

# Personální činnost podniku

Materiál byl vytvořen v rámci projektu  
**Nové výzvy, nové příležitosti, nová škola**

*Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním  
fondem a státním rozpočtem České republiky*



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# 1 Vymezení pojmu personální činnost

Práce je jeden ze tří nezbytných prvků účastníci se výroby. Právě lidský činitel dává procesu výroby obsah a smysl. Bez práce výrobní proces neproběhne.

**Personální činnost podniku** - personalistika, řízení lidských zdrojů; zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku

## 2 Úkoly personální práce

- hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje
- usiluje o optimální využívání pracovníků podniku
- formuje pracovní týmy, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy
- zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku
- dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv

## 3 Cíle personální činnosti

### 1. Cíle v hospodářské oblasti

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory
- zlepšování struktury a zvýšení kvality práce
- udržet personální náklady podniku na optimální výši
- kvalitní systém odměňování, který motivuje pracovníky k lepší práci

### 2. Cíle v sociální oblasti

- ztotožnění se pracovníka s cíli podniku
- dosažení uspokojení s obsahem práce, pracovním prostředím apod.
- motivace pracovníka k tvůrčímu řešení problémů podniku
- zabezpečení sociálních jistot pracovníků

## 4 Personální činnosti

1. Plánování pracovníků
2. Získávání a výběr zaměstnanců
3. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
4. Hodnocení pracovníků
5. Stimulování a odměňování pracovníků
6. Podnikové vzdělávání
7. Péče o pracovníky
8. Budování dobrých vztahů v podniku
9. Vedení personálního informačního systému



## 5 Plánování pracovníků

Jeho úkolem je to, aby podnik měl k dispozici pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita)
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita)
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin
- ve správný čas
- s přiměřenými náklady

Plánování pracovníků probíhá po dvou liniích:

- odhad a plánování potřeby pracovníků
- odhad a plánování pokrytí potřeby pracovníků

V tržních podmínkách se klade důraz na krátkodobější, operativnější plánování.

## 6 Získávání a výběr pracovníků

### 6.1 Možnosti obsazení volného pracovního místa

- zrušení pracovního místa
- pokrytí práce formou zkráceného úvazku
- pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru
- práce vyžaduje plný úvazek

### 6.2 Úkoly při získávání pracovníků

- zajistit dostatečné množství vhodných uchazečů
- získat přiměřené informace o jednotlivých uchazečích

Získávání pracovníků se neobejde bez:

- předvídání potřeby pracovníků
- analýzy pracovních míst
- důkladné znalosti situace v podniku
- znalosti situace na trhu práce

### 6.3 Nábor zaměstnanců

- způsob by měl být u firmy ustálený
- z hlediska dlouhodobých potřeb (součást ročního personálního plánu)
- krátkodobé potřeby (operativní = úraz, úmrtí, indispozice)
- firma má možnost hledat mezi svými zaměstnanci nebo na trhu práce
- prostředky → inzeráty, konkurzní řízení, osobní kontakty, úřady práce, školy, jiné firmy, ostatní



## 6.4 Výběr zaměstnanců

Personalisty by mělo zajímat, jak uchazeč nabízené místo vyhledal, jak získával informace o firmě, kde chce nastoupit.

### U písemné žádosti o místo hodnotíme

- zda uchazeč místo přesně nazval = přesnost
- posuzujeme stručnost, věcnost, otevřenost informací, dostatek informací o odborné kvalifikaci a praxi
- negativně hodnotíme chyby a nepřesnosti v adrese, názvu, příliš podrobné informace s osobního života, striktní vyjadřování platových nároků, snahu upoutat
- věnujeme pozornost slovníku (je možné vyčíst některé rysy)

## 6.5 Metody výběru zaměstnanců

- smyslem je omezit riziko výběru nevhodného člověka na nabízené pracovní místo
- nejobvyklejší metody jsou:
  - a) personální informace – životopis, dotazník
  - b) rozhovor (interview)
  - c) hodnocení z předchozích pracovišť (reference)
  - d) testování způsobilosti – odborné, psychické

### Životopis

- zhruba jednostránkový, popis významných etap profesního vývoje uchazeče, stručné údaje o osobním životě, vztahující se k výkonu povolání

### Dotazník (jednoduchý, otevřený)

- strukturován do určitých celků, text a formulář individuální

Personalista musí sledovat význam sdělení, utvořit si představu o celkovém vývoji, etapách dosavadní profesní kariéry (časté změny firmy, důvody změn).

### Rozhovor

1. **zahřívací** – aby se účastník uvolnil, mohl mít v dialogu co největší podíl
2. **hlavní** – část otázek podle připraveného seznamu, část podle situace, vysvětlit úkoly, funkce apod. v novém zaměstnání
3. **shrnutí, předběžný závěr** – dát žadateli možnost posoudit své možnosti

### Reference

- věcná sdělení o výsledcích práce z předchozích zaměstnání, písemná nebo ústní

### Testování odborné způsobilosti

- testy na ověřování schopností, znalostí, dovedností, v některých oborech předepsány pro stanovený okruh funkcí nebo profesí

### Testování psychické způsobilosti

- má smysl, jsou-li výsledky objektivní, spolehlivé, musí s nimi pracovat odborníci, jsou doplňkovou formou k celkovému rozhodnutí



## 6.6 Zařazení a adaptace zaměstnanců

- personalisté zajistí vstupní instruktáže o základních předpisech ochrany a bezpečnosti při práci, seznámení zaměstnance s firmou historie, úspěchy, výrobní program, záměry)
- poskytnou informace o možnostech zvyšování kvalifikace
- zařazení na pracoviště vykonává odpovědný vedoucí pracovník
- je nutno rozlišovat způsob adaptace podle věku, pracovních zkušeností, charakteru funkce nebo činnosti

## 7 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování prac. poměru

- účel rozmíst'ování pracovníků → dát správného člověka na správné místo
- při rozmíst'ování pracovníků porovnáváme charakteristiky pracovního místa a představu o žádoucím výkonu s charakteristikami pracovníka

### 7.1 Formy rozmíst'ování pracovníků

- povyšování
- převedení na jinou práci (nejčastější)
- přeřazení na nižší funkci

### 7.2 Ukončení pracovního poměru

- výpovědí
  - a) ze strany podniku
  - b) ze strany pracovníka
- okamžitým zrušením
  - a) podnikem
  - b) pracovníkem
- dohodou
  - a) z iniciativy podniku
  - b) z iniciativy pracovníka
- zrušením ve zkušební době
  - a) podnikem
  - b) pracovníkem
- skončením pracovního poměru sjednaného na určitou dobu
- z důvodu péče o dítě
- odchodem do důchodu (penzionováním)
- úmrtím pracovníka

## 8 Hodnocení zaměstnanců

Má odpovědět na otázky:

- co a jak zaměstnanec dělá
- jaký zaměstnanec je – posouzení schopností, vlastností, postojů a předpokladů pro práci



## 8.1 Využití výsledků pracovního hodnocení v personální praxi

1. rozhodování o platech (odměňování)
2. stanovení budoucího využití zaměstnance
3. zjištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje zaměstnance
4. motivaci zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů
5. zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi vedoucími a vedenými
6. zlepšení výkonnosti, resp. výkonového potenciálu zaměstnanců

**Význam hodnocení pro zaměstnance** – poskytuje informace o výsledcích práce, o možnostech rozvoje a vhodnějšího uplatnění nebo naopak o slabínách (v čem se musí zlepšovat a zdokonalovat)

**Význam hodnocení pro nadřízené** – napomáhá při vedení zaměstnanců, při jejich aktivizaci a při řízení jejich dalšího personálního rozvoje

Pro personalisty má smysl zejména posouzení účinnosti pracovního hodnocení – kvalita systému, jeho přijetí zaměstnanci, posouzení účinnosti realizovaných opatření vyplývajících z hodnocení, např. vzdělávacích, tréninkových.

**Vazba hodnocení výsledků práce na odměňování musí být přímá a výrazná!**

## 8.2 Zásady pracovního hodnocení

- hodnotí se konkrétní výkony a chování, ne vzdělání a délka praxe
- hodnocení se posuzují ve vzájemném porovnání tak, aby jejich výsledky byly souměřitelné
- hodnotí se podle všech známých kritérií – obvykle stupňovitě, od nejlepšího k nejhoršímu (slovně, číselně, bodově ...)
- hodnotí se ne prvotně za účelem kritiky, ale především za účelem poděkování a dalšího povzbuzení pracovníků
- výsledky hodnocení se neutajují, ale konfrontují s názory hodnocených
- hodnocení zaměstnanců přísluší výhradně příslušnému vedoucímu pracovníkovi
- hodnocení zaměstnanců se stává trvalou a průběžnou součástí práce podnikového vedení s lidmi

## 9 Stimulování a odměňování pracovníků

- zaměstnavatel se snaží ze zaměstnanců vytěžit optimální výkon. K tomu manažeři firem využívají nejrůznějších stimulů, které mohou být:
  - **pozitivní** - pokud zaměstnanec udělá něco dobře nebo nad rámec svých povinností, je něčím odměněn, dostane něco navíc (dovolená, peníze, ...)
  - **negativní** - pokud zaměstnanec udělá něco špatně, pak o něco přijde (peníze, výhody, ...)
- podmínky pro odměňování pracovníků stanoví **zákoník práce** v šesté části. Konkrétní výše odměň je pak výsledkem vzájemné dohody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.



# 10 Podnikové vzdělávání

## 10.1 Proč vzdělávat?

- pro malé podniky je obtížné získávat již náležitě odborně připravené pracovníky (nemohou jim zajistit takové podmínky jako velké podniky)
- malý podnik musí být přizpůsobivý a pružně reagovat na požadavky trhu → pružná a přizpůsobivá musí být i jeho pracovní síla
- je to nástroj zvyšování produktivity práce, lepšího hospodaření, zvyšování spokojenosti zákazníků, formování dobrých pracovních vztahů

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce v současnosti i v budoucnosti, aktualizuje jejich znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.

## 10.2 Oblasti vzdělávání

- a) **oblast kvalifikace** – přizpůsobení měnícím se požadavkům pracovních míst
- **orientace** – zapracování nového pracovníka, jeho rychlá adaptace
  - **doškolení** – prohlubování kvalifikace, pokračování odborné přípravy v oboru; přizpůsobení se novým požadavkům stávajícího prac. místa
  - **přeškolení** – rekvalifikace; formování prac. schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových prac. schopností
- b) **oblast rozvoje** – orientuje se na získání větších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce. Vedle pracovních schopností se formují i sociální schopnosti, osobnost jedince. Rozvoj je tedy orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka než na práci, která je momentálně vykonávána.

## 10.3 Na co se zaměřit při rozvoji pracovníků malého podniku?

- na vytváření podmínek pro rozšiřování tech. znalostí a dovedností svých pracovníků → podpora nebo usnadnění některých jejich aktivit volného času (vědecké a odborné časopisy, technické koníčky, organizace a dotování návštěv výstav a přehlídek technických novinek atd.)
- jazykové vzdělávání
- práci s PC
- umění jednat s lidmi

Mimořádná pozornost se věnuje rozvoji manažerských dovedností pracovníků, kteří zastávají nebo mají zastávat manažerské funkce.

## 10.4 Metody vzdělávání pracovníků

- v malých podnicích se používají nejčastěji metody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce





- mezi používané metody vzdělávání patří:
  - Instruktaž při výkonu práce, koučování, konzultace, asistování
  - Pověření úkolem
  - Rotace práce, pracovní porady
  - Přednášky, semináře
  - Distanční vzdělávání

## 11 Péče o pracovníky

- **povinná** - vyplývá z platných zákonů a kolektivních smluv
  - **dobrovolná** - je výrazem personální politiky vedení malého podniku
- péče o pracovníky zahrnuje:
- pracovní dobu a pracovní režim
  - pracovní prostředí
  - bezpečnost práce a ochranu zdraví
  - personální rozvoj pracovníků
  - služby poskytované pracovníkům na pracovišti
  - ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

## 12 Budování dobrých vztahů v podniku

- pracovní vztahy mají pro existenci a úspěšnost podniku klíčový význam
- pracovní vztahy tvoří všechny vztahy mezi lidmi, vznikající v souvislosti s vykonáváním práce

### 12.1 Úrovně pracovních vztahů

- pracovníkem a podnikem
- nadřízeným a podřízeným
- pracovníky podniku a zákazníky a veřejností
- pracovními skupinami
- spolupracovníky

### 12.2 Jak zlepšovat a harmonizovat pracovní vztahy?

- důsledně dodržovat zákony, smlouvy a dohody i pravidla slušnosti, respektovat lidská práva pracovníků
- vést pracovníky k tomu, aby i oni dodržovali zákony, podnikové předpisy a pravidla slušnosti v jednání s vedením, spolupracovníky, zákazníky
- respektovat pracovníka jako partnera, vytvářet podmínky pro to, aby se mohl podílet na řízení a rozhodování
- být spravedlivý při získávání, hodnocení, odměňování a rozmisťování pracovníků
- neustále zlepšovat styl vedení lidí a respektovat zdravé zásady formování pracovních skupin





- vytvářet a udržovat příznivé pracovní podmínky a maximálně usilovat o ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci
- informovat pracovníky o všech záležitostech podniku, radit se s nimi, vážně se zabývat jejich stížnostmi a náměty
- pečovat o pracovníky na pracovišti, zajímat se i o jejich životní podmínky, pomáhat jim v případě potřeby
- vytvářet a upevňovat žádoucí mezilidské vztahy v podniku například organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky
- vyvarovat se a postihovat projevy diskriminace nebo preferování některých pracovníků, projevy subjektivních antipatií či sympatií ze strany vedoucích pracovníků

**Zdroje konfliktů** - osobnost a sociální chování jednotlivců, nedorozumění, nedostatky v personální práci a ve stylu vedení lidí a ve způsobu formování pracovních skupin, změny techniky a organizace práce, umístění pracoviště a pracovní podmínky, příčiny mimo podnik

## 13 Vedení personálního informačního systému

- personální práci nelze řádně provádět bez informací o všem, co se týká pracovníků a práce, tyto informace je třeba analyzovat, zamýšlet se nad nimi a soustavně je doplňovat

### Potřebné informace související s personálními činnostmi

- především základní informace o pracovníkovi
- podklady a postupy použité při plánování pracovníků
- podklady, formuláře a postupy použité při analýze pracovních míst
- popisy a specifikace pracovních míst
- informace o získávání a výběru pracovníků (hlavně o použitých metodách)
- informace o postupech použitých při hodnocení pracovníků
- materiály z hodnocení jednotlivých pracovníků
- informace o vzdělávacích aktivitách
- informace o efektivnosti systému odměňování
- přehled použitých forem péče o pracovníky a zaměstnaneckých výhod
- statistické výkazy a statistická data zpracovaná v podniku apod.

