

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno 2009

Barbora Jägerová

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Personální řízení v organizaci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Hana Johanisová

Vypracoval:
Barbora Jägerová

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Personální řízení v organizaci“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 14.4.2009

.....
Barbora Jägerová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Haně Johanisové za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat svému manželovi Jiřímu za morální podporu a pomoc a svým dětem za trpělivost, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a kterých si nesmírně vážím.

Barbora Jägerová

Obsah

Úvod	2
1. Řízení lidských zdrojů	3
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	5
1.2 Personální plánování	8
1.3 Zákoník práce	9
1.4 Dílčí závěr	12
2. Získávání pracovníků	13
2.1 Assesment centre - Profile International	13
2.2 Získávání a výběr pracovníků	15
2.3 Pracovní poměr, pracovní doba a režim, ukončení pracovního poměru	17
2.4 Mzdové formy	20
2.5 Dílčí závěr	22
3. Motivace pracovníků	24
3.1 Zjišťování motivačních faktorů	26
3.2 Hodnocení a řízení výkonnosti	30
3.3 Zpětná vazba Check Point 360°	32
3.4 Odměňování práce	34
3.5 Dílčí závěr	35
4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků	37
4.1 Identifikace a plánování potřeb vzdělávání	38
4.2 Metody vzdělávání - trénink a školení	40
4.3 Vyhodnocení vzdělávání	42
4.4 Dílčí závěr	42
5. Personální informační systém	43
5.1 Personální informační systém	43
5.2 Dílčí závěr	45
Závěr	46
Resumé	47
Anotace	48
Seznam použité literatury	49
Seznam příloh	51

Úvod

Většina společností má dobře promyšlenou strategii v oblasti řízení financí, produktů a služeb či obchodních postupů. Flexibilnější společnosti si však dobře uvědomují, že skutečná konkurenční výhoda stojí na lidech, na lidském kapitálu společnosti, jelikož lidé jsou klíčem k úspěchu. K zajištění prosperity společnosti je nezbytný efektivní management lidského kapitálu – získat, motivovat, rozvíjet, odměňovat a především udržet pracovníky s nejvyšší výkonností, kteří se dobře shodují s firemními cíli i podnikovou kulturou.

Cílem mé bakalářské práce je najít optimální řešení problémů v personálním řízení firem, které se týká hlavně snižování odchodů kvalitních zaměstnanců do konkurenčních firem, zabránění náboru nevhodných zaměstnanců a zároveň poukázání na možnosti vhodné motivace a ocenění práce zaměstnanců. Toto téma je aktuální zvláště nyní, kdy vrcholí hospodářská krize a ve firmách dochází k přehodnocování počtu zaměstnanců. Stává se, že kvalitní zaměstnanci odcházejí za lepšími pracovními nabídkami a ve firmách zůstávají nekvalitní pracovníci, kteří spíše firmě škodí. Je důležité poukázat, že i management je odpovědný mnohem více za chod firmy než dříve. Ve své práci chci popsat vlastní zkušenosti, zvláště v oblasti náboru nových zaměstnanců a vzdělávání pracovníků.

Dále je mým záměrem ukázat, že personální řízení je nedílnou součástí organizace a pokud chybí, vzniká „vakuum“, jež firmě neprospívá.

Hypotézy, které jsem si stanovila a chci ji ověřit: **„Personální řízení je nedílnou a nezbytnou součástí každé firmy. Častá fluktuace zaměstnanců firmě neprospívá.“**

K potvrzení či vyvrácení hypotéz využiji zkušeností, které jsem získala během své profesní kariéry a studiem písemných pramenů, které uvádím v použité literatuře a dále možnosti osobní účasti v testech, které jsou součástí zpětné vazby Check Point 360° u firmy Profiles International. Jejich výsledky prezentuji jako výchozí zprávy (bez úprav) v příloze bakalářské práce. Také zde hodlám využít materiálů, které jsme zpracovávala jako zaměstnankyně (školitel-trenér) firmy ISM International. Většinou se týkají právě vzdělávání a to v oblasti externích školení a tréninků. Chci poukázat, že pokud je firma ochotna pomáhat při rozvoji svých zaměstnanců, je to pro ni výhoda, která pomůže firmě získávat kvalifikované pracovníky a zároveň i věrné zaměstnance.

1. Řízení lidských zdrojů

„Pokud bychom se rozhodli nějakým způsobem popsat řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) v dnešních firmách, asi bychom narazili na více modelů. Nikde není přesný návod, jak by mělo personální oddělení v jednotlivých formách fungovat. ŘLZ bychom mohli rozdělit do tří modelů:

- a) **První model**, který dlouho dominoval, soustřeďuje svou pozornost na nástroje řízení. ŘLZ je v tomto modelu doménou racionálního rozhodování, které je v kompetenci generálních ředitelů (HALLA, a.s.) a ve službách ekonomické strategie podniku. V tomto přístupu k problematice v zásadě neexistuje nesoulad mezi ekonomickou a sociální působností. *(Model byl uplatňován především v řízení socialistických podniků a svým způsobem přetrvává v pojetí řízení řady nově vzniklých postkomunistických firem).*
- b) **Druhý model** bere v úvahu existenci několika skupin aktérů v podniku, které mohou mít rozdílné nebo opačné strategické cíle (jedná se o akcionáře, řídicí orgány, odbory, zaměstnance apod.). Tento model klade důraz na vyjednávání a na rozhodování manažerů, vyhledává kompromisy mezi cíli ekonomickými a sociálními. *(Model se rozvíjel v sedmdesátých letech v severoamerických a evropských firmách. Byl aplikován ve 30. letech v Baťově firmě ve Zlíně v Československu).*
- c) **Třetí model** vychází ze specifiky sociální oblasti a respektuje skutečnost, že mezi ekonomickými, sociálními a lidskými cíli mohou existovat kontradikce nebo různá napětí. Podnik je v tomto modelu integrován do globálního ekonomického systému a do společnosti. Nástroje řízení nejsou v tomto modelu definovány jako „racionální“ ve své podstatě, nýbrž ve svém vztahu k ekonomickým aktérům, kteří je používají. *(Tento přístup k ŘLZ je zatím málo rozšířen, ale rozvíjí se speciálně ve Velké Británii a ve Francii, v osmdesátých letech pak rovněž v československé a polské literatuře).“¹*

ŘLZ je determinována lidským faktorem tedy svou závislostí na vztazích, které vytvářejí jednotlivci a skupiny v podniku a na jejich chování. Jejím úkolem je, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zvyšoval a zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou

¹ LIVIAN Y.F., PRAŽSKÁ, L., Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X

neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje - materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje.

Schéma 2. Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Personální činnosti představují výkonnou část personální práce, nejčastěji v těchto podobách:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků, ukončování pracovního poměru,
- hodnocení pracovníků,
- personální plánování,
- rozmisťování pracovníků a péče o pracovníky,
- pracovní vztahy,
- odměňování a vzdělávání pracovníků,
- personální plánování a personální informační systém.

Vzhledem k rozsáhlosti ŘLZ se ve své bakalářské práci budu věnovat jen některým částem o kterých se domnívám, že jsou nejdůležitější náplní personálního oddělení. Také se jim chci věnovat z toho důvodu, že v některých firmách tato součást nenahraditelně chybí a to se pak projevuje právě na výkonu firmy.

1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Prvním z důležitých bodů je vytváření a analýza pracovních míst ve firmě. Je důležité vědět, jaké úkoly a povinnosti jsou s tímto místem spojené a jaké vlastnosti by měl zaměstnanec na tuto pozici mít. Jiné požadavky jsou na místo technicko-hospodářského pracovníka (dále jen THP) a jiné na dělnické profese. V dnešní době se bohužel spíše stává, že zaměstnavatelé chtějí pracovníky, kteří jsou ochotní pracovat přesčas a potom nastává diskriminace žen ve středním věku (žen-matek) a starších žen a mužů. Mohu toto s čistým svědomím říci i sama za sebe, protože se mi několikrát při hledání zaměstnání u pohovorů stávalo, že jsem byla odmítnuta jen díky tomu, že jsem matka. Přitom je to výhoda pro zaměstnavatele - tato žena si dokáže určit priority a naplánovat úkoly efektivněji než mladík s čerstvým diplomem v kapse. Také se nyní často objevuje požadavek anglického jazyka, což diskriminuje starší osoby. Pokud tedy chce osoba ve středním věku získat dobré zaměstnání, je nucena na vlastní náklady a často při stresující zátěži zvládat jazykové či jiné kurzy. Proto je důležité při vytváření pracovního místa a jeho analyzování přemýšlet, zda je opravdu důležité mít na této pozici pracovníka s vynikající angličtinou či odborníka, který rozumí dané problematice, ale jazyk ovládá na pozici začátečníka.

„**Vytváření pracovních míst** je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).“¹

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech,

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“¹

Příklad:

Firma HALLA, a.s. se rozhodla povýšit asistentku obchodního oddělení na specialistu marketingu. Tím vznikla potřeba nové asistentky. Protože v obchodním týmu již bylo několik asistentek obchodních zástupců, majitelé firmy dospěli k rozhodnutí o vytvoření nové pozice - asistentka generálního ředitele. Byly osloveny personální agentury, které za pomoci požadavků generálního ředitele vytvořily analýzu pracovního místa a požadavky na kandidáta či kandidátku.

Popis pracovního místa i s pracovní náplní:

Název funkčního místa: asistent/ka

Přímo nadřízené funkční místo: generální ředitel

Přímo podřízené funkční místo: dle struktury

Popis náplně:

- sekretářská práce pro představenstvo a další členy managementu společnosti,
- přepojování telefonů ve firmě,
- základní komunikace se zákazníky,
- zpracování došlé pošty a odeslané pošty,
- správa firemní dokumentace,
- zajišťování kurýrní služby,
- administrativní podpora porad vedení,
- občerstvení pro zákazníky a zaměstnance,
- zajišťování kancelářských potřeb,
- kontakt se státními a ostatními institucemi,
- zajišťování personální inzerce,
- evidence knih jízd majitelů,
- organizace školení řidičů,
- spolupráce s dodavateli,
- správa vozového parku,
- zajišťování firemních akcí, školení a výjezdních zasedání.

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

Tím byla dána náplň práce a dle těchto informací se utvořila jasná představa budoucího zaměstnance a byl vystaven inzerát:

Firma HALLA, a.s. zabývající se výrobou a prodejem svítidel hledá do svého týmu v Praze - asistentku vedení společnosti

Popis pracovní pozice:

- *komunikace s klienty po telefonu*
- *zajišťování chodu společnosti*
- *vyřizování korespondence*
- *zajišťování občerstvení*
- *objednávky kancelářských potřeb*
- *plánování a organizace jednání i služebních cest*
- *spoluúčast na marketingových akcích*
- *standardní sekretářské povinnosti*

Požadavky na pozici:

- *SŠ vzdělání*
- *zkušenosti z obdobné pozice*
- *znalost jazyků výhodou (AJ, NJ)*
- *organizační schopnosti*
- *schopnost vést samostatné jednání*
- *zodpovědnost*
- *řidičský průkaz skupiny B.*

V případě Vašeho zájmu o tuto pozici nám, prosím, zašlete svůj strukturovaný životopis.

Po určité době se zhodnotí životopisy a personalista se domluví na pohovorech s vybranými uchazeči. Z těch se vyberou „finalisté“ a po podrobnějších pohovorech, při kterých by měl být přítomen i přímý nadřízený, v našem případě generální ředitel, se vybere ideální uchazeč a uzavře se s ním pracovní smlouva dle dohody.

Analýza a vytvoření pracovního místa je teprve začátek dlouhého běhu, kde na konci čeká zasloužená odměna v podobě kvalitních zaměstnanců a prosperující firmy.

1.2 Personální plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- g) ve správný čas a,
- h) s přiměřenými náklady.

„**Personální plánování** tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“¹

Personální plánování se tedy dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků) a plánování personálního rozvoje pracovníků (vzdělávání a kariéra). Personální plánování slouží k realizaci podnikových cílů a usiluje o to, aby podnik měl v současnosti i budoucnosti dostatek kvalitních pracovních sil. Otázky, na které musí personální plánování odpovědět:

- jaké pracovníky a v jakém množství bude podnik potřebovat,
- časový horizont potřeby pracovníků,
- kolik jich nyní pracuje v podniku,
- jak bude probíhat pohyb pracovníků vně podniku,
- pravděpodobnost změn na trhu práce,
- v dnešní době brát v potaz i hospodářskou krizi a s ní spojené propouštění pracovníků.

Dále se plánování týká vzdělávání pracovníků, rozmisťování pracovníků, plánů odměňování, plány produktivity práce, propouštění a penzionování pracovníků. Bez

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

plánování se personální řízení v organizaci neobejde, naopak se může stát, že se navýší náklady firmy například na vyhledávání nových zaměstnanců či celkové náklady na chod firmy.

1.3 Zákoník práce

Každý personalista by měl být velmi dobře obeznámen se zákoníkem práce, dalo by se říci, že je to bible pro personalisty. Zákoník práce musí být dodržován a pracuje s ním každý den. Chrání nejen zaměstnavatele, ale především zaměstnance a také určuje povinnosti, jež má zaměstnavatel vůči zaměstnancům a obráceně.

Zákoník práce byl nyní opět novelizován, jedná se zejména o úpravu působnosti a pravomoci odborových organizací v pracovněprávních vztazích, použití občanského zákoníku na základě principu subsidiarity a řešení platnosti či neplatnosti právních úkonů směřujících ke vzniku pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Přehled ustanovení zákona:

Část první: Všeobecná ustanovení (§ 1 - § 29).

Obsahuje 5 hlav, které se týkají úpravy a vymezení pracovněprávních vztahů, práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů a základní zásady pracovněprávních vztahů.

Část druhá: Pracovní poměr (§ 30 - § 73).

Tato část se týká uzavření a rozvázání pracovního poměru, veškerých změn v pracovním poměru, výpovědi dané zaměstnavatelem a výpovědi dané zaměstnancem a odstoupné. Dále řeší okamžitou výpověď a sesazení zaměstnance z vedoucí pozice a v dnešní době i velmi ožehavé hromadné propouštění. U hromadného propouštění je zde udáno, kdy se propouštění dá nazývat hromadné propouštění a jaké zákonné povinnosti tím zaměstnavateli vznikají.

Část třetí: Dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr (§ 74 - § 77).

Zde se většinou jedná o dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti.

Část čtvrtá: Pracovní doba a doba odpočinku (§ 78 - § 100).

Týká se stanovené týdenní pracovní doby, možnosti zkrácené pracovní doby, konto pracovní doby, rozvržení pracovní doby, přestávek v práci a bezpečnostních přestávek v práci, práce na směny a povinný odpočinek mezi dvěma směnami, práce přesčas a pracovní

pohotovost. Je to velmi důležitá součást personalistiky, protože v dnešní době se délka pracovní doby zákoníkem práce nedodržuje, například řidiči kamionů mají mít přestávky a pod tlakem svých zaměstnavatelů tyto přestávky nedodržují. Také na ostatních pracovištích dochází k přesčasům, které jsou vyžadovány od zaměstnavatelů po svých zaměstnancích bez nároku na vyplacení odměny za tyto přesčasové hodiny.

Část pátá: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP) (§ 101 - § 108).

Každý zaměstnavatel je povinen vyškolit své zaměstnance na BOZP. Každý zaměstnanec by měl být proškolen a podepsán, že tato zákonná povinnost byla splněna. Pokud ne, hrozí v případě úrazu zaměstnance zaměstnavateli trestní stíhání.

Část šestá: Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu (§ 109 - § 150).

Zde jsou obecná ustanovení týkající se mezd, platů, odměně z dohod a srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu, jako je zdravotní a sociální pojištění.

Část sedmá: Náhrada výdajů poskytovaných zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce (§ 151 - § 190).

Tato část se týká hlavně cestovních náhrad, náhrady při přeložení, při zahraniční pracovní cestě a při výkonu práce v zahraničí. Také je zde zakotvena náhrada za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce.

Část osmá: Překážky v práci (§ 191 - § 210).

Dělí se na překážky ze strany zaměstnance (mateřská a rodičovská dovolená, nemoc, ošetřování člena rodiny) a překážky ze strany zaměstnavatele (závada či porucha na strojním zařízení, provozní příčiny, povětrnostní vlivy nebo živelné pohromy). Pokud je překážka v práci na straně zaměstnavatele, musí zaměstnavatel zajistit zaměstnanci náhradu mzdy v dané procentuální výši dle zákoníku práce.

Část devátá: Dovolená (§ 211 - § 223)

Část desátá: Péče o zaměstnance (§ 224 - § 247).

Určuje pracovní podmínky zaměstnanců, zvyšování kvalifikace, odborný rozvoj zaměstnanců. Také upravuje podmínky zaměstnávání osob se zdravotním postižením, pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek a mladistvých zaměstnanců.

Část jedenáctá: Náhrada škody (§ 248 - § 275).

V této části se zákoník soustřeďuje na předcházení škody a způsobení škody zaměstnancem. Řeší odpovědnost zaměstnance za způsobenou škodu, ať se týká nesplnění povinností, schodku či ztráty svěřených předmětů. Také řeší zabezpečení při pracovních úrazech a nemocech z povolání.

Část dvanáctá: Informování, projednání v pracovněprávním vztahu a oprávnění odborové organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (§ 276 - § 299).

Část třináctá: Společná ustanovení (§ 300 - § 363).

Část čtrnáctá: Přejídná a závěrečná ustanovení (§ 364 - § 396).

Zákoník práce se musí řídit každá firma, podnikající v České republice. Je závazný a v případě nedodržování zákonů je nařizeno ze strany státu trestně stíhat majitele firmy. Z vlastních zkušeností vím, že se ve firmách naprosto nedodržuje školení BOZP. Většinou probíhá jen tím, že se dá podepsat budoucímu zaměstnanci prohlášení o proškolení. Zaměstnanec je pak v případě úrazu viníkem a zaměstnavatel je krytý podepsaným prohlášením o proškolení.

Správný personalista by tyto školení neměl obcházet a měl by dodržovat zákoník práce. Zároveň je dohlížitelem, aby se zákon ve firmě dodržoval a pokud personalista ve firmě chybí, měl by za dodržování zákona zodpovídat majitel firmy.

1.4 Dílčí závěr

Řízení lidských zdrojů (v České republice spíše používané slovo personalistika) je nejdůležitější součástí každé firmy, která chce prosperovat na trhu. Dalo by se říci, že je to „základní kámen“. Bez personální práce je těžší získat nové zaměstnance, vybrat kvalitní pracovníky a veškerá personální administrativa je pak rozmělněna mezi jednotlivá oddělení a vzniká chaos. Pokud firma personalistu nemá, musí manažeři svůj čas věnovat personálním záležitostem, popřípadě pověří někoho jiného a tím se ztrácí cenný čas, který by dotyčný mohl věnovat rozvoji firmy. Většina firem, které právě personalisty nemají, se snaží oslovit personální agentury. To také není ideálním řešením, protože personalista zná velmi dobře firmu, její zaměření, oddělení, zaměstnance, cíle firmy a je schopen zanalyzovat a vytvořit chybějící pracovní místa. Agentura si navíc účtuje poplatky za zpracování takovéto analýzy bez toho, aby firmu znala více do hloubky, a vytváří ji pouze na základě informací manažera či vedoucího. Vlastní personalista ve firmě by se dal nazvat i „zlatým pokladem“. Je to nejlevnější a nejjednodušší cesta k získání nových zaměstnanců, rychlá pomoc při řešení personálních záležitostí a konfliktů ve firmě a také osoba s nejdůležitějšími informacemi. Bohužel, spousta firem toto ještě nechápe a raději i nadále vyhledává pomoc jinde.

2. Získávání pracovníků

Při rozhodování o přijetí nového pracovníka se firmy spoléhají na klasické způsoby výběru - životopis, reference a pohovory. Tyto zdroje jsou však nedostačující, nelze již akceptovat, že z 20 nových zaměstnanců jsou pouze 4 kvalitní. Existuje několik nových metod, z nichž nejučinnější jsou psychologické testy, které provádějí speciální personální a poradenské agentury, zabývající se assesment centry. Jedním z takových je i Profile International, jejichž testy jsem využívala i jako školitelka.

2.1 Assesment centre - Profile International

Assesment centre tvoří řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem a skupinové úkoly. Předpokládá se, že pracovní výkon uchazeče během těchto stimulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování,
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy,
- výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci,
- několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější,
- za účel zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

„**Assesment centre** (dále jen AC) poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Assesment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.“¹

¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, dotisk 2005, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa. Základním požadavkem na AC je tedy předpovědět budoucí úspěch v dané pozici. Použití AC je díky své specifikaci vhodná především pro pozice středního, vyššího a vrcholového managementu a veškeré pozice, v kterých dochází ke kontaktu se zákazníkem (obchodní zástupci atd.). Lze tedy odvodit, že AC je vhodné pro pracovní místa s „měkkými dovednostmi“, na pozice s „tvrdými dovednostmi“ jako je programátor apod. se nehodí a také se nedoporučuje. Jako „budoucí“ zaměstnanec jsem prošla testem zaměřeným právě na výběr vhodného kandidáta na pozici trenér/školitel u firmy ISM International The ProfileXT. The ProfileXT je všestranný AC, který měřil vlastnosti tvořící tzv. „Profil celkové osobnosti“:

- kognitivní vlastnosti - styl myšlení a uvažování (index učení, slovní obratnost, slovně-logické uvažování, početní dovednosti, matematická logika),
- profesní orientace (podnikání, finance/administrativa, služba lidem, technika, mechanika, kreativita),
- rysy chování (energičnost, asertivita, společenskost, ovladatelnost, postoj, rozhodnost, ochota, nezávislost, objektivní úsudek).

Vyplňování bylo velmi snadné, přes internet. Časově mi tento test zabral cca 60 minut. The ProfileXT se používá pro umístění zaměstnanců, povýšení, sebezdokonalování, koučink, plánování postupu a rozvoj charakteristiky pracovní pozice. The ProfileXT může vytvořit sedm typů výstupních zpráv:

- individuální výstupní zpráva (pro hodnoceného),
- zpráva o umístění - výběr správných lidí prostřednictvím vhodnosti pro danou pozici - Job Match,
- zpráva o vhodnosti kandidáta pro různé pracovní pozice,
- zpráva o koučinku - nástroj pro další vzdělávání a rozvoj,
- souhrnná zpráva o pracovním profilu - používá se spolu s popisem pracovní pozice k přesnějšímu definování požadavků pracovní pozice,
- souhrnný graf pracovního profilu - při vizuální analýze vhodnosti pro pracovní pozici,
- individuální graf - rychlý grafický přehled.¹

Job Match je model pracovní vhodnosti, který umožňuje porovnat individuální profil jednotlivce s vlastnostmi, které jsou nezbytné pro úspěch na dané pozici. Studie ukazují, že

¹ Materiály firmy Profiles International

pracovní vhodnost, Job Match, mnohem přesněji předpovídá úspěch na pracovní pozici než běžně přijímané faktory jako je vzdělání, zkušenost nebo školení.

Pokud budou pracovníci vhodní na danou pracovní pozici, dosáhne firma vyšší produktivity a spokojenosti v práci a zároveň omezí stres, napětí, konflikty, nedorozumění a nákladnou fluktuaci pracovníků.

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Pokud se firma rozhodne nevyužít AC (je nákladná finančně i personalisticky), musí si poradit s výběrem a přijímacím pohovorem s uchazeči sám personalista nebo odpovědný pracovník. Existují tři fáze získávání a následného výběru pracovníků:

1. definování požadavků - analýza budoucího pracovního místa, specifikace,
2. přilákání uchazečů - prozkoumání možnosti zdrojů uchazečů (vnitřní zdroje, externí zdroje, inzerce),
3. vybírání uchazečů - analyzování životopisů, hodnocení uchazečů, testování, získávání referencí, příprava pracovních smluv.

Získat kvalitního zaměstnance v dnešní době, kdy je hospodářská krize, není nic jednoduchého. Firmy se pokud možno zbavují nekvalitních zaměstnanců a kvalitní si nechávají i nadále v pracovním poměru. Prvním krokem při získávání zaměstnanců by měl být výběr uvnitř firmy. Interní zdroje pracovních sil mají obvykle tyto přednosti:

- motivace (často dosti značná) pracovníků vzhledem k nabídce vyššího uplatnění, zajímavější práce, náročnější na lepší využití kvalifikace a schopnosti pracovníka apod.,
- lepší využití pracovníka, resp. jeho znalostí podniku, podpora rozvoje jeho profesní kariéry,
- znalost pracovníka, z níž vyplývá předpoklad vyšší spolehlivosti než při přijímání nového člověka,
- jde o rychlejší a levnější proces, než při externím náboru pracovní síly.

„Nevýhodou, na kterou se naopak poukazuje, je skutečnost, že „domácí“ pracovníci jsou zatíženi jistými stereotypy a rutinním pohledem na věci uvnitř svého podniku a nezpůsobují zdravý průvan nových myšlenek a přístupů.“¹

¹ STÝBLO, J., Jak vybírat spolupracovníky?, 1.vyd., Ostrava: MONTANEX, 1994. ISBN 80-85 780-06-2

Další možností je trh práce jako zdroj potencionálních zaměstnanců. Není to příliš účinná varianta, ale není také nijak zvlášť nákladná. Na trhu práce je možné se setkat nejen s pracovníky, kteří hledají uplatnění jinde, ale také s absolventy středních a vysokých škol, ženami po mateřské dovolené atd.

Důležitým prvkem v kontaktování budoucích uchazečů je inzerce. V dnešní době ji lze využít jak v masmédiích, ale také prostřednictvím různých veletrhů práce. Pro správně volenou a cílenou inzerci platí určité obecné zásady:

1. Volba sdělovacího prostředku

- musíme vědět, koho a kde chceme oslovit,
- důležité je odborné určení tiskovin,
- lokalita - nelze zadávat inzerát do celostátního tisku, když hledáme pracovníka pro určitou lokalitu, je to mrhání časem i penězi.

2. Období inzerce

- vědět, kdy inzerovat - vynechat období dovolených,
- důležitá je znalost vlastních potřeb podniku,
- pokud chceme absolventa, tak se zaměřit na ukončení školního roku nebo na začátek dalšího školního roku.

3. Velikost a umístění inzerátu

- optimální umístění je v pravém horním rohu pravé stránky listu,
- velikost inzerátu bývá synonymem pro význam funkce,
- doporučuje se i ustálená velikost inzerátu.

4. Titulek a typ písma

- titulek musí vzbudit zájem - měl by být atraktivní,
- titulek by měl představit firmu, příznivě naladit čtenáře a upoutat svými úspěchy,
- až potom by měl být text, koho firma hledá,
- písmo není rozhodující, každá média používají předem schválený tisk.

5. Obsah

- AIDA - vzbudit pozornost, vyvolat zájem, podnítit touhu, dovést k aktivitě,
- důležité je definovat oblast úkolů a „prostor“,
- pokud uchazeče zaujmeme, je na něm, aby navázal kontakt.

Dalšími způsoby vyhledávání je např. najímání pracovníků, zde je uplatněna Dohoda o provedení práce. Z větší části se jedná o brigádníky, kteří studují vysokou školu a mohou si

takhle přivydělat a zároveň zvýšit kvalifikaci, pokud pracují v oboru svého studia. Také lze provádět výběr pomocí zprostředkovaných personálních informací, pomocí personálních agentur. Není to ideální řešení vzhledem k tomu, že jak již bylo zmíněno, agentury neznají dokonale firmu, její kulturu a navíc i pracovní místo zná jen velmi okrajově, pouze dle sdělení manažerů. Proto doporučuji, aby výběr pracovníků probíhal vždy osobně, přímo personalistou firmy.

2.3 Pracovní poměr, ukončení pracovního poměru, pracovní doba a režim

Zaměstnavatelem je dle zákoníku práce občan, který přijme druhého občana do pracovního poměru pro svoji osobní potřebu. Zaměstnancem může být občan starší 15 let. Dle zákoníku práce však s mladistvým nelze sjednat jiný termín nástupu do pracovního poměru než den po ukončení povinné školní docházky, v našem případě tedy 1. 7. 2009.

Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy. Je to nejobvyklejší a nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Smlouva je dvoustranný právní akt, který má své nepomíjitelné náležitosti. V každé smlouvě musí být uveden několik důležitých bodů. Již před podepsáním pracovní smlouvy (dále jen PS) by měl zaměstnavatel budoucího zaměstnance upozornit na práva a povinnosti vyplývající z pracovní pozice, na mzdové podmínky a rozvržení pracovní doby. Pokud bude budoucí zaměstnanec souhlasit se všemi podmínkami, nic nebrání zaměstnavateli vytvořit pracovní smlouvu s uvedenými a odsouhlasenými podmínkami. PS musí obsahovat následující náležitosti, které jsou pro právně důležité:

- sjednaný druh práce
- místo výkonu práce
- den nástupu práce
- mzdový výměr
- popis pracovní náplně

PS by měla obsahovat i údaje týkající se nároku na délku dovolené na zotavenou, údaje o výpovědní době, způsob odměňování, splatnost a termín výplaty mzdy, rozvržení pracovní doby a stanovení týdenní doby i s povinnými přestávkami. Pokud není výslovně domluveno jinak, PS se sjednává na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. Pokud je pracovní poměr sjednán na dobu určitou (zástup za mateřskou dovolenou, za dlouhodobě nemocného zaměstnance), musí to být ve smlouvě výslovně uvedeno, jinak je smlouva neplatná.

Dalšími možnými PS mohou být např. Dohoda o provedení práce (rozsah předpokládané práce nesmí přesáhnout 100 hodin) a Dohoda o pracovní činnosti (rozsah předpokládané práce smí přesáhnout 100 hodin, ale mohou být i na dobu kratší). Tyto dohody musí být sjednány písemně, jinak jsou neplatné. Povinností zaměstnavatele je i u těchto dohod platit zaměstnanci sociální a zdravotní pojištění a odvádí za něj daně. Občas se do PS přidává klauzule týkající se vzdělávání zaměstnanců, které je důležité na některých pozicích. Znamená to, že zaměstnavatel si může vyhradit možnost propustit zaměstnance, pokud si během stanovené doby nedoplní vzdělání či kvalifikaci na danou pozici. Pokud je studium při zaměstnání povoleno zaměstnavatelem, musí to být uvedeno v PS a zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytovat volno na zkoušky, hradit výlohy spojené se studiem, poskytuje mu hmotné zabezpečení a pracovní úlevy. Pokud zaměstnanec studuje bez souhlasu zaměstnavatele, těchto výhod pozbývá. Má možnost domluvit se zaměstnavatelem na neplaceném volnu nebo si vzít dovolenou (např. pokud zaměstnanec nemá studium povolené zaměstnavatelem, studuje sám za sebe, a pokud má ve škole přednášky, pracovní dobu, kterou potřebuje na uvolnění z práce, si přes týden napracuje. Zkoušky si zapisuje na sobotu, a pokud není možnost soboty, má možnost si vzít v den zkoušky dovolenou). Je také možností, že zaměstnavatel přímo v PS uvede, že svému zaměstnanci bude proplácet např. jazykové kurzy pod podmínkou kladného složení speciálních zkoušek, jež jsou uznávané i v jiných zemích. Tento způsob placeného vzdělávání by se dalo také brát jako benefit od zaměstnavatele.

K uvolňování pracovníka by mělo dojít vždy důstojným způsobem. Není v zájmu zaměstnavatele, aby došlo k nějakým konfliktům. O špatné zkušenosti řekne zaměstnanec více lidem než o dobré a pak se může stát, že o firmě se potom nebude mluvit kladně a nebude schopna najít kvalitní zaměstnance.

„Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situace na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná.“¹

¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, dotisk 2005, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2

Formy ukončení pracovního poměru:

1. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době (§ 66 zákoníku práce).

Ve zkušební době mohou pracovní poměr ukončit obě strany, zaměstnavatel i zaměstnanec, jak s udáním důvodu tak bez něj. Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru by mělo být doručeno druhému účastníku pracovněprávního vztahu zpravidla alespoň tři dny předem.

2. Skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou (§ 65 zákoníku práce).

Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí uplynutím této doby, pokud se účastníci pracovněprávního vztahu nedohodnou jinak (např. dojde k prodloužení pracovní smlouvy).

3. Okamžité zrušení pracovního poměru (§ 55, 56 zákoníku práce).

K okamžitému zrušení pracovního poměru může dojít pouze v případě hrubého porušení pracovní morálky. To se řídí podle zákoníku práce a je uvedeno v § 55 a § 56. Okamžité zrušení musí být provedeno písemně, uveden důvod propuštění a doručeno druhému účastníkovi ve lhůtách stanovených zákoníkem práce.

4. Ukončení pracovního poměru dohodou (§ 49 zákoníku práce).

Dohodnou - li se účastníci pracovněprávního vztahu na ukončení pracovního poměru dohodou, musí to být vždy písemně a důvod může být uveden, požaduje - li to zaměstnanec.

5. Ukončení pracovního poměru výpovědí (§ 50 zákoníku práce).

Pracovní poměr výpovědí může rozvázat jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Výpověď musí být dána písemně a doručena druhému účastníkovi pracovněprávního vztahu včas, jinak je neplatná. V tomto případě může dojít k propuštění zaměstnance z důvodu hromadného propouštění (řídí se dle § 62 zákoníku práce), pro nadbytečnost či na žádost zaměstnance. Ve všech případech má propuštěný zaměstnanec nárok na odstupné (dle § 67 zákoníku práce). Při propuštění má zaměstnanec právo na dvouměsíční výpovědní lhůtu a tři odstupné platy.

Další možnosti ukončení pracovního poměru jsou při odchodu zaměstnance do důchodu, z důvodu odvolání z manažerské pozice, ukončení dohody o pracovní činnosti a ukončení

vedlejšího pracovního poměru. Uvedená ukončení pracovního poměru jsou nejčastěji používané.

Pracovní doba je daná zákoníkem práce v § 78 až § 100, pracovní doba a doba odpočinku. Každá firma by měla dbát na její dodržování a neměla by být zneužívána. Délka pracovní doby je daná a nesmí překračovat 40 hodin týdně, s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodin týdně, s třisměnným a nepřetržitým režimem 37,5 hodin týdně, stejně jako v pracujících v podzemí, v důlní výstavbě a na pracovištích geologického průzkumu. Rozvržení pracovní doby navrhuje zaměstnavatel, který určuje začátek a konec pracovních směn. Samozřejmě musí zaměstnavatel také brát ohled, na jaké pracovní pozici zaměstnanec pracuje. Pokud je to např. obchodní zástupce, tak by zaměstnavatel měl respektovat spíše pružné rozvržení pracovní doby. Zaměstnavatel je povinen upravit pracovní dobu zaměstnanci se zdravotními problémy, matce samoživitelce, nebo pokud si o tuto možnost zaměstnanec požádá. Vždy je tato dohoda uzavřena písemně a mzda je také upravena na základě zkrácené pracovní doby. Bohužel v České republice je tato pracovní doba spíše překážkou v pracovním výkonu. Firmy naopak v PS uvádějí práci přesčas a budoucí zaměstnanec, pokud chce pozici získat, s ní musí souhlasit. Výhodou je zaměstnání u státní správy, kde tyto požadavky jsou sice ve smlouvách, ale nejsou až tak dodržovány.

2.4 Mzdové formy

Okruh faktorů, které působí na tvorbu mzdového systému, lze rozdělit do pěti základních skupin, tzv. **mzdotvorných faktorů**:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovních míst a hodnocení práce na daném pracovním místě,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě s ohledem na náročnost pracovních podmínek, event. jejich dopad na zdraví, bezpečnost práce, pracovní pohodu, nadměrnou náročnost atd.,
- situace na trhu práce především nedostatek nebo přebytek pracovních sil na trhu práce, ale i úroveň odměňování pracovníků u organizací konkurujících si na trhu práce v odvětví, regionu či ve státě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření,

- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovně právní ochrany pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, obligatorní příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.

Mzdové formy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.

Základní mzdové formy:

- Časová mzda - vztahuje se pouze ke skutečně odpracované pracovní době a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu se vychází z průměrného výkonu.
- Úkolová mzda - nejjednodušší a nejčastěji používaný typ pobídkové mzdy. Zde převažuje zájem na množství odvedené práce, zvláště na dělnických pozicích. Existuje individuální úkolová mzda, kolektivní úkolová mzda (týmová spolupráce) a akordní mzda.
- Podílová neboli provizní mzda - nejčastěji používaná u obchodních zástupců, kdy jsou jejich výsledky vyjádřeny v procentech z tržby, obratu, výnosu apod.
- Programová mzda - pevná forma mzdy poskytovaná za dané období za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu.

Dodatkové mzdové formy:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- programy snižování nákladů,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie,
- povinné a nepovinné příplatky apod.¹

¹ GREGAR, A., Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

Jako příklad uvádím mzdový výměr asistentky, běžný pro firmy v Praze. Je zde uveden i způsob osobního ohodnocení. Tato částka je pohyblivá a její výše záleží na tom, zda pracuje celý měsíc. Odráží se zde dovolená, nemocenská atd., bonusem je kvartální odměna. Práce je ohodnocena nadřazeným (domnívám se, že to je spíše chyba, protože asistentka většinou pracuje pro více lidí a preferovala bych v tomto případě spíše hodnocení Check Point 360°) a poté oznámkována. Vnitřní stupnice hodnocení pak ukáže, o kolik procent bude výplata vyšší než obvykle.

Pevná mzda	20.000,00 Kč	Nepohyblivá částka
Osobní ohodnocení	0,00 Kč - 4.000,00 Kč	Pohyblivá dle měsíčního vyhodnocení
Bonus	% z pevné mzdy	Dle vyhodnocení a procenta se určují dle vnitřní směrnice

Tabulka 1: Mzdový výměr na pozici asistentka

Dle této tabulky je hrubá mzda asistentky 24.000,00 Kč / měsíčně. Ale pouze v případě, že do práce chodí každý pracovní den, dodržuje pracovní dobu a odvádí danou práci. Pokud nedodrží jednu z podmínek, osobní ohodnocení se přiměřeně krátí. Pevná mzda 20.000,00 Kč zůstává neměnná.

Při výběru nového zaměstnavatele by měl každý uchazeč zjistit, jak je to ve firmě s osobním ohodnocením. Může se totiž stát, že některé firmy zneužívají tohoto benefitu a uchazeč nakonec zjistí, že jeho pevná mzdová částka je menší než osobní ohodnocení a firma mu může toto osobní ohodnocení strhávat. A zaměstnavatel by měl pochopit, že jakékoliv peníze navíc jsou hlavně odměnou za odvedenou kvalitní práci.

2.5 Dílčí závěr

Výběr nového pracovníka je zásadní úkol pro personalistu a pro chod firmy. V dnešní době již není takový zájem o pracovníky, jež slepě naslouchají příkazům vedení, ale objevuje se nový typ pracovníka - člověk, kterému přijít do práce a pracovat dle příkazu nadřazených nestačí. Naopak, nový pracovní styl vyžaduje člověka, který je iniciativní, kreativní, komunikativní, asertivní, motivovaný, je schopný se přizpůsobit a chápe, že změny jsou součástí pracovního života. Bohužel se však stává, že mnoho firem těchto pracovníků spíše využívá a velmi často se stává, že nakonec i požadují maximální časovou flexibilitu. Tuto schopnost ovšem často nemají matky a ženy, které jsou navíc zodpovědné za chod vlastní

domácnosti. V tomto případě dochází k diskriminaci žen na vedoucích pracovních pozicích a mnoho manažerů raději přijmou méně schopného muže než schopnou ženu, která je navíc matkou a ženou v domácnosti. Toto by měl řešit zákoník práce, který se touto otázkou zabývá pouze okrajově. Ženy by měly mít stejná práva, zvláště co se týká mzdové politiky. Osobně jsem byla na pohovoru ve firmě, která byla nejprve nadšena mými schopnostmi a dovednostmi, ovšem pouze do okamžiku, kdy jsem oznámila, že mám dvě děti. V ten okamžik mi bylo sděleno, že bych byla často doma s dětmi (moje matka již byla v důchodu, takže v případě onemocnění dětí by to nebyl problém) a že bych nebyla flexibilní. Myslím, že toto je diskriminační jednání a nemělo by to zaměstnavatelům procházet bez potrestání. Bohužel, pro mnoho majitelů či manažerů firem je to naprosto běžná praxe. Další chyba, nebo spíše pověra, provází náš pracovní trh je, že jen lidé s praxí jsou ti nejlepší. Pokud nemá uchazeč praxi v daném oboru minimálně 3 roky, nemá často šanci se dostat ani do užšího kola výběrového řízení. Přitom nerozhodují jeho dovednosti ani schopnosti, manažeři nevidí, že právě ten uchazeč bez praxe má mnohem větší přehled problematiky v daném oboru. Vždy mají zájem jen o uchazeče, který má praxi, ale zda je ta praxe kvalitní, to již většinu manažerů firem nezajímá. Myslím si, že pokud by personalista při výběru uchazeče na nové pracovní místo vybíral opravdu poctivě a nechal všechny účastníky projít testy, dotazníky atd., jistě vybere správného pracovníka, nehledě na počet roků praxe. Pak má i firma velkou oporu ve svých pracovnících a v personálním oddělení. Pro dobré pracovní vztahy je také dobré dodržování pracovní doby a pracovní náplně. V době hospodářské krize se hodně pracovníků propouští (a z vlastní zkušenosti mohu říci, že naprosto neseriózně a dalo by se říci až „podrazácky“) a stále více uchazečů se zaměřuje na volná místa u státní správy, kde je pracovní místo jisté. Je pravda, že platově to není tak ohodnocené jako soukromá sféra, ale je zde jistota zaměstnání a na rozdíl od soukromé sféry není tak postižena krizí.

3. Motivace pracovníků

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“¹

Každý z nás díky motivaci lépe pracuje, má mnohem vyšší cíle a je schopen kariéry. Pokud motivace chybí, je to velmi špatné a zaměstnanec pak nemá důvod pracovat lépe. Motivace může být vnitřní (faktory, které si sami lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem) a vnější (to je to, co dělá zaměstnavatel pro zaměstnance, aby je motivoval). Nejčastější vnější motivací jsou různé benefity, odměny za práci, mobilní telefony či služební auto. Vnitřní motivací je myšlena třeba potřeba sebevzdělávání, kdy si zaměstnanec zvýší kvalifikaci.

„Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. **Nejvlivnějšími teoriemi jsou:**

- Teorie instrumentalisty, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.
- Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).“²

Existuje mnohem více teorií a pravidel týkající se motivací. Jedna z mála, kterou používají i školitelé je pravidlo motivace 50 na 50. To znamená, že 50% motivace pochází z pracovníka a 50% pochází z okolí, jež pracovníka obklopuje (obzvláště ze stylu vedení, se kterým se setkává).

¹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, dotisk 2005, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2

² ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, dotisk 2005, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2

„Další je již zmíněná Herzbergova dvoufaktorová teorie (teorie motivačních a hygienických faktorů). Herzberg při svém průzkumu (který publikoval v roce 1959 v knize Motivace k práci) zjistil 14 faktorů, jež mohou být zdrojem buď dobrých či špatných pocitů:

1. uznání,
2. úspěch,
3. možnost růstu,
4. postup,
5. plat,
6. mezilidské vztahy,
7. kontrola (odborná),
8. odpovědnost,
9. politika organizace a řízení,
10. pracovní podmínky,
11. práce,
12. činitelé v soukromém životě,
13. postavení,
14. jistota zaměstnání.“¹

Nejčastější motivací zaměstnanců je finanční ohodnocení. Může být ve formě odměn, zvýšení osobního hodnocení, ale i příspěvku na stravování (častá je forma peněžního příspěvku na stravenky). Peníze jako takové jsou dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Je pravda, že peníze jsou tou hlavní motivací jen pro určité lidi. Zde se motivace dá rozdělit i podle typologie osobnosti. Pokud bych se zaměřila na typologii DISC (D - dominantní osoba, I - iniciativní osoba, S - stálá osoba, C - analytická osoba), tak např. osobnost I motivuje hlavně chvála před kolegy a pak teprve peníze. Pokud se týká motivace benefity, je méně častá a také zaměstnance mnohem méně motivuje.

Personalista by měl umět vytvořit motivační program, který by neměl být ovšem závislý jen na peněžních odměnách. Lze tedy rozdělit motivační program na hmotnou a nehmotnou motivaci. Jako hmotná motivace může být zvýšení základního platu, mimořádné odměny, 13. a 14. plat, pravidelné zvyšování platu, bonusy, příspěvek na důchodové nebo životní

¹ ADAIR, J., 100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi, 1.vyd., Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6

pojištění, příspěvek na stravu, úhrada nákladů na zvyšování kvalifikaci (jazykové kurzy, rekvalifikační kurzy, umožnění studia VŠ), příspěvek na odchod do důchodu nebo příspěvek při výročí, příspěvek na dovolenou.

Mezi možnosti nehmotné motivace může patřit udělování pochval a uznání, volná pracovní doba, bezplatná lékařská pomoc, dobré pracovní podmínky a pracovní vztahy, možnost zvyšování kvalifikace, více dnů dovolené.

Záleží již jen na personalistovi, jakou motivaci vybere do programu motivací. Je to velmi důležité, protože na tom závisí spokojenost zaměstnanců a částečně to ovlivní i fluktuaci zaměstnanců ve firmě.

Příklad:

Firma se vlivem hospodářské krize rozhodla, že propustí některé zaměstnance, hlavně ty, kteří jsou ještě ve zkušebním období, aby snížila mzdové náklady. Po propuštění těchto zaměstnanců převedla práci na zbývající zaměstnance bez nároku na zvýšení platu či jiné odměny. Majitelé firmy se navíc rozhodli zrušit stravenky. Tím vyvolali první vlnu rozhořčení a odchodů dalších zkušených zaměstnanců na lepší místa. Majitelé opět práci odcházejících zaměstnanců převedli na zbývající zaměstnance bez nároku na vyšší mzdu či jiného benefitu. Dokázali pouze demotivovat zbytek zaměstnanců a nyní si hledají nová pracovní místa v lepších pracovních podmínkách. Majitelé firmy nedomysleli důsledek svého jednání a tím firma ztrácí kvalitní zaměstnance. Výsledkem bude vynaložení mnohem větších nákladů na hledání nových zaměstnanců, jejich zaučování a udržení si jich ve firmě.

Motivace je nedílná součást řízení lidských zdrojů. Bez motivace není kvalitních pracovníků a chybí „chut' do práce“.

3.1 Zjišťování motivačních faktorů

Pokud bych se kohokoliv zeptala, jakou má motivaci v zaměstnání, vždy by se mi dostalo odpovědi, že peníze. Je to základní motivační faktor. Je ovšem pravda, že některé z nás motivují úplně jiné faktory. Pro některé z nás je důležitá úcta a uznání, obdiv druhých, ovládání lidí či kvalitní pracovní prostředí.

Základním prostředkem realizace šetření motivace jsou dotazníkové metody (např. sociologický dotazník, zaměřený na postoje k motivaci a stabilizaci), statistické vyhodnocení spolu s kvalitativní analýzou a zejména řízený rozhovor.

Nejlepším způsobem zjišťování je rozhovor. Tazatel se musí na rozhovor připravit, aby z kladených otázek a získaných odpovědí mohl provést kvalitní analýzu. Tímto způsobem může zjistit i u budoucího zaměstnance motivaci pro vyšší výkon v zaměstnání. Je možné spojit i rozhovor s dotazníkem, kdy je nejdříve vyplňován dotazník a na základě vyplněného dotazníku provést rozhovor. Je zde pak možné se zaměřit na určité odpovědi a buď je rozšířit, nebo specifikovat méně srozumitelné odpovědi zaměstnance.

Další možností, jak zjistit motivaci zaměstnanců jsou psychologické testy, které ukazují profil osobnosti. Firma Profiles Czech Republic, která se těmito testy zabývá, vypracovává dvě zprávy. Jednu individuální, která patří přímo účastníkovi a druhou, manažerskou, kterou předává přímo nadřízenému nebo manažerovi zaměstnance. V příloze bakalářské práce jsou mé osobnostní testy, kterými jsem prošla při nástupu do zaměstnání ve firmě ISM International (The Profile) a druhý test, který jsem si vyplnila kvůli možnostem zařazení do bakalářské práce (Profiles Performance Indicator). U druhého testu je uvedena jak individuální, tak manažerská zpráva.

Pokud chce manažer motivovat své zaměstnance, měl by se zaměřit na tyto motivační faktory:

- cíle,
- náplň práce,
- zpětná vazba,
- pravomoc a odpovědnost,
- osobní rozvoj zaměstnance,
- kariéra,
- odměňování a oceňování,
- vztahy na pracovišti,
- jistota pracovního místa a firemní kultura,
- sociální program,
- styl vedení a osobnost manažera,

K nespokojenosti v zaměstnání může vést také těchto osm hygienických faktorů dle Herzberga:

1. Politika organizace a řízení:

- dostupnost jasně definovaných postupů, obzvláště těch, které se týkají lidí
a
- adekvátnost organizace a vedení.

2. Kontrola:

- odborná a
- dostupnost, způsobilost a nestrannost vašeho nadřízeného.

3. Mezilidské vztahy:

- vztahy s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky a
- kvalita sociálního života v zaměstnání.

4. Platové podmínky:

- celý balíček odměn: plat, mzda, důchod, firemní automobil a další finanční výhody a příspěvky.

5. Postavení:

- pozice nebo postavení ve vztahu k druhým, která je symbolizována titulem, velikostí kanceláře nebo jinými hmatatelnými prvky.

6. Jistota zaměstnání:

- zbavení nejistoty, jakou může být ztráta pozice nebo naprostá ztráta zaměstnání.

7. Osobní život:

- vliv práce na rodinný život, například stres, stěhování nebo nevhodná pracovní doba.

8. Pracovní podmínky:

- fyzické podmínky, ve kterých pracujete,
- množství práce,
- dostupné vybavení a
- aspekty prostředí, např. ventilace, osvětlení, místo, nástroje, hluk.

Herzberg popsal i motivující faktory, které mohou vést ke spokojenosti v práci:

1. Úspěch:

- určité úspěchy, jako například úspěšné dokončení práce, vyřešení problému, omluva nebo spatření „plodů své práce“.

2. Uznání:

- jakýkoliv projev uznání, ať nějaká poznámka nebo pochvala (odlišující projev uznání s odměnou od projevu uznání bez odměny).

3. Možnost růstu:

- změny v práci, kde je zvýšená možnost profesního růstu.

4. Povýšení:

- změny, které vedou ke zlepšení pozice postavení v práci.

5. Odpovědnost:

- udělení skutečné zodpovědnosti, společně s autoritou, která je k provedení úkolu nutná.

6. Daná práce:

- skutečné provádění dané práce nebo jejich fází.

„Hygienické faktory jsou ty, kterým se lidé snaží ve specifických situacích vyhnout, zatímco motivační faktory jsou spojené s potřebami sebeprosazení a seberealizace.“¹

Každý vedoucí či manažer by měl při motivaci začít určením pracovních cílů zaměstnance. Nejprve by se měl se zaměstnancem sejit a při osobním rozhovoru si stanovit cíle. Vhodně stanovený cíl totiž způsobuje tzv. „vnitřní napětí“. Cíl musí být reálný a splnitelný. Manažer by měl být při určování cílů velmi opatrný, protože jednoho pracovníka může úkol motivovat a druhého ten samý úkol spíše demotivovat. Každý člověk má totiž úplně jiné úroveň aspirace a ambicí, každý člověk chce v životě dosáhnout něčeho jiného. V případě, pokud se úkol pracovníkovi podaří splnit, je pracovník namotivován na další úkol, v případě neúspěchu nesmí manažer přejít do pozice trestajícího nadřízeného, ale měl by si pracovníkem sednout a úkol rozebrat kvůli nalezení důvodu neúspěchu. Také je obrovskou chybou, pokud by manažer začal pracovníka úkolovat jednoduchými úkoly, které jsou pro pracovníka rutinní a on nemůže využít svůj potenciál. Dává tím najevo, že nevěří ve schopnosti pracovníka a ten tím může být opět demotivován, dokonce může dojít k dobrovolnému odchodu zaměstnance z firmy.

K dalším faktorům patří i náplň práce. Ta se utváří již nástupem pracovníka na pracovní místo. Je důležité od začátku odhadnout schopnosti zaměstnance a nepřetěžovat ani jej nepodceňovat. Pracovník by měl být již při přijímacím pohovoru obeznámen s náplní své práce a sám zhodnotit, zda na ni stačí či ne. Manažer smí změnit náplň pouze v případě včasného informování nového pracovníka, aby pak nedošlo ke konfliktu a možnosti odstoupení zaměstnance od nástupu do zaměstnání.

¹ ADAIR, J., 100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi, 1.vyd., Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6

3.2 Hodnocení a řízení výkonnosti

„Pokud neexistuje pečlivě strukturovaný plán hodnocení, mají lidé tendenci posuzovat pracovní výkonnost jiných, včetně podřízených, schematicky, náhodně a neformálně. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým a právním problémům na pracovišti. Bez strukturovaného systému hodnocení výkonnosti je tu jen malá naděje na zajištění toho, že hodnocení bude spravedlivé, v souladu se zákonem, přesné a přínosné. Systémy pracovního hodnocení začaly jakožto nástroj ke zdůvodnění výše odměny. To znamená, že hodnocení bylo použito k rozhodování o výši příjmu. Proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než ideální, pak byl jeho plat snížen. Na druhé straně, pokud byla výkonnost vyšší než očekávání, byl plat zvýšen. Nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti.“¹

„Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:

1. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.
Dohoda či smlouva definuje
 - a) cíle a normy pracovního výkonu i které oblasti pracovního výkonu je třeba zlepšit, tedy to, co se od pracovníka očekává, ale také, co pro to může udělat bezprostřední nadřízený/manažer,
 - b) jak se bude pracovní výkon měřit (posuzovat) a jaké ukazatelé se použijí,
 - c) jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě,
 - d) základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků, zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, snižování nákladů apod., jejichž dodržování se od pracovníka očekává.
2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.
3. Řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji roku). Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovníka, o jeho neformální hodnocení a o řešení problémů pracovního výkonu.

¹ WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, 1. vyd., Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu, tedy formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popř. vytvoření nové dohody/smlouvy a plánu výkonu a rozvoje pracovníka.“¹

Pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců je hlavním smyslem personální práce. Zaměstnanci jsou firmou najímání právě kvůli pracovnímu výkonu. Pokud personalista nevybere kvalitního pracovníka, výkon nebude takový, jaký je od nového pracovníka očekáván a firma ztrácí nejen finanční prostředky, ale i čas, který vynaložila na zaučení nekvalitního pracovníka. Efektivní řízení výkonu závisí i na komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovník by měl být veden k tomu, aby mohl kdykoliv přijít za svým nadřízeným s jakoukoliv záležitostí týkající se jeho práce. Manažer by zase měl během pracovního výkonu poskytovat svému podřízenému zpětnou vazbu a být ochoten okamžitě řešit vzniklé konfliktní situace. Hodnocení (zpětná vazba) je kontrolou výsledků individuálních pracovních plánů a cílů pracovníka a manažerského vedení.

Oblasti hodnocení mohou tedy být:

- pracovní výkon, cíle, normy,
- osobnost, přizpůsobivost, pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- poměr k práci a pracovní ochota, dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci, samostatnost, iniciativa,
- odbornost,
- vztah k firmě,
- oblast řízení u řídicích pracovníků.

Existují dvě podoby hodnocení - formální a neformální. Formální hodnocení je většinou standardizované, pravidelné, plánovité, systematické a pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních složek zaměstnance. Neformální je průběžné, probíhající spíše příležitostně pouze mezi manažerem a pracovníkem a nebývá zaznamenáváno.

V dnešní hospodářské krizi je velmi důležité dbát na hodnocení lidí. Je vhodné zaměřit se nejen na hodnocení výkonu, ale i osobnostní a povahové rysy pracovníka. Dle výsledků je pracovníka vhodné odměnit dle dohody, uzavřené již před vytyčením cílů (individuální výkonnostní prémie).

Cílem hodnocení je z hlediska zaměstnavatele zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky na své pracovní místo, zda je možné dalšího využití pracovníka v podniku, dále jak naplánovat osobní rozvoj pracovníka a možnosti jeho povýšení či převedení na jinou pozici.

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

Zaměstnanec od svého hodnocení očekává zpětnou vazbu, která mu pomůže v jeho dalším rozvoji, může sdělit i své představy v oblasti odměňování a porovnat své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a dle toho se zaměřit na své silné a slabé stránky pracovního výkonu.

Důležité je nastavit si pravidla hodnocení. Většinou je zde důležitá frekvence (jednou za ¼ roku), ale liší se samozřejmě dle personální struktury firmy. Manažeři firmy své hodnocení mají jen 1x ročně a čím nižší pracovní stupeň, tím je hodnocení častější.

V hodnocení a odměňování svých zaměstnanců je důležité nesoustředit se jen na peněžní odměny, ale i na neformální odměňování jako je pochvala a uznání.

Firma Profiles International nabízí několik nástrojů hodnocení. Jeden z nejznámějších a nejvyužívanějších je Profiles Performance Indicator. Je to indikátor pracovní výkonnosti a je zaměřen na hodnocení rozdílů mezi zaměstnanci a využívání těchto rozdílů ke zvýšení produktivity práce. Dále poskytuje doporučení na zlepšení výkonu zaměstnanců, jak pracovníci reagují na stres, frustraci a konflikty. Výsledkem tohoto testu je manažerská a individuální zpráva. Osobně jsem tímto testem prošla a jeho výsledky prezentuji v přílohách. Je zde uvedena jak individuální zpráva (zpráva pro zaměstnance) tak i zpráva manažerská, obě uvádím pro porovnání obsahu.

3.3 Zpětná vazba Check Point 360°

Tato metoda hodnocení je jedna z nejznámějších a v poslední době také nepoužívanějších metod vůbec. Jde o metodu, kdy se všichni posuzují vzájemně, tedy nejen směrem dolů, ale i nahoru. Je pravda, že většina manažerů právě tuto metodu nemá moc ráda, protože slyšet kritiku od podřízených není nic příjemného.

Proces hodnocení se týká pracovního výkonu hodnoceného v osmi skupinách kompetencí:

- komunikace,
- leadership,
- adaptabilita,
- vztahy,
- zvládání úkolů,
- produktivita,
- rozvoj druhých,
- osobní rozvoj.

Ve firmě Profiles International nabízí možnost hodnocení Check Point 360° Competency Feedback System. Je to výkonný nástroj leadershipu pro zpětnou vazbu a osobní rozvoj. Toto hodnocení představuje příležitost získat hodnocení svého pracovního výkonu od svých spolupracovníků - od nadřízeného, kolegů a podřízených. Proces hodnocení se týká pracovního výkonu jedince v osmi skupinách dovedností a 18 všeobecných kompetencí:

1. Komunikace:

- naslouchá druhým,
- zpracovává informace,
- efektivně komunikuje.

2. Leadership:

- vzbuzuje důvěru,
- vydává pokyny,
- deleguje zodpovědnosti.

3. Adaptabilita:

- přizpůsobuje se okolnostem,
- kreativně myslí.

4. Vztahy:

- buduje osobní vztahy,
- přispívá k týmovému úspěchu.

5. Zvládání úkolů:

- pracuje efektivně,
- je kompetentní.

6. Produktivita:

- je schopný jednat,
- dosahuje výsledků.

7. Rozvoj druhých:

- podporuje individuální schopnosti,
- úspěšně motivuje.

8. Osobní rozvoj:

- dodržuje závazky,
- vyhledává možnosti rozvoje.

Každý účastník vyplní test, časově je to vymezené cca 30 minutami. Test lze vyplnit i na internetu. Test je samozřejmě anonymní. Výsledky všech zúčastněných jsou shrnuty ve

zprávě, která je předána hodnocení. Výstupní zprávy se skládají z přehledných barevných grafů, tabulek a textových popisků výsledků, které pomohou hodnocenému poznat, pochopit a efektivně využít získané údaje pro svůj vlastní rozvoj.

„Check Point 360° Competency Feedback System je efektivní leadership systém, který přináší zlepšení pracovního výkonu a rozvoje leadershipu.“¹

3.4 Odměňování práce

Každý zaměstnanec by měl být za svou práci oceňován.

„Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:

- **Být přitažlivý**, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě (a to i v situaci konkurenčního trhu). Tento cíl je samozřejmě podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy.
- **Být spravedlivý**. To znamená dát zaměstnancům pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům (pracujícím na stejné úrovni a stejně kompetentním) ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců firmy jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciacce.
- **Být jasný**. To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejen že umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také firmě vyvarovat se omylů.“²

Odměňování v moderním pojetí neznámá jen zvýšení mzdy nebo odměna v podobě bonusu, ale zahrnuje např. pochvalu, zaměstnanecké výhody, může se to týkat i získání vybavení kanceláře. Pro manažera to může být i získání pracovní síly navíc nebo vysněného projektu pro firmu. Tak je zde možnost samostatného pracovního výkonu či dokonce povýšení a posunu v kariéře. Organizace má tedy širokou škálu možností odměnit pracovníka za kvalitně odvedenou práci a splnění pracovního cíle. Odměňování je jedním z neefektivnějších nástrojů, jak motivovat pracovníky a poděkovat jim za jejich práci a věrnost organizaci.

¹ materiály firmy Profiles International

² LIVIAN, Y., F., PRAŽSKÁ, L., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X

3.5 Dílčí závěr

Motivace pracovníků, jejich hodnocení a odměňování je základem každé firmy. Pokud uchazeč hledá nové místo, snaží se vždy najít firmu, která mu nabídne co nejvíc výhodných benefitů. V dnešní době již mobilní telefon a služební auto není benefit, nýbrž automatická nutnost, kterou zaměstnanci vyžadují. Proto zaměstnavatelé musí hledat jiné nápady, kterými budoucí uchazeče nalákají do svých firem. Každý personalista by měl vypracovat motivační plán nebo plán odměn a ten poté může využít při přijímacích pohovorech k představení možných výhod pro uchazeče. Některé firmy nabízejí budoucím zaměstnancům dokonce výběr benefitů dle vlastní volby. Každý zaměstnanec si tak vytvoří vlastní plán odměn, který mu bude vyhovovat. PK Solvent (firma, vlastníci TETA Drogerie) například nabízí možnost soukromé využití firemní mobilní sítě, kde je volání levnější, dále výběr mezi příspěvkem na stravenky a možností využití kantýny ve firmě a jako asi každá firma odměnu v závislosti na výkonu. Pro příklad zde uvedu jejich motivaci, hodnocení a odměňování, protože si myslím, že je již na mnohem vyspělejší úrovni než u jiných firem:

- probíhá projekt „Role odpovědnosti a řízení pomocí cílů“, který je zaměřen na stálý růst odpovědnosti, schopností, samostatnosti, produktivity a odměn,
- na všech pozicích ve firmě je nastaven systém odměňování s vysokým podílem variabilní složky (až 2/3 mzdy) v závislosti na výkonu a kvalitě práce,
- hodnocení výkonu probíhá pravidelně každý měsíc,
- politiku odměňování zaměřujeme na podporu motivace k výkonu,
- komplexní hodnocení pracovníků je prováděno 1 x ročně.

Každý manažer, který chce svého zaměstnance hodnotit, by si měl vybrat kvalitní nástroj hodnocení (možnosti využití externích firem a jejich nabídek) a důležité je, aby zaměstnance kvalitně ohodnotil z hlediska pracovního. Mnoho manažerů spíše totiž hodnotí pracovníky a podřízené z hlediska oblíbenosti a „úslužnosti“ k nadřízenému. Jako asistentka jsem tím prošla před měsícem. Byla mi vytýkána nedokonalá práce (jednalo se o nejméně prioritní záležitosti - přenesení hrnečků z jedné kuchyňky do druhé, nenapsání předmětu do emailu, nedokonalé popsání předmětu emailu atd., ač jsem díky propouštění zaměstnanců pracovala jako asistentka vedení a ještě za dvě recepční) a následkem toho jsme přišla o určité procento z osobního ohodnocení. Vzhledem k tomu, že jsem ve firmě pracovala již půl roku a za celou dobu jsem mi nebyl zvýšen plat, jen se mi neustále přidávala práce, brala jsem to spíše jako nespravedlivý trest. Ovšem vše nakonec ještě vyústilo oznámením, že ač mne před minutou

brali jako neschopnou pracovníci, dostala jsme za úkol ještě pomáhat jako asistentka - personalistka v účtárně bez vyššího platu či odměny, protože mzdová účetní odchází a firma nemá prostředky na její náhradu. Tím mne firma maximálně demotivovala, že jsem zvolila radikálnější postup a momentálně si hledám jiné pracovní místo. I takto se v dnešní době motivují zaměstnanci. Majitelé firem by si měli totiž uvědomit, že kvalitní pracovníci jsou pro ně v době hospodářské krize ten největší potenciál, který utváří bytí či nebytí podniku. A je lepší vždy nechat odejít nekvalitního manažera a najít lepšího, než kvalitního pracovníka a najít horšího nebo vůbec nehledat.

4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování nebo přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobností pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.“¹

Pro zaměstnavatele je důležité, aby jeho zaměstnanci byli ochotní se vzdělávat a zvyšovat si kvalifikaci. Mezi vzdělávání patří interní tréninky (většinou je využíván interní trenér, pokud je firma menší, tak externí), jazykové kurzy (jsou často součástí benefitů), externí školení od vzdělávacích agentur a nakonec sebevzdělávání zaměstnanců (studium při práci - střední, vyšší a vysoká škola). V dnešní době mám pocit, že spouště manažerům je spíše trnem v oku, že zaměstnanci si sami za sebe doplňují vzdělávání. Na vině je pravděpodobně strach, že ztratí pracovní místo nebo že bude nahrazen jiným zaměstnancem. Můj názor je, že manažer by měl podporovat zaměstnance v případě, že chce studovat či jiným způsobem si zvyšovat kvalifikaci. Tím získává kvalitnějšího, schopnějšího a oddanějšího pracovníka, který jednou může posunout firmu na vyšší žebříček. Dalším důvodem, který zaměstnavatelé uvádějí je, že zaměstnanec po poskytnutí vzdělávání odchází do jiné firmy. To se dá zcela jednoduše ošetřit písemnou dohodou, kdy zaměstnanec díky poskytnutému vzdělávání firmou může čekat postih, pokud odejde dříve, než za uvedenou dobu v dohodě. To znamená, že pokud pracovník studuje střední školu, aby si dodělal maturitu, a po složení zkoušky nastoupí na určenou pracovní pozici, je důležité, aby podepsal dohodu, že díky poskytnutému vzdělání se zavazuje nezměnit pracovní místo po další dva roky. Jinak mu bude hrozit sankce v podobě zaplacení nákladů, které s ním zaměstnavatel po dobu jeho studia měl.

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

4.1 Identifikace a plánování potřeb vzdělávání

Podnikový vzdělávací systém by měl zahrnovat různé formy vzdělávání a rozdělení i dle pracovních pozic. Mezi základní formy vzdělávání patří:

- individuální vzdělávání (týká se samovzdělávání četbou odborné literatury, využití korespondenčních kurzů - nabízí je například Evropská škola korespondenčních kurzů),
- externí vzdělávání (tréninky a školení, které provádějí externí školící firmy - například ISM International),
- interní vzdělávání, které má na starosti většinou interní trenér a zaměřuje se na speciální dovednosti. Dále to mohou být jazykové kurzy, různé druhy výcviků a seminářů.

Identifikace a plánování potřeb vzdělávání je velmi náročný proces. Protože málo firem má svého vlastního trenéra, většinou oslovuje externí firmy formou výběrového řízení. Často automaticky zadají požadavky školení, ale bohužel je to o tom, že většinou se tyto požadavky netýkají vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Jako bývala školitelka - trenérka jsem nejprve zjišťovala potřeby zaměstnanců formou workshopu. Jeho průběh byl přínosem nejen pro mne, ale i pro pracovníky, pro které se měl trénink nebo školení konat. Většinou se zjistilo, že manažeři zadali svoje podmínky, svoje slabé stránky a automaticky se domnívali, že i to jsou slabé stránky jejich podřízených. Během workshopu jsem dávala maximální prostor k vyjádření pocitů pracovníků nejen ze svých pracovních úspěchů či neúspěchů, ale chtěla jsem od nich veškeré pocity z firmy. Tím jsme se dostávala k problémům, týkajících se komunikace, motivace, důvodům neúspěchu v obchodním jednání a také ke slabým stránkám jedinců. Z těchto informací jsme pak čerpala jak ve zpětné vazbě pro manažery, tak i pro vytvoření tréninkového (školícího) plánu pro každého pracovníka. Většinou se jednalo o plán dlouhodobý, protože jedno školení se zaměřilo vždy na jednu oblast problémů, v plánu jsem zvažovala různé typy metod a strategií jak pracovníky co nejlépe vyškolit a pomoci jim v řešení jejich problémů. Tréninky vždy probíhali aktivně, zapojovala jsem všechny účastníky a vzájemně jsme si předávali i zpětnou vazbu. Výsledkem byla spokojenost a moje největší odměna byl úspěch pracovníků v jejich práci.

„Jádrem tréninku je učební proces. Během procesu výběru vývojových výchovných metod a médií a procesu sestavování tréninkových programů si trenér musí být vědom jejich dopadu na lehkost, se kterou si posluchači osvojí nové znalosti a dovednosti. Pakliže se trenérům

poraží vytvořit tréninkové prostředí propojené s učením, budou potřebovat více než jen povrchovou a zběžnou znalost principů a podmínek učení.“¹

Na ukázkou zde uvádím jeden z možných tréninků. Týká se firmy Oriflame, která vypsalala výběrové řízení na ORIFLAME ACADEMY - dovednostní tréninky pro zaměstnance. Tuto nabídku jsem zpracovávala, ale vyberu pouze jeden trénink. Celá nabídka má 15 okruhů na zlepšení výkonu pracovníků s podrobným popisem a samozřejmě časové rozložení s vyúčtováním za celý kurz.

Program	M 9 - Techniky vedení lidí
Cílová skupina	Střední a vrcholový management, vedoucí směn a skladů
Cíle programu	<p>V průběhu semináře si účastníci osvojí nejdůležitější koncepty a praktické dovednosti související s vedením lidí a rozvojem jejich výkonnosti.</p> <p>Po absolvování programu budou účastníci připraveni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definovat a komunikovat výkonová očekávání pro své zaměstnance, • Vybrat a umístit správné lidi a vést přijímací pohovor, • efektivně vést, motivovat a hodnotit své zaměstnance a řešit výkonnostní problémy.
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> • základní principy managementu a praxe úspěšných manažerů, • role manažera a role leadera, • řízení výkonnosti zaměstnanců, • stanovení cílů a komunikace výkonových očekávání, • výběr správných lidí a vedení přijímacího pohovoru, • motivační vedení a rozvoj lidí, • koučování a řešení konfliktů, • hodnocení pracovní výkonnosti a moderní metody hodnocení zaměstnanců.
Velikost skupiny	13 účastníků
Délka programu	2 dny

¹ BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7

Poznámka	V průběhu programu si účastníci nastaví či upraví výkonová očekávání pro své spolupracovníky a procvičí si vedení přijímacích a hodnotících pohovorů.
----------	---

Tabulka 2 : Návrh školení – jeden blok

4.2 Metody vzdělávání

Vzdělávání může probíhat na pracovišti i mimo pracoviště. Mezi základní metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady,

„Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednáška,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- outdoor training.“¹

Při své práci školitelky jsem při trénincích využívala maximálně brainstormingu, hraní rolí a simulace. Také jsem hodně využívala videotechniky, kdy jsem účastníky nahrávala na video a poté jsme všichni rozebírali chyby v jednání účastníka a zároveň řešili, jak by se to mělo

¹ GREGAR, A., Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

správně dělat. Také tam byli dobré nápady a ty jsem se snažila zviditelnit a doporučila jsem, jak je implementovat do jejich práce, aby byla kvalitnější a kreativnější. Školení celé mělo spíše informativní charakter, kdy jsem účastníkům sdělovala možnosti řešení jejich problémů a vzhledem k tomu, že jsem zastáncem interaktivní výuky, implementovala jsem do školení další části, které už nevcházely jen ze mě, ale účastníci byli nuceni se zapojovat.

Brainstorming byla úžasná část tréninku, kterou jsem vsouvala v okamžiku, kdy už nápady docházely, účastníci zůstávali stát v jednom bodě a nešlo se posunout dál. V ten okamžik jsem nalepila na zeď flipcharty, rozdala fixy a účastníky rozdělila do skupinek a každé jsme zadala jedno téma, které měli vyřešit svými nápady. Celková doba na úkol byla maximálně 10 minut, protože je to o momentálních nápadech a názorech. Výhodou této metody je, že nikdo nepřemýšlí moc nad odpovědí, zda je dokonalá či ne, zda se hodí do tréninku a to je důležité. Většinou jsou ty nápady velmi kreativní, a pokud mají reálný základ, jen se poopraví k dokonalosti a lze je využívat i v praxi.

Hraní rolí byla další součást školení. Při tréninku firmy SEDITA se zjistilo, že obchodní zástupci mají negativní zkušenost s nákupčími v supermarketech. S kolegou, kterému jsem asistovala, jsme se rozhodli pro hraní rolí. Já byla nákupčí, kterou postupně museli obchodní zástupci přesvědčit svými argumenty, že zrovna jejich zboží je důležité, půjde na odbyt a má právo být v regále na předním a výhodném místě (například sušenkám MILA konkurovala Tatranka od firmy OPAVIA, která byla levnější a v ten okamžik se prodávanější zboží posouvalo na pozici přední, dostupnější, viditelnější a tím pádem výhodnějším pro prodej). V této chvíli jsme s kolegou zjišťovali, jaké komunikační a přesvědčovací argumenty chybí obchodním zástupcům (dále jen OZ) a jaké protiargumenty používají. Většinou to OZ vzdávali již při prvním odmítnutí a argumentu protistrany, což bylo zbytečné. Problémem byla hlavně nedostatečná „odvaha“ a mám pocit, že i strach, protože nákupčí byl ten, kdo rozhodoval o množství a umístění zboží. Jinde to byl vedoucí, ale problémy byly ty stejné.

Vždy jsem se snažila, aby účastníci přišli na „svůj“ problém a byli ochotni změnit své návyky, které jim tyto problémy způsobovali. Nedalo se to samozřejmě zjistit hned, ale většina z nich se o to pokusila, a pokud jsme se nesešli na stejném nebo obdobném školení, z větší části to bylo úspěchem tréninku. Tito zaměstnanci byli pak ochotni se vzdělávat jiným směrem a navštívili trénink zaměřený na jinou dovednost.

4.3 Vyhodnocení vzdělávání

„Konečným logickým stadiem školícího procesu je najít, jak bylo školení účinné. Interní vyhodnocení se týká posouzení toho, zda školící činnosti dosáhly svého cíle, jinými slovy: „Naučili se posluchači to, co se učili?“ Externí vyhodnocení má za cíl nalézt, zda bývalí posluchači aplikovali to, co se naučili při školení v kontextu se zaměstnáním, a zda jsou schopni podat takový výkon, který se od nich po školení očekává.“¹

Ze školení většinou existují zpětné vazby, které jsou vždy na konci studijních materiálů jako příloha. Většinou jej vyplní účastníci až na konci školení a zde uvádějí a hodnotí školení jako celek, přínos školení, přínos školitele a v neposlední řadě i osobnost školitele. Je to výstupní zpráva, která po zpracování může přinést odpovědi na spousty otázek, týkajících se dalších školení a potřeb zaměstnanců a také dalšího rozvoje samotného školitele. Tyto vazby jsou většinou ideální výstupní zprávou i pro zaměstnavatele, který tak určí, zda je vhodné ve školeních pokračovat, či je nahradit jinými druhy vzdělávání.

4.4 Dílčí závěr

Vzdělávání v podnicích je stále podceňovanou složkou rozvoje zaměstnanců. Manažeři mají pocit, že školení stojí mnoho peněz a nepřináší efektivitu v práci zaměstnanců. Pokud se firma rozhodne přikročit ke vzdělávání pracovníků, je důležitý výběr vhodné školící agentury. Nejlepším způsobem je výběrové řízení, jemuž by předcházel workshop. Domnívám se, že pokud firma zadá přesné podmínky školení, agentury se budou snažit maximálně vyjít svými programy vstříc budoucímu klientovi. Manažeři by měli poté posoudit návrhy na školení a pokud možno oslovit i kontakty klientů agentur, kteří již s nimi spolupracovali.

Osobně jsme se setkala s tím, že ač studuji vysokou školu, na studium si беру dovolenou a škola nemá vliv na mou práci, majitelé firmy se snaží, abych školu ukončila (vzhledem k tomu, že státní zkoušky jsou již za 3 měsíce, mi to nepřijde jako rozumné rozhodnutí, ale spíše impulzivní) a věnovala se maximálně práci. Jejich odůvodnění na otázku, proč nemohu studovat na vlastní náklady, mi bylo řečeno, že je to díky hospodářské krizi. Pokud tedy ke vzdělání přistupují manažeři tímto způsobem, je nasnadě, že zaměstnanci budou odcházet a hledat jiné pracovní místo s možnostmi svého rozvoje a kariéry.

¹ BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení, 1. vyd., Praha: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7

5. Personální informační systém

„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňující provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace a výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.“¹

5.1 Personální informační systém

Personální informační systém by se měl skládat z následujících systémů:

- a) informace o pracovnících,
- b) informace o pracovních místech,
- c) informace o personálních činnostech,
- d) informace o vnějších podmínkách.

„Personální informační systém je nutně počítačovým systémem. Stále častěji bývá počítačovou sítí propojen s jednotlivými pracovišti organizace, která do něj vkládají potřebné informace a naopak z něj čerpají informace potřebné pro řídicí práci. Charakteristickým rysem je to, že data, informace a dokumenty do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují, přičemž se eviduje i datum aktualizace. Dlouhodobě se však uchovávají i retrospektivní data sloužící k poznávání vývojových zákonitostí a zlepšování výkonu v jednotlivých oblastech personální práce.“²

„Výhody počítačového personálního informačního systému:

- umožnit personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům,
- být jakýmsi potrubím propojujícím personální politiku a personální procesy v celé organizaci a tak usnadňovat formování a rozvíjení integrovaného a promyšleného přístupu k personálnímu řízení,
- poskytovat důležité údaje pro strategické personální rozhodování a umožňovat personálistům rychlé získání a analýzu informací, aby si mohli prověřit své nápady a plány - pomáhá to při identifikaci přínosu personálních strategií v tom smyslu, že

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

² KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3. vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

podnik může tento přínos vidět v podobě jakési přidané hodnoty, nikoliv jen v podobě snížení nákladů,

- snížit náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé straně však umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní služby.“¹

„K vnějším zdrojům dat potřebných pro personální řízení patří údaje zabezpečované Českým statistickým úřadem, který zpracovává celou řadu pravidelně publikovaných statistických přehledů a publikací, jsou to zejména statistická ročenka a resortní statistiky, časové řady základních ukazatelů statistiky práce a podobně. To umožňuje sledovat vývojové trendy v oblasti zdrojů pracovních sil, hodnotit vývoj kvalifikace pracovních sil, konkurenci na určitém segmentu trhu pracovních sil, úroveň odměňování, využívání fondu pracovní doby, přípravu mládeže a další. Tyto údaje jsou důležité pro formování podnikové personální politiky a strategie, mzdová srovnání a řadu dalších analýz potřebných pro řízení lidských zdrojů v organizaci.“²

V personálním informačním systému by měla být obsažena data o pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a v neposlední řadě také o vnějších podmínkách ovlivňující formování a fungování pracovní síly organizace.

Jedním z neznámějších personálních systémů u nás je momentálně SAP, který využívá například Ministerstvo vnitra v celém svém resortu. Jako bývalá účetní na Střední policejní škole MV v Praze 9 jsem byla jedna z prvních, která si tento systém osvojila. Osobně musím říci, že je velmi složitý a velmi těžko se převáděl do praxe. Vzhledem k tomu, že mezitím doba pokročila a systém se několikrát vylepšoval, tak vím, že je nyní velmi kvalitní a přecházejí na něj i soukromé firmy. Jeho znalost je nejen výhodou, ale i požadavkem u některých firem při přijímání nových zaměstnanců.

¹ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, dotisk 2005, Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2

² GREGAR, A., Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Brno: Institut mezioborových studií, 2008.

5.2 Dílčí závěr

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“¹

Bohužel mnoho menších firem díky absenci personálního oddělení nemá personální informační systém, a proto statistiky pro Český statistický úřad vyplňuje nejčastěji obchodní ředitel či pověřená osoba.

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

Závěr

Bakalářskou práci na téma „Personální řízení v organizaci“ jsem rozložila do pěti kapitol. V první kapitole jsem se věnovala důvodům, proč jsem si vybrala zrovna toto téma, ve druhé jsem se zabývala vytvářením pracovních míst, zákoníku práce a plánování v personálním řízení. Třetí kapitola je věnována nejčastější práci personalistů a to výběru, zařazení pracovníků a vše co se týká pracovního poměru. Ve čtvrté kapitole se zaměřuji na motivaci, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pátá kapitola popisuje další důležitou součást personální práce, kterou je vzdělávání a rozvoj pracovníků. V šesté kapitole se zaměřuji na personální informační systém, který je nedílnou součástí každého personálního útvaru a zároveň jediný zdroj informací pro firmu a Český statistický úřad.

Vše, co jsem zde popsala, mne utvrdilo, že personalistika je mnohem složitější obor a díky mým osobním znalostem jeden z podceňovaných oborů. Mnoho firem si nepřipouští, že lidský potenciál je to, co přinese zisk a rozvoj firmy. Bohužel je to spíše naopak. Firmy chtějí vydělávat, ale nejsou ochotny peníze vydávat na zkvalitňování pracovníků. V některých firmách je naopak personalista nadbytečný pracovník a jeho práci potom nekvalitně odvádějí příslušní pracovníci, nejčastěji vedoucí jednotlivých oddělení. V poslední době je nejčastější výmluvou hospodářská krize. Podle mne jí prohlubuje ten fakt, že na vedoucích a jiných strategických pozicích jsou právě nekvalitní lidé, kteří se tam snaží udržet za každou cenu. Potom se přichází s takovými realizačními plány, jako je propouštění schopných lidí a převedení jejich práce na zbytek pracovníků. Tím ovšem vzniká pracovní paskvil nebo-li zaměstnanec „pro vše“.

Mým hlavním cílem ovšem bylo poukázat na nezastupitelné místo personálního oddělení ve firmě a možností zamezení velké fluktuace zaměstnanců. Díky získaným informacím a údajům jsem potvrdila hypotézy, které jsem si stanovila v úvodu mé bakalářské práce a která zněla: **„Personální řízení je nedílnou a nezbytnou součástí každé firmy. Častá fluktuace zaměstnanců firmě neprospívá.“**

Otázkou však zůstává, zda se manažeři firem budou snažit změnit svůj postoj k zavedení personálního oddělení nebo i nadále budou mít pocit, že je to jen další „požírač“ peněz.

Resumé

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou personálního řízení v organizaci a velkou fluktuací zaměstnanců. Vzhledem k obsaženosti tohoto tématu jsem se soustředila hlavně na teoretickou část, kde se snažím zaměřit na obsah práce personalisty a její nejdůležitější aspekty, které by měli mít vliv na daný problém.

Místo praktické části zde využívám svých zkušeností trenérky-školitelky a také jako asistentky-personalistky. Zaměřuji se hlavně na vzdělávání zaměstnanců, které je velmi důležité pro rozvoj firmy a na výběr kvalitních pracovníků, jež firmě pomohou k dalšímu růstu a stabilitě na pracovním a hospodářském trhu.

Závěry, jež jsem učinila, vychází z načtené odborné literatury, osobních zkušeností a také díky firmě Profiles International, která mi poskytla materiály a zdarma psychologické testy, týkající se výběru nových pracovníků.

Resumé

I am writing my degree paper about the personnel management in an organization and the big job-switching. Due to the richness in content of this theme, I have concentrated mainly on the theoretic part, where I try to focus on the work of a personnel officer and its most important aspects, which should have influence on the given problem.

I use my own experience of a manager-instructor as well as an assistant-personnel officer instead of the practical part. I concentrate mainly on the education of employees, which is very important for the development of the company, as well as on the selection of high-quality workers, which will help the company to further development and to the stability of work and economic market.

The conclusions which I have made come up from the studied specialized literature, personal experience and also thanks to the company Profiles International, which provided the material and the psychologic tests for free, which regarded the selection of new employees.

Anotace

Jägerová, Barbora. Personální řízení v organizaci. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Brno: Institut mezioborových studií, 2009.51 s.

Ve své bakalářské práci se zabývám personálním řízením v organizaci, problémem velké fluktuace zaměstnanců ve firmách a zároveň možnostmi fluktuaci zabránit. Z personálního hlediska je to motivace, odměňování a vzdělávání.

Klíčová slova: personální řízení, organizace, motivace, odměňování, vzdělávání, assesement centre, zpětná vazba.

Annotation

Jägerová, Barbora. Personnel management in an organitaion. The degree paper. Zlín: University of Tomáš Baťa at Zlín, Brno: Institute of international studies, 2009.51 pgs.

In my degree paper I am writing about personnel management in an organization, the problems of big job-switching in companies and in the same time the possibility to prevent the job-switching. There is the motivation, reward and education from the personnel standpoint.

Key words: personnel management, organization, motivation, reward, education, assesement centre, feedback.

Seznam použité literatury

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
2. ADAIR, J., 100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi, 1.vyd., Brno: CP Books, 2005.
ISBN 80-251-0529-6.
3. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, dotisk 2005, Praha: Grada, 2005.
ISBN 80-247-0469-2.
4. BENDER, P., U., Niterný leadership, 1.vyd., Praha: Management Press, 2004.
ISBN 80-7261-069-4.
5. BISCHOF, A., BISCHOF, K., Aktivní sebeřízení, 1.vyd., Praha: Grada, 2003.
ISBN 80-247-0647-4.
6. BROOKS, I., Firemní kultura, 1.vyd., Brno: Computer Press, 2003.
ISBN 80-7226-763-9.
7. BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2004.
ISBN 80-251-0358-7.
8. DONNELLY, J., H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J., M., Management, 1.vyd.,
Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
9. GREGAR, A., Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Brno: Institut mezioborových studií,
2008.
10. HODGSON, S., Psychologické a jiné výběrové testy, 1.vyd., Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1945-0.
11. KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Management Press, 2006.
ISBN 80-7261-033-3.
12. KRÜGER, W., Vedení týmů, 1.vyd., Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
13. LIVIAN Y. F., PRAŽSKÁ, L., Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Praha: HZ systém,
1997. ISBN 80-86009-19-X.
14. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M., Jak motivovat sebe a své spolupracovníky,
1.vyd., Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
15. PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem, 2.vyd., Praha: Grada, 2005.
ISBN 80-247-1092-7.
16. STÝBLO, J., Jak vybírat spolupracovníky?, 1.vyd., Ostrava: MONTANEX, 1994.
ISBN 80-85 780-06-2.

17. STÝBLO, J., Moderní personalistika, 1.vyd., Praha: Grada, 1998.
ISBN 80-7169-616-1.
18. ŠTĚPANÍK, J., Umění jednat s lidmi, 1.vyd., Praha: Grada, 2003.
ISBN 80-247-0530-3.
19. TEGZE, O., Neverbální komunikace, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2003.
ISBN 80-251-0183-5.
20. TERMANN, S., Umění přesvědčit a vyjednat, 1.vyd., Praha: Grada, 2002.
ISBN 80-247-0304-1.
21. WAGNEROVÁ, I., Hodnocení a řízení výkonnosti, 1.vyd., Praha: Grada, 2008.
ISBN 978-80-247-2361-7.
22. Materiály firmy Profiles International.

Seznam příloh

1. Individuální zpráva The Profile.
2. Individuální zpráva Profiles Performance Indicator.
3. Manažerská zpráva Profiles Performance Indicator.
4. Pracovní smlouva.
5. Mzdový výměr.
6. Popis pracovní náplně.
7. Vstupní list.
8. Dodatek ke smlouvě.
9. Životopis.
10. Výstupní list.
11. Dohoda o rozvázání pracovního poměru.

PROFILES

The Profile

INTERNATIONAL



Důvěrné Individuální výstupní zpráva

pro

Barbora Jagerová

20.10.2005

ISM International s.r.o.

Budečská 6

Praha 2, 120 00

+420 224 257 158

Profil celkové osobnosti**Styl myšlení**

Učení (index) (Index, který vyjadřuje očekávaný potenciál kandidáta učit se, uvažovat a řešit problémy.)

- Vaše schopnost chápat a využívat nové informace bude vyšší než u většiny osob naší populace.
- Obecně se učíte tak, že věnujete svou pozornost detailům a přemýšlíte, jak informace souvisí s různými oblastmi vaší práce.
- Ve většině situací se dokážete rychle učit novým poznatkům.
- Zvládáte docela složité úkoly relativně efektivně a vykazujete velmi dobrou schopnost řešit problémy.

Slovní obratnost (Stupeň slovní obratnosti kandidáta a jeho slovní zásoby.)

- Většinou vám nečiní potíže analyzovat písemné a slovní údaje.
- Vaše stávající komunikační dovednosti jsou na dobré úrovni. Díky tomu máte velký potenciál k dalšímu rozvoji.
- Máte dobré základy komunikačních dovedností a jste schopna je i nadále rozvíjet.
- Dobře chápete procesy každodenní komunikace.

Slovně-logické uvažování (Používání slov při vysvětlování a řešení problémů.)

- Ve srovnání s naší populací dokážete vstřebat nové verbální informace poměrně rychle.
- Zřejmě upřednostňujete práci s verbálními informacemi.
- Dokážete dobře shromažďovat informace a vyjadřovat myšlenky a nápady.
- Obvykle sdělujete své myšlenky a nápady druhým efektivně.

Početní dovednosti (Stupeň schopnosti provádět matematické výpočty.)

- Vaše analýza číselných ekonomických údajů bude obvykle přesná a správná.
- Snadno dokážete vybrat správné matematické řešení problémů rovnou z hlavy.
- Vynikáte v pracovní pozici, která vyžaduje přesnou aplikaci matematických postupů pro správné rozhodování.
- Jste schopná provádět přesné výpočty, a to i pod tlakem časových limitů.

Matematická logika (Používání čísel při analyzování a řešení problémů.)

- Pravděpodobně nemáte žádný problém se vstřebáváním nových informací numerické povahy.
- Pravděpodobně vám nečiní potíže efektivně řešit numerické problémy a matematické aplikace.
- Dokážete se s jistotou vypořádat se složitými numerickými výpočty.
- Dokážete rychle pochopit numerické informace.

Profil celkové osobnosti

Profesní orientace

Přitahují Vás pracovní pozice, ve kterých můžete v obchodním prostředí využít svou kreativitu a navázat kontakt s lidmi. Nejvyššího hodnocení jste dosáhla v oblastech Kreativity, Podnikání a Služby lidem. Tento profil obvykle představuje osobnosti, které dosáhly úspěchu v prodejních, vyšších marketingových a řídicích pozicích, zvláště v kreativním prostředí. Budete mít sklon dívat se na věci z jiného úhlu pohledu a rozvíjet a školit lidi, zvláště za použití kreativních metod.

Profil osobnostních rysů

Úroveň energičnosti (Sklon k vytrvalosti a schopnosti pracovat ve vysokém tempu.)

- Dá se na vás spolehnout, že své úkoly dokončíte včas.
- Dokážete jednat se smyslem pro naléhavost, a to i pod tlakem.
- Dá se na Vás spolehnout, že své úkoly dokončíte včas.
- Vaše pracovní tempo odpovídá průměrnému výkonu a stálým výsledkům.

Asertivita (Tendence převzít odpovědnost za lidi a situace. Kandidát spíše řídí, než následuje druhé.)

- Abyste dosáhla výsledků, jste připravena přijmout i tvrdá rozhodnutí.
- Můžete být velmi motivována v situacích, ve kterých zodpovídáte za výsledky. Moc a autorita Vás silně motivují.
- Jste schopna uplatňovat politiku společnosti a své pravomoci. Nedělá vám větší problémy v případě nutnosti přijímat nepopulární opatření.
- Projevujete silnou potřebu být za něco zodpovědná, být vůdcem.

Společenskost (Tendence být společenský, lidský a družný k ostatním.)

- Vaše společenskost je velmi vhodná pro budování sítě kontaktů. K ostatním se chováte otevřeně a přátelsky, dokážete snadno sdílet pocity a myšlenky.
- Trávíte spoustu času společenskými kontakty a rozhovory s lidmi. Zajímáte se o mezilidské vztahy. Bylo by pro vás velmi náročné pracovat v izolaci od ostatních.
- Máte silný sklon k prosazování výhod týmové práce. Obvykle ráda jednáte s ostatními a zapojujete je do týmové diskuse o tom, jak budou určité věci realizovány.
- Snadno navazujete kontakty, máte schopnost interakce. Obecně lze říct, že dokážete vyjít se všemi typy lidí.

Ovladatelnost (Tendence dodržovat pravidla, akceptovat vnější kontrolu a dohled a pracovat v rámci daných pravidel.)

- Ochotně akceptujete autority a pravidla, přičemž jste přátelská a ochotná ke spolupráci.
- Projevujete pozitivní postoj k organizačním limitům a omezením.
- Vaši potřebu autonomie a nezávislosti nahrazuje respekt k autoritám.
- Jste velmi ochotná ke spolupráci, příjemná a docela ochotná akceptovat vedení a kontrolu.

Profil celkové osobnosti

Postoj (Tendence mít pozitivní postoj k lidem a výsledkům.)

- Máte pozitivní postoj ke změnám v plánech a směrnících.
- Máte tendenci důvěřovat většině lidí.
- Jste obvykle entuziastická pokud jde o riziko, změny a neočekávané výzvy.
- Projevujete pozitivní očekávání ohledně výsledků, vyústění problémů a složitých situací.

Rozhodnost (Používání dostupných informací k rychlému rozhodování.)

- Máte sklon jednat rozhodně, posunovat věci kupředu.
- Jste schopna reagovat na naléhavé situace a rázně řešit problémy.
- Za svými rozhodnutími si umíte pevně stát a zřejmě nemáte sklon ustoupit, pokud jste se definitivně rozhodla.
- Jednáte rozhodně a rychle. Zřejmě by vám vyhovovaly pracovní pozice, které vyžadují okamžitou akci.

Ochota (Tendence být přátelský, ochotný ke spolupráci, příjemný k ostatním. Být správným členem týmu.)

- Jste obecně příjemná, přátelská a trpělivá. Nemáte sklon k náladovosti či frustraci.
- Máte sklon být skromná, nemáte tendenci přijímat či akceptovat extrémní názory či postoje.
- Máte sklon ke spolupracujícímu postoji a obecně platí, že jste připravena pomáhat ostatním.
- Máte touhu prosazovat výhody týmové práce a spolupráce a jste obvykle ochotná sdílet zdroje a informace.

Nezávislost (Tendence být samostatný a soběstačný, jednat a rozhodovat se samostatně.)

- Nejvíce vám vyhovují instrukce podávané metodickým a pozvolným způsobem s možností zpětné vazby v pravidelných intervalech.
- Máte sklon upřednostňovat metodický a plánovitý přístup k vykonávání pracovních úkolů a konkrétní plán, jak realizovat určité věci, včetně seznamu prací, které je nutné vykonat.
- Nemáte sklon reagovat na změny s nadšením. Raději děláte věci tak, jak jste zvyklá.
- Máte sklon myslet si, že pracovní povinnosti by měly být definovány tak, aby každý věděl, co se od něj očekává. Pravděpodobně upřednostňujete jasné popisy náplně práce, směrnice a pravidla.

Profil celkové osobnosti

Objektivní úsudek (Schopnost jasně myslet a objektivně se rozhodovat.)

- Váš myšlenkový proces bude pravděpodobně zdůrazňovat logickou dedukci spíše než intuitivní schopnosti.
- Obecně platí, že dokážete posoudit situaci rozumně a rychle.
- Při uvažování a rozhodování zřejmě budete důsledně využívat vašeho myšlenkového potenciálu.
- Vaše uvažování bude pravděpodobně odrážet rovnováhu mezi zdravým rozumem a praktickými zkušenostmi.

The Profile – Individuální výsledky

Styl myšlení

Učení (index)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Slovní obratnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Slovně-logické uvažování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Početní dovednosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Matematická logika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Profesní orientace

Podnikání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Finance/Administrativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Služba lidem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Technika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mechanika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kreativita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Profil osobnostních rysů

Úroveň energičnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asertivita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Společenská	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ovladatelnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Postoj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rozhodnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ochota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nezávislost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objektivní úsudek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Na následující straně naleznete stručné vysvětlení ke každé škále. Podrobnější informace jsou uvedeny ve vašem Uživatelském manuálu.

Styl myšlení

Učení (index) — Index, který vyjadřuje očekávaný potenciál kandidáta učit se, uvažovat a řešit problémy.

Slovní obratnost — Stupeň slovní obratnosti kandidáta a jeho slovní zásoby.

Slovně-logické uvažování — Používání slov při vysvětlování a řešení problémů.

Početní dovednosti — Stupeň schopnosti provádět matematické výpočty.

Matematická logika — Používání čísel při analyzování a řešení problémů.

Profesní orientace

Podnikání — Zájem o profese, ve kterých je nutné přesvědčovat a prezentovat plány.

Finance/Administrativa — Zájem o profese, ve kterých se pracuje s finančními údaji, obchodními systémy, administrativními postupy, atd.

Služba lidem — Zájem o profese, ve kterých je nutné pomáhat lidem a starat se o prospěch druhých.

Technika — Zájem o profese, které zahrnují vědecké a technické činnosti, výzkumné a duševní dovednosti.

Mechanika — Zájem o profese, které zahrnují práci s nástroji, vybavením a strojním zařízením.

Kreativita — Zájem o profese, kde je možné používat nápaditost, originalitu a estetiku.

Profil osobnostních rysů

Úroveň energičnosti — Sklon k vytrvalosti a schopnosti pracovat ve vysokém tempu.

Asertivita — Tendence převzít odpovědnost za lidi a situace. Kandidát spíše řídí, než následuje druhé.

Společenskost — Tendence být společenský, lidský a družný k ostatním.

Ovladatelnost — Tendence dodržovat pravidla, akceptovat vnější kontrolu a dohled a pracovat v rámci daných pravidel.

Postoj — Tendence mít pozitivní postoj k lidem a výsledkům.

Rozhodnost — Používání dostupných informací k rychlému rozhodování.

Ochota — Tendence být přátelský, ochotný ke spolupráci, příjemný k ostatním. Být správným členem týmu.

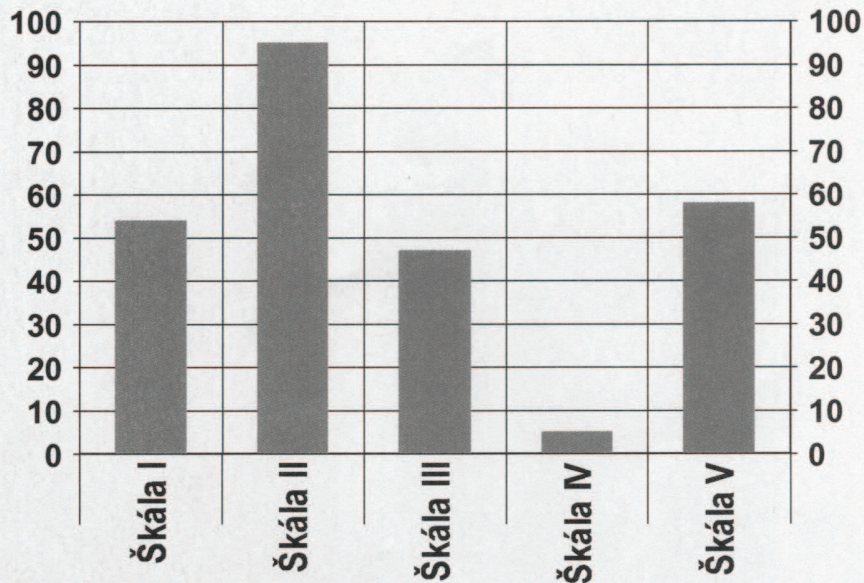
Nezávislost — Tendence být samostatný a soběstačný, jednat a rozhodovat se samostatně.

Objektivní úsudek — Schopnost jasně myslet a objektivně se rozhodovat.

MOTIVAČNÍ ENERGIE

Motivační energie (ME) odráží intenzitu, s jakou přistupujete k většině situací. Váš index ME ukazuje, že k většině situací přistupujete s intenzitou střední a dále naznačuje, že můžete mít sklon k jedné či více z níže uvedených tendencí chování.

- Protože máte tendenci nestanovovat priority pracovních úkolů, můžete se příliš věnovat méně důležitým úkolům a pak nemusíte mít čas na zvládnání úkolů důležitějších.
- Můžete být příliš angažována ve společenském styku na úkor správného řízení času.
- Máte emocionální přístup k rozhodování.
- Máte sklon přeceňovat schopnosti druhých, což vede k tomu, že nedokážete poskytnout dostatečné a specifické vedení.
- Můžete mít sklon stanovovat příliš optimistické a nereálné cíle.



Pokud je Škála I vysoká

- Dosahuje maximálního výkonu při minimálním dohledu a kontrole
- Rozhodná a přímá; ráda ovládá pracovní prostředí
- Ráda přijímá výzvy
- Nevadí jí změny

Pokud je Škála II vysoká

- Obecně optimistická a entuziastická
- Je dobrým promotérem a motivátorem
- Má ráda svobodu pohybu
- Dokáže lépe pracovat na celku než na detailech

Když je Škála III vysoká

- Je známá jako spolehlivá a pracovitá členka týmu
- Má ráda stabilní a předvídatelné pracovní prostředí
- Je přátelská a obvykle dobře vychází se svými spolupracovníky

Když je Škála IV vysoká

- Analytická osobnost, která dokáže správně a dobře pracovat s detaily
- Má ráda práci, která vyžaduje kritické myšlení
- Je svědomitá a dokáže rozeznat, co je a co není správné

Když je Škála V vysoká

- Vnitřně motivovaná samostatně se rozhodovat a jednat
- Je energická, bude vyhledávat příležitosti k řízení a odpovědnosti
- Má silnou vůli

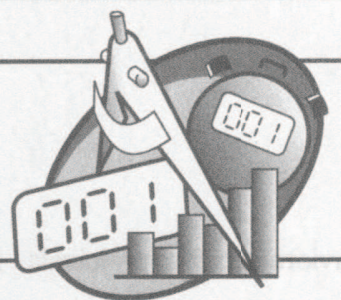
Když je Škála V nízká

- Reaguje na motivaci z vnějšku
- Obvykle je efektivní členkou týmu, která dobře plní pokyny
- Vyhovuje jí silný manažer nebo vedoucí týmu

PROFILES

Performance

INDICATOR



Individuální zpráva

Barbora Jägerová

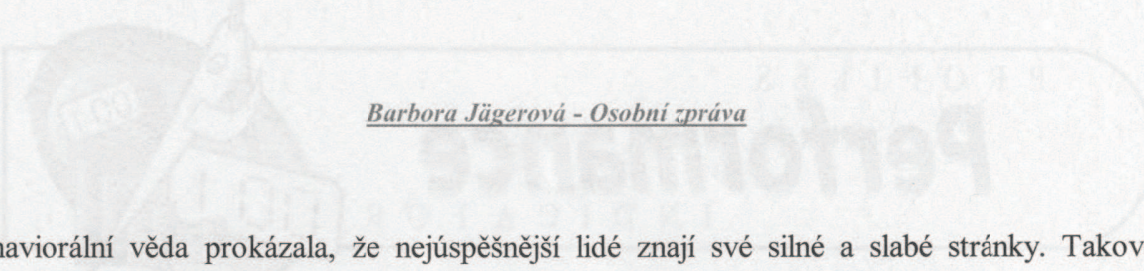
05.09.2008

Profiles Czech Republic

Bozděchova 7

Praha 5, 150 00

+420 225 275 550



Barbora Jägerová - Osobní zpráva

Behaviorální věda prokázala, že nejúspěšnější lidé znají své silné a slabé stránky. Takové poznání je důležité pro to, aby mohli rozvíjet strategie, které povedou k úspěchu.

Účelem této zprávy je pomoci Vám pojmenovat a využít Vaše silné stránky a zároveň se dozvědět více o oblastech, které mohou Vaši efektivitu omezovat. Cílem této zprávy je pomoci Vám dosáhnout většího úspěchu.

Při čtení této zprávy můžete mít pocit, že Vás jedna nebo více položek přesně nevystihují. Možná pro Vás bude obtížné akceptovat něco, co Vám není příjemné nebo nezapadá do Vaší představy o sobě samé. Tímto přístupem však můžete přijít o jedinečnou možnost dosáhnout konstruktivní změny. Než nějaké závěry definitivně odmítnete, zkuste si o nich promluvit s někým, jehož názory respektujete. Někdy prostě máme klapky na očích a někdo druhý nám může pomoci vidět věci v jasnějších barvách.

SHRNUTÍ PRIMÁRNÍCH TENDENCÍ CHOVÁNÍ

Tato část zprávy shrnuje tendence Vašeho typického chování s ohledem na pět klíčových pracovních požadavků. Účelem této informace je pomoci rozpoznat a využít Vaše silné stránky a pomoci Vám zvládnout oblasti, které mohou omezovat Vaši produktivitu.

I - Produktivita

- Silně zdůrazňujete motivaci a udržování vysokého pracovního tempa a emocionálního náboje pracovního prostředí.
- Upřednostňujete časovou nezávislost a pružnou pracovní dobu.
- Vaše chování je vhodné pro motivaci skupin a budování sítě kontaktů.
- Měla byste být efektivní při motivování lidí tak, aby plnili určené cíle.
- Obecně platí, že jste entuziastická a aktivní pracovnice.
- Dokážete lidi přimět, aby se s organizací identifikovali.

II - Kvalita práce

- Obvykle jste důkladná a máte zájem o kvalitu; avšak máte sklon rychle propadnout nudě, když je práce detailní.
- Nejvíce Vám vyhovují pracovní úkoly, kdy je odměňována vysoká kvalita a přesnost.
- Máte obvykle sklon hledat způsoby zdokonalení postupů a procesů.

III - Iniciativa

- Umíte být kreativní a máte vůli experimentovat.
- Dokážete přicházet s novými myšlenkami, přístupy a řešeními.
- Jste nápaditý člověk, který dokáže přicházet s novými metodami, které vedou k úspěšnému dosažení cílů.
- Snadno dokážete rozpoznat novou příležitost.
- Obvykle jste ochotna akceptovat novou odpovědnost.
- Obecně platí, že dokážete efektivně pracovat bez přesného vedení, pokud jsou úkoly a cíle jasně definovány.
- Jste iniciativní člověk, který potřebuje minimální vedení a dohled.

IV - Týmová práce

- Velmi zdůrazňujete spolupráci mezi lidmi a osobně se o ně zajímáte jako o jednotlivce.
- Jste společenská, otevřená, komunikativní a přívětivá, snadno si získáváte nové přátele.
- Upřednostňujete osobní komunikaci, spojujete osobní a obchodní konverzaci.
- Umíte vytvořit rovnováhu mezi upřímností a citlivostí, abyste podpořila výměnu zajímavých názorů.
- Efektivně spolupracujete se skupinami jakéhokoli složení.
- Snadno se s druhými domluvíte, vyhovují Vám jakékoli typy lidí.

V - Řešení problémů

- Jste hrdá na účinná rozhodnutí a na hodnocení rychlého efektu takových rozhodnutí.
- Ráda angažujete do procesu řešení problémů i druhé.
- Dokážete efektivně řešit problémy. Občas však zkoušíte vyřešit problém, aniž byste důkladně zvážila všechny možnosti a následky.
- Ráda využíváte možnost kreativního brainstormingu. Můžete být frustrována a netrpělivá, pokud se aplikuje metodičtější přístup.
- Máte kreativní představivost a občas jste velmi intuitivní.
- Máte tendenci minimalizovat vážné problémy a negativní informace a rychle hledáte řešení, která jsou přijatelná pro všechny.
- Jste flexibilní a otevřená novým myšlenkám a řešením.
- Dokážete přicházet s novými nápady, přístupy a řešeními.

NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY

Tato část se týká některých tendencí chování, které byste mohla upravit, případně zlepšit. Tyto tendence chování jsou důležité proto, že se přímo týkají Vaší současné pracovní pozice anebo budoucí kariéry.

I - Produktivita

- Používejte seznamy činností, abyste mohla kontrolovat, zda jste splnila všechny činnosti.
- Akceptujte důležitost plnění pracovních úkolů podle priorit, závazků a termínů.
- Buďte zodpovědná vůči sama sobě a svému nadřízenému za splnění všech svých cílů.
- Mějte na paměti, že i ten nejzajímavější úkol má svou část nezáživných detailů, kterou musíte projít, pokud chcete uspět.
- Vyhýbejte se rozptylování. Neztrácejte čas a soustřeďte se na aktivity orientované na úkoly.
- Používejte seznamy činností, abyste věděla, kterým směrem zaměřit svou energii.
- Vypracujte si systém a metody zpracovávání informací a jejich vyhledávání v budoucnu.
- Vyhýbejte se přílišnému společenskému styku. Vyvarujte se toho, aby jste strávila více času rozhovory, než prací na dosažení výsledků.

II - Kvalita práce

- Včas se věnujte klíčovým detailům, které jsou nezbytné k dosažení kvalitních výsledků.
- Zaměřte svou pozornost na překážky, které brání dosažení kvalitních výsledků a na způsoby, jak takové překážky překonat či omezit.
- Zaměřte se na globální cíl, ale využijte klíčových detailů, které jsou potřebné k jeho dosažení.
- Soustřeďte se na soustavné dotahování klíčových úkolů až do konce.
- Využívejte dovedností ostatních členů týmu všimnout si detailů, které jsou nezbytné pro splnění týmových cílů.

III - Iniciativa

- Naučte se být více přímočará a asertivní. Rozvíjejte schopnost vzít věci do svých rukou.
- Někdy se angažujete až nad Vaše síly. Realisticky zvažte, jakou práci zvládnete a kdy už by jí bylo příliš.
- Vždy si uvědomujte nutnost úkoly dokončovat. Pokud je potřeba, zvažte možnost školení na time management. Vždy však organizujte svůj čas SYSTEMATICKY.
- Určete změny, kterých chcete dosáhnout z hlediska jejich významu. Navrhněte si plán, ve kterém určíte hlavní kroky s jasnými termíny.
- Vytvořte si seznam svých odpovědností a prodiskutujte je se svým nadřízeným. Stanovte si priority.

IV - Týmová práce

- Neustále se zaměřujte na celkové cíle skupiny, abyste mohli dosahovat i průběžných cílů.
- Uvědomte si, jak a kdy být přímočařejší v méně příjemných situacích, např. mezilidských konfliktech.
- Naučte se, jak a kdy být přísnější.
- Ovládejte svůj humor. Ačkoli většina lidí vítá Vaši aktivní povahu a smysl pro humor, buďte obezřetná, aby to neovlivnilo jednání a jiné skupinové situace.
- Předávejte ostatním jasné pokyny a zpětnou vazbu tak, aby věděli, jaký je Váš názor.

V - Řešení problémů

- Snažte se realističtěji hodnotit výsledky, které kombinují negativní informace s pozitivními.
- Než přijdete s řešením nějakého problému, snažte se analyzovat jeho kořeny. Jinak se Vám může stát, že budete muset jeden problém řešit vícekrát.
- Snažte se více ovládat své emoce.
- Vyhledávejte problémy a ne pouze jejich symptomy. Evidentní problémy se často ukáží pouhými symptomy, které byly způsobeny hlubšími kořeny problému.
- Dbejte na to, abyste se neangažovala nad své síly a přehnaně nezdůrazňovala svůj potenciál.
- Rozvíjejte svůj náhled na ostatní tak, aby zahrnoval více realistických očekávání a objektivní postoj.
- Mějte méně "zbožných" přání a buďte objektivnější.

REAKCE NA PRACOVNÍ STRES, FRUSTRACI A/NEBO KONFLIKT

Tato část popisuje, jak se obvykle v práci vypořádáváte se stresem, frustrací a/nebo konfliktem.

- Jste optimistická a dokážete uklidnit.
- Dokážete jemně zvládat napětí vážných situací.
- Vyhýbáte se otevřeným a přímým konfliktům.
- Jste otevřená a přátelská vůči druhým.
- Protože nechcete vytvářet napětí nebo negativní pocity, jednáte diplomaticky a respektujete pocity druhých.
- Snadno sdílíte své pocity a myšlenky.

Pokud je úroveň stresu, frustrace a/nebo konfliktu zvýšená a/nebo tato situace trvá delší dobu, mohou se objevit následující tendence:

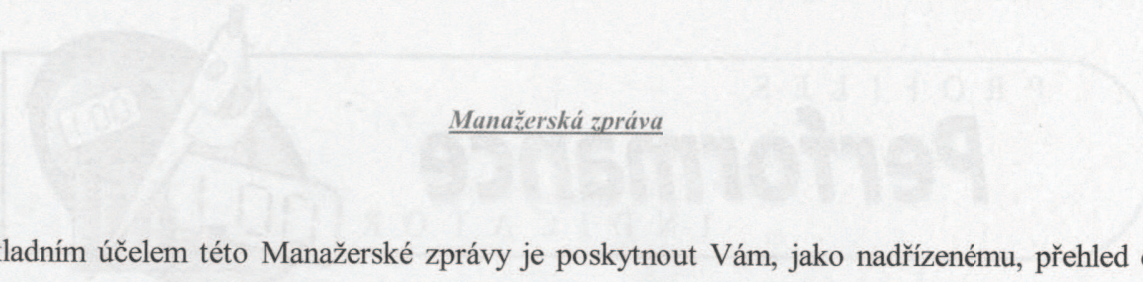
- Nekriticky věříte lidem.
- Vaše hodnocení druhých a výsledků jsou přehnaně optimistická.
- Přeceňujete svou schopnost měnit ostatní.
- Jednáte impulzivně a příliš emocionálně.
- Příliš se spoléháte na své verbální schopnosti a někdy se můžete prezentovat až příliš silně.
- Jste příliš zábavná a odvádíte pozornost od vážnosti situace.
- Vyhýbáte se ztrátě souhlasu tím, že se příliš snadno poddáváte ostatním a měníte strany.



Manažerská zpráva

Základním účelem této Manažerské zprávy je poskytnout Vám, jako nadřízenému, přehled o tendencích chování a preferovaném stylu práce Vaší pracovnice, kterou je Barbora Jägerová. Tyto informace mají rozšířit, nikoliv nahradit, jiné zdroje informací o pracovním výkonu. Tato zpráva potvrdí nebo vyjasní Vaše dojmy, upozorní Vás na nové postřehy týkající se jejich schopností vykonávat danou pracovní pozici. Získáte rovněž hodnověrný obraz jejího růstového a rozvojového potenciálu v rámci Vaší organizace.

Tato zpráva Vám pomůže lépe pochopit vlastní zaměstnance ve všech aspektech práce s nimi. Společně s Vašimi informacemi o jejich pracovním výkonu Vám takové informace pomohou rozpoznat obtíže, které Vaši zaměstnanci mohou mít. Zpráva rovněž obsahuje cenné informace pro potřeby tréninku a dalšího vzdělávání.

Manažerská zpráva

Základním účelem této Manažerské zprávy je poskytnout Vám, jako nadřízenému, přehled o tendencích chování a preferovaném stylu práce Vaší pracovnice, kterou je Barbora Jägerová. Tyto informace mají rozšířit, nikoliv nahradit, jiné zdroje informací o pracovním výkonu. Tato zpráva potvrdí nebo vyjasní Vaše dojmy, upozorní Vás na nové postřehy týkající se jejich schopností vykonávat danou pracovní pozici. Získáte rovněž hodnověrný obraz jejího růstového a rozvojového potenciálu v rámci Vaší organizace.

Tato zpráva Vám pomůže lépe pochopit vlastní zaměstnance ve všech aspektech práce s nimi. Společně s Vašimi informacemi o jejich pracovním výkonu Vám takové informace pomohou rozpoznat obtíže, které Vaši zaměstnanci mohou mít. Zpráva rovněž obsahuje cenné informace pro potřeby tréninku a dalšího vzdělávání.

SHRNUTÍ PRIMÁRNÍCH TENDENCÍ CHOVÁNÍ - Barbora Jägerová

Tato část zprávy shrnuje tendence typického chování pracovníka, kterým je Barbora Jägerová, s ohledem na pět klíčových pracovních požadavků. Účelem této informace je pomoci rozpoznat a využít její silné stránky a pomoci jí zvládnout oblasti, které mohou omezovat její produktivitu.

I - Produktivita

- Silně zdůrazňuje motivaci a udržování vysokého pracovního tempa a emocionálního náboje pracovního prostředí.
- Má sklon upřednostňovat časovou nezávislost a pružnou pracovní dobu.
- Její chování je vhodné pro motivaci skupin, a proto bude budovat síť kontaktů.
- Obecně by měla být efektivní při motivování lidí plnit určité cíle.
- Je entuziastická a snaživá pracovnice.
- Umí lidi přimět, aby se s organizací identifikovali.
- Barbora dokáže projevit nadšení pro projekty druhých lidí.

II - Kvalita práce

- Obvykle je Barbora důkladná a má zájem o kvalitu, má však sklon rychle propadnout nudě, když je práce detailní.
- Nejvíce jí vyhovují pracovní úkoly, kdy je odměňována vysoká kvalita a přesnost.
- Obecně platí, že bude efektivně spolupracovat se členy týmu na stanovení a udržení norem kvality.

III - Iniciativa

- Dokáže přicházet s novými myšlenkami, přístupy a řešeními.
- Barbora je velmi nápaditá a dokáže přicházet s novými způsoby, které vedou k dosažení cílů.
- Často řeší problémy se smyslem pro jejich naléhavost.
- Obvykle je ochotná akceptovat novou odpovědnost.
- Obecně platí, že dokáže pracovat efektivně bez úzkého dohledu, pokud jsou úkoly a cíle jasně definovány.
- Je iniciativní člověk, který potřebuje minimální dohled a vedení.
- Snadno dokáže vycítit příležitosti.

IV - Týmová práce

- Je společenská, otevřená, komunikativní a přívětivá, snadno si získává nové přátele, a to i mezi lidmi, se kterými se vidí poprvé.
- Velmi zdůrazňuje spolupráci mezi lidmi a osobně se o ně zajímá jako o jednotlivce.
- Upřednostňuje osobní komunikaci a spojuje osobní a obchodní konverzaci.
- Efektivně spolupracuje se skupinami jakéhokoli složení.
- Snadno se domluví s ostatními a vyhovují jí jakékoli typy lidí.
- Má sklon chovat se ve skupinových situacích neformálně.

V - Řešení problémů

- Ráda angažuje do procesu řešení problémů i druhé.
- Ačkoli dokáže efektivně řešit problémy, může občas zkoušet vyřešit problém, aniž by důkladně zvážila všechny možnosti a následky.
- Ráda využívá možnost kreativního brainstormingu. Může být frustrována a netrpělivá, pokud se aplikuje metodičtější přístup.
- Má dobrou intuici a kreativní představivost a při řešení problémů bude využívat subjektivního a emocionálního přístupu.
- Protože Barbora vyhledává řešení, která jsou přijatelná pro všechny, bude minimalizovat vážné problémy a negativní informace.
- Barbora je flexibilní a otevřená novým myšlenkám a řešením.
- Dokáže přicházet s novými nápady, přístupy a řešeními.

NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY

Tato část se týká některých tendencí chování, které by Barbora Jägerová mohla upravit či zlepšit s ohledem na pět klíčových pracovních požadavků. Tyto tendence chování jsou důležité proto, že se týkají její současné pracovní pozice anebo budoucí kariéry.

I - Produktivita

- Používat seznamy činností, aby mohla kontrolovat, zda splnila všechny své úkoly.
- Akceptovat důležitost plnění pracovních úkolů podle priorit, závazků a termínů.
- Být zodpovědná vůči sama sobě a svému nadřízenému za to, že své úkoly bude dotahovat až do konce.
- Mějte na paměti, že i ten nejzajímavější úkol má svou část nezáživných detailů, kterou musíme projít, pokud chceme uspět.
- Vyhybat se rozptylování. Neztrácet čas a soustředit se na aktivity, které vedou k dosahování výsledků.
- Používat seznamy činností, aby přesně věděla, nač zaměřit svou energii.
- Vypracovat systémy a metody zpracovávání informací, aby byly snadno přístupné pro budoucí využití.
- Vyhybat se přílišnému společenskému styku. Snažit se vést méně rozhovorů, ale dosahovat včasných výsledků.

II - Kvalita práce

- Včas se věnovat klíčovým detailům, které jsou nezbytné k dosažení kvalitních výsledků.
- Zaměřit svou pozornost na překážky k dosažení kvalitních výsledků a na způsoby, jak takové překážky překonávat či omezovat.
- Zaměřit se na globální cíl, ale věnovat se klíčovým detailům, které jsou potřebné k jeho dosažení.
- Důsledněji se věnovat klíčovým detailům.
- Využívat dovedností ostatních členů týmu všimnout si detailů, které jsou nezbytné pro splnění týmových cílů.

III - Iniciativa

- Naučit se být více přímočará a asertivní. Více uplatňovat zodpovědný přístup.
- Nezapojovat ji přes příliš. Realisticky zvažte, jakou práci zvládne a jakou nikoli.
- Vždy si buďte vědomi potřeby dokončovat její úkoly. Pokud je to nezbytné, může zvážit možnost tréninku time managementu. Vždy by však měla organizovat svůj čas SYSTEMATICKY.
- Vyhledávat nutné změny, aby dosáhla lepších výsledků. Vytvořit podrobný plán činností, který bude mít jasně definované termíny.
- Vytvořit seznam svých odpovědností a prodiskutovat je se svým nadřízeným. Stanovit, jak každý nový úkol bude odpovídat stávajícím prioritám.

IV - Týmová práce

- Zaměřit svou pozornost na celkový cíl skupiny tak, aby se skupina věnovala správným činnostem.
- Uvědomit si, jak a kdy být přímočařejší v méně příjemných situacích, např. mezilidských konfliktech.
- Naučit se, jak a kdy být přísnější.
- Kontrolovat svůj humor. Ačkoli většina lidí vítá její aktivní povahu a smysl pro humor, musí být obezřetná, aby to neovlivnilo jednání a jiné skupinové situace.
- Předávat ostatním jasné pokyny a zpětnou vazbu tak, aby věděli, jaký je její názor.

V - Řešení problémů

- Snažit se realističtěji hodnotit výsledky, které kombinují možné silné a slabé stránky plánu.
- Než přijde s řešením nějakého problému, měla by se snažit analyzovat jeho kořeny. Jinak se může stát, že bude muset jeden problém řešit vícekrát.
- Snažit se více ovládat své emoce při řešení problémů.
- Vyhledávat problémy, a ne jen jejich symptomy. Evidentní problémy se často ukáží pouhými symptomy, které byly způsobeny hlubšími kořeny problému.
- Dbát na to, aby se přespříliš nezavazovala a nevyzdvihovala své schopnosti.
- Rozvíjet odhad, pokud jde o reálnější očekávání a objektivní pohled na ostatní.
- Mít méně nerealistických přání a být objektivnější.

REAKCE NA PRACOVNÍ STRES, FRUSTRACI A/NEBO KONFLIKT

Při setkání s pracovním stresem, frustrací a/nebo konfliktem Barbora Jägerová může:

- Být optimistická a uklidňovat druhé.
- Jemně zvládat napětí vážných situací.
- Vyhýbat se otevřeným a přímým konfliktům.
- Být přátelská a otevřená vůči druhým.
- Jednat diplomaticky a respektovat pocity druhých, nechce vytvářet napětí nebo negativní pocity.
- Snadno sdílet své pocity a myšlenky.

Pokud je však úroveň stresu, frustrace a/nebo konfliktu zvýšená a/nebo tato situace trvá delší dobu, mohou se objevit následující tendence:

- Nekriticky věřit lidem.
- Příliš optimisticky hodnotit druhé a jejich výsledky.
- Přeceňovat svou schopnost měnit druhé.
- Jednat impulzivně a přehnaně emocionálně.
- Nabízet se a příliš se spoléhat na své verbální schopnosti.
- Příliš snadno se poddávat ostatním a měnit strany, aby se vyhnula ztrátě důvěry.
- Mít potíže s plánováním a odhadem času.

PRACOVNÍ MOTIVACE

Tato část zprávy popisuje různé typy pobídek, odměn a podmínek, které nejvíce vyhovují jejím tendencím chování a motivačnímu stylu. Při jejím motivování, zvažte:

- Chvála, pozitivní zpětná vazba.
- Skupinové mimopracovní aktivity, účast na činnostech pro obecné blaho, identifikace s různými společenskými skupinami.
- Uznání a respekt.
- Úkoly s vysokým stupněm styku s lidmi, příležitost být s druhými lidmi.
- Pozornost, popularita, příležitost být v centru dění.
- Neformální, pozitivní a uvolněné pracovní prostředí.
- Uznání jejích pocitů.
- Přátelské, neformální vztahy a pracovní podmínky.

MOTIVAČNÍ ENERGIE

Motivační energie (ME) odráží intenzitu, s jakou Barbora přistupuje k většině situací. Její index ME ukazuje, že k většině situací přistupuje s intenzitou střední a dále naznačuje, že může mít sklon k jedné či více níže uvedeným tendencím chování.

- Protože má tendenci nestanovovat priority pracovních úkolů, může se příliš věnovat méně důležitým úkolům, a pak nemusí mít čas na zvládnutí úkolů důležitějších.
- Dokáže přijímat nepopulární rozhodnutí za normálních okolností; avšak může být méně ochotná přijmout takové rozhodnutí, když se vystupňuje odpor proti nim.
- Protože má sklon přeceňovat schopnosti druhých, může selhat při poskytování dostatečného a specifického vedení.
- Ačkoli je obvykle produktivní, někdy opomene stanovit priority.
- Může mít potíže se svou tvrdohlavostí, když problémy vyžadují přímočarý a asertivní přístup.

Pracovní smlouva

HALLA, a.s., Litvínovská 288/11, Praha 9, PSČ 190 00

IČ: 60201916, DIČ: CZ60201916

z a s t o u p e n á panem **Ing. Petrem Blažkem**, generálním ředitelem
(dále jen zaměstnavatel)

a

Pan/í : **Barbora Jagerová**

Narozen/a : 14. 8. 1975

Trvalé bydliště : Božanovská 2345/16, Praha 913, 193 00

R. č.: 755814/0788

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají v souladu s ustanoveními zák. č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů a dále dle zák. č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělků ve znění pozdějších předpisů tuto pracovní smlouvu:

I. Předmět smlouvy

- 1) Druh práce
Zaměstnanec bude pracovat pro zaměstnavatele jako: **asistentka**.
V rámci tohoto pracovního zařazení bude zaměstnanec vykonávat práce podle pracovní náplně.
- 2) Místo výkonu práce
Místem výkonu práce je: **Sídlo ústředí HALLA, a.s., Litvínovská 288/11, Praha 9, PSČ 190 00**.
Zaměstnanec souhlasí s tím, že jej zaměstnavatel může vysílat na pracovní cesty.
- 3) Den nástupu do práce
Zaměstnanec se zavazuje nastoupit do práce dne **1. 7. 2008**. Tímto dnem vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní poměr.

II.

Doba trvání pracovního poměru

- 1) Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.
- 2) Sjednává se zkušební doba v délce 3 měsíců.
- 3) Pracovní poměr lze skončit v souladu s ustanoveními platného Zákoníku práce.

III.

Mzda

- 1) Zaměstnanci náleží za vykonanou práci základní hrubá mzda, která je stanovena mzdovým výměrem.

Zaměstnavatel se zavazuje vyplácet měsíční mzdu zaměstnanci po provedení zákonných srážek nejpozději do **12.** dne následujícího kalendářního měsíce. Mzdu bude zaměstnavatel vyplácet na žádost zaměstnance bezhotovostním převodem ve prospěch zaměstnancova účtu č. 1147134163/0800, vedeného u ČS.

- 2) Zaměstnanec zároveň dává souhlas k výkonu práce přesčas nad stanovený týdenní a roční limit, uvedený v § 93 odst. 2 Zákoníku práce s tím, že celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hod. týdně. Povinné přestávky v práci se do pracovní doby a doby přesčasů nezapočítávají.
- 3) Změna výše mzdy bude stanovena mzdovým výměrem, který bude považován za dodatek k této pracovní smlouvě. V ostatním se mzdové otázky řídí vnitropodnikovými předpisy, se kterými byl pracovník seznámen, což potvrzuje podpisem této pracovní smlouvy.
- 4) Informace o mzdě, její výši apod. nesmí zaměstnanec a ani zaměstnavatel sdělit třetí osobě, s výjimkou zákonem stanovených povinností.

IV.

Pracovní doba a dovolená

- 1) Pracovní doba je určena Pracovním řádem a přílohami k němu v souladu s pracovněprávními předpisy. Přestávka na jídlo a oddech není zahrnuta do pracovní doby.
- 2) Zaměstnavatel je oprávněn jednotlivým zaměstnancům stanovit začátek i konec pracovní doby.

- 3) Zaměstnanec má za odpracovaný čas nárok na dovolenou na zotavenou v základní délce **čtyř týdnů**.
- 4) Čerpání dovolené se řídí dle příslušných ustanovení Zákoníku práce.

V.

Práva a povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec se zavazuje zejména :

- 1) Vykonávat sjednaný druh práce osobně, ve stanovené pracovní době a dodržovat přitom pracovní kázeň. Vedle svého zaměstnání nebude v pracovním poměru vykonávat výdělečnou činnost (soukromě podnikat, pracovat ve vedlejším pracovním poměru, nebo na základě některé z dohod o pracích, konaných mimo pracovní poměr) shodnou, nebo mající soutěžní povahu vůči podnikání zaměstnavatele bez jeho předchozího písemného souhlasu.
- 2) Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny zaměstnavatele vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci.
- 3) Plně využívat pracovní doby ke kvalitnímu, hospodárnému a včasnému plnění zadaných pracovních úkolů.
- 4) Při výkonu práce jednat a rozhodovat v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit či poškodit oprávněné zájmy zaměstnavatele.
- 5) Zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu oprávněných zájmů zaměstnavatele se zájmy osobními, zejména nebude zneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní, či jiné osoby.
- 6) Po dobu trvání pracovního poměru nepůsobit jako člen řídicích, nebo kontrolních orgánů právnických osob provozujících stejný, nebo obdobný předmět činnosti jako zaměstnavatel. Toto neplatí, pokud by byl do takového orgánu vyslán zaměstnavatelem.
- 7) Zaměstnanec zároveň podpisem této pracovní smlouvy potvrzuje, že byl seznámen s příkazy, pokyny, nařízeními, pracovním řádem a ostatními vnitropodnikovými předpisy vydanými zaměstnavatelem.
- 8) Za zvláště hrubé porušení pracovní kázně zaměstnancem se považují tyto skutečnosti:
 - a. požívání alkoholických nápojů na pracovišti,
 - b. neomluvený pozdní příchod nebo neomluvená nepřítomnost na pracovišti (toto v případě opakování nebo v případě jestliže takové

- chování může způsobit zaměstnavateli škodu, příp. může mít vliv na bezpečnost při práci nebo na pracovní výkon dalších zaměstnanců),
- c. vpuštění cizích osob do místností společnosti bez doprovodu pracovníka zaměstnavatele nebo do provozních prostor bez výslovného souhlasu vedoucího provozu či pracoviště,
 - d. jakékoliv ohrožení bezpečnosti u zaměstnavatele, nerespektování příslušných předpisů, obzvláště předpisů týkajících se zabraňování úrazům a požárům,
 - e. kouření přes zákaz (toto v případě opakování nebo v případě, že takové chování může způsobit zaměstnavateli škodu, příp. může mít vliv na bezpečnost při práci nebo na pracovní výkon dalších zaměstnanců),
 - f. odmítnutí plnění závazků uvedených v této smlouvě nebo přímých pokynů nadřízeného.
- 9) Zaměstnanec je povinen stále zvyšovat svou kvalifikaci a přizpůsobovat ji nejnovější úrovni ve svém oboru. V této souvislosti se zavazuje absolvovat na výzvu zaměstnavatele školení či jazykové kurzy.
- 10) Zaměstnanec je povinen ohlásit zaměstnavateli změny týkající se osobních údajů nejpozději do 5 pracovních dnů od uskutečnění takové změny.

VI.

Práva a povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel se zavazuje zejména :

- 1) Přidělovat zaměstnanci práci v souladu s touto smlouvou a poskytovat mu za tuto práci mzdu.
- 2) Vytvářet příznivé a zdravé nenarušující pracovní podmínky.
- 3) Dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy a touto pracovní smlouvou, zejména podmínky pro bezpečnou práci.
- 4) Přihlásit zaměstnance ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění dle příslušných právních předpisů.
- 5) Zaměstnavatel může zaměstnance vyslat na dobu nezbytně nutnou na domácí i zahraniční pracovní cestu. Zaměstnanec na pracovní cestě koná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal.
- 6) Vytvoří-li zaměstnanec při plnění svých povinností vyplývajících z pracovněprávního vztahu k zaměstnavateli jako autor, nebo spoluautor dílo ve smyslu autorského zákona, zůstávají veškerá práva k takovému dílu majetkem zaměstnavatele.

- 7) Zaměstnavatel má právo uchovávat a zpracovávat osobní údaje zaměstnance, které mají souvislost s výkonem jeho práce pro zaměstnavatele, tzn. především jméno, příjmení, rodné číslo, číslo občanského průkazu, cestovního pasu, bydliště, vzdělání, profesní vývoj, popis práce, pracovní výsledky, příjem zaměstnance apod.
- 8) Zaměstnavatel je povinen používat tyto údaje pouze pro vnitřní účely a není oprávněn je poskytnout třetím osobám s výjimkou případů, kdy je taková povinnost stanovena zákonem České republiky.

VII. Mlčenlivost

- 1) Zaměstnanec je povinen zachovávat obchodní tajemství týkající se předmětu činnosti zaměstnavatele. Toto tajemství tvoří veškeré informace obchodní, technické či výrobní povahy související s tímto předmětem, které mají skutečnou, nebo alespoň potencionální materiální či nemateriální hodnotu, nejsou v příslušných obchodních kruzích běžně dostupné, mají být podle vůle zaměstnavatele utajeny a zaměstnavatel jejich utajení zajišťuje a požaduje. Pro účely této pracovní smlouvy se obchodním tajemstvím rozumí zejména:
 - a. informace o smluvních partnerech zaměstnavatele a o objemech vzájemných obchodů,
 - b. informace o cenách zaměstnavatele a to nejen o cenách obchodních, ale i o cenách dodavatelů zaměstnavatele (např. o cenách nákupních, o zisku atd.) mimo informace veřejně dostupné třetím osobám,
 - c. informace týkající se pracovních postupů zaměstnavatele.
- 2) Povinnost zachovávat obchodní tajemství trvá ještě jeden rok po skončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- 3) Porušení povinnosti zachovávat obchodní tajemství ze strany zaměstnance se klasifikuje jako porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem.

VIII. Odpovědnost za škodu

- 1) U zaměstnanců, jejichž pracovní náplň je spojena s hmotnou odpovědností za schodek na svěřených hodnotách, je zaměstnanec povinen se zaměstnavatelem uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti.
- 2) V případě, že zaměstnanec způsobí zaměstnavateli škodu, bude tato škoda se zaměstnancem projednána ve škodní komisi a o závěrech tohoto projednání sepíše komise protokol. Zaměstnanec souhlasí s tím, že zaplatí náhradu takto projednané škody formou srážky ze mzdy, případně jednorázově.

IX.
Závěrečná ustanovení

- 1) Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.
- 2) Tato pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel. Zaměstnanec podpisem této pracovní smlouvy zároveň potvrzuje přijetí jednoho jejího vyhotovení od zaměstnavatele.
- 3) Oba účastníci prohlašují, že si pracovní smlouvu přečetli, s jejím obsahem souhlasí a dále prohlašují, že pracovní smlouva nebyla sjednána v tísní, nebo za nápadně nevýhodných podmínek.
- 4) Zaměstnanec potvrzuje svým podpisem, že byl před uzavřením této smlouvy seznámen s právy a povinnostmi, které mu vyplývají z této pracovní smlouvy a mzdovými podmínkami.
- 5) Nedílnou součástí této smlouvy jsou přílohy:
 - a. Popis pracovní náplně
 - b. Mzdový výměr

V Praze dne : 26. 6. 2008

HALLA ³⁻

HALLA, a. s.
Litvínovská 288/11, 190 00 Praha 9
tel.: +420 288 884 205
fax: +420 288 882 417
IČ: 60201916, DIČ: CZ60201916

.....
Zaměstnavatel

.....
Zaměstnanec

Mzdový výměr

HALLA, a.s., Litvínovská 288/11, Praha 9, PSČ 190 00

IČ: 60201916, DIČ: CZ60201916

zastoupená panem **Ing. Petrem Blažkem**, generálním ředitelem
(dále jen zaměstnavatel)

a

Pan/í : **Barbora Jagerová**

Narozen/a : 14. 8. 1975

Trvalé bydliště : Božanovská 2345/16, Praha 913, 193 00

R. č.: 755814/0788

(dále jen zaměstnanec)

Dle pracovní smlouvy ze dne :	26. 6. 2008
Pracuje zaměstnanec na pozici:	asistentka

S účinností od :	1. 7. 2008	se zaměstnanci přiznává mzda ve výši a struktuře:	
Základní mzda	ve výši	20.000,-	Kč za měsíc
(slovy):	Dvacettisíc		

Dále se zaměstnanci přiznávají další složky mzdy ve struktuře :	
Osobní ohodnocení	0 – 4000,-
Příplatky	0
-----	0

Mzda bude zaměstnanci vyplácena v příslušných výplatních termínech.

V Praze dne : 26. 6. 2008

HALLA -3-
HALLA, a.s.
Litvínovská 288/11, 190 00 Praha 9
tel. +420 286 884 265
fax +420 283 882 417
IČ: 60201916
Zaměstnavatel

Barbora Jagerová
Zaměstnanec

JK



Popis pracovní náplně

HALLA, a.s., Litvínovská 288/11, Praha 9, PSČ 190 00

IČ: 60201916, DIČ: CZ60201916

z a s t o u p e n á panem **Ing. Petrem Blažkem**, generálním ředitelem,
(dále jen zaměstnavatel)

a

Pan/í : **Barbora Jagerová**

Narozen/a : 14. 8. 1975

Trvalé bydliště : Božanovská 2345/16, Praha 913, 193 00

R. č.: 755814/0788

(dále jen zaměstnanec)

stanovují tento popis pracovní náplně:

Název funkčního místa :

asistentka

Přímo nadřízené funkční místo : generální ředitel

Přímo podřízená funkční místa : dle struktury

Popis náplně:

- Provádí sekretářskou práci pro představenstvo a pro další členy managementu společnosti, sjednávání schůzek, tvorba časových plánů, kontaktování osob, přepojování telefonů apod.
- Zajišťuje přepojování telefonů ve firmě
- Zajišťuje základní komunikaci se zákazníky
- Zpracovává došlou poštu a poštu k odeslání dle nastavených pravidel
- Zajišťuje správu firemní dokumentace (smlouvy, předávací protokoly apod.)
- Organizuje zajištění kurýrní služby (interní i externí)
- Zajišťuje administrativní podporu porad vedení (program porad, zápisy z porad apod.)

- Řídí pracovní činnost recepční
- Zajišťuje občerstvení pro zákazníky i zaměstnance (např. při poradách).
- Zajišťuje kancelářské potřeby (včetně občerstvení), vizitky, reklamní předměty apod.
- Zajišťuje kontakt se státními a ostatními institucemi
- Informuje představenstvo a GŘ o výročích a významných událostech zaměstnanců
- Zajišťuje personální inzerci
- Zajišťuje aktualizaci dat na firemní webmailu
- Zajišťuje administrativní podporu pro zahraniční služební cesty (ubytování, letenky, pojištění apod.)
- Zajišťuje evidence knih jízd pro majitele firmy
- Organizuje školení řidičů
- Zajišťuje administrativní podporu všech projektových týmů
- Organizačně zajišťuje spolupráci s O2 (mobilní telefony, pevné linky, datové služby)
- Řídí spolupráci s firmami, které zajišťují provoz budovy v Praze (bezpečnostní agentura, úklidová firma apod.)
- Zajišťuje správu vozového parku
- Organizuje a zajišťuje firemní akce, výjezdní zasedání a školení mimo firmu
- Zajišťuje ubytování pro zaměstnance HALLA, a.s.
- Plní úkoly zadané přímým nadřízeným

V Praze dne : 26. června 2008

HALLA -3-

HALLA, a. s.
Litvínovská 288/11, 190 00 Praha 9
tel.: +420 226 884 205
fax: +420 226 882 417
IČ: 80201916, DIČ: CZ80201916.

Zaměstnavatel

Laquora Barbora

Zaměstnanec

4

VSTUPNÍ LIST

PŘÍJMENÍ A JMÉNO: Jagerová Barbora
DATUM NAROZENÍ: 14.8. 1975
DATUM NÁSTUPU: 1. července 2008
FUNKCE - ZAŘAZENÍ: asistentka
MÍSTO VÝKONU PRÁCE: Litvínovská 288, Praha 9
STRUČNÁ NÁPLŇ PRÁCE: asistentská práce dle „Popisu pracovní
náplně“
PLAT (NÁVRH): 20.000,00 + 4.000,00 Kč

*** NOVÝ ZAMĚSTNANEC MUSÍ DOLOŽIT ***

- Osobní dotazník ^{*1)} - vyplněný přijímaným a odkontrolovaný přijímajícím
- Potvrzení o zaměstnání („zápočtový list“) od předcházejícího zaměstnavatele ^{*2)}
- Výpis z rejstříku trestů ^{*3)}
- Potvrzení o výši příjmu a sražené dani ^{*3)} - pokud zaměstnanec nastoupí v průběhu roku a nebude sám podávat daňové přiznání
- Prohlášení k dani ze mzdy ^{*3)} - včetně všech potřebných dokladů
Například v případě slevy na zletilé dítě:
 - potvrzení o studiu dítěte
 - potvrzení od druhého z manželů, že neuplatňuje slevu na dani

Po předložení „vstupního listu“ a „osobního dotazníku“ bude pracovníkovi vyhotovena pracovní smlouva.

V Praze dne: 26. června 2008

Odpovědný pracovník:

Přijímaný pracovník: 

*1) Předat finančnímu oddělení, aby bylo možné napsat pracovní smlouvu.

*2) Předá zaměstnanec při podpisu pracovní smlouvy.

*3) Předat finančnímu oddělení do 30 dnů od nástupu do společnosti.

Kontakt:

Borovičková Anna (personalistika + mzdy)

Tel: 286 881 758 linka 137

Fax: 283 882 417

E-mail: borovickova@halla.cz

ZÁKONNÁ A DALŠÍ ŠKOLENÍ PRO ZAMĚSTNANCE

Dle PQE 18 – 01 (definuje přímý nadřízený)

Jméno a příjmení: _____

Pozice: _____

Datum nástupu: _____

Přímý nadřízený: _____

Školení	Datum absolvování
Vstupní školení BOZP a PO	
Vstupní školení BOZP a PO pro vedoucí zaměstnance	
Vstupní lékařská prohlídka (smluvní lékař)	
Vyšetření EEG + neurologické vyšetření pro řidiče	
Průkaz odborné způsobilosti řidiče	
Referentské zkoušky	
Průkaz řidiče vysokozdvížného vozíku	
Školení ADR	

Přiložte prosím kopie o absolvování školení, popř. kopie průkazů nebo osvědčení. Pouze u lékařské prohlídky přiložte originál.

V dne

.....
Podpis přímého nadřízeného

OSOBNÍ INFORMACE

Jméno **JÄGEROVÄ BARBORA**
Adresa **BOŽANOVSKÄ 2345/16, 193 00, PRAHA 913**
Telefon **775688538**
Fax
E-mail **Jagerova.Barbora@seznam.cz**

Národnost **Česká**
Datum narození **14.8.1975**

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

- Období (od – do) 1.2.2007 –
 - Jméno a adresa zaměstnavatele .A.S.A., spol. s r.o., Ďáblická 791/89, Praha 8, 182 00
 - Oblast podnikání nebo název odvětví Odpady
 - Dosažená pozice Sekretářka
 - Hlavní pracovní náplň a odpovědnost Vedení právních šanonů, udržování kompletní dokumentace v aktuálním stavu, vedení obchodní agendy jednatelů, vyřizování korespondence, kopírovací služby, interní firemní služby, zajištění řádného chodu sekretariátu, příjem, evidence a rozdělování došlé pošty, kontrola a evidence odeslané pošty, obsluha telefonní centrály a centrálního faxu, příjem, uvedení a evidence návštěv, přehled o přítomnosti či pohybu spolupracovníků, vyřizování vzkazů, rozesílání interních směrnic a sdělení, veškerá organizace chodu sekretariátu a veškeré agendy pro management podniku, zajištění ověřování listin pro výběrová řízení.
- 16.10 .2006 – 16.1.2007
CWS BOCO, Praha 10
Pronájem pracovních oděvů
Obchodní zástupce
Vyhledávání a kontaktování nových zákazníků, vypracovávání nabídek pro klienty, zpracovávání tabulek a grafů, organizace času a schůzek, organizace obchodu.
- 1.1.2006 – 1.10.2006
ISM International, Praha 3
Školení firem
Trenér /školitel
Vyhledávání nových zákazníků, příprava dokumentů a materiálů na školení, vyhledávání nových školících prostor, školení klientů, vypracování školících materiálů, konzultace s klientem, zajišťování správného chodu školení a materiálové vybavení, zpracovávání nových nabídek pro nové i stávající klienty, vypracovávání projektových dokumentů, organizace celých školících bloků i pro ostatní školitele.
- 1.7.2004 – 31.12.2005
AVON Cosmetics, Na Maninách, Praha 7
Prodej kosmetiky
Trenér / školitel
Školení nových a stávajících reprezentantů firmy, zajišťování prostor školení, příprava a zpracování školících materiálů, organizace celého školení, zodpovědnost za splnění daných cílů, zpracovávání proškolenosti za určenou divizi, organizování schůzek s manažerkami a zodpovědnost za spolupráci s nimi.

1.8.1998 – 30.6.2004

Střední policejní škola, Praha 9

Školství

Ekonom

Vedení účetnictví rozpočtové organizace, komunikace s bankou, přerušení od 2001 – 2004 –
mateřská dovolená

1.5.1994 – 31.7.1998

Mateřská dovolená

1.10.1993 – 30.4.1994

Strojírny Kolín

Strojírenství

Fakturantka

Fakturace podniku, vedení evidence přijatých a odeslaných faktur

VZDĚLÁNÍ A KURZY

- Období (od – do)
- Název a typ organizace poskytující vzdělání či kurzy
 - Hlavní předměty/praktické dovednosti
 - Získaný titul
- Úroveň v národní klasifikaci (pokud možno uvést)

2006 -

IMS, Fakulta humanitních věd Univerzity T.Bati ve Zlíně

Sociální pedagogika

2007 -

EŠKK – Evropská škola korespondenčních kurzů

Marketing

Grafologie

Informatika pro manažery

2005

EŠKK

Kosmetika a vizážistka

Rekvalifikační kurz

Ukončeno certifikátem

1998

EŠKK

Účetnictví

Rekvalifikační kurz ukončený zkouškou, certifikát

Řidičský průkaz skupiny B

PIB – Personal Image Book

OSOBNÍ SCHOPNOSTI

A DOVEDNOSTI

*získané během života či práce, ale ne
nezbytně zakončené oficiálními certifikáty
či diplomy*

- Čtení
- Psaní
- Mluvený projev

ČESKÝ JAZYK

VÝBORNĚ

VÝBORNĚ

VÝBORNĚ

FRANCOUZSKÝ JAZYK

VÝBORNĚ

VÝBORNĚ

STŘEDNĚ POKROČILÁ

ANGLICKÝ JAZYK

ZAČÁTEČNÍK

ZAČÁTEČNÍK

ZAČÁTEČNÍK

NĚMECKÝ JAZYK

VÝBORNĚ

VÝBORNĚ

STŘEDNĚ POKROČILÁ

RUSKÝ JAZYK

VÝBORNĚ

VÝBORNĚ

STŘEDNĚ POKROČILÁ

**SOCIÁLNÍ SCHOPNOSTI
A DOVEDNOSTI**

*Soužití a spolupráce s lidmi;
v multikulturním prostředí; na pozicích,
kde je komunikace důležitou součástí;
a v situacích, kde je nezbytná týmová
spolupráce (např. kultura a sport), doma
apod.*

KOMUNIKATIVNÍ, SCHOPNÁ SE UČIT NOVÝM POZNATKŮM, TÝMOVÝ HRÁČ, KREATIVNÍ, SPOLEČENSKÁ,
SNADNO NAVAZUJI KONTAKTY, SMYSL PRO HUMOR

**ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI
A DOVEDNOSTI**

*Koordinace a řízení lidí, projektů,
rozpočtů; v práci, dobrovolné činnosti
(např. kultura a sport), doma apod.*

ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI ZÍSKANÉ DÍKY PRÁCI TRENÉRA –ŠKOLITELE, VEDENÍ TÝMU PŘI ŠKOLENÍCH,
PŘI MD JSEM PRACOVALA TAKÉ JAKO DOBROVOLNÁ PRACOVNICE V ZAŘÍZENÍ PRO MAMINKY S MALÝMI
DĚTMI A JAKO KOORDINÁTORKA FIRMY AVON – VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH KOSMETICKÝCH PORADCŮ A
JEJICH ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ, OSOBNĚ SI MUSÍM ORGANIZOVAT ČAS ABYCH SKLOUBILA PRÁCI, RODINU,
ŠKOLU A KONÍČKY

**TECHNICKÉ SCHOPNOSTI
A DOVEDNOSTI**

*Výpočetní technika, speciální přístroje,
nástroje apod.*

ZNALOST PC, MS OFFICE, INTERNET, OUTLOOK, ÚČETNICKÝ PROGRAM P OHODA A SAP
R/3, MOMENTÁLNĚ SPECIÁLNÍ PROGRAM NA DOŠLOU A ODESLANOU POŠTU – INTERNÍ,
VŠE ZÍSKÁNO V ZAMĚSTNÁNÍ, DOMA PRÁCE NA NOTEBOOKU.

**UMĚLECKÉ SCHOPNOSTI
A DOVEDNOSTI**

Hudba, literatura, výtvarné umění, atd.

VÝROBA ŠPERKŮ Z DRÁTKŮ A KORÁLKŮ, RÁDA ČTU ODBORNOU LITERATURU ZAMĚŘENOU NA
PSYCHOLOGII A HISTORII, ZAJÍMÁM SE O KELTSKOU KULTURU

**OSTATNÍ SCHOPNOSTI
A DOVEDNOSTI**

*Jiné, výše neuvedené schopnosti
a dovednosti*

Velmi dobrý řidič.

ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ(Y)

Řidičský průkaz skupiny B

DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

SL. LUCIE SVAČINOVÁ, ASISTENTKA COUNTRY MANAGERA- 606645955

PŘÍLOHY

ŽÁDNÉ

VÝSTUPNÍ LIST - THP

Jméno zaměstnance: BARBORA JÄGEROVÄ

Adresa: BOŽANOVSKÄ 2345/16; 193 00 PRAHA 913

Ukončení pracovního poměru ke dni: 30.6.2008

Z důvodu: DOHODOU - ZAMĚSTNANEC

Potvrzuji svým podpisem, že zaměstnanec nemá žádné závazky vůči firměke dni rozvázání pracovního poměru. Případné závazky zaměstnance vůči firmě jsou uvedeny v tabulce.

Oddělení	Jméno odpověd. pracovníka	Závazek	Datum podpisu	Podpis
Svěřený majetek - účtárna	Hlavní účetní	—	16.6.2008	u. z. B. Brouček
Hotovost, zálohy pokladna	Pokladní	—	16.6.2008	Jägerová
Razítka, sekretariát	Sekretariát	—	16.6.2008	Pep
Klíče od kanceláří	EDV nebo přímý nadřízený	—	16.6.2008	Pep
Kursy, stravenky - personální oddělení	Personální			
Služební vůz	Koordinátor podpory provozu	—	16.6.2008	Pep
PC - oddělení EDV	EDV	⊖	16.6.2008	Pep

Zaměstnanec souhlasí se srážkou výše uvedených částek z jeho mzdy.

VÝSTUPNÍ LÉKAŘSKÁ PROHLÍDKA:

1. Výsledek:	Datum, razítka a podpis lékaře
2. Zaměstnanec odmítl podrobit se lékařské prohlídce.	Podpis zaměstnance: Ja

V Praze dne: 16.6.08

.....
zaměstnanec

.....
podpis přímého nadřízeného

Praha, 31. 8. 2006

Věc: Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Zaměstnavatel:
ISM International s.r.o.
se sídlem Jana Želivského 1790/35, Praha 3

a

Zaměstnanec:
Barbora Jägerová
bdliště Božanovská 2345/16, 193 00 Praha 913

uzavírají tuto dohodu o rozvázání pracovního poměru

Pracovní poměr uzavřený dne 1.1.2006 skončí dnem 31.8.2006. Pracovní poměr končí z důvodu organizačních změn a sice nadbytečnosti, takže zaměstnanci vzniká nárok na vyplacení odstupného ve výši dvou měsíčních platů, které bude vyplaceno v nejbližším výplatním termínu po skončení pracovního poměru.

ISM International s.r.o.

Budečská 6/CZ - 120 00 Praha 2

Tel.: 224 257 158; 224 253 277

Lenka Průšová
jednatelka
ISM International s.r.o.

Převzala: *Jägerová Barbora*

ISM International s.r.o.
Budečská 6
120 00 Praha 2
Czech Republic

tel.: 224 257 158
e-mail: training@ism.cz
internet: www.ism.cz

Bankovní spojení: ČSOB, a.s.
č.účtu: 482695713 / 0300
IČO: 61 49 91 61
DIČ: CZ61499161