

Personální činnost podniku

Obsah a cíle personální práce ve firmě

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Ve zjednodušené podobě je možno základní cíl personální práce charakterizovat jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle firmy. Na rozdíl od pojetí tzv. „**lidských zdrojů**“, typického pro devadesátá léta dvacátého století, se více zdůrazňuje aktivní úloha, obnovitelnost a nezastupitelnost zejména lidského kapitálu jako nejcennější součásti „**intelektuálního kapitálu**“, který tvoří vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, kvality vztahu k zákazníkům a odborné vědomosti zaměstnanců.

Personální práce lze charakterizovat jako jeden ze základních nástrojů při plnění hospodářských a sociálních cílů firmy. **Všestranné zkvalitňování lidského kapitálu organizace a jeho co nejefektivnější využití je základním cílem personální práce.** Základní cíle personální práce lze vymezit následujícím způsobem:

- v hospodářské oblasti
- v sociální oblasti.

V hospodářské oblasti

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí
- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace (zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj)
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace (mzdy a výdaje na sociální potřeby) na optimální výši
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulačního rozvoje aktivity zaměstnance.

V sociální oblasti

- naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce pro organizaci
- spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace (humanizace práce)

- motivace zaměstnanců k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace
- vytváření pocitu identifikace zaměstnance s cíli organizace
- zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců.

Mezi výkonnostními, tj. převážně ekonomickými cíli vedoucími s výkonností organizace, a sociálními cíli vedoucími ke spokojenosti zaměstnanců je objektivně konkurenční vztah. Velikost personálních nákladů ovlivňuje negativně náklady firmy a jeho konkurenční schopnosti. Snížení těchto nákladů přinese sice krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však projeví na snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování. Současně je zřejmé, že zdroje pro zabezpečení personálních výdajů včetně sociálních potřeb jsou závislé na efektu z hospodářské činnosti a že nižší efektivnost organizace vede k nutnosti omezit tyto výdaje. V důsledku toho se zpravidla zhoršuje klima v organizaci a může dojít k ohrožení sociálního smíru a spolupráce mezi sociálními partnery (vedení firmy a zaměstnanci).

Obsah personální práce vychází z cílů personálního řízení, které jsou nezbytnou součástí práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení, tj. všech, kteří řídí činnosti jiných zaměstnanců. V tomto případě se hovoří o **personálním řízení v širším významu**, na rozdíl od personálního řízení jako specializované řídicí činnosti odborníků – profesionálů ve štábních útvarech pro řízení personální práce; tato činnost se někdy označuje jako **personální práce v užším smyslu**. Tito pracovníci plní funkci odborných služeb pro všechny vedoucí zaměstnance, formulují personální strategii a nástroje jejího prosazování. Účinnost jejich práce je do značné míry ovlivněna schopností všech vedoucích zaměstnanců porozumět této strategii a najít způsob její realizace ve vlastní práci.

Organizace personální práce

Personální práce ve firmě se realizuje v určité organizační struktuře, které je závislá na organizačním uspořádání firmy, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Personální práce vychází ze zásad **personální strategie firmy**, která vymezuje hlavní dlouhodobé cíle a zásady a určuje základní postupy v oblasti řízení lidského faktoru ve firmě. Tyto zásady se pak realizují v jednotlivých dílčích oblastech personální práce, vycházejících ze stanovené personální strategie firmy (získávání, výběr a rozmisťování, motivace a odměňování, vzdělávání, sociální rozvoj zaměstnanců).

Personální práce ve firmě se realizuje prostřednictvím celé řady činností, které zabezpečuje převážně personální útvar:

- **plánování zaměstnanců** – plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění
- **získávání a výběr zaměstnanců** – určení způsobů a metody pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců
- **rozmíst'ování zaměstnanců** – zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců
- **hodnocení pracovníků** – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců
- **hodnocení práce a popis pracovních míst**
- **odměňování** – tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů
- **firemní systém vzdělávání** – plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace
- **kolektivní vyjednávání** – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovně-právních agend
- **sociální péče** – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.
- **personální informační systém** – pro potřeby firmy i externí orgány, personální administrativa.

Při plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy. Je závislé na velikosti firmy a existující struktuře řízení. Jedná se o štábní útvar řízení, jehož vazbu na liniový systém řízení zabezpečuje skutečnost, že vedoucí zaměstnanec odpovědný za personální práci je zpravidla členem vrcholového vedení podniku.

Možností **organizačního členění personálního útvaru** je celá řada. Ve velkých a středních firmách je personální útvar rozčleněn na řadu odborných oddělení se speciality pro jednotlivé činnosti, velké vnitropodnikové útvary mohou zabezpečovat některé personální činnosti na své úrovni řízení (odměňování, tvorba norem spotřeby práce, pracovní podmínky), některé činnosti je účelné naproti tomu centralizovat a zabezpečovat pro celou firmu z úrovně vedení (přijímání a propouštění zaměstnanců, personální administrativa).

V malých firmách je touto činností pověřen zpravidla některý z vedoucích zaměstnanců, případně vyčleněný odborník – specialista pro personální práci. V každém případě je však nutno zajistit efektivní a účelnou kooperaci personálního úseku s vedením firmy a jednotlivými odbornými útvary a celou řídicí linií až po jednotlivá pracoviště.

Plánování zaměstnanců

Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace. Cílem plánování zaměstnanců je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojit tuto potřebu v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců.

Základem plánování zaměstnanců je **kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil**. Vychází se v ní mj. z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních záměrů a vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci. Souběžně s tím je nutno prognózovat i vývoj zdrojů pracovních sil, který bude ovlivněn věkovou strukturou zaměstnanců firmy, situací na trhu práce a demografickým vývojem ve státě, možností změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců.

Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena. Vychází z informací o možných zdrojích pracovních sil (vnějších i vnitřních), o požadovaném počtu a struktuře pracovních sil a realizuje opatření k vytvoření souladu mezi těmito činiteli.

Vnější zdroje představují nabídku práce pracovníků především z oblasti regionu (není však podmínkou), zahrnují pracovníky vstupující do výrobního procesu (absolventi škol), uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání. K jejich získávání se používá nejrůznějších metod nábory na základě informací o nabídkách volných míst, spolupráce s úřady práce a jinými institucemi poskytujícími služby zaměstnanosti.

Vnitřní zdroje představují zaměstnance uvolněné z důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby či organizačních změn, dále zaměstnance, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště. Personální praxe dává

zpravidla přednost obsazování volných míst z vnitřních zdrojů. Jejich vlastnosti i schopnosti jsou firmě známy, jejich pořízení představuje nižší náklady a je u nich předpoklad vyšší stability v zaměstnání.

Podnik nemá zájem o získání jakéhokoliv zaměstnance. Má-li být proces **výběrového řízení** efektivní, musí pracovníci, kteří na základě nabídek práce mají být přijati, disponovat určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa ve firmě. Je to profesní zaměření uchazeče, dosažená kvalifikace, případně řada dalších vlastností (např. pracovní morálka, schopnost kooperace a komunikace, organizační schopnosti, zájem o kvalifikační růst). Na základě získaných informací o zaměstnanci (dotazník, osobní pohovor, psychologické testy) se posoudí míra předpokladů pro přijetí. V případě většího počtu uchazečů je možno postupovat ve více krocích (předvýběr, vlastní výběr a rozhodnutí z užšího počtu uchazečů).

Stanovení vlastních postupů při výběru zaměstnanců je záležitostí organizace, jejich zkušeností i tradic firemní kultury. Je možno použít nejrůznějších metod, jimiž se zjišťují předpoklady pro výkon určité funkce. Kromě **obecných předpokladů** (jako jsou vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti) je účelné zjišťovat v některých případech i **osobní charakterové vlastnosti** (svědomitost, odpovědnost, pracovitost, úroveň motivace k práci, osobní cíle).

Součástí procesu výběru je také přesné a pravdivé informování uchazeče o požadavcích pracovního místa a dalších významných skutečnostech, které jsou s výkonem práce spojeny. Platí zásada, že všichni (i odmítnutí uchazeči) mají být slušnou formou informováni o výsledcích výběrového řízení.

Hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu

Systém hodnocení se stává základem pro účelný a efektivní způsob rozmisťování zaměstnanců, tj. přizpůsobování struktury zaměstnanců potřebám pracovních míst, plánování jejich kvalifikačního růstu a rozvoje předpokladů pro zvládnutí náročnějších činností. Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů, popř. popis pracovních míst a stanovení metody, která bude použita při hodnocení plnění pracovních úkolů, dále stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování.

Volba **metod hodnocení** je závislá na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Progresivním trendem v současné době je kombinace metod hodnocení s principem **sebehodnocení zaměstnance** s cílem specifikovat silné a slabé stránky jeho činnosti.

Předpokladem takového sebehodnocení je důvěra zaměstnance, že hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci, která napomáhá jeho dalšímu rozvoji a odstranění nedostatků v práci, popř. k převedení na práci, která více odpovídá schopnostem zaměstnance.

Pracovní hodnocení je základem i pro další personální rozhodnutí (postup, přemístění, odměny). Hodnocení je nutno se zaměstnancem projednat, případně dokumentovat uvedením výsledků průběžných hodnocení, a tím předejít tomu, aby u zaměstnance nevznikl pocit subjektivního charakteru hodnocení a nespravedlnosti.

Ve stále větší míře se uplatňuje ve špičkových firmách metody tzv. **vícezdrojového systému hodnocení**, kde hodnoceného hodnotí nejen nadřízený, jako je tomu u standardně uplatňovaných metod, ale i spolupracovníci, podřízení a externí spolupracovníci. Tato metoda umožňuje vytvoření tzv. „zpětné vazby“ (360° feed-back), je však náročnější na metodiku i práci hodnotitelů.

Firemní vzdělávání

Nezbytnou součástí reakce firmy na neustále se měnící nároky ekonomického okolí je **formování pracovních schopností zaměstnance** tak, aby byly v souladu s těmito požadavky. I když existuje zpravidla i vnitřní zájem zaměstnanců na zvyšování kvalifikace, je nezbytné, aby organizace tento proces řídila a usměrňovala.

Proces **firemního vzdělávání** zahrnuje v širším rámci řadu činností, které mají stejný cíl. Tradiční oblast zvyšování kvalifikace, kterou bylo vzdělávání, je zpravidla předmětem činnosti externích subjektů a rozvíjí nejen profesní znalosti, ale především osobnost člověka. Strategie firemního vzdělávání může rozvíjet i tuto stránku, ale hlavní náplní těchto činností ve firmě je oblast zvyšování kvalifikace, tj. profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí, zručností a dovedností. Do této oblasti patří také **rekvalifikace**, tj. přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích na zaměstnance.

Relativně samostatnou oblastí, zejména u vedoucích zaměstnanců, je trénink tzv. **sociálních dovedností**, tj. schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat zaměstnance.

Pracovní podmínky a sociální péče

Do kompetence útvarů personální práce patří také **péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygienu práce**. Jedná se o odborně specializovanou činnost, která má ve svých

důsledcích příznivý vliv na spokojenost zaměstnanců, ovlivňuje jejich výkonnost, zdravotní i psychický stav.

Komplex procesů, které mají za cíl uspořádat pracovní prostředí tak, aby negativně neovlivňovalo fyzický nebo psychický stav zaměstnance, se označuje jako **proces humanizace práce**. Vedle odstraňování negativních vlivů pracovní zátěže (monotonie, nadměrná námaha) zahrnuje i prvky obohacování práce (rozšiřování spektra pracovních činností a tím i zvyšování kvalifikační úrovně a přitažlivosti práce pro zaměstnance).

Progresivním prvkem organizace práce v současném období jsou **formy skupinové organizace práce**, které rozvíjejí kooperativnost mezi zaměstnanci, zvyšují pestrost práce a její kvalifikační úroveň.

Významným faktorem utváření pocitu spokojenosti s prací a tím také ovlivňování výkonu zaměstnanců je úroveň **zabezpečování sociálních potřeb pracovníků**. Vedle poskytování mzdy jako základního faktoru ovlivňujícího životní úroveň mohou zaměstnavatelé vynakládat část personálních nákladů na **poskytování sociálních požitků**, které pak tvoří mimomzdovou motivaci zaměstnanců.

Těchto forem může být celá řada. Patří mezi ně např. příspěvky na závodní stravování, firemní rekreaci a další aktivity volného času, zdravotní péče, péče o děti předškolního věku, důchodová připojištění, firemní bytová výstavba a půjčky, vzdělávací a kvalifikační programy. Způsoby poskytování požitků a jejich výše bývají zpravidla upravovány v kolektivní smlouvě nebo v interním mzdovém předpisu tam, kde kolektivní smlouva není uzavřena.

Plošné a paušální poskytování těchto výhod přináší snížení jejich motivační účinnosti. Jednotlivci ve věkově, zájmově a sociálně diferencovaném kolektivu zaměstnanců mají různou strukturu a prioritu sociálních potřeb, a proto se dnes stále více zavádí tzv. „**cafeteria systém**“ v sociálních požitcích zaměstnanců. Každý zaměstnanec má k dispozici určitou výši hodnoty těchto požitků a podle firemní nabídky si sám určuje strukturu jeho čerpání. Tento způsob je motivačně účinnější a vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Mzdový systém firmy

Firma může k odměňování zaměstnanců vytvářet svůj **mzdový systém**. Mzdou se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité povahy (naturální mzda) poskytované

zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzda může být sjednána v **pracovní smlouvě**, popř. jiné smlouvě, např. **manažerské smlouvě**, nebo v **kolektivní smlouvě**. Mzdový systém ve velké (často i střední) firmě oceňuje tyto faktory:

- hodnotu práce
- pracovní podmínky
- pracovní výsledky, pracovní chování a pracovní výkonnost
- tržní cenu práce.

Hodnota práce

Charakterizuje relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednoho druhu práce ve srovnání s ostatními pracemi ve firmě. Určuje se pomocí **metod hodnocení práce** a může být vyjádřena pořadím, tarifním stupněm nebo body. **Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem**, což je mzdová sazba v Kč za jednotku času (hodinu, měsíc, rok), poskytovaná zaměstnanci za to, že je zařazen na pracovní místo, splňuje kvalifikační požadavky tohoto místa, a zaměstnavatel předpokládá, že odvede alespoň normální (průměrný) výkon. Vedení firmy rozhoduje o velikosti mzdových tarifů a jejich diferenciaci.

Pracovní podmínky

Zahrnují širokou skupinu zátěžových požadavků pracovního místa a znamenají zvýšené náklady na reprodukci pracovní síly. Představují je jednak atypické pracovní režimy, např. směnová práce, jednak negativní vlivy pracovního prostředí, které ohrožují bezpečnost práce a zdraví zaměstnance. Za práci v nestandardních pracovních podmínkách zaměstnavatel poskytuje **příplatky a mzdové kompenzace**.

Pracovní výsledky a pracovní chování

Hodnotíme pomocí metod, jako jsou normy spotřeby práce, technicko-hospodářské normy, ukazatele finančního řízení, hodnocení zaměstnance aj. Odvádění nadstandardního výsledku je stimulováno příslibem poskytnutí pohyblivé mzdy, která je určena prostřednictvím **mzdové formy**. Někdy je tato část mzdy označována jako **výkonová mzda**. Pohyblivá mzda není zaručená a nemusí být vyplacena, nevytvoří-li zaměstnavatel dostatečný objem mzdových prostředků.

Tržní cena práce

Je výslednicí stavu nabídky a poptávky po práci určitého druhu na lokálním, národním či jiném trhu práce. Vyjadřuje rozdíl mezi cenou práce stanovenou pomocí mzdového systému a cenou práce na vnějším trhu. Ve stabilizované ekonomice zpravidla není oceněna samostatnou složkou mzdy. Odráží se v absolutní výši dříve uvedených složek, obvykle ve mzdovém tarifu.

Hodnocení práce

Smyslem hodnocení práce je zjistit relativní rozdíly mezi pracemi, utřídít je např. podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností, odpovědnosti aj. a nakonec je zařadit do **tarifních stupňů**. Taková stupnice představuje zdůvodněnou základnu pro stanovení mzdových tarifů. Metody hodnocení práce se obecně skládají ze dvou kroků:

Práce, které jsou vybrány jako klíčové, jsou popsány podle předem vymezených požadavků, jež vystihují jejich kvalifikační náročnost; má je být schopen plnit průměrně způsobilý zaměstnanec

Slovní popisy prací se převádějí do číselného vyjádření, které může být např. v bodech či stupních, což je hledaná hodnota práce.

Mzdové formy

Mzda se skládá z několika složek, které často závisejí na množství a kvalitě práce. Souhrn těchto složek tvoří hrubou mzdu.

1) Základní mzda

Je dána množstvím odvedené práce. Používá se jako:

- a) **časová** – závisí na odpracovaném čase. Používáme ji pro činnosti, u kterých nelze ovlivnit pracovní tempo nebo měřit výkon, např. řídicí a administrativní pracovníci, nebo pro činnosti vyžadující přesnost a soustředěnost (hodinář, opravář počítačů apod.). Časová mzda může být dána:
 - **hodinovou sazbou**
 - jako **měsíční stálá mzda**, která nezávisí na počtu odpracovaných hodin. Často zahrnuje předpokládané přesčasy. Je vhodná zejména pro duševní činnosti.

- b) **úkolová** – podle odvedené práce. Používáme ji tam, kde je výkon snadno měřitelný. Typická je u dělníků, kde lze stanovit množství práce, které se má vykonat za určitý čas (frézaři, uklízeči, kopáči atd.).
- c) **podílová** – zaměstnanec obdrží určitý podíl z dosažených výsledků práce. Často se používá u prodejců, obchodních cestujících, u vedoucích pracovníků, kteří obdrží určité procento z tržby.

2) Pobídkové složky mzdy

- a) **osobní příplatek** – vyjadřuje kvalitu práce zaměstnance nebo důležitost jeho osoby pro podnik. Bývá pravidelnou složkou mzdy vedle základní mzdy (osobní ohodnocení).
- b) **příplatky** – přísluší za práci konanou za zvláštních podmínek. Zákon stanoví pět povinných příplatků. Zároveň je stanovena jejich minimální výše. Povinné jsou příplatky za práci:
- **v noci** – nejméně 10 % z průměrného výdělku
 - **v sobotu a v neděli** – opět nejméně 10 % z průměrného výdělku
 - **ve svátek** – pokud se neposkytne náhradní volno, pak minimálně 100 % z průměrného výdělku
 - **ve ztíženém pracovním prostředí** – nejméně 10 % z minimální mzdy
 - **přesčas** – poskytuje se, pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna. Pak činí nejméně 25 % z průměrné hodinové mzdy.
- c) **prémie a odměny** – vyplácejí se za určité výsledky práce. Mohou být stanoveny předem, např. za 5% překročení plánu se vyplatí prémie 10 % platu, za získání každého zákazníka 500 Kč. Mohou se také vyplácet jednorázově a jejich výše nemusí být předem dána. Půjde např. o odměnu za mimořádný pracovní výsledek či realizaci zlepšovacího návrhu. Důležitá je odměna za **pracovní pohotovost** Na této odměně se zaměstnavatel a zaměstnanec musí dohodnout a činí minimálně 10 % průměrného výdělku.

3) Náhrady mzdy

Náhrady se vyplácejí v případě, že zaměstnanec nepracoval, avšak měl by na mzdu nárok. Jde o důvody, které jsou dány:

- **zákonem** – zejména náhrady mzdy za dovolenou
- **překážkami v práci** z důvodu:
 - obecného zájmu (výkon veřejné funkce, výkon občanské povinnosti – např. svědectví u soudu)
 - důležitých osobních překážek (studium při zaměstnání)
 - na straně zaměstnavatele (práce v důsledku nezaviněné poruchy, výpadku dodávky energie, patří se i živelní události apod.).