



ZÁKLADY PERSONALISTIKY

1. Ročník – Manažerská ekonomie

1. *PERSONÁLNÍ POLITIKA A PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ*

Významnými faktory pro úspěch organizace jsou:

- odborná kvalifikace a
- připravenost pracovníků k podání výkonu.



ÚKOLY MODERNÍ PERSONÁLNÍ POLITIKY JSOU:

- získání dostatečně kvalifikovaných spolupracovníků
- přizpůsobovat existující kvalifikaci jednotlivých spolupracovníků měnícím se požadavkům
- vnitřně podporovat výkonnost (motivaci) spolupracovníků.



PERSONÁLNÍ POLITIKA

- je součástí podnikové politiky a podléhá stejně jako ostatní oblasti podniku také aspektu hospodárnosti.
- Za personální politiku zodpovídá podnikové vedení.
- Jeho prostředníkem je personální oddělení, které uvádí do praxe příslušné směrnice a poskytuje poradenství ostatním útvarům.



DO OKRUHU PŮSOBENÍ PERSONÁLNÍ POLITIKY SPADÁ:

- personální a sociální řád + související směrnice,
- vyrovnávání zájmů mezi podnikem a zaměstnanci, případně externími spolupracovníky,
- zajištění schopných a spolehlivých zaměstnanců a spolupracovníků pro podnik,
- ochrana podniku v personálním ohledu.



PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování představuje podchycení a ohodnocení všech důležitých faktorů pro budoucnost organizace.

Personální plánování se pak zabývá následujícími oblastmi:

a) potřeba personálu

Kolik spolupracovníků? Jakou mají mít kvalifikaci?

b) získávání personálu

Kde získat personál?

c) změna struktury personálu

Je přeložení nebo propouštění nutné?

d) personální rozvoj

Jaké požadavky jsou na pracovníky kladeny?

e) personální náklady

Jak se vyvíjí výše a složení personálních nákladů? Existuje potřeba jejich racionalizace?

f) efektivnost pracovníků

Jak a kde se uskuteční efektivní nasazení pracovníků?



- Kvantitativní plánování,
jde o plánování, jež je mnohorozměrné a vztahuje se na všechny zaměstnance a spolupracovníky.
- Kvalitativní plánování je plánování rozvoje jednotlivých spolupracovníků.

Personální plánování se nemůže a nesmí chápat jako něco, co existuje v podniku izolovaně, ale musí být vždy součástí podnikového plánu a musí být v souladu s ostatními oblastmi podniku.



NEJVYŠŠÍM CÍLEM V PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍ JE:

- Dostatečné množství spolupracovníků s
- požadovanou kvalifikací
- ve správnou dobu
- na správném místě s ohledem na aspekt hospodárnosti.



Z HLEDISKA OBDOBÍ MŮŽEME PLÁNOVÁNÍ ROZDĚLIT NA:

- krátkodobé 3 měsíce až 1 rok
- střednědobé 1 rok až 4 roky
- dlouhodobé více než 4 roky

Čím delší je plánovací období, tím nejistější
vypovídací schopnost má plán a tím pádem, musí
být častěji aktualizován.

Při plánování není podnik zcela svobodný - musí brát
ohled například na odbory, trh pracovních sil, apod.



PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH POTŘEB

Personální potřeby jsou :

- **Potřeba nasazení** = Počet pracovníků (pracovnic), který je nutný pro plnění úloh
- **Rezervní potřeba** = Doplňkový počet pracovníků, pro neustálé zajištění všech úkolů (v případě nemocenských, dovolených nebo jiné absence)
- **Požadovaný stav = potřeba nasazení + rezervní potřeba**
- **Skutečný stav** = stávající počet pracovníků
- **Pozitivní/negativní potřeba** = Rozdíl mezi požadovaným stavem a skutečným stavem. Pozitivní potřeba = nedostatek pracovníků = řešení: příjem nových zaměstnanců Negativní potřeba = nadbytek pracovníků = řešení: propouštění
- **Potřeba náhrady** = při snížení skutečného stavu a trvajícím požadovaném stavu (při odchodu pracovníků na základě výpovědi, důchodu, nemoci, smrti apod.)
- **Potřeba doplnění** = zvýšení požadovaného stavu (při rozšíření výroby, zavedení nových výrobků a služeb apod.)
- **Potřeba snížení stavu** = v případě, že se požadovaný stav zmenšil pod úroveň skutečného stavu (Možné příčiny: zastavení nebo omezení výroby, racionalizace v důsledku zavedení nových výrobních metod, zavírání filiálek nebo výrobních úseků)



- Nově vzniklé potřeby míst je možno celkem snadno doplnit přijetím nových zaměstnanců, komplikace však mohou nastat, pokud je na trhu práce malá nabídka pracovníků s příslušnou kvalifikací.
- V případě potřeby snížit stav pracovníků je řešení možné pouze výpovědí podniku, případně neobnovením pracovní smlouvy na dobu určitou.
- Tento problém však není vzhledem k zákoníku práce a předpisů týkajících se zaměstnanosti vůbec jednoduchý.



2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

- Stanovování cílů při zajišťování personálu má pro podnik význam v tom, aby bylo možno v pravý čas zajistit dostatečně kvalifikovaný personál.
- Základem pro získávání pracovníků je personální plánování.



JSOU DVĚ ZÁKLADNÍ CESTY PRO ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ:

a) získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- - přeložení pracovníků
- - převzetí vyučenců
- - povýšení pracovníků

b) získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- - zadání úloh jiným firmám
- - využití půjčených pracovníků
- - přijetí nových pracovníků



PŘI PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ SE NABÍZEJÍ TYTO MOŽNOSTI:

1. absolventi škol různých směrů
2. nezaměstnaní nebo osoby, které doposud nebyly na trhu práce (ženy v domácnosti)
3. zahraniční pracovníci
4. získání pracovníků doposud zaměstnaných v jiných podnicích
5. agenturní pracovníci
6. Půjčení pracovníků partnerské organizace.



NEJDŮLEŽITĚJŠÍMI ZPŮSOBY PRO HLEDÁNÍ PRACOVNÍKŮ JSOU:

- - hledání prostřednictvím úřadu práce
- - inzeráty
- - nabídky pracovních míst (konkrétním lidem)
- - vývěsky
- - personální poradci
- - ústní předávání informací (prostřednictvím vlastních pracovníků, na základě Image, ...)



- Při každém přijímání pracovníků nastává problém jejich výběru.
- Existují sice metody a pomůcky pro výběr uchazečů, ale zaručený recept neexistuje.



- Pro rozhodnutí o přijetí uchazeče má význam, zda má podnik úkoly, jež plní natolik detailně rozpracovány, aby z nich mohl být vytvořen tzv. požadovaný **profil pracovníka pro dané místo**.
- U každého uchazeče se pak dá na základě osobního pohovoru porovnat, nakolik tomuto profilu odpovídá.
- Pomůckou zde může být vytvoření profilu vlastností uchazeče. Přijatý je potom ten uchazeč, který tomuto profilu odpovídá nejlépe.
- Nemusí se jednat vždy o toho "nejlepšího,,.
- Vedle faktoru odborné kvalifikace hraje důležitou roli i tzv. schopnost sociální integrace v podniku. (tzv. lidská kvalifikace).



3. *ROZVOJ*

- Velký význam pro každý podnik, který chce obstát i v budoucnosti na trhu má personální rozvoj pracovníků.
- Nestačí, že má podnik k dispozici dnes dostatečný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací. Je třeba, aby kvalifikace pracovníků odpovídala měnícím se požadavkům jak ve výrobě, tak na ostatních pracovištích.
- Rozvoj pracovníků zahrnuje všechna opatření, jež mají vliv na výkon a schopnosti zaměstnanců.
- Není možné, aby se personální rozvoj soustředil jen na určitý okruh pracovníků (např. řídicí pracovníci), ale musí zahrnovat všechny zaměstnance.



PERSONÁLNÍ ROZVOJ MUSÍ BÝT PROVÁDĚN:

- systematicky,
- zaměřeně na určité cíle,
- tak aby odpovídal požadavkům a
- trvale.



VÝBĚR PODPŮRNÝCH OPATŘENÍ:

- předání všech nutných informací pracovníkům, také informací o jejich vlastních pracovních místech;
- přenesení zvláštních nebo hodnotnějších úkolů na pracovníky;
- postupné rozšiřování pracovních oblastí spolu s příslušnou odpovědností;
- provádění vnitropodnikové, vnitrousekové nebo oborové výměny zkušeností; * možnost účasti na externích výměnách zkušeností;
- vnitropodnikové a externí vzdělávací aktivity a semináře;
- povyšování

Všechna opatření personálního rozvoje by měla být plánována individuálně pro jednotlivé pracovníky a odpovídat jejich přáním a zároveň potřebám podniku.



4. ODMĚŇOVÁNÍ

- Pro spokojenost pracovníků je důležitý systém odměňování.
- Spravedlivé je, nabídnout každému pracovníkovi takovou odměnu, která je dostatečně pobízející a zároveň přehledná.
- Odměna je spravedlivá tehdy, když odpovídá výkonům a požadavkům.
- Při stejném výkonu musí být také zaplacená stejná odměna. Odstupňování uvnitř systému odměňování musí být založeno na věcnosti.



NEJVÝZNAMNĚJŠÍ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKOVÉ PRAXI:

- **Časová mzda** je založena na určitém (průměrném) výkonu. Neoceňuje vyšší výkon pracovníků. Výpočet se provádí násobením
hodinová mzda x odpracované hodiny
- **Úkolová mzda:** je odměna na základě vykonaného množství práce. Větší výkon vede k větší odměně.
-
- Různé formy: např. kolektivní, osobní
- **Prémiová mzda:** skládá se ze dvou částí - ze základní mzdy, pro určitý normální výkon a z prémie za určitý nadprůměrný výkon. Prémiová mzda je flexibilní a podmínky pro prémie mohou být různé podnik od podniku.
- **Plat** je forma odměňování zaměstnanců, která je vyplácená pravidelně měsíčně. Je rovněž podřízen průměrnému výkonu. Podle činností a požadavků existují různé platové třídy.



PERSONÁLNÍ AGENDA/ SPRÁVA/ SERVIS

- K úkolům personální správy patří počítání měsíčních mezd a platů.
- Má informační funkci a ukládá údaje o pracovnících.

Personální správu je dnes nutno chápat jako péči o personál = služby pro personál.

- ***Dílčí úkoly personální správy:***
- vytváření, spravování a archivace osobních dat
- kontrola a dodržování zákonných, tarifních a podnikových předpisů a pravidel * zajišťování a vyhodnocování osobních dat pracovníků
- kontrola personální hospodárnosti (efektivnosti).

