



# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Kateřina Legnerová

# ZÁVISLÁ PRÁCE

- Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.
- Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.



# NÁSTUP

- Řídí se zákoníkem práce/občanským zákoníkem
- Závislá činnost
  - Pracovní smlouva
  - Dohoda o provedení práce (max. 300 hodin)
  - Dohoda o provedení činnosti (max.  $\frac{1}{2}$  prac. úvazku)



# PRACOVNÍ SMLOUVA - NÁLEŽITOSTI

- Den nástupu do práce
- Místo pracovního výkonu
- Název pozice



# ORGANIZACE PRACOVNÍ DOBY

- Základní pracovní doba v ČR: **40 hodin týdně**
- Přestávka na jídlo a oddech: **nejdéle po 6 hodinách v trvání nejméně 30 minut**, nezapočítává se do pracovní doby
- Délka směny nesmí přesáhnout **12 hodin**
- Další zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy lze dohodnout v kolektivní smlouvě nebo stanovit ve vnitřním předpisu
- Dovolená: 4 týdny



# POVINNOSTI PODNIKŮ

**Každá společnost nad 25 zaměstnanců má povinnost zaměstnávat 4% OZP.**

**Za každého zaměstnance OZP, kterého má zaměstnavatel povinnost zaměstnat se odvádí 2,5 násobek průměrné měsíční mzdy ročně.**

Počet zaměstnanců	Povinný podíl OZP	Odvod do státního rozpočtu v Kč
50	2	123 110,-
200	8	492 440,-
1000	40	2 462 200,-
5000	200	12 311 000,-



# FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ REŽIMY

- Kratší pracovní doba
- Rozdílná délka pracovní doby pro různé kategorie zaměstnanců
- Pružná pracovní doba
- Posunutě začátky směn
- Sdílení pracovního místa



# DISTANČNÍ PRÁCE

- Rozvoj komunikačních technologií
- Snížení režijních nákladů
- Zvýšení produktivity
- Časová flexibilita
- Sociální izolace, nedostatek komunikace





# ADAPTACE

- Systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance do systému organizace
- **Účel:**
  - Snížit náklady na fluktuaci
  - Snížit ztráty na produktivitě
  - Zvýšit pracovní spokojenost



# ADAPTAČNÍ PROGRAM

- Součinnost personalistů a manažerů
- Průběžná kontrola a zpětná vazba
- Získávání podnětů od nového zaměstnance (nový nezaujatý pohled)



### 3 OBLASTI ORIENTACE

ORIENTACE

*celopodniková*

informace obecného  
rázu společné pro  
všechny pracovníky  
podniku

*v útvarové jednotce*

detaily a specifika, kterými  
se útvar vyznačuje, společné  
informace pro pracovní místa  
v útvaru

*na konkrétní pracovní místo*

obsahově diferencované údaje  
podle charakteru a obsahu  
práce na konkrétním  
pracovním místě

Zdroj: Palán, 2002, s. 8



# VÝBĚR DOBROVOLNÍKŮ

- Motivační dopis a životopis
- Pohovor
  - Zkoumání motivace dobrovolníka
  - Sdílení představ o náplni činnosti
  - Případná korekce nereálných představ
  - Případně modelové situace práce v terénu
  - Přiměřeně práci dobrovolníka



# INFORMACE PRO DOBROVOLNÍKA

- Poslání organizace
- Časová náročnost
- Požadavky kladené na dobrovolníka
- Závazky dobrovolníka
- Odpovědnost, pojištění
- Doba, na kterou se uzavírá pojištění
- Forma spolupráce (vztahy)
- Případné postihy za nedostání svým závazkům
- Benefity (vzdělávání, praxe ...)
- Doba na rozhodnutí obou stran
- Při odmítnutí návrh případné alternativy



# ADAPTACE DOBROVOLNÍKŮ

- Úvodní školení
  - Krátké, aby nedošlo k demotivaci
  - Organizace a její struktura
  - Spolupracovníci
  - Role a kompetence
  - Návěk



# MOTIVACE



# OBSAH

- Motivace k práci
- Motivační koncepce a jejich uplatňování v manažerské praxi






# MOTIVACE K PRÁCI

- Formování kvalitního a výkonného personálu, který je identifikován se zájmy podniku
- **Cíle podniku**
  - Ekonomické (výkonnost organizace)
  - Sociální (spokojenost zaměstnanců)
- **Trh práce**
  - Nabídka
  - Poptávka



# MOTIVACE

- Slovo je odvozeno z latinského *movere*, tj. hýbati, pohybovati.
  - **Motivace** je proces usměrňování, udržování a energetizace chování.
  - Vše co člověk dělá, dělá z nějakých pohnutek.
  - Za každým lidským činem hledáme příčinu, důvod, který způsobil takovou reakci. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a dovednosti.
- 

## MOTIVACE

- Člověk není souhrnem toho co má, ale toho co dosud nemá a co by mohl mít.

*(Jean Jacques Rousseau)*

- Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“

*(Exupéry Saint de Antoine)*



# VÝKONNOST

- **Výsledky** = aktivity x kompetence



**Chtít + umět (+ moci)**

- **Kompetence**
  - Souhrn dovedností a znalostí potřebných k výkonu práce
- **Aktivity**
  - Chuť do práce



# DETERMINANTY PRACOVNÍHO VÝKONU

## ○ Pracovní stimulace (chtít)

- Očekávání (vlastnosti práce, dosažení cíle v závislosti na úsilí)
- Struktury motivů (orientované na výkon, na spokojenost)
- Intenzita úsilí

## ○ Vnější stimuly (umět, znát)

- Schopnosti
- Pracovní znalosti
- Pracovní podmínky
- Výkon
- Cíle
- Uspokojení motivů



# MANAŽERSKÁ MOTIVAČNÍ STRATEGIE

- Spojení krátkodobého a dlouhodobého aspektu
- Individualizace přístupu
- Realizovatelná rozhodnutí
- Použitelnost metod motivace i pro nepychologa
- Využití odborných služeb



# TEORIE MOTIVACE

- Cukr a bič
- Maslow
- Heckhausen
- Herzberg
- McGregor



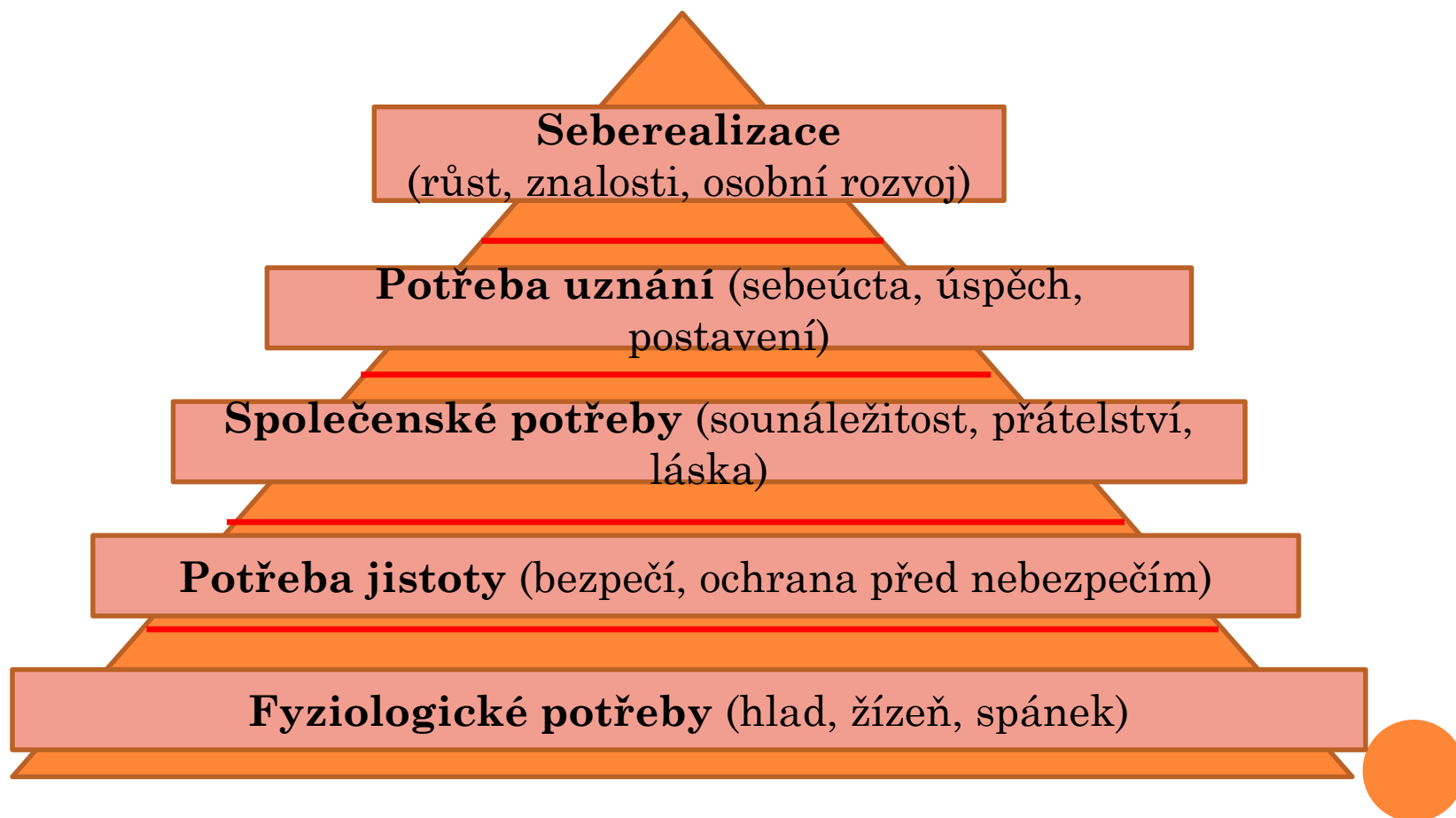
# CUKR A BIČ

- Nejstarší stimuly
- Pozitivní a negativní motivace
- Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla. (Samuel Johnson)





# Maslowova teorie potřeb



# MOTIVACE PODLE HECKHAUSENA

## ○ **Víra v úspěch**

- Vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, dlouhodobější cíle
- Jsou pružnější ve změně cíle
- Stavějí se k budoucnosti aktivně

## ○ **Obava z neúspěchu**

- Kladou si extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké cíle
- Neradi cíle mění
- K budoucnosti přistupují opatrně



# HERZBERGOVA TEORIE

- **Faktory hygieny (dissatisfactory)**
  - Peníze, řízení organizace, vztahy, pracovní podmínky a jistota práce
- **Faktory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory)**
  - Výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost



# MCGREGOROVA TEORIE X A Y

- **Teorie X**

- Autoritativní vedení (na krátkém vodítku)

- **Teorie Y**

- Vlastní iniciativa (na dlouhém vodítku)



# MOTIVACE A MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ

- Ve stejné situaci se jednotlivci chovají různě (rozdílná intenzita potřeb)
- Jednotlivec se ve stejné situaci chová stejně nebo podobně (individuální potřeby)
- Jednotlivec se ve stejné situaci chová stejně, jako se choval již dříve (přetrvávající potřeby)



# MOTIVAČNÍ FAKTORY



Neexistuje univerzální motivační model, každý jsme jedinečný a máme svoje motivační faktory.

Pokud chceme motivovat, je důležité znát motivační profil zaměstnance.

Motivační profil = relativně trvalá motivační orientace.



# OVLIVNĚNÍ MOTIVU PRACOVNÍHO VÝKONU

- Rutinní práce, nenáročné  malý vliv
- Specifické úkoly, důležité  velký vliv

Obsah a intenzita požadavků na zaměstnance ovlivňuje jeho jednání.



# 10 ZÁKLADNÍCH HODNOT MVPI



**uznání**

**moc**

**hédonismus**

**péče**

**sociální kontakt**

**tradice**

**bezpečnost**

**obchod**

**estetika**

**poznání**





# VÁŠ PROFIL?

- Do které skupiny se řadíte dle Vašich motivačních faktorů?



# NEDOSTATEK MOTIVACE

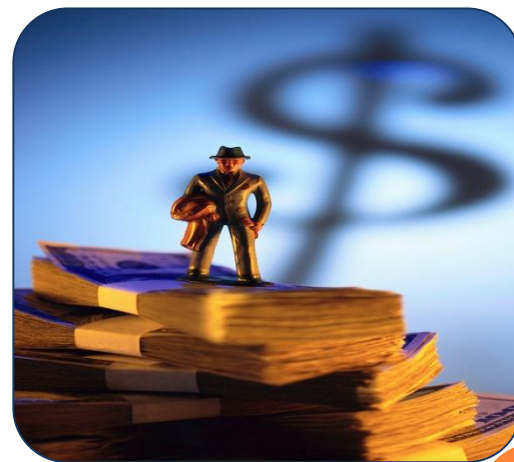
- Frustrace, nervozita zaměstnance
- Nízká produktivita
- Nezájem o práci
- Časté absence
- Narušení pracovního klimatu
- Neplnění cílů

...? Jak znáte „nemotivaci“ vy?



# PŘÍNOSY ZVÝŠENÍ MOTIVACE

- Nárůst produktivity
- Zvýšení loajality
- Snížení fluktuace
- Zvýšení pracovní spokojenosti
- Atraktivní zaměstnavatel
- Zvýšení důvěry



# LITERATURA

- [www.asystems.cz](http://www.asystems.cz)
- A.Mezera: Hollandova teorie profesního vývoje, 2005
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků, Grada, Praha 2007
- Whitmoore, J.: Koučování, Management Press, Praha 2004
- Covey, R. S.: Bez zásad nemůžete vést, Pragma, Praha 2003
- Covey, R.S.: 7 návyků vůdčích osobností
- Amy Sutherland: Co mě výcvik zvířat naučil o životě, lásce a manželství

