

4. Řízení lidských zdrojů

- = **proces** dosahování cílů prostřednictvím **získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů** (*má-li celonárodní telekomunikační operátor za hlavní cíl posilovat své postavení na trhu, musí mu personalisté zajistit kvalitní lidské zdroje – zaměstnance na všech úrovních*), zahrnuje:
 1. **plánování lidských zdrojů** – plánování **potřeby pracovníků** (počet, profese a kvalifikační struktura, rozmístění) – *vybudování výrobního areálu RONAL ČR, s. r. o. v Pardubicích s předpokládanou kapacitou výroby 1,4 mil. kusů kol za rok vyžaduje obsazení 500 pracovních míst*
 2. **získávání a výběr pracovníků** – určení způsobů a metod pokrytí potřeb pracovníků – **definování požadavků** (*vzdělání, praxe, cizí jazyk, řidičský průkaz, bezúhonnost, fyzický stav*), **přilákání uchazečů** (*další vzdělávání, profesní růst, pracovní prostředí, kolektiv, seberealizace, benefity*), **vybírání uchazečů** (*výběrové řízení, pohovor, zprostředkovatelská agentura, pracovní úřady, testy*)
 3. **rozmístování pracovníků** – **zařazování** do pracovních činností – *řadovému pracovníkovi je díky jeho kvalitám přiřazen tým lidí, který koordinuje, přesun části zaměstnanců z ústředí na novou pobočku, odebrání pravomocí díky neuspokojivým výsledkům*
 4. **hodnocení pracovníků** – stanovena různá **kritéria** např. *množství práce, hospodárnost na pracovišti, chování vůči zákazníkům, kvalita práce, iniciativa, týmová spolupráce*
 5. **odměňování** – tvorba nástrojů pracovní **motivace** a mzdových systémů
 6. **podnikové systémy vzdělávání** – jejich plánování, příprava a organizace – *Dopravní vzdělávací institut a.s. je dceřinou společností Českých drah, zabezpečující podnikové vzdělávání zaměstnanců Českých drah, svoje služby nabízí také zákazníkům mimo prostředí Českých drah*
 7. **kolektivní vyjednávání** – jednání zaměstnavatelů a **odborů** jako sociálních partnerů, vedení pracovních agend – *odborový svaz hasičů, pracovníků knihoven, obchodu*
 8. **sociální péče** – komplexní péče o pracovníky – *pracovní doba a režim, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, personální rozvoj pracovníků*

Analýza potřeb lidských zdrojů

- **plánování lidských zdrojů** = **správný počet a struktura lidí tehdy, kdy budou zapotřebí** (*tým webdesignerské firmy tvoří čtyři internisté: obchodník, grafička, programátoři, a dva externisté: fotograf, grafik*) – dvě **prognózy**:
 - potřeby pracovních sil** – vychází z **předpokládaného vývoje** výrobního programu, změn technologie a organizace práce, investičních výdajů a vývoje odbytu (*na čím větší oblast „webdesignerského trhu“ se bude firma zaměřovat, tím více pracovníků bude potřebovat*)
 - zdrojů** – **vnitřní** nebo **vnější trh práce**, často **jejich kombinace** (*firma může v budoucnu vyšší potřebu grafiků vykrýt z externích zdrojů, nebo někoho z programátorů začlenit do oblasti grafiky*)
- = **analýza pracovních pozic** – zjišťuje, zda **existuje potřeba získání nebo propuštění zaměstnanců** – výstupem může být **popis pracovního místa** = **přesné vymezení pracovních úkolů, povinností a pravomocí** (*Popis pozice „vedoucí HR“ výrobce sklápěcích nástaveb na nákladní automobily: vedení personálních procesů, formulace personální strategie, aktivní účast při náboru zaměstnanců, styk s úřady, zodpovědnost za problematiku bezpečnosti práce.*)

Získávání a výběr pracovníků (proces a metody)

- = s **minimálními náklady** získat a vybrat pracovníky v **požadovaném množství a kvalitě**
- **vnitřní zdroje** pracovních sil = pracovníci, kteří **v organizaci již pracují** = pracovní síly:
 - uspořené** v důsledku technického rozvoje (*technický pracovník montážní linky společnosti KAROSA a.s. je díky modernizaci výroby převeden na úsek kontroly*)
 - uvolňované** v souvislosti s organizačními změnami (*v případě uzavření brněnské pobočky společnosti, jsou zdejší manažeři převedeni do sídla společnosti v Ostravě*)dozrály k **výkonu náročnější práce**, než jakou vykonávají (*získání certifikátu CFA – Chartered Financial Analyst umožní zaměstnancům poradenské společnosti kariérní růst a větší kompetence*)

se zájmem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo (na místo manažera prodeje, jenž opouští podnik dodavatele nářezových hmot, je přeřazen nejúspěšnější obchodník společnosti)

- **vnější zdroje** pracovních sil = další **pracovníci na trhu práce** – *absolventi škol, studenti, zaměstnanci jiných firem se zájmem o změnu, ženy v domácnosti, pracovní zdroje v zahraničí*
- **1. Nábor – výběr média a zveřejnění inzerátu** – vychází z **popisu pracovního místa** + informace o poslání organizace (motivace uchazečů) – **způsoby nábora**: *stávající zaměstnanci a jejich kontakty, internet, spolupráce se školami, inzerce v tisku, personální agentury, úřad práce*
- **2. Předvýběr – hodnocení motivačních dopisů** (vysvětlení, proč chce kandidát v organizaci pracovat) a **životopisů**, potřebná osvědčení a dokumenty = **vyřazení uchazečů, kteří nepřípadají v úvahu** (nesplňují kvalifikační či odborné předpoklady)
- **3. Výběrový pohovor** – může mu předcházet **různé testování** (návěk konkrétní práce, odborná způsobilost, testy osobnosti, fyzické testy)
- **4. Rozhodnutí o výběru a informování uchazeče o výsledku** – ověření poskytnutých **referencí**, nemusí být vybrán žádný uchazeč = nové kolo výběrového řízení
- **5. Uzavření pracovní smlouvy** = z uchazeče se stává **zaměstnanec**

Výběrové řízení ve společnosti TPCA Czech, s.r.o. = písemné testy a pohovor s personalistou, úspěšní kandidáti pak absolvují skupinové hry a další testy. Výběr = důraz na týmovou spolupráci, dobré komunikační a prezentační dovednosti, schopnost zdokonalovat vlastní práci a postupy, nezbytná je minimální znalost anglického jazyka. Posledním krokem je pohovor s manažerem, který kandidáta seznámí s budoucí pozicí, následuje lékařská prohlídka a podpis pracovní smlouvy.

Adaptační proces

- pomáhá zaměstnanci **vyrovnat se s novým prostředím, vstoupit do vztahů** s novými kolegy a co nejdříve začít **plnohodnotně vykonávat svou práci** – *pochopení místních zvyklostí (organizační kultury), využívání výpočetní techniky (zřízení hesel, přístupu ke kopírce)*
- je vhodné novému zaměstnanci:
přidělit tzv. gestora = člověka, na kterého se v případě otázek či nepochopení může daný pracovník obrátit (*kolega ve společné kanceláři, obsluha vedlejšího stroje*) nebo **poskytnout materiály o organizaci**, tzv. **adaptační balíček** – *výroční zpráva, firemní časopisy, seznam zaměstnaneckých výhod, interní směrnice a předpisy, kontakty na nadřízeného a kolegy*

Rozvoj zaměstnanců (vzdělávání, kariéra, hodnocení)

- **školení** = úsilí **přípravit pracovníky na požadavky, které jsou na ně kladeny** v práci – zaměřeno buď **na práci samotnou** (*účetní – školení v oblasti změn daňových zákonů*), nebo na aspekt **s danou prací související** (*znalost angličtiny*)
- **rozvoj** = umožňuje **rozšíření současné kariéry**, pochopení nových souvislostí a zlepšení dovedností = **vyšší úroveň výkonnosti**, případně příprava nové či odlišné kariérní cesty – **manažerské programy** pro vedoucí pracovníky (*certifikační program PMI pro projektové manažery*) nebo jiné **specifické znalosti** (*sociálně-právní minimum v oblasti poskytování služeb zdravotně postiženým*)
- **vzdělávání** – v rámci práce nebo mimo ni – *kombinované studium na vysoké škole, večerní kurzy pro dospělé na středních odborných školách, certifikační kurzy*
- **hodnocení zaměstnance** = **posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci**, ve které se pohybuje, k činnosti, kterou vykonává (pracovní výkon), a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu (*zákazníci, dodavatelé, kolegové*)
cíl hodnocení = zjistit, do jaké míry **zvládá pracovník nároky svého pracovního místa**, jaká je **možnost jeho dalšího využití** v organizaci a **co je proto potřeba udělat**
Kritéria hodnocení zaměstnanců MF ČR: úspěšnost při plnění konkrétních úkolů, odborné znalosti a způsob jejich využívání, způsob jednání a vystupování, úroveň pracovní iniciativy a samostatnost, schopnost rychlé analýzy složitých problémů a koncepčnost při jejich řešení, kreativita, organizace pracovního času, specifické kritérium – stanoví hodnotitel podle potřeby, splnění úkolů z minulého období; u vedoucích zaměstnanců navíc schopnost efektivně řídit a motivovat pracovní tým.

Odměňování

- = **následný proces hodnocení pracovníků**, existuje v **peněžní i nepeněžní podobě**
- **celková odměna** = **celkový výdělek** (peněžní ohodnocení práce dle vnitřních směrnic – *základní peněžní odměna, proměnlivá peněžní odměna (% z prodeje), podíly na vlastnictví a zaměstnanecké výhody*) + **nepeněžní odměna** (**uznání, příležitost** k rozvoji dovedností či kariéře a **kvalita** pracovního života – *mobilní operátor – levnější volání zaměstnanců, počítačová společnost – datové nosiče zdarma, dopravní podnik – možnost využití místní dopravy se slevou/zdarma*)
- **úkol odměňování** = **získat** kvalifikované pracovníky v potřebném počtu, **stimulovat** k výkonu a žádoucímu chování, **udržet mzdové náklady** v objemu, který neomezí konkurenceschopnost firmy, **spravedlivá mzdová diferenciac**e uvnitř firmy a ve srovnání se situací na trhu práce
- **mzda** = peněžité nebo nepeněžité (naturální mzda) **plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za jeho práci – mzdovotvorné faktory:**
 - pracovní funkce ve firmě** – z hlediska jednotlivých nároků na znalosti, vlastnosti a dovednosti (*rozdílné ohodnocení manažera odbytu a pracovníků skladu*)
 - výsledek práce a pracovního chování** – oceňuje plnění pracovních úkolů (*počítačová společnost hodnotí výsledky svých zaměstnanců dle časové a odborné náročnosti zpracování zakázek – stavba sítí, správa sítí a serverů, správa aplikací*)
 - mimořádné okolnosti práce** – zvláštní pracovní podmínky (*atypická pracovní doba – práce v noci, ve svátek, zhoršené pracovní prostředí – hluk, prach*)
 - situace na trhu práce** – vliv tržní ceny práce utvářející se na základě nabídky a poptávky na trhu práce (*nižší nabízená mzda v případě přebytku pracovních sil na pracovním trhu*)

Formy vzniku a zániku pracovního poměru

- **vznik** na základě **pracovní smlouvy** – musí být uvedeno **datum nástupu** do zaměstnání, **druh činnosti**, na kterou je pracovník přijímán, a **místo** vykonávané činnosti – do měsíce musí být **doplněna výše mzdy či platu**, konkrétní práce nebo doba dovolené, lze dohodnout i další podmínky (*služební auto, pružnou pracovní dobu*) a sjednat **zkušební dobu** (max. 3 měsíce) nebo **konkurenční doložku** (*se zaměstnanci, kteří u zaměstnavatele získají určité unikátní znalosti např. technologických postupů či kontakty např. na zákazníky*)
 - pracovní smlouva** musí být vždy **písemná**, nedodržení této podmínky však **nezakládá neplatnost smlouvy** (*pracovní poměr může vzniknout i ústní dohodou či mlčky, avšak zaměstnavatel se vystavuje vysoké pokutě od inspektorátu práce*)
- práce **mimo pracovní poměr** – **dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti**
- **zánik** několika způsoby:
 - zrušením ve zkušební době** – během ní mohou zaměstnanec i zaměstnavatel od pracovní smlouvy **okamžitě odstoupit** i bez udání důvodu
 - uplynutím sjednané doby** pracovního poměru – v případě, že byl sjednán na dobu určitou
 - okamžitým zrušením** – *zaměstnanec zvláště hrubým způsobem poruší pracovní kázeň, je nepodmínečně odsouzen za úmyslný trestní čin*
 - výpovědí** – **písemně ze strany zaměstnance či zaměstnavatele**, pracovní poměr skončí po uplynutí tzv. **výpovědní doby** (dva měsíce), zaměstnanec nemusí udávat žádný důvod, zaměstnavatel z **důvodů vymezených zákoníkem práce** – *zrušení nebo přemístění organizace nebo její části, nadbytečnost zaměstnance vzhledem k celkovému snižování stavu zaměstnanců, nesplnění předepsaných předpokladů pro výkon příslušné práce (např. složení zkoušky, předložení lékařského osvědčení), nespokojivé pracovní výsledky nebo porušování pracovní kázně, byl-li zaměstnavatelem písemně vyzván k nápravě a neučinil tak*
 - vzájemnou dohodou** mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – zaměstnanci i zaměstnavateli vyhovuje **určitý termín ukončení pracovního poměru**, o čemž uzavřou písemnou dohodu (*zaměstnanec má jiné výhodné zaměstnání, kde ale požadují, aby nastoupil dříve, než uplyne výpovědní doba, nutný souhlas zaměstnavatele*)

Práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců

- upravuje **zákoník práce** (zákon č. 262/2006 Sb.), **pracovní smlouva**, případně kolektivní smlouva

Zaměstnavatel **má právo**

- **vydat vnitřní předpis** za účelem **přizpůsobení pravidel** vnitřním podmínkám společnosti (*delší rozsah pracovního volna, pravidla a bezpečnostní předpisy pro používání jízdních kol při plnění pracovních úkolů*)
- **určit množství požadované práce a pracovní tempo**, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě
- **vyžadovat po zaměstnanci náhradu škody**, kterou mu zaměstnanec způsobil zaviněným porušením povinností při plnění pracovních úkolů (*zaměstnanec – prodejci byl v průběhu předvádění jízdy zákazníkem odcizen předváděný automobil, přičemž zaměstnanec nerespektoval pokyn zaměstnavatele, aby předváděcí jízdy vozů, jejichž hodnota přesahuje určenou částku, neprováděl sám, ale v přítomnosti dalšího prodejce*)

Zaměstnavatel **je povinen**

- **přidělovat zaměstnanci práci** sjednanou v pracovní smlouvě
- **platit za vykonanou práci mzdu** (organizace soukromé povahy) a **plat** (zaměstnavatelem je stát, příspěvková organizace, státní fond, obec, kraj, školská právnická osoba zřízená MŠMT)
- **vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů** = aby zaměstnanec mohl své pracovní úkoly úspěšně plnit (*zařízení pracoviště – účetní software a jeho aktualizace pro pracovníky účtárny*)
- **dodržovat ostatní pracovní podmínky** stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem (*rovné zacházení v pracovních podmínkách, odměňování a funkčním postupu, povinnosti v souvislosti s pracovní dobou – rozvržení, evidence, možnost práce doma, pravidla k používání služebního vozidla*)

Zaměstnanec **je chráněn**

- v otázkách rozsahu i **bezpečnosti a ochrany zdraví** při práci, **výše mzdy** (*stanovena minimální mzda, nyní 8.000,- Kč*), má **právo na stravné či cestovní náhrady, dovolenou (min. 4 týdny)** i **příplatky za noční práci** (*kompensace za zhoršené podmínky – 20 % průměrného hodinového výdělku*), **odmítnout výkon práce** bezprostředně a závažným způsobem ohrožující život či zdraví

Zaměstnanec **je povinen**

- **konat práci** podle pracovní smlouvy a pokynů zaměstnavatele, osobně, v určené pracovní době
- **dodržovat pracovní kázeň**, pracovat svědomitě a řádně dle svých sil, znalostí a schopností, **plnit pokyny nadřízeného** a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci
- plně **využívat pracovní doby a výrobních prostředků** k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly (*dle § 316 zákoníku práce nesmí zaměstnanec bez souhlasu zaměstnavatele užívat pro svou osobní potřebu počítač a telefon, případně další výrobní a pracovní prostředky jemu svěřené*)
- **řádně hospodařit** s prostředky svěřenými zaměstnavatelem a **střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele** před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím (*odpovědnost za ztrátu poskytnutého notebooku či mobilního telefonu*)

Použité zdroje:

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. první vydání. Hradec Králové : GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.