2 Úvod do problematiky personálního řízení

Studijní cíle

Studenti budou po prostudování kapitoly

- schopni definovat pojmy: personální manažer a personální útvar,
- seznámí se základními personálními činnostmi,
- budou schopni vymezit nové trendy v personální práci

Klíčová slova

Personální útvar, personální manažer, nové trendy v personalistice.

Požadované vstupní znalosti

Znalost základních pojmů managementu. Přehled o jednotlivých aktivitách manažerské práce.

Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 2 hodiny.

2.1 Základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů

Účelem personálního managementu je mít v každém okamžiku k dispozici dostatečný, tj. přiměřený (ale nikoliv nadbytečný) počet schopných, ochotných a vhodných lidí, kteří se podílejí na dosažení stanovených cílů organizace.

Za tímto účelem musí organizace prostřednictvím všech manažerů a pracovníků útvaru lidských zdrojů provádět celou řadu činností, a to ve všech fázích „životního cyklu“ pracovníka v organizaci:

1. Před pracovním poměrem - tato fáze začíná analýzou pracovních míst, plánováním množství a kvality pracovních sil, následovaným získávání a výběrem pracovníků až po fázi uzavřením smluvních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

2. V průběhu pracovního poměru - v této fázi jde o adaptaci a začlenění pracovníka do organizace a pracovních týmů, jeho rozvoj, sledování výkonu a efektivity, jeho hodnocení, motivace a odměňování. Tato fáze končí ukončením pracovního poměru.

3. Po pracovním poměru - zde se jedná nejen o záležitosti mající legislativní povahu, ale zejména jde o získání poučení z celé doby působení pracovníka pro organizaci a o jejich

zobecnění, získání zpětné vazby od odcházejícího pracovníka. Tyto činnosti vykonávají ve vzájemné spolupráci všichni manažeři a pracovníci útvaru řízení lidských zdrojů. Většina organizací má útvar řízení lidských zdrojů, který navrhuje a zavádí politiky, systémy a metody personální práce, přičemž odpovědnost za jejich provozování nesou linioví manažeři.

Moderní personální management se kromě standardních organizačních systémů, struktur a procesů stále více zabývá i sociálními, emocionálními i duchovními stránkami lidí. Patří mezi ně vliv pracovní kultury na zaměstnance, vazby v rámci společenské odpovědnosti firmy, work-life balace či využívání outplacementu.

V důsledku nárůstu významu lidského faktoru se pozornost personálního managementu stále více věnuje celému člověku v celém jeho prostředí, nikoliv pouze člověku jako pouhému, víceméně mechanicky chápanému zdroji pracovní síly.

Personální manažer

Personální manažer je osoba, která zastává pracovní pozici, jejímž účelem je poskytovat rady a personální služby. Personální manažer pomáhá organizaci s dosažením svých cílů a plní povinnosti vůči lidem, které společnost zaměstnává. Personální manažer nepracuje sám, ale často bývá vedoucím personálního útvaru. S personalistou se setká téměř každý člověk ve společnosti, obvykle hned při nástupu do zaměstnání. Od 90. let minulého století se náplň personalistů rozšiřuje o nepříjemné situace, kdy informují zaměstnance o jejich nadbytečnosti nebo radí manažerům, jak spolupracovat s lidmi, kteří přežili hromadné propouštění. (Dvořáková, 2007, s. 16)

Personální činnosti

Přehled činností, které mohou plnit náplň personálního manažera, popisuje ve své knize Dvořáková (2007, s. 17, 18). Jedná se o činnosti týkající se člověka v pracovním procesu v oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza pracovní činnosti práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka,

- plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a plánování procesů k jejímu pokrytí,

- získávání, výběr a přijímání, tj. určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, zveřejňování informací o volných pracovních místech, metody výběru a ukončování pracovního poměru,

- rozmísťování zaměstnanců, tj. zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, jejich povýšení a přeřazení na nižší funkce,

- organizace práce a pracovní podmínky,

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tj. prevence rizik při vykonávání práce a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci,

- řízení pracovních výkonů a hodnocení zaměstnanců, tj. zpracování metod hodnocení pracovníka jako součástí řízení pracovního výkonu,

- vzdělávání a rozvoj, tj. identifikace vzdělávacích potřeb a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,

- odměňování a zaměstnanecké výhody, tj. tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod,

- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, tj. především mezi vedení společnosti a zaměstnanci, sledování agendy stížností,

- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, tj. organizace sociálních služeb, např. stravování, aktivit volného času, kulturních podmínek, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům,

- komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií.

- personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkající se pracovních míst, mezd, sociálních záležitostí, zaměstnanců a jejich práce, poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým zaměstnancům i orgánům mimo organizaci.

V poslední době, jak uvádí Koubek (2008, s. 21), jsou zařazovány následující personální činnosti:

- průzkum trhu práce, tj. odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.,

- zdravotní péče o zaměstnance, tj. pravidelná kontrola zdravotního stavu zaměstnanců, léčba, první pomoc nebo rehabilitace,

- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, tj. analýza a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci,

- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, tj. jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování

a sociálních záležitostí. Stále více se dbá na zákaz diskriminace při zaměstnávání, hodnocení pracovního výkonu na základě pohlaví, věku, národnosti, apod.

Personální útvar

Personální manažer nepracuje vždy sám, ale často bývá členem (vedoucím) personálního útvaru. Záleží samozřejmě na velikosti firmy a jejím organizačním

uspořádání. Definice personálního útvaru lze formulovat dle Dvořákové (2007, s. 13) takto: „Personální útvar je vnitřní organizační jednotka vytvořená k zajištění specializovaných personálních činností.“ Ve velkých a středních firmách bývá personální útvar rozčleněn na několik odborných oddělení se specialisty na jednotlivé činnosti. V malých podnicích zpravidla zajišťuje personální práci majitel, takže v těchto případech se nedá hovořit o pozici personalisty, natož o personálním útvaru.

Obecnou úlohou personálního útvaru, potažmo i personalisty jako jediného člena personálního útvaru, je umožnit organizaci, aby dosáhla vytyčených cílů tím, že dává podněty, poskytuje vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se jejích zaměstnanců. Dalším klíčovým úkolem personálního útvaru a personálního manažera je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, jež umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace. (Armstrong, 2007)

2.1.3 Nové trendy v personální práci

V důsledku globalizace, konkurenční prostředí i tlaku na snižování vynakládaných finančních prostředků dochází také v oblasti řízení lidských zdrojů k implementaci nových, efektivnějších postupů a metod.

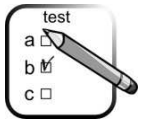
Lze říci, že personální činnosti kladou důraz na:

- Řízení talentů ve firmách
- Otázku diverzity
- Flexibilní pracovní úvazek
- Využití personálního informačního systému
- Odměňování zaměřené na větší motivaci a pracovní výkon

Shrnutí (Styl 1)

Personální práce je klíčová pro spokojené a kvalitně pracující zaměstnance. Jejím úkolem je pečovat o otázky řízení lidských zdrojů po celou dobu životního cyklu zaměstnance v podniku. Do personální práce se zapojují nejen sami personalisté, ale i manažeři, a to především na úrovni 1. linie. Vzhledem k vlivům konkurenčního prostředí firmy je třeba neustále zlepšovat a inovovat postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a uplatňovat moderní trendy v této oblasti.

Kontrolní otázky



1. Jaké jsou úkoly personálního manažera?
2. Co má na starosti personální útvar?
3. Jaké jsou nově zařazovány do personální práce činnosti?
4. Jaké vnímáte změny v oblasti řízení lidských zdrojů v podmínkách českých firem?

Literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG M., Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Fragment s r. o. 2011.

ISBN 978-80-253-1198-1

DVOŘÁKOVÁ Z., Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4