Hodnocení pracovníků

### Na základě plnění norem:

- určuje se především dle časových studií, vzorku práce nebo výkonu pracovníků
- výhoda výkonových norem:
  - tvoří objektivní měřítko pro posuzování pracovního výkonu na určitých pracovních místech
- nevýhoda výkonových norem:
  - neposkytuje možnost srovnání výkonu na různých typech pracovních pozic.

## Hodnocení pracovníků

### Výsledky hodnocení:

- slouží jako efektivní nástroj ke zvýšení výkonnosti pracovníka
- slouží jako motivační prvek pro pracovníka
- slouží pro nalezení společně možnosti nápravy nedostatečného výkonu či problémů
- slouží pro odhalení dalšího potenciálu pracovníka - možnost dalšího kariérního růstu ve firmě

## Hodnocení pracovníků

### Hodnotící rozhovor



Praktická realizace hodnocení pracovníků – posloupnost kroků:

#### I. krok - přípravné období

- stanovení předmětu hodnocení, pravidel a postupu hodnocení, administrativa systému hodnocení
- zaměření hodnocení, typologie a požadavky na výkon
- výběr a formulace kritérií, volba metod hodnocení a klasifikací
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu

#### II. krok – sběr informací

- zjišťování informací pozorováním pracovníků, zkoumání výsledků jejich práce
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu





## Hodnocení pracovníků

### III. krok - vyhodnocování informací

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších sledovaných vlastností
- rozhovor s hodnoceným pracovníkem (hodnocení výkonu + rozvoj pracovníka)
- následné pozorování výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování výkonu

### IV. krok – záznam o hodnocení

- hodnocení jednotlivých sledovaných ukazatelů
- celkový výsledek hodnocení
- úkoly na příští období
- souhlas/nesouhlas hodnoceného



## Hodnocení pracovníků

### Způsoby využití výsledků hodnocení zaměstnanců při:

- odměňování
- kariérovém plánování
- plánování následnictví
- vzdělávání
- pracovně právní oblasti



## Hodnocení pracovníků

### Kriteria pro posuzování pracovního výkonu by měla správně vyvažovat mezi:

- ✓ dosaženými výsledky v porovnání s cíli
- ✓ existující a uplatňovanou úrovní znalostí a dovedností
- ✓ tím, jak chování při práci ovlivňuje výkon a zda jsou respektovány základní hodnoty organizace
- ✓ každodenní efektivností

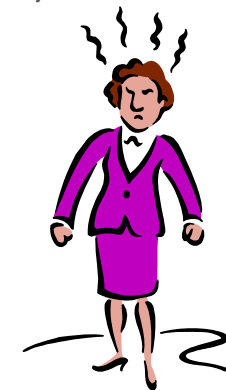


[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

## Hodnocení pracovníků

### Shrnutí nejčastějších chyb hodnotitelů:

- chybně stanovená kritéria
- uspěchanost-formálnost hodnocení
- nejednotnost hodnotitelů ve výkladu kritérií-porušuje paritu výsledků hodnocení
- centralizační tendence (hodnotit střední průměr stupnice)
- předpojatost nebo zaujatost hodnotitele
- kumulativní chyba (zátěž minulosti)
- použití měřítka vlastního výkonu
- pouze negativní hodnocení
- arogantní postoj (pouze já mám pravdu)
- chyba favorismu (zneužití hodnocení)





## Hodnocení pracovníků

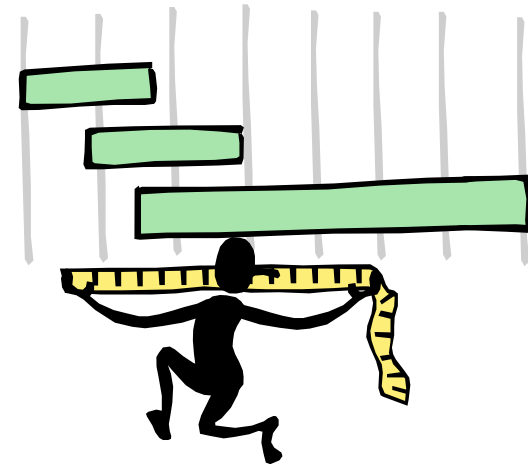
### Vzory legendy škály hodnocení:

#### vzor č. 1

1. velmi nízké
2. nízké
3. vyhovující (100%)
4. velmi dobré
5. výborné

#### vzor č.2

- nelze hodnotit
- nutné zlepšit
- splňuje požadavky (100%)
- přesahuje požadavky

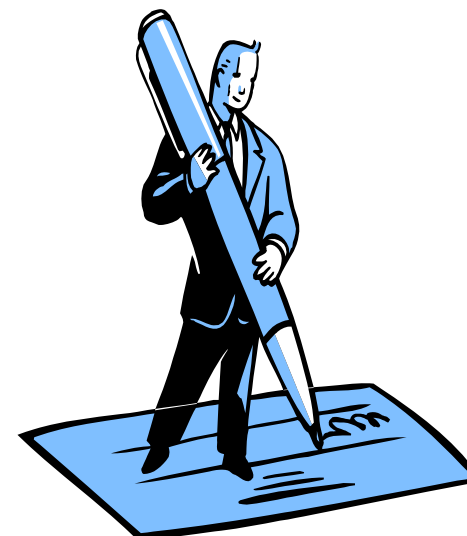




## Hodnocení pracovníků

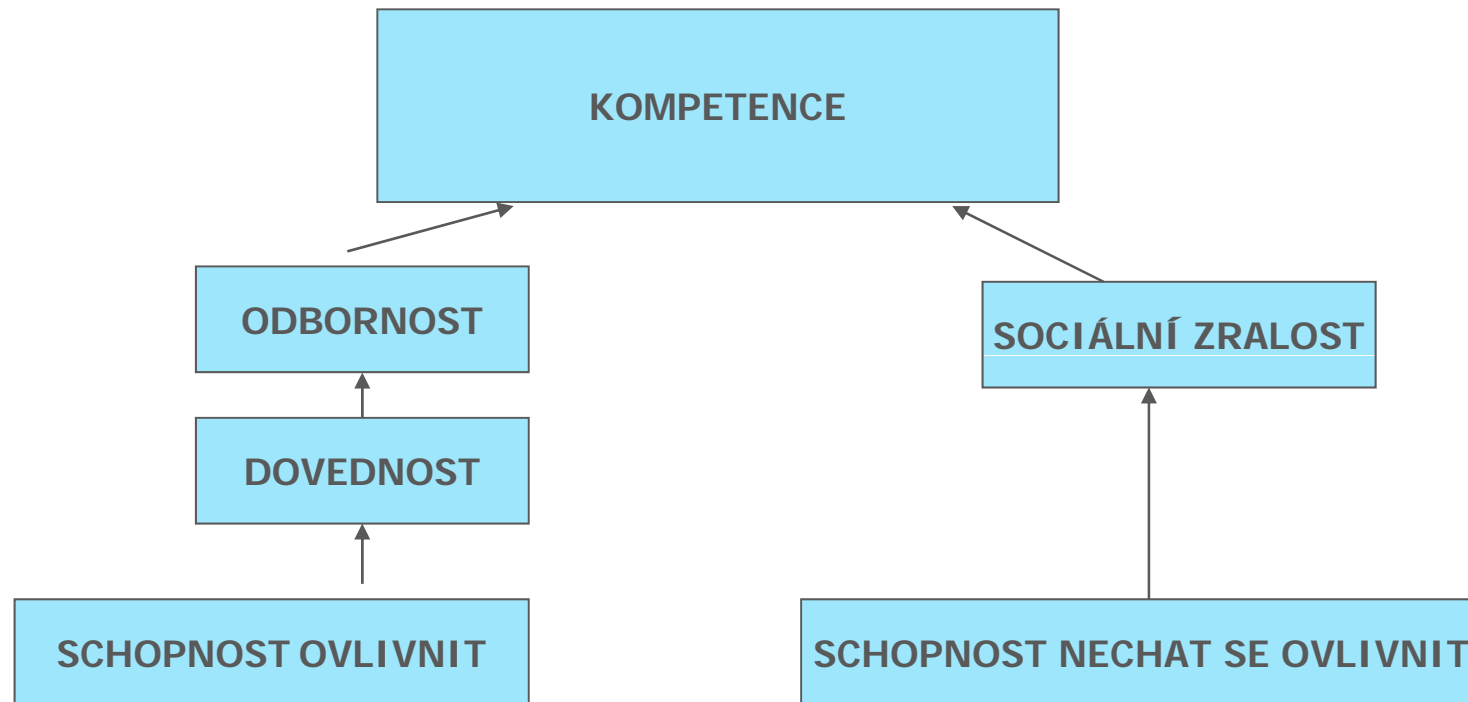
### Vzor obsahu hodnotícího formuláře:

1. základní data zaměstnance potřebná k identifikaci
2. nejdůležitější změny od posledního hodnocení
3. stanovené cíle, dosažené výsledky a jejich analýzu
4. silné a slabé stránky zaměstnance
5. aspirace zaměstnance a komentář nadřízeného
6. úkoly pro budoucí období a prostředky jejich dosažení
7. podpis hodnotícího s připomínkami a hodnotitele



## Hodnocení pracovníků

### Celostní pohled na kompetenci:



## Hodnocení pracovníků

### Efektivní systém hodnocení pracovního výkonu:

- měří přínos jednotlivých zaměstnanců k úspěchu podniku
- podporuje rozvoj jejich dovedností
- podporuje zapojení jednotlivých zaměstnanců do podnikových činnosti
- má zapojen 100 % všech svých pracovníků
- má zapojen všechny úrovně organizační struktury



## Co je inteligence?

Soubor dovedností, které pomáhají jedinci zvládat a vyřešit skutečné problémy nebo obtíže.

### 7 druhů inteligence:

- Logicko-matematická (vědci, matematici, logikové)
- Jazyková (spisovatelé, novináři, redaktoři)
- Prostorová (šachisté, architekti, tvůrci map)
- Tělesně-kinestetická (atleti, chirurgové, vynálezci)
- Hudební (skladatelé, dirigenti, interpreti)
- Interpersonální (diplomati, vůdci)
- Intrapersonální (psychologové, advokáti)

## Emoční kvocient EQ

*Emoční kvocient (EQ, Emoční inteligence) je psychologický ukazatel, který hodnotí lidskou schopnost práce s emocemi a spolupráce se sociálním okolím.*

(z Wikipedie, otevřené encyklopedie)

- EQ → hodnotí lidské vlastnosti
- EQ → nehodnotí myšlenkové schopnosti
- EQ → má vliv na určující úspěšnost životní dráhy
- EQ → je zastoupena stejně u mužů jako u žen

## Základní dělení emocí

OBLAST	KONSTRUKTIVNÍ	DESTRUKTIVNÍ
sebehodnocení	sebeúcta, sebedůvěra	stud, pýcha, sebedopceňování
nálada	radost, povznesenost	úzkost, strach
jiní lidé	soucit, láska velkorysost	žárlivost, závist
hodnotící emoce	humor, krása, údiv	odpor, ironie, nuda

## Hodnocení pracovníků

### Emoční inteligenci EQ tvoří pět základních složek - schopností:

- **SEBEOVLÁDÁNÍ**  
*(zvládání a kontrola citů)*
- **SEBEUVĚDOMĚNÍ**  
*( znalost sebe, svých emocí a regulace svého chování)*
- **SEBEMOTIVACE**  
*(schopnost využít emočního potenciálu pro dosahování cílů)*
- **SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI**  
*(navazování a udržování společenských vztahů)*
- **EMPATIE**  
*(vnímání emocí druhých a následná regulace chování k nim)*

## 4 dovednosti Emoční inteligence

<b>Schopnosti vztahující se na vlastní osobu</b>	<b>Schopnosti vztahující se k jiným lidem</b>
<b>sebeuvědomění</b>	<b>sociální uvědomění</b>
<b>sebeovládání</b>	<b>řízení vztahů</b>

## 1. SEBEUVĚDOMĚNÍ

### Schopnost přesně vnímat své momentální emoce a svoje pohnutky v dané situaci:

1. Prožít a identifikovat pocit (stažená hrud', knedlík v krku)
2. Porozumět pocitu (mám strach, radost,...)
1. Sledování „scénářů“ své mysli



## 2. SEBEOVLÁDÁNÍ



Schopnost zvládat okamžité impulsy a emoce (včetně stresu):

**Jakmile pochopíme své emoce  
a celkově se zklidníme,  
nejlepší způsob řešení se  
sám ukáže.**



[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

### 3. SOCIÁLNÍ UVĚDOMĚNÍ

- **Schopnost rozeznat** emoce druhých lidí a pochopit, co se v nich děje.
- **Schopnost vnímat**, co si ti druzí myslí a cítí, přesto, že mi to tak rozhodně necítíme.





## 4. ŘÍZENÍ VZTAHU

### Je produktem 3 dovedností Emoční inteligence:

- Zaručuje jasnou komunikaci a účinné zvládnutí konfliktu
- Ti, kteří dobře zvládají vztahy, jsou věrni svým hodnotám a dokáží vidět přednosti kontaktu s mnoha různými lidmi, včetně těch, které nemají v oblibě

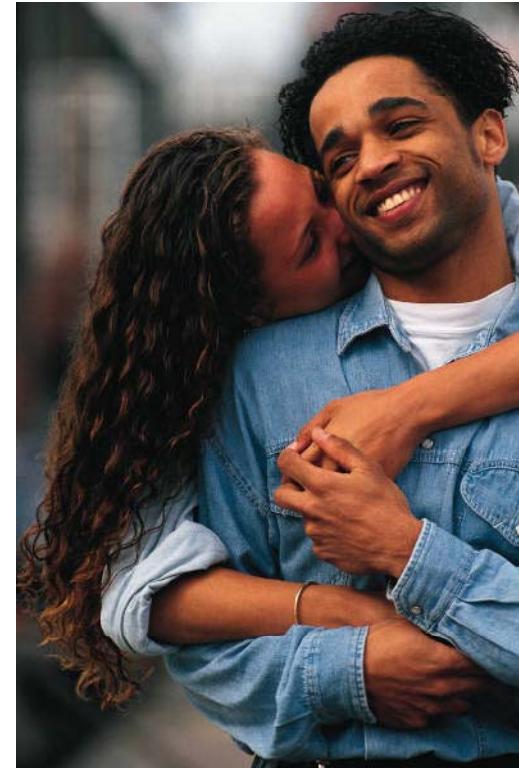
## EQ a obratnost v sociálním styku

Schopnost docílit žádoucí reakce ze strany ostatních.

- ➔ Vytváření nadšení pro společný cíl a vizi 
- ➔ Udržování vlastní efektivní sítě vztahů
- ➔ Tlumení konfliktů a sporů a nacházení řešení 
- ➔ Přesvědčivá komunikace – otevřeně naslouchat a komunikovat konstruktivně

## Přínosy emoční inteligence:

- zlepšuje komunikaci
- je klíčem k porozumění
- umožňuje lepší vnímání reality
- přináší vnitřní stabilitu a klid
- vede k naplnění cílů a tím hlubokému uspokojení
- nabízí bezpodmínečné přijetí sebe i druhých



## Proč rozvíjet EQ?

- je velkou výhodou i příležitostí pro osobní rozvoj a kariéru
- cvikem a zkušenostmi se může stát ještě lepším
- osobnost s vyváženým poměrem IQ a EQ může být například dobrým manažerem, obchodníkem atd.
- EQ se dá na rozdíl od IQ zkvalitňovat a rozvíjet výrazně snadněji

## Personální řízení podniku

# 3. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

## Odměňování pracovníků

Odměňování má obecně a zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

### 1.orientace na budoucnost

podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon

### 2.orientace na minulost

oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytnout jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů

Koubek: Řízení pracovního výkonu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

## Odměňování pracovníků

### Právní úprava odměňování pracovníků se řídí:

- **komplexně upravuje:** zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- nařízením vlády o minimální mzdě
- nařízením vlády o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatků ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

# Odměňování pracovníků

## Plat

je peněžité plnění za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát.

## Mzda

je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoníku práce dále stanoveno jinak.

## Minimální mzda

je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu a její výše je stanovena nařízením vlády.

- základní sazba 8 000,- Kč
- hodinová sazba 48.10 Kč/hod.



# Odměňování pracovníků

## Formy odměn je možné dělit:

### 1. Hmotné odměny a výhody

- přímé odměny ve finančním vyjádření
- nepřímé odměny a výhody ve finančním vyjádření
- nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření

### 2. Nehmotné odměny a výhody např.

- zabezpečení větší sociální jistoty pracovní smlouvou
- možnost preferenčního osobního růstu
- podpora v některých zájmových činnostech mimo podnik
- větší volnost v zavedených pořádcích  
(individuální pracovní doba)

## Mzdová struktura

### Mzda, ostatní odměňování a zaměstnanecké výhody:

#### Základní mzda

- + variabilní složka odměňování
- + program zvláštních ocenění
- + ostatní peněžité plnění

---

**= celkové peněžité plnění (Total Cash)**

- 
- + zaměstnanecké výhody
  - + vzdělávání a rozvoj

---

**= celkové odměňování (total Remuneratio)**

## Složky mezd

### Mzda se skládá ze tří složek:

#### I. Pevná složka mzdy

- základní mzda

#### II. Pohyblivá složka

- příplatky za přesčas
- příplatky za ztížené pracovní podmínky
- příplatky za práci v noci
- příplatky za práci o sobotách, nedělích a svátcích

#### III. Pobídková složka

- prémie
- odměny
- podíly ze zisku (%)
- podíly na tržbách
- podíl např. akcií

## Druhy mezd

### Základní mzdové formy - samostatné

#### 1.Mzda časová

- Závisí na odpracované době
- Výpočet = počet odpracovaných hodin x sazba za hodinu nebo paušál

#### 2.Mzda úkolová

- Závisí na skutečně na provedených výkonech pracovníků
- Výkony vyjadřuje kvalitními jednotkami (ks, kg, m)
- Základem úkolové mzdy jsou normy spotřeby práce – vyjadřují kolik a v jaké kvalitě má být vyrobeno za určitý čas určitých výrobků

## Druhy mezd

### Doplňkové mzdové formy – nesamostatné

- provize
- prémie
- osobní ohodnocení
- odměny
- bonus
- účast na výsledcích



## Mzdový systém organizace

### Mzdový systém je :

- soubor nástrojů a pravidel
- soubor metod a forem

### Mzdový systém by měl být:

- jednoduchý
- spravedlivý
- motivující
- efektivní

## Mzdový systém organizace

### Zásady při vytváření a uplatňování mzdového systému:

- mzda musí být diferencována podle složitost, odpovědnost a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovního výkonu a dosahovaných pracovních výsledků
- organizace poskytuje za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty všem svým pracovníkům stejnou mzdu
- mzda nesmí být nižší než minimální mzda (8 000,- Kč hrubého)
- mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem
- mzda je splatná po vykonané práci

## Mzdový systém organizace

### Hlavní úkoly mzdového systému:

- získat a udržet a současně motivovat pracovníky (zejména klíčové)
- zabezpečit efektivní řízení nákladů práce a financování mzdového systému
- zabezpečit odůvodněnou diferenciaci mezd nejen v rámci organizace, ale také v porovnání s konkurencí na trhu práce
- zabezpečit dodržování právních předpisů



## Mzdový systém organizace

### Mzdotvorné faktory a její diferenciaci:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce – hodnota práce
- mimořádné pracovní podmínky
- pracovní výkon a chování



## Mzdový systém organizace

Vztah mezi mzdovými faktory a složkou mzdy:

Mzdovný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky tzv. tarifní povahy
Pracovní výkon a chování	Mzdové formy
<b>Co odměňujeme?</b>	<b>Jak odměňujeme?</b>

## Hodnota práce a mzdový tarif

Hodnota práce je vyjádřena tzv. **tarifním stupněm**

Tarifní stupnice je vyjádřením diferenciací mezd pracovníka podle:

- složitosti
- odpovědnosti
- namáhavosti práce

Každý tarifní stupeň v tarifní stupnici je oceněn tzv.

**mzdovým tarifem**

Mzdový tarif je sazba v Kč za hodinu práce nebo měsíce nebo s rozpětím od-do **tzv. vyjadřuje hodnotu práce v peněžním vyjádření**

## Hodnota práce a mzdový tarif

### Co je účelem odměňování:

- ✓ Zajistit splnění ekonomických cílů organizace
- ✓ Zajistit uspokojování potřeb zaměstnanců
- ✓ Odměňovat pracovníky v souladu s její hodnotou pro organizaci
- ✓ Odměňovat pracovníky v souladu s jejich přínosem k plnění cílů organizace



## Metoda HAY

Hay průzkum odměňování provádí analýzy mezd zaměstnanců v závislosti na velikosti pracovní funkce. Vodítkem pro srovnání je tedy skutečný obsah pracovní funkce, nikoliv jeho název.

- **INTERNÍ**
- **EXTERNÍ**
- **MEZINÁRODNÍ**

Výsledkem použití této metody je přiznání bodové hodnoty ke každé pracovní funkci.

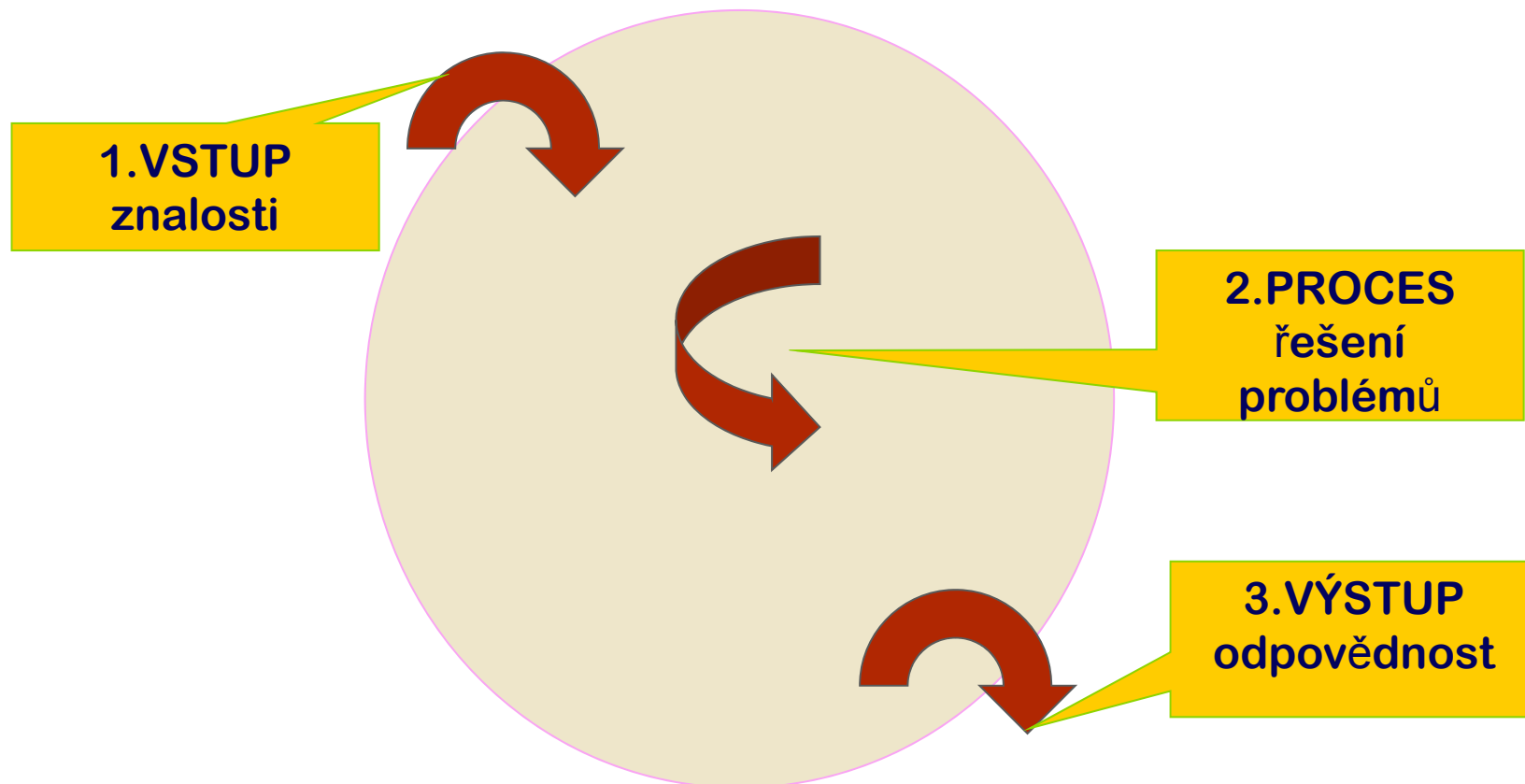
## Metoda HAY

### Základní kritéria hodnocení pracovní pozice:

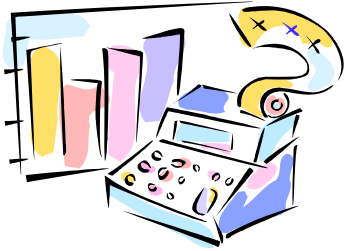
1. vliv a rozsah rozhodovacích pravomocích
2. řešení problémů
3. znalosti



## Metoda HAY



## Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod:



- konkurenceschopnost vůči ostatním zaměstnavatelům
- nákladovou efektivnost – jde o ekonomické přínosy organizace
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců



## Význam a poskytování zaměstnaneckých výhod:

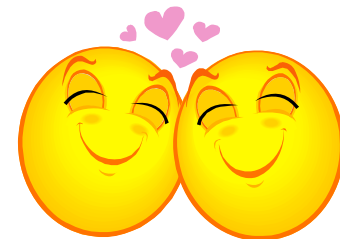
### Význam zaměstnaneckých výhod pro [zaměstnavatele](#)

- konkurenceschopnost na trhu práce
- stabilizace klíčových pracovníků firmy
- zlepšit pracovní klíma a výkon
- zvyšovat celkový příjem zaměstnanců



### Význam zaměstnaneckých výhod pro [zaměstnance](#)

- nepřímé odměňování zvyšuje příjem
- možnost čerpat i pro rodinné příslušníky, důchodce
- většinou představují čistý nezdaněný příjem



# Význam a poskytování zaměstnaneckých výhod:

## Zaměstnanecké výhody – benefity

- služby spojené s využíváním volného času
- služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků
- poradenské služby pro pracovníka i člena rodiny
- sociální programy

## Jaké benefity lákají zaměstnance?

*„Zaměstnanci chtějí od svých zaměstnavatelů víc odborného vzdělávání, naopak tradiční bonusy jako stravenky nebo občerstvení a u specializovaných pozic například i mobilní telefon nebo notebook stále nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost. Alespoň takové výsledky ukázala studie, kterou provedla personální agentura Robert Half.“*

<http://www.mesec.cz/aktuality/jake-benefit-lakaji-zamestnanec>

## Členění zaměstnaneckých výhod v EVROPĚ



### V Evropě se zaměstnanecké výhody dělí do 3 skupin:

- sociální (na bydlení, školky, jesle, půjčky...)
- pracovní (vzdělávání, stravování, doprava...)
- poziční ( auto, mobil, notebook...)



## Členění zaměstnaneckých výhod v ČR

V ČR jsou zaměstnanecké výhody rozděleny podle právního hlediska:

### A) Povinně poskytované

- příspěvky na sociální zabezpečení
- příspěvky na zdravotní pojištění
- poskytnutí možnosti stravování zaměstnancům
- vytváření vhodných pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením

## Členění zaměstnaneckých výhod v ČR

### B) Nepovinně poskytované

- zajištění dopravy do zaměstnání
- zlepšování životních podmínek zaměstnancům  
(ubytovny, byty, půjčky...)
- spojené s délkou zaměstnání  
(jubilejní odměny, služební vůz, akcie firmy...)
- spojené s využitím volného času  
(podnikové večírky, zájezdy, sportovní akce...)
- poradenské služby  
(právní, vzdělávání, kurzy...)

Při koncipování zaměstnaneckých výhod je třeba zohlednit:

- ➔ společenské zájmy
- ➔ firemní zájmy
- ➔ zájmy zaměstnanců

## Členění zaměstnaneckých výhod

### Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod:

- plošná nabídka všech benefitů všem zaměstnancům
  - + **výhody** (zaměstnanci mají nárok na všechny benefity, je možné uplatnit systém solidarity)
  - **nevýhody** (firma volí ty nejlevnější a daňově uznatelném)
- diferencovaný přístup šitý na míru jednotlivým skupinám zaměstnanců
  - pro mladší zaměstnance
  - pro starší zaměstnance
  - pro zaměstnance s nižšími příjmy

## Sociální benefity a sociální programy

### Sociální plánování a jeho funkce:

- vyjadřuje snahu po koordinaci personálně-sociálních aktivit
- snaží se odstraňovat tříštění sil a prostředků
- je základem pro řízení personálního a sociálního rozvoje

## Sociální benefity a sociální programy

### Sociální benefity ve firmě plní tyto role:

- jsou nástrojem personální strategie
- motivují zaměstnance
- optimalizují personální náklady společnosti s příjmy zaměstnanců
- ovlivňují image zaměstnavatele a firemní kulturu





## Cafeteria systém

Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje.

### Užití

tento systém se uplatňuje především v modernějších firmách v západoevropských zemích.

### Výhody

tento systém je motivačně účinnější a vede k vyšší spokojenosti většiny zaměstnanců

### Smysl

cafeteria systém byl zaveden především proto, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, sociálně či zájmově jinak orientovaných skupin, kde má každý jinou prioritu svých sociálních potřeb.

## Cafeteria systém

Cafeteria systém je druh zásluhového odměňování, které je žádoucí, protože:

1. motivuje pracovníky k lepšímu výkonu a rozvoji jejich dovedností a vůbec schopností, plní tedy pobídkovou roli
2. je správné a spravedlivé, protože odlišuje odměňování pracovníků na základě jejich výsledků, schopností a přispění k plnění cílů organizace
3. jasně dává na srozuměnou, že pracovní výkon a schopnosti jsou důležité

Koubek: Řízení lidských zdrojů

## Personální řízení podniku

# 4. ORGANIZACE PRÁCE

## Organizace pracovní doby

### Definice:

*„Pracovní doba a pracovní režim určují časovou využitelnost při osobním výkonu práce pro organizaci. Optimální nastavení pracovní doby a pracovního režimu výrazně ovlivňuje pracovní výkon a chování jednotlivých pracovníků a tím úroveň dosažení očekávaných cílů organizace.“*

*(Personální management str. 262)*

### Základní pojmy:

- » pracovní doba
- » doba odpočinku
- » pracovní směna

## Organizace pracovní doby

### Rozvržení pracovní doby

(definuje zákoník práce-Hlava II, § 81-§89)

- ✚ Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a určí začátek a konec směn
- ✚ Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne. Při rozvržení pracovní doby je zaměstnavatel povinen přihlédnout k tomu, aby toto rozvržení nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce
- ✚ Zaměstnanec je povinen být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny

## Organizace pracovní doby

### Délka týdenní pracovní doby

je stanovena zákonem dle § 79 ZP a je určena jako **maximální**:

40 hodin týdně	běžná pracovní doba
37,50 hodin týdně	pracovníci pracující v podzemí
38,75 hodin týdně	dvousměnný provoz
30 hodin týdně	pracovníci mladší 18 let

## Pracovní doba

### Pevná pracovní doba a pružné rozvržení pracovní doby

pružný den, týden, 4 týdny, základní pracovní doba, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti

### Přestávky v práci

nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce, nejméně 30 minut na jídlo a oddech

- **se nezapočítávají** do pracovní doby
- přestávka se neposkytuje na začátku a konci směny



## Pracovní doba



### Pracovní doba dle § 78 ZP je:

Doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci

Doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele



## Standardní pracovní režimy

### Formy standardních pracovních režimů:



- ➔ Přetržitý provoz tj. jedno, dvou a třisměnný
- ➔ Nepřetržitý provoz



## Flexibilní pracovní režimy

### Formy flexibilních pracovních režimů:

- zkrácená pracovní doba
- pružné rozvržení pracovní doby
  - zaměstnanec si volí sám začátek popř. i konec pracovní doby  
tzn. volitelná pracovní doba
  - mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti
  - celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin
- **konto pracovní doby je způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby** (vyrovnávací období max. 26 týdnů)
- sdílení pracovního místa (2 pracovníci na jedno pracovní místo)
- **distanční práce/homeworking** (úplný/částečný)



# 5. PRACOVNÍ PODMÍNKY

## Pracovní podmínky

### Pracovní podmínky představují:

časové, prostorové, organizační, technické, technologické, bezpečnostní, zdravotní, hygienické, ekonomické, společenské, kulturní, ekologické a jiné faktory jež bezprostředně nebo zprostředkovaně působí na pracovníky v pracovním procesu a ovlivňují jejich zdraví, spokojenost, výkonnost a chování.

### Na kvalitu pracovních podmínek působí:

zejména pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).

*(Personální management str. 261)*

## Pracovní prostředí

### Definice:

*„Fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitelé, které působí na pracovníky (na jejich fyzickou a duševní pohodu, stejně jako na jejich výkon a chování) v průběhu pracovního procesu.“*

Personální management str. 270

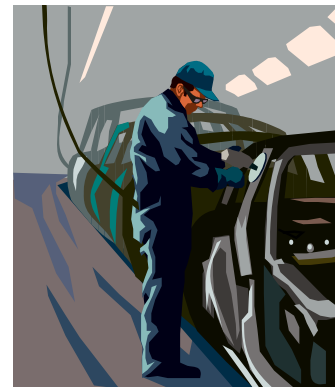
### Pracovní prostředí tvoří:

- souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti
- používané technologie
- organizaci práce, společenské podmínky práce

## Pracovní prostředí

### Mezi důležité složky pracovního prostředí patří:

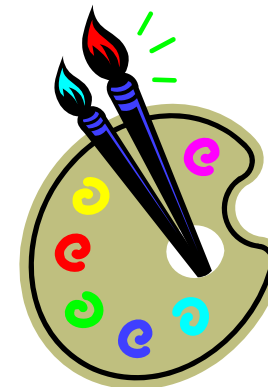
- prostorové řešení a barevná úprava pracoviště
- mikroklimatické podmínky
- osvětlení
- škodliviny v ovzduší
- hluk



## Pracovní prostředí

### Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště zahrnují:

- pracovní polohu
- výšku pracovního sedadla a pracovní plochy
- optimálně pohybové prostory
- užití barev na pracovišti



## Pracovní prostředí

### Prostorové řešení pracoviště hygienický předpis stanoví:

- minimální výměru volné plochy připadající na zaměstnance 2 m<sup>2</sup>
- volný prostor 15 m<sup>3</sup>





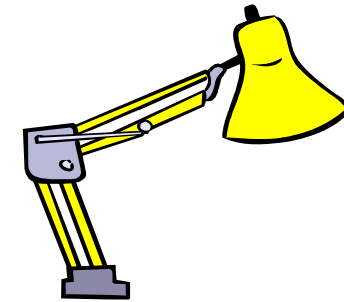
## Barevná úprava pracoviště – signalizace a identifikace:

- **červená** - stát (tlačítka, jimiž je možno zastavit chod stroje, značky zákazů)
- **žlutá** - pozor (překážky, předměty v cestě, vnitrofiremní dopravní prostředky)
- **oranžová** - nebezpečí (výtah, elektrické vedení, radioaktivita)
- **zelená** - bezpečí (nouzové východy)
- **modrá** - informace (označení dílen, pracovišť)

## Pracovní prostředí

### Osvětlení:

Při hodnocení kvality osvětlení se zkoumá: osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla.



**Denní osvětlení:** norma stanoví hodnoty v závislosti na zrakové náročnosti práce v rozmezí od 200 do 1000 Luxů.

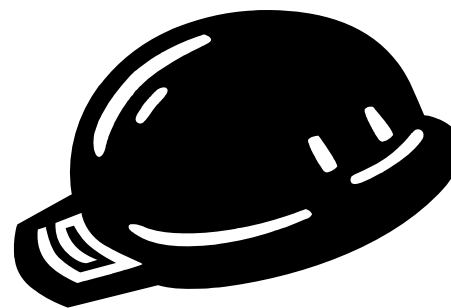


**Umělé osvětlení:** požadovaná osvětlenost se pohybuje od 200 do 3300 Luxů ( celkové nebo kombinované).

## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

### BOZP je zaměřena na:

- prevenci rizik vzniku škod a zdraví na životě zaměstnanců
- prevenci rizik vzniku škod na majetku a škod na životním prostředí



## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

*Cílem organizace v oblasti BOZP je vytváření takových podmínek a opatření, které organizaci umožní systematicky předcházet rizikům možného ohrožení života a zdraví pracovníků v souvislosti s výkonem práce.*

(Personální management str. 274)

### Základní povinnosti zaměstnavatele se řídí:

- Zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce
- Zákonem 309/2006 Sb.
- Dalšími Nařízení vlády
- Zákonem č. 251/2005 o inspekci práce Sb.



## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

### Základní povinnosti zaměstnavatele:

1. Provést [kategorizaci prací](#)
2. Zajistit zaměstnancům lékařskou závodní preventivní péči a tu provázat s výsledky [kategorizací prací](#).



*(Tyto preventivní prohlídky absolvuje každý zaměstnanec bez rozdílu vykonávané profese a neplatí zde svobodná volba lékaře).*

3. Zpracovat kompletní dokumentaci BOZP, zejména:
  - dokumentaci vyhledání rizik a stanovení opatření
  - traumatologický plán a plán první pomoci
  - místní bezpečnostní provozní předpisy
  - dokumentaci školení zaměstnanců



## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

### 4. Provádět pravidelně a prokazatelně školení zaměstnanců

doklad o školení zaměstnance je jeden z nejdůležitějších dokladů při vyvinování zaměstnavatele z odpovědnosti při případném pracovním úrazu. Doklad o školení by měl minimálně obsahovat:

- datum školení,
- jméno a podpis školitele,
- podrobný obsah,
- školení a způsob ověření znalostí,
- podpis školeného.

#### Jak často školit?





Zaměstnavatel si sám předem písemně určuje četnost opakovaných školení. Vstupní školení před nástupem na pracoviště je však povinné.



## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

### Práva zaměstnanců zejména na:



-  Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením.
-  Zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout výkon práce, která bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jejich život nebo zdraví, popř. život nebo zdraví jiných osob a takové odmítnutí nelze posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.
-  Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost a zdraví osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání.
-  Podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí

## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

Risk Assessment je prevence a řízení rizik při předcházení pracovních úrazů a nemocí z povolání

Risk Assessment – postup při řízení rizik:

1. analýza pracovní činnosti
2. vyhledat nebezpečí pro všechny pracovní činnosti
3. zjistit příčiny a zdroje rizika
4. provést kvalifikaci rizika (*z pohledu závažnosti a četnosti výskytu*)
5. určit priority při předcházení, odstraňování nebo minimalizaci rizik
6. přijmout nezbytná opatření (*technická, organizační*) k minimalizaci rizik
7. kontrola (*monitorování*) přijatých rizik
8. případná rekvalifikace rizika
9. opakování postupu





## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

### Pracovní úraz

je poškození zdraví nebo smrt zaměstnance:



- při plnění pracovních úkolů (pracovní poměr)
- v přímé souvislosti s plněním pracovních úkolů (přestávka)
- pro plnění pracovních úkolů (napadení na pracovišti)

Pracovním úrazem **není úraz**, který si zaměstnanec přihodil na cestě do zaměstnání a zpět.

## Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP):

### Nemoci z povolání jsou uvedeny:

*v Seznamu nemocí z povolání v nařízení vlády č.290/1995 Sb.*

Vznikají nepříznivým působením:

- chemickým
- fyzikálních
- biologických
- jiných škodlivých vlivů

Vznikly za podmínek uvedených v seznamu nemocí z povolání a jsou součástí tohoto seznamu.

## Personální řízení podniku

# 6. PRACOVNÍ VZTAHY

## Pracovní vztahy

- **individuální pracovní vztahy**

*(vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem)*

- **kolektivní pracovní vztahy**

*(vznikají mezi kolektivem nebo zástupci zaměstnanců)*


- **nadřízený a podřízený**

- **ostatní**

*(např. vztahy mezi spolupracovníky, vztahy org. k jejímu okolí- zákazník, veřejnost, obch. partner)*

## Pracovní vztahy

### Základními pracovně právními vztahy podle Zákoníku práce jsou:

- pracovní poměr
- 
- právní vztahy založené dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr tj.
    - dohodou o provedení práce (DPP)
    - dohodou o pracovní činnosti (DPČ)

## Pojetí a význam pracovních vztahů

### Členění pracovních vztahů do skupin:

#### I. skupina

- vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením
- vztahy mezi odbory a zaměstnancem

#### II. skupina

- vztahy k zákazníkům a veřejností

#### III. skupina

- vztahy mezi podřízeným a nadřízeným
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- Vztahy mezi spolupracovníky



## Pojetí a význam pracovních vztahů

Formální pracovní vztahy v organizaci jsou ovlivněny zejména :

➔ zákonnými a vnitropodnikovými předpisy

Neformální pracovní vztahy v organizaci jsou ovlivněny zejména :

➔ podnikovou kulturou

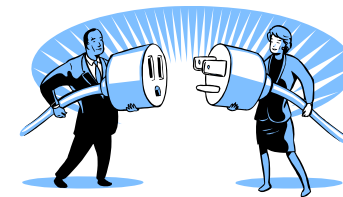
➔ zvyklostmi

➔ pracovním prostředím



## Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů:

- dodržování zákonů
- zaměstnanci, odbory = partnerský vztah
- formulace a realizace jasné a spravedlivé firemní politiky
- bezpečné příznivé pracovní podmínky
- poskytování relevantních a objektivních informací
- péče o sociální rozvoj, žádoucí mezilidské vztahy
- postihování projevů diskriminace





## Význam zdravých pracovních vztahů v organizaci:

- zajišťují soulad pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků
- odrážejí se ve spokojenosti zaměstnanců
- přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace
- ovlivňují všechny personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost



## Participace pracovníků na řízení

### Cíle:

- zvýšit informovanost pracovníků
- získat jejich podporu a porozumění po změny
- plněji využít potenciálu jejich znalostí a motivace
- zvýšit jejich uspokojení z práce
- posílit sepětí s podnikem

### Formy:

- obousměrná komunikace
- řešení problému zdola na horu
- přímá účast na obohacování práce
- týmová projektově organizovaná práce



## Individuální pracovní vztahy

### Definice:

„Pracovněprávní vztahy vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem“

Personální management str. 238

### Účastníky individuálních pracovních vztahů jsou:

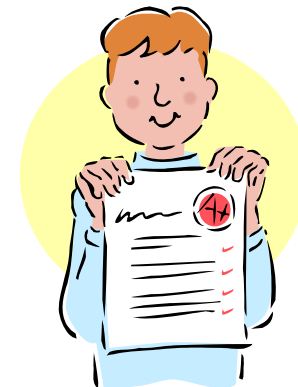
- zaměstnanec
- zaměstnavatel



## Zaměstnanec

### Zaměstnancem může být jen fyzická osoba:

- starší 15ti let
- musí mít ukončenou povinnou školní docházku
- je způsobilá mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti



## Zaměstnanec



### Zaměstnanec je povinen:

- pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci
- využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly
- dodržovat právní předpisy vztahující se k jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele



## Zaměstnavatel

### Zaměstnavatelem může být právnická nebo fyzická osoba:

- zaměstnavatelem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovně právním vztahu
- zaměstnavatel vystupuje v pracovněprávních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů
- právní postavení zaměstnavatelů, kteří jsou právnickými osobami, se řídí příslušnými paragrafy občanského zákoníku
- fyzická osoba, jakožto zaměstnavatel, musí být způsobilá k právům a povinnostem a k právním úkonům



## Zaměstnavatel



### Povinnosti zaměstnavatele:

- nesmí přenášet riziko z výkonu závislé práce na zaměstnance
- musí zajistit rovné zacházení a dodržovat zákaz diskriminace
- musí dodržovat zásadu stejné mzdy nebo platu za stejnou práci a za práci stejné hodnoty
- musí poskytovat informace, seznamovat zaměstnance a kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy
- nesmí ukládat peněžní postihy (nevztahuje se na škodu, za kterou zaměstnanec odpovídá)



## Pracovní poměr

### Pracovní smlouva musí obsahovat:

- ♦ místo výkonu práce
- ♦ druh práce, který má zaměstnanec vykonávat
- ♦ den nástupu do práce

### Zkušební doba:

- ♦ nejpozději v den nástupu do práce, nejdéle 3 měsíce po sobě jdoucí
- ♦ přestup na jinou pozici – nelze znovu sjednat ZKD v rámci 1 PP
- ♦ překážky - jak na straně zaměstnance tak i zaměstnavatele - se do ZKD nezapočítávají (ZKD se prodlužuje)





## Pracovní poměr

### Změny pracovního poměru:

- ◆ písemně jen po dohodě zaměstnance se zaměstnavatelem

### Převedení na jinou práci:

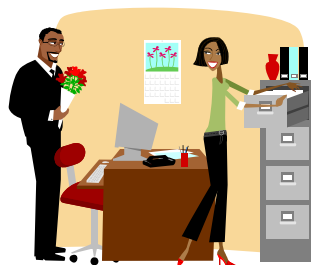
- ◆ povinnost – zdravotní důvody, rozhodnutí soudu, pro pracovní úraz
- ◆ možnost bez souhlasu zaměstnance – jen omezeně ZAM § 52 f) a g) + zdravotní důvody

## Evidence pracovní doby

### Evidence pracovní doby

- ❑ zodpovědností za evidenci pracovní doby má vedoucí
- ❑ zaměstnavatel musí vést evidenci

➤ odpracované:



1. pracovní doby
2. práce přesčas
3. noční práce
4. doby práce v době  
pracovní pohotovosti



## Práce přesčas

- nařizuje zaměstnavatel – nadřízený, nařízený přesčas nesmí překročit 150 hodin v kalendářním roce a více než 8 hodin v jednotlivých týdnech
- lze dohodnout práci přesčas i nad 150hodin/rok jen na základě dohody se ZMC. Celkový rozsah nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích
- práci přesčas nelze zadat těhotným zaměstnankyním a zaměstnancům pečujícím o dítě mladší 1 roku

## Překážky na straně zaměstnance

Z důvodu obecného zájmu – k výkonu veřejné funkce, občanské povinnosti, atd. – náhrada mzdy nepřísluší.

### svatba:

- a) vlastní - 2 dny, náhrada mzdy pouze za 1 den
- b) rodiče - 1 den k účasti na svatbě dítěte - dítě rodiče



### narození dítěte:

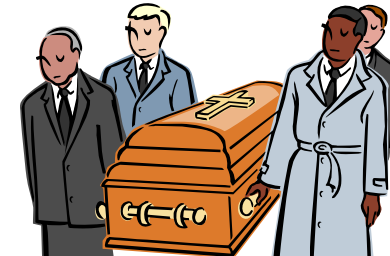
*pracovní volno se poskytne na nezbytně nutnou dobu:*

- a) s náhradou mzdy k převozu manželky (družky) do zdr. zařízení a zpět
- b) bez náhrady mzdy k účasti při porodu manželky (družky)



## Překážky na straně zaměstnance

### Náhrada mzdy při úmrtí přísluší:



- a) 2 dny při úmrtí manžela, druha nebo dítěte + 1 den k účasti na pohřbu
- b) 1 den k účasti na pohřbu rodiče a sourozence zaměstnance, rodiče a sourozence jeho manžela, manžela dítěte nebo manžela sourozence zaměstnance + 1 den v případě jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb
- c) nezbytně nutnou dobu, nejvýše na 1 den k účasti na pohřbu prarodiče nebo vnuka zaměstnance, prarodiče jeho manžela nebo jiné osoby, která žila se zaměstnancem v době úmrtí v jedné domácnosti + 1 den kdo obstarává pohřeb

## Překážky na straně zaměstnance

### Vyhledávání nového zaměstnání

zaměstnanec má nárok na volno bez náhrady mzdy před skončením pracovního poměru na nezbytně nutnou dobu, max. na 1 půlden v týdnu po dobu v délce 2 měsíců



## Druhy ukončení pracovního poměru

### Dohodou

- ◆ oboustranná písemná dohoda



### Výpověď

- ◆ musí být vždy písemná a musí být doručena druhému účastníkovi do vlastních rukou
- ◆ u výpovědi ze strany zaměstnavatele musí být jednoznačně uveden výpovědní důvod, skutková podstata
- ◆ musí být podepsána – výpověď musí obsahovat vlastnoruční podpis zaměstnavatele či odpovědného vedoucího zaměstnance

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na MD, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají RD!!!

## Ukončení pracovního poměru

### Okamžitým zrušením (zaměstnavatelem)

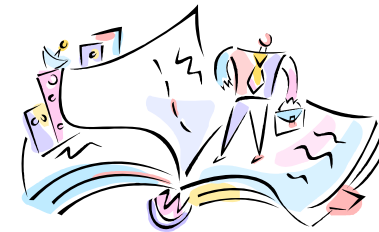
- zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na déle než 1 rok, nebo pro trestný čin spáchaný při plnění pracovních povinností k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na déle než 6 měsíců
- porušil-li zaměstnanec pracovní povinnosti zvláště hrubým způsobem





## Ukončení pracovního poměru

- zvláštními způsoby u cizince  
(uplynutí pracovního povolení, povolení pobytu na území ČR)
- smrtí zaměstnance
- smrtí zaměstnavatele  
(který je fyzickou osobou a pokud nepokračují dědicové)



## Druhy ukončení pracovního poměru

### Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

- ◆ bez udání důvodu - **nejde o výpověď!**
- ◆ písemné oznámení o zrušení prac. poměru má být doručeno druhé straně zpravidla alespoň 3 dny přede dnem, kdy má pracovní poměr skončit



## Druhy ukončení pracovního poměru

### Skončení pracovního poměru na dobu určitou

- ◆ zaměstnavatel by měl upozornit na skončení PP zaměstnance včas, zpravidla alespoň 3 dny předem
- ◆ pokud je zaměstnanci zadána práce první pracovní den po skončení jeho pracovního poměru na dobu určitou, platí, že se pracovní poměr mění na dobu neurčitou



### Pracovní poměr na dobu určitou

- ◆ lze sjednávat na jakoukoliv dobu, prodlužovat však nejdéle 2 roky

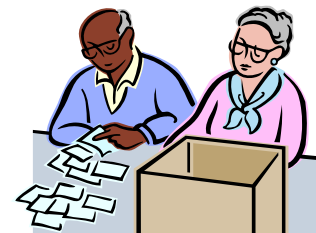
## Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

### Dohoda o provedení práce (DPP)

- ◆ u jednoho zaměstnavatele – max. 150 hodin v kalendářním roce
- ◆ může být více DPP u jednoho zaměstnavatele, ale celkem max. 150 hodin v kalendářním roce

### Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

- ◆ v průměru ne více než polovina stanovené týdenní doby (obvykle je stanovená týdenní pracovní doba 40 hod/týdně) za období 52 týdnů
- ◆ Výpovědní doba 15 dnů



## Kolektivní pracovní vztahy

- ✓ **Odbory** jsou organizace zajišťující trvalou ochranu sociálních a ekonomických zájmů zaměstnanců.
- ✓ **Odbory** jsou právně, ekonomicky a koaličně nezávislé.
- ✓ **Odbory** jsou jedním ze subjektů souhrnně označovaných jako zástupci zaměstnanců. Na rozdíl od rady zaměstnanců a zástupce pro BOZP, mají odbory právní subjektivitu.
- ✓ Členství v odborech nesmí být povinné.



## Kolektivní pracovní vztahy

### Odbory a kolektivní vyjednávání:

→ kolektivní vyjednávání:



- úkol odborů – obhajovat zájmy zaměstnanců
- východiskem jsou právní dokumenty

## Kolektivní pracovní vztahy

**Tripartita** je společný orgán představitelů:

- vlády
- podnikatelů
- odborů

Tripartita projednává nejdůležitější předpisy, které ovlivňují podnikání a zaměstnanost. U nás se tripartitní orgán nazývá Rada hospodářské a sociální dohody.

Tripartitní jednání se vedou mezi zástupci zaměstnavatelů a zaměstnanců za účasti státu (vlády) jako reprezentanta celospolečenského zájmu.



## Kolektivní pracovní vztahy

### Kolektivní smlouvy:

kolektivní smlouvy upravují individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a práva a povinnosti smluvních stran.  
Kolektivní smlouvy mohou uzavřít příslušné odborové orgány a zaměstnavatelé, popřípadě jejich organizace.

### Kolektivní smlouvy jsou:

- a) **podnikové**, uzavřené mezi příslušným odborovým orgánem a zaměstnavatelem
- b) **vyššího stupně**, uzavřené pro větší počet zaměstnavatelů mezi příslušným vyšším odborovým orgánem a organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů



## Kolektivní pracovní vztahy

### Kolektivní smlouva:



- může být uzavřena na dobu určitou
- na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou v délce 6 měsíců
- právo uzavřít kolektivní smlouvu za zaměstnance má pouze odborová organizace

(§ 22 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

## Kolektivní pracovní vztahy

Cílem kolektivního vyjednávání je uzavření kolektivní smlouvy (postup):

- ❑ na základě předložení písemného návrhu
- ❑ smluvní strana je povinna do 7 dnů písemně odpovědět
- ❑ smluvní strany jsou povinny vzájemně spolu jednat
- ❑ 60 dnů před vypršením data platnosti kolektivní smlouvy jsou strany povinny zahájit jednání o nové kolektivní smlouvě
- ❑ smluvní strany mohou v platné kolektivní smlouvě dohodnou změny

*(postup jako při novém uzavírání kolektivní smlouvy)*

## Kolektivní pracovní vztahy

U zaměstnavatele, kde nepůsobí odborová organizace může vzniknout:

Rada zaměstnanců:

k zajištění práva na informace a projednání si mohou zaměstnanci zaměstnavatele, u něhož nepůsobí odborová organizace, zvolit radu zaměstnanců (3-15 členů, max. jeden na 10 zaměstnanců).

popřípadě:

Zástupce pro oblast BOZP

počet zástupců je závislý na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele a na rizikovosti vykonávané práce.

## Kolektivní pracovní vztahy

### Právo zaměstnanců na projednání u firem nad 10 zaměstnanců:

- pravděpodobný hospodářský vývoj u zaměstnavatele
- zamýšlené strukturální změny u zaměstnavatele (reorganizace, propouštění...)
- nejnovější stav a strukturu zaměstnanců (změny pracovních podmínek, pravděpodobný vývoj zaměstnanosti...)
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci v rozsahu stanoveném příslušnými paragrafy zákoníku práce

## Kolektivní pracovní vztahy

*Oborová organizace je sdružení zaměstnanců, jež působí u zaměstnavatele jakožto zástupce zaměstnanců při obhajování zájmů a ochraně práv zaměstnanců včetně zaměstnanců, kteří nejsou odborově organizováni.*

### Mezinárodní dokumenty:

- Všeobecná deklarace lidských práv
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87/1948 o svobodě a sdružování a ochraně práva odborově se organizovat
- Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 98/1949, o právu organizovat se a kolektivně vyjednávat



## Kolektivní pracovní vztahy

Práva oborové organizace - právní zástupce  
zaměstnanců (rozsah stanoven zákonem):

- ◆ právo → na informaci
- ◆ právo → na projednání
- ◆ právo → na spolurozhodování
- ◆ právo → kontroly
- ◆ právo → účastnit se legislativního procesu



## Jak založit odborovou organizaci:

### Vznik probíhá na dvou úrovních:

1. vznikne přípravný výbor – minimálně 3 členové
2. přípravný výbor oznámí vznik MV ČR a podá návrh na její evidenci

Odborová organizace se zakládá na evidenčním principu a stává se právním subjektem den po doručení návrhu na její evidenci MV ČR.

*Určitou zajímavostí je fakt, že počet odborových organizací není omezen. U jednoho zaměstnavatele tak může působit takový počet organizací, který se rovná podílu všech zaměstnanců a číslovky tři.*



## Kolektivní pracovní vztahy

### Kolektivní spory a jejich řešení:

- řízením před zprostředkovatelem
- řízením před rozhodcem
- stávkou - částečné nebo úplné přerušení práce zaměstnanci
- výlukou - částečné nebo úplné přerušení práce zaměstnavatelem

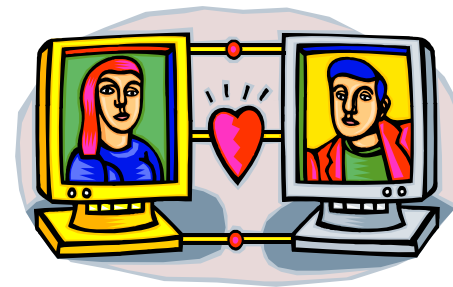


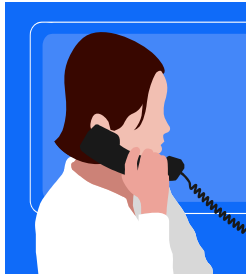


## Komunikace v organizaci

### Působí na utváření pracovního klimatu v oblastech:

- ✓ identifikace s prací a pracovním místem
- ✓ identifikace s firmou a jejími cíli
- ✓ pocit seberealizace a významu vlastní práce
- ✓ dobré mezilidské vztahy a pracovní klíma
- ✓ předpoklad pro vytváření pozitivně působící firemní kultury atd.





## Komunikace v organizaci



### Na efektivnost komunikace působí zejména:

- efektivní zpětná vazba
- umění naslouchat pozitivní orientace a pozitivní myšlení jejich účastníků
- pozitivní orientace a pozitivní myšlení jejich účastníků
- použití tzv. „asertivních práv“



## Komunikace v organizaci

**Rozhovory** jsou různého určení

*(personální, oceňující, kritizující, stížnostní, řešící problém)*

### **Obecné zásady**

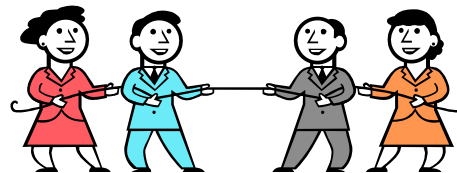


- o atmosféru rozhovoru se stará „šéf“
- obvykle je vhodnější přejít záhy k věci – nechodit kolem horké kaše
- šéf musí aktivně naslouchat
- šéf řídí rozhovor obratnými dotazy
- není vhodné přemrštěně zdůrazňovat formální autoritu
- rozhovor má končit v partnerské atmosféře

## Komunikace v organizaci

### Nejčastější zdroje konfliktů na pracovišti spočívají zejména:

- ➔ v úrovni osobnosti a sociálním chování jedinců
- ➔ v nedorozumění, špatné komunikaci, nedostatečném vysvětlení pracovních úkolů
- ➔ v nedostacích v oblasti personální práce
- ➔ ve stylu vedení
- ➔ v příčinách mimo organizaci (životní osobní situace pracovníků)



## Komunikace v organizaci

### Možná doporučovaná řešení konfliktů v pracovních vztazích:

- poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům (psycholog, sociolog,..)
- vytváření atmosféry otevřenosti a důvěry mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci
- možnost sdělit své názory a připomínky kompetentním pracovníkům organizace

**Jedním nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je „fungující systém komunikace“**

## Komunikace v organizaci

### Komunikační strategie

– *strategie vnitropodnikové komunikace by měla být založena na analýze:*

- toho, co chce říci management
- toho, co chtějí slyšet pracovníci
- problémů, které se vyskytují při sdělování a přijímání informací



## Personální řízení podniku



Děkuji za pozornost



