

# Podpůrné podnikové funkce

# Řízení lidských zdrojů

- Dispozitivní a výkonná práce
- Cílem je zabezpečení lidských zdrojů kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivaci atd.) tak i kvantitativní (počet lidských zdrojů jejich struktura a kvalifikace)
- Základní cíle jak v ekonomické tak i sociální oblasti – mezi nimi je konkurenční vztah

# V ekonomické oblasti:

- Optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí, zejména pak vlivu širšího globálního prostředí
- Zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace
- Stanovení a udržení personálních nákladů organizace
- Realizace systému odměňování podle výkonu stimujícího rozvoj aktivity zaměstnance

# V sociální oblasti jde o

- naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce pro organizaci
- Spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace
- Motivace zaměstnanců k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace
- Vytváření pocitu identifikace zaměstnance s cíli organizace
- Zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců

# Personální práce

- **v širším významu:** vychází z cílů personálního řízení, které je nezbytnou součástí práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení tj. všech, kteří řídí činnost jiných zaměstnanců
- **V užším smyslu** hovoříme o personální práci jako odborných službách profesionálů ve štábních útvarech

Personální práce obecně v organizaci zahrnuje následující činnosti:

- Plánování zaměstnanců
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Hodnocení pracovníků
- Hodnocení práce a popis pracovních míst
- Odměňování
- Systémy podnikového vzdělávání
- Kolektivní vyjednávání
- Sociální péče
- Personální informační systém.

# Plánování pracovníků (podle: Blažek, 2008)

- Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojit potřebu v souladu s žádoucí strukturou zaměstnanců

Základem je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil. Vychází se:

- z předpokládaného vývoje výrobního programu
- změn technologie a organizace práce a jejich vlivu na potřebu práce
- investičních záměrů
- vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci a vývoji konjunkturálních cyklu.

- Prioritní je v procesu plánování stanovení potřeb zaměstnanců odvozených z **plánu výroby odbytu a investic**
- Přesný počet pracovníků lze odhadovat těžko – využívá se kvalifikovaný odhad či úsudek



- Možné jsou 2 přístupy Blažek (2008):
- **plánování shora dolů**, kdy top management stanovuje (s ohledem na zajištění plánované výroby a dalších plánovaných aktivit a plánovaného zvyšování efektivity) celkový počet pracovníků za podnik a jeho části
- **plánování zdola nahoru**, kdy vedoucí jednotlivých útvarů předkládají a zdůvodňují požadavky na počty pracovníků svých útvarů (při zohledňování ekonomických limitů daných těmito útvarům).

- Pokud je práce významně standardizovaná, a tak i normovatelná, vychází se z norem spotřeby času, nebo z norem obsluhy strojů a zařízení (u výrobních dělníků, pracovníků skladů i dalších dělnických profesí)
- Lze využívat i praxí prověřené relace mezi některými skupinami pracovníků. (např. o relaci mezi počtem technicko – hospodářských pracovníků a dělníků, obslužných dělníků a výrobních dělníků apod.)

Výsledkem plánovacího procesu je „Plán rozvoje lidských zdrojů“ nebo „Plán rozvoje pracovních sil“, který stanovuje:

- počty pracovníků dle jednotlivých profesí a kvalifikačních skupin a dle jednotlivých útvarů
- způsob jejich zabezpečení z vnitřních zdrojů podniku, popřípadě z vnějších zdrojů.

- K plánu rozvoje lidských zdrojů se váží dílčí plány, které zabezpečují jeho realizaci. Blažek (2008) uvádí následující:
  - plán získávání pracovníků
  - plán stabilizace pracovníků
  - plán zvyšování flexibility
  - plán produktivity.

- Personální potřebu je možné krýt **externě** či **interně** , záleží na :
- Situaci, ve které se podnik nachází
- Prostředí, ve kterém podnik působí
- Externí výběr - podnik nachází ve fázi růstu a navyšuje počty pracovníků, dynamické prostředí
- Interní zdroje- podnik ve fázi stagnace či útlumu, stabilní prostředí

# Interní výběr (Vochozka, Mulač, a kol. 2012)

Výhody	Nevýhody
Otevření možnosti kariérního postupu pro stávající zaměstnance	Omezený výběr
Nízké náklady na získání	Vyšší náklady na vzdělání
Znalost spolupracovníků	Podniková „slepota“
Znalost schopností pracovníka	Rivalita
Udržení úrovně mezd a platů	„Automatické“ povyšování
Rychlejší obsazení místa	Chybějící nová „krev“ v podniku
Omezení fluktuace	

# Externí výběr (Vochozka, Mulač, a kol. 2012)

Výhody	Nevýhody
Větší možnost výběru	Vyšší náklady na získání
Nové impulsy pro podnik	Neznalost spolupracovníků
Přesné potřeby pokrytí – nižší náklady na vzdělání	Neznalost schopností pracovníka
Příchozí je rychleji uznán kolektivem	Zvýšení úrovně mezd a platů
	Pomalejší obsazení místa
	Zvýšení fluktuace
	Riziko zkušební lhůty
	Blokace kariérního růstu

# Krátkodobá potřeba pracovníků

- např. z důvodu nemoci, dovolené atd. tato potřeba je většinou řešena jako práce přesčas, zástupem, dohodou o práci konanou mimo pracovní poměr nebo agenturním zaměstnáváním.
- Jedná – li se o **dočasnou potřebu** zařazení pracovníků, je vhodné je přijmout na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo do pracovního poměru na dobu určitou, kdy smlouva končí uplynutím doby, na kterou byla uzavřena



# Trvalá potřeba

- **Trvalá potřeba** je obvykle kryta z vnějších zdrojů. Lze využít následujících možností:
- Pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou
- Dohoda o práci konaná mimo PP
- Agenturní zaměstnávání
- Smluvní základ na základě živnostenského oprávnění ovšem pouze na určitou dobu či úkol – jinak se jedná o tzv. „švarc systém“

# Pracovní poměr

- je uzavřen na základě pracovní smlouvy v písemné podobě a to buď na dobu určitou nebo neurčitou.
- Jasně je specifikován druh práce, místo jejího výkonu, den nástupu, údaje o délce dovolené a způsobu jejího určování, údaje o výpovědních lhůtách, údaje o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnost mzdy, termín výplaty místo a způsob jejího vyplacení, údaje o kolektivních smlouvách atd.

# Dohoda o práci konaná mimo PP

- **Dohoda o práci konaná mimo PP** – se využívá zejména k zapojení brigádníků, zde zaměstnavatel není povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Existují 2 možnosti:
- **Dohoda o provedení práce** – písemně, rozsah práce, max 300 hodin v kalendářním roce. Zaměstnavatel sráží daň resp. Zálohu na daň z příjmů. Ze mzdy se neodvádí sociální pojištění ani příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.
- **Dohoda o pracovní činnosti** - písemně a musí v ní být uvedeny sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a doba, na kterou se dohoda uzavírá. Rozsah max 300 hodin v témže kalendářním roce. Nelze ji však uzavřít pro práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Mzda podléhá jak zdanění příjmů, tak i zdravotnímu a sociálnímu pojištění a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Na tyto dohody se nevztahují ustanovení zákoníku práce o odstupném, pracovní době a době odpočinku a jiné.

- **Agenturní zaměstnávání** – jedná se o formu výkonu práce na základě dohody agentury práce s uživatelem o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Dohoda musí být písemná. Agentura práce přiděluje zaměstnance k dočasnému výkonu práce a uživatele na základě písemného pokynu

- **Provedení úkolu dodavatelsky živnostníkem na smluvním základě** –pro výkon určitého pracovního úkolu je najat pracovník , který mají pro výkon dané práce živnostenské oprávnění v podobě živnostenského listu.
- Nesmí se ovšem jednat o činnost závislou, která by se podobala pracovnímu poměru tj. nesmí využívat např. technického vybavení podniku a práci vykonávat pouze pro jeden subjekt po delší dobu. Jinak by se jednalo obcházení zákona a tzv. „Švarc systém“.

# Organizace personální práce

- Úkolem personálního řízení je tedy vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity podniku.
- Do určitého počtu pracovníků je možné personální práci řídit z pozice např. majitele, popř. vlastníka. Veber, srpová a kol. (2012) uvádí, že za hranici, kdy je účelné vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek se považuje 100 až 150 zaměstnanců.

- Pokud je v podniku ustanoveno místo personalisty , bývá zařazen jako samostatná jednotka v organizační a řídicí struktuře podniku. Mezi základní funkce personálního útvaru zařazuje Vochozka, Mulač, a kol. 2012) následující:
- **Funkce koncepční** - kdy úkolem personálního útvaru je vypracovávat podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci, koncepci dále rozpracovává a kontroluje její naplnění.
- **Funkce plánovací** – kdy PU stanovuje hlavní směry, priority a úkoly personálního řízení v souladu s rozhodnutím vedení podniku a následně koordinuje jejich plnění

- **Funkce metodická** – kdy PU poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení
- **Funkce informační** – jde o zajištění personálních a sociálních informací pro podnik a dále zajišťuje informovanost pracovníků
- **Funkce poradenská** – a to jak ve vztahu k vedoucím pracovníkům tak i při řešení problémů samotných pracovníků
- **Funkce výzkumná a expertní** – tj. zajištění informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, hodnocení náročnosti prac. Činností, posouzení účinnosti uplatňovaných systémů odměňování atd.



Při ustanovení personálního útvaru v podniku je třeba vzít v úvahu následující kritéria:

- Aktuální stav podnikatelského subjektu
- Velikost podniku
- Organizační uspořádání
- Předmět činnosti podniku
- Uplatňovaný systém řízení
- Reálnou kvalifikační a motivační úroveň podniku
- Úroveň podnikové, personální a sociální politiky
- Podmínky na trhu práce
- Úkoly a funkce, které má PU plnit
- Kdo bude chod PU zajišťovat

Pracovníky PU pak lze rozdělit do následujících skupin:

- **Personální vedoucí** – pracovník s pravomocí vedoucího, se stanoveným rozsahem odborných znalostí a vědomostí.
- **Personální referenti** – mají sice odborné reference, ale jejich pravomoc je oproti vedoucím značně omezena – mají na starosti konkrétní činnosti a opatření př. získávání nových pracovníků
- **Specialisté** – např. psychologové, právníci, sociologové
- **Pomocný personál** – bez odborné způsobilosti či pravomocí.

Úkoly personálního útvaru (Vochozka, Mulač a kol, 2012) lze definovat následovně:

- Formulování koncepce personálního řízení a sociálního rozvoje podniku
- Personální prognózování a plánování
- Vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků
- Personální administrativa a zajištění informací
- Formulování mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů

- Analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst
- Vytváření systémů hodnocení pracovníků
- Rozvoj pracovníků v oblasti vzdělávání a kvalifikace
- Zajištění sociální politiky podniku, péče o pracovníky
- Výzkumy názorů a postojů pracovníků
- Personální a právní poradenství
- Spolupráce s řídicími orgány a odborovou organizací

# Personální zabezpečení

- Postup při plánování pracovních činností pro např. začínající podnik.
- Zpracováno dle : Šafrová-Drášilová, 2016, upraveno

# Faktory organizační struktury

- Strategie a cíle
- Použitá technologie
- Způsob distribuce produktů
- Velikost podniku
- Finanční situace
- Stabilita prostředí

# Analýza procesů

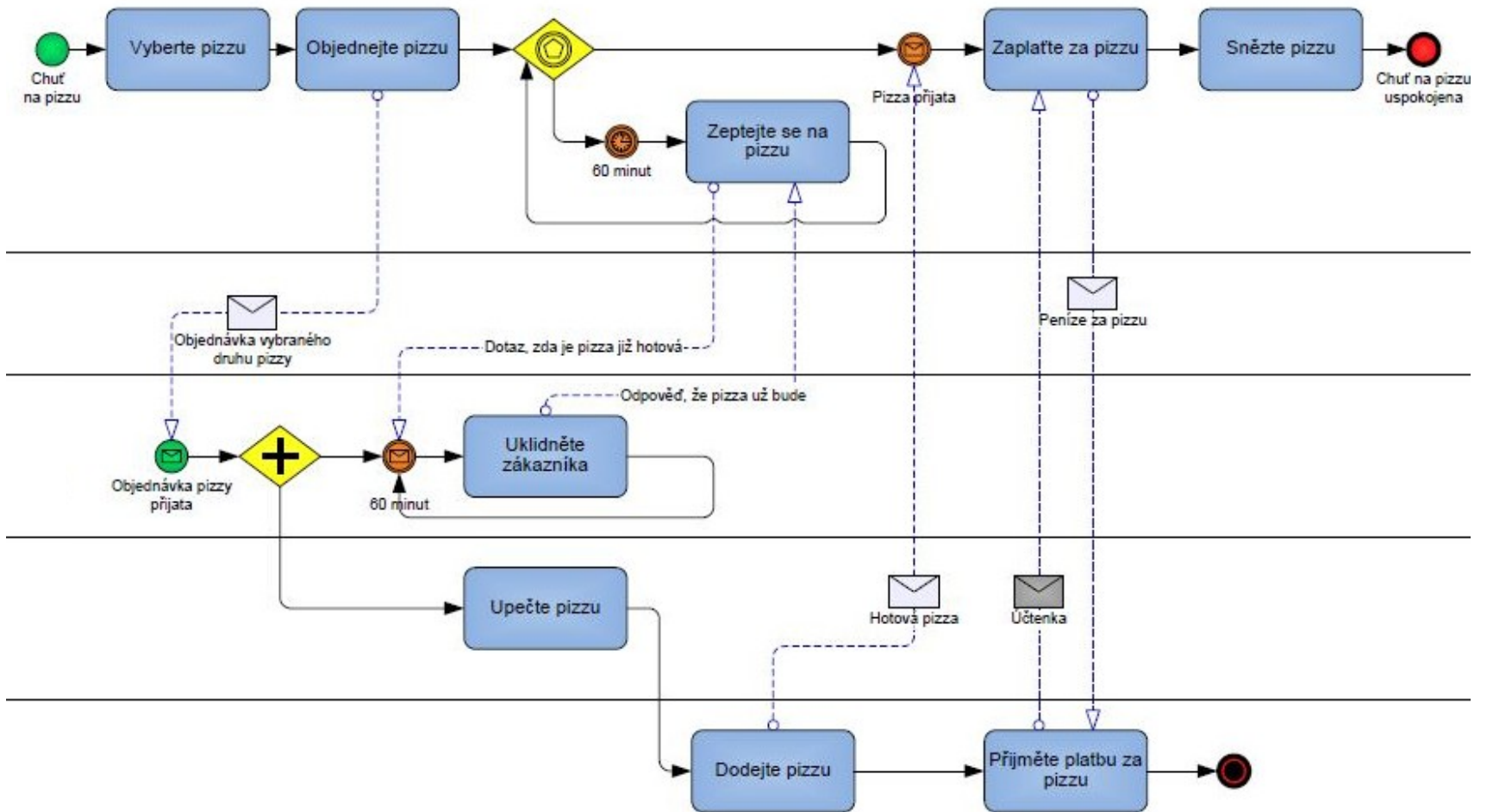
- Důkladné rozpracování
  - činností
  - návazností
  - potřebných informací
  - vstupů a výstupů
  - variant

→ procesní struktura podniku

# Postup analýzy procesů

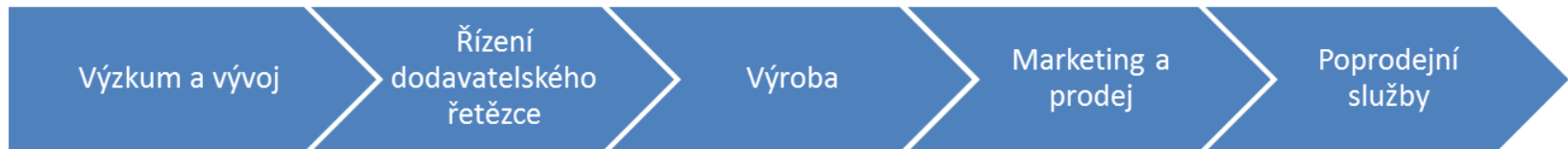
1. Sepsat všechny činnosti do přiměřené podrobnosti
2. Ke každé činnosti doplnit potřebné vstupy a výstupy (zdroje, dokumenty, informace, podklady)
3. Seřadit činnosti do logické posloupnosti
4. Doplnit rozhodovací uzly a vazby





Zdroj: Šafrová-Drášilová, 2016

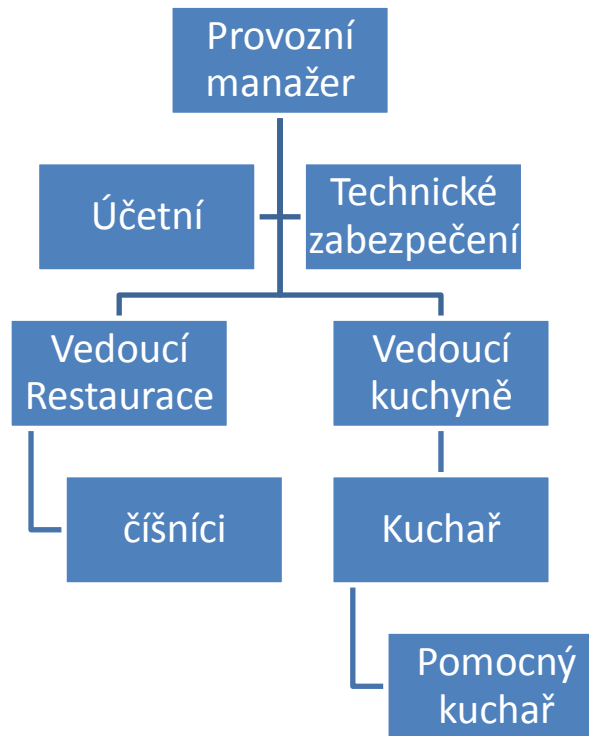
# Organizace a business model



# Tvorba organizační struktury

1. Logické seskupení činností : sběr objednávek, roznos jídel, příprava jídel, placení, úklid po hostech, technická údržba, účetnictví, provoz podniku-nákup, zajištění chodu, zajištění dodavatelů, .....
2. Přiřazení útvarů a pracovníků: provozní restaurace, kuchaři, číšníci, uklízečky, ekonomové, technici, IT atd. ( outsourcing vs. Insourcing)
3. Stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti ( naznačeno linií v organizační struktuře)
4. Tvorba popisů pracovních míst
5. Tvorba kompetenčních modelů

# Příklad org. struktury malé restaurace



# Popis pracovní činnosti (zdroj: Gastroprofesor.cz)

- **Šéfkuchař popis pracovní povinnosti:**
- - kontroluje chod výrobního úseku podniku
- - plánuje a implementuje nové procedury a koncepty, sestavuje menu a jídelní lístky
- - zajišťuje dobré pracovní vztahy mezi výrobním a odbytovým střediskem
- - zodpovídá za kvalitu vyrobených pokrmů
- - navštěvuje porady vedení podniku - spolupracuje s podřízeným personálem na zvýšení efektivity práce
- - zdokonaluje odborné znalosti podřízeného personálu
- - zajišťuje dodržování bezpečnostních a hygienických standardů podniku, včetně norem HACCP
- - je odpovědný za minimalizaci ztrát ve výrobním úseku

- - vyhodnocuje náklady a výnosy výrobního úseku
- - sestavuje pracovní rozpis podřízeného personálu včetně plánování dovolené
- - je odpovědný za činnost pomocného personálu
- – úklid výrobního střediska
- - je odpovědný za výběr a kvalitu dodavatelů i dodaného zboží (váha, počet, kvalita)
- - zajišťuje objednávky surovin potřebných pro výrobu
- - odpovídá za dodržení všech norem podniku v daném úseku (technologické postupy výroby jídel)
- - komunikuje s nadřízeným personálem za účelem zvyšování standardu poskytovaných služeb
- - zdokonaluje se v oboru
- - aktivně vyhledává možnosti snížení nákladů a zvýšení efektivity práce podřízeného personálu
- - hodnotí podřízený personál a připravuje jeho mzdy
- - odpovídá za výběr a dostatečné personální obsazení výrobního úseku
- - připravuje podklady požadované nadřízeným personálem podniku

Název pracovního zařízení:	Room Division Manager
Jméno a příjmení pracovníka:	
Datum narození:	
Požadovaná kvalifikace:	Dosažená kvalifikace:
Středoškolské vzdělání	
Doporučená kvalifikace:	Ostatní dosažené znalosti, kurzy,...
Středoškolské vzdělání + vyšší odborné	
Podřízenost / nadřízenost:	<i>Podřízenost a nadřízenost pracovníka vyplývá z SM-01 Organizační řád</i>
Pracovník je zastupován:	Front Desk Manager
Pracovník zastupuje:	Front Desk Manager, Executive Housekeeper

## Popis základních pracovních činností:

- Řídit a koordinovat činnosti jednotlivých pracovišť ubytovacího úseku.
- Sledovat změny nastalé ve standardech společnosti a nově vydávané programy.
- Dbát o dodržování standardů společnosti.
- Průběžně kontrolovat kvalitu servisu poskytovaného v rámci ubytovacího úseku.
- Povzbuzovat a motivovat zaměstnance.
- Zajišťovat spolu s HRM pravidelný a správně načasovaný trénink zaměstnanců.
- Přijímat ve spolupráci s HRM nové zaměstnance.
- Reprezentovat ubytovací úsek a celý hotel v jednáních s klienty a hosty.
- Osobně řešit případné problémy a požadavky hostů.
- Monitorovat spokojenost hostů s nabízenými službami.
- Prověřovat správnost a proveditelnost nabízených služeb.
- Důsledně koordinovat součinnost s housekeepingem.
- Zajišťovat dokonalý tok informací z ostatních středisek do úseku ubytovacího a naopak.
- Úzce spolupracovat s obchodním oddělením.
- Sledovat statistiky a aktivně se účastnit přípravy budgetu a business plánu
- Účastnit se vybraných veletrhů.
- Účastnit se pravidelných meetingů.
- Neustále ověřovat profesionalitu týmu.
- Zajišťovat development zaměstnanců.

.....  
Datum a podpis ředitele firmy.....  
Datum a podpis pracovníka

# Jak na to prakticky?

**Nejdřív** budete provádět všechny činnosti sám (možná s nějakým společníkem, partnerem, rodinou)

- budete hledat v blízkém okolí někoho, kdo by Vám pomohl např. s účetnictvím
- budete se učit za pochodu
- procesy budou čím dál složitější – je třeba najít hranici mezi tím – „zvládnou vše sám“ a „tady už potřebuji pomoc odborníka“

**Takže:** uděláte pořádek ve všech činnostech, které se postupně ustálily

- vyberete ty, které vás
  - nebaví
  - obtěžují
  - jsou rutinní
  - zabírají příliš mnoho času
  - nemají fatální dopady
- stanovíte, na kolik vás pomoc může přijít peněz
- začnete hledat někoho, kdo je udělá za vás
- Když se zadaří, podnikání vás začne slušně živit



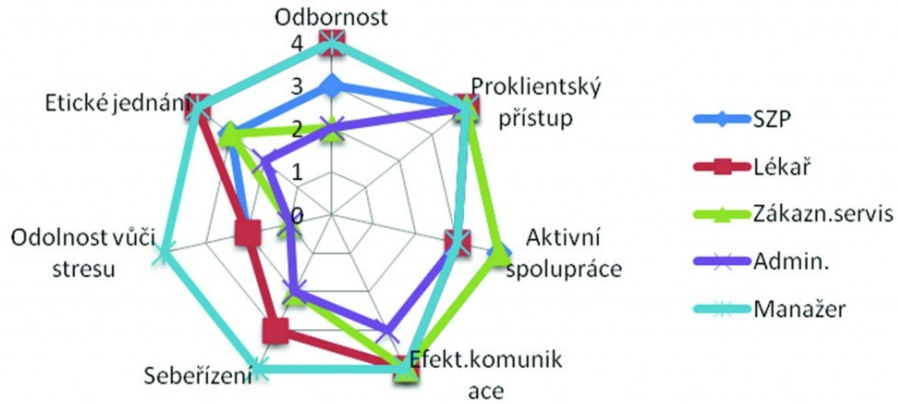
# Zaměstnávání

- **požadavky na pracovní místo**
  - co a jak je třeba udělat?
  - je potřeba dlouhodobá nebo jednorázová?
  - jaké jsou materiální potřeby na činnost?
  - jak je činnost provázána se zbytkem organizace?
  - jaké jsou požadavky na zodpovědnost, řízení a kontrolu?
- **požadavky na pracovníky**
  - fyzické, duševní a společenské předpoklady
  - vzdělání a zkušenosti
  - osobnostní předpoklady

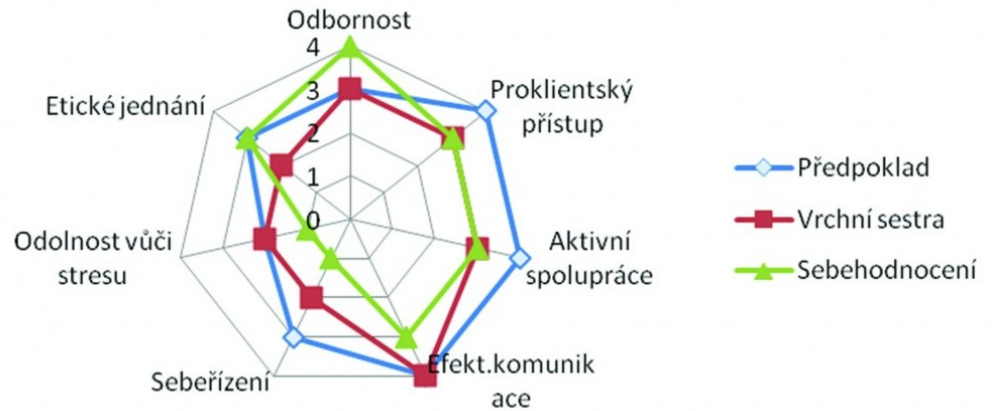
# Kompetenční model

- shrnuje veškeré kompetence, tj. vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky potřebné k plnění úkolů
  - pro celou organizaci – převodník mezi strategií a řízením lidských zdrojů
  - pro jednotlivé útvary
  - pro konkrétní pracovní místa
- pomáhá při
  - rozvoji pracovníků
  - plnění stanovených cílů
  - plánování potřeby pracovních sil
  - přijímání nových pracovníků
  - nastavování motivačních systémů
  - plánování kariérního rozvoje jednotlivců

## Kompetenční model



## Kompetenční profil- zdr.sestra Klára Nováková



# Výběr zaměstnance

- odkud vzít zaměstnance – interně/externě
- jakými kanály zaměstnance oslovit
- jakou formou zaměstnance oslovit
- jaké požadovat dokumenty
- předvýběr
- výběrové řízení – jednokolové / vícekolové

# Proces výběru zaměstnanců

- analýza dokumentů
- rozhovor
  - osoby vedoucí rozhovor
  - osobní / neosobní
  - strukturovaný / nestrukturovaný
- dotazníky a testy
  - osobnostní
  - znalostní
  - psychologické
- assessment centrum
- headhunting

# Nezákonné otázky u pohovoru (příklad)

- **zdravotní stav a těhotenství**
  - Jste těhotná?
  - Trpíte depresemi?
- **osobní situace**
  - Kolik je Vám let?
  - Jste svobodná?
- **rodinná situace**
  - Máte děti?
  - Jste vdaná?
- **sexuální orientace**
  - Jaká je vaše sexuální orientace?
- **víra a politické přesvědčení**
  - Jakého jste vyznání?

# Jak na to jinak?

- Máte povolení pracovat v ČR?
- Jaký je váš vízový status?
- Kterými jazyky mluvíte a na jaké úrovni?
- Můžete pracovat přesčas? Můžete začínat v 7 ráno?
- Předpokládáte nějakou dlouhodobější absenci v práci?
- Otázka na titulování (slečna, paní)

# Motivace

- cílem je využít potenciál každého zaměstnance
  - peníze...?( frustrátor)
- U každého pracovníka je jiná:
  - rychlá odměna
  - atmosféra
  - vlastní příklad
  - kultura a prostředí
  - pochvaly
  - naslouchání
  - dodržování pravidel
  - trpělivost
  - upřímnost
  - přiznání vlastních chyb
  - přehled



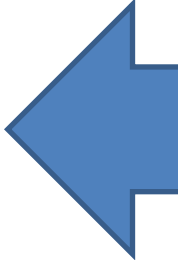


# Náklady na pracovníky

- situace na pracovním trhu
  - Geografická specifika ( ČR vs. EU, různé regiony ČR)
  - dostupnost vhodných pracovníků
  - sociální politika státu( výše minimální mzdy)
  - poptávka po pracovnících od konkurence
  - průměrná mzda na dané pozici
- typ pracovního poměru
  - povinné odvody
  - limity a sazby daní
  - administrativní povinnosti

# Superhrubá, hrubá a čistá mzda

<b>Hrubá mzda</b>	25 000 Kč
Pojistné sociální hrazené zaměstnavatelem	6 250 Kč
Pojistné zdravotní hrazené zaměstnavatelem	2 250 Kč
<b>Superhrubá mzda</b>	<b>33 500 Kč</b>
Záloha na daň (15 % ze superhrubé)	5 025 Kč
Sleva na poplatníka měsíčně	2 070 Kč
Záloha po slevě	2 955 Kč
Sociální pojištění z hrubé mzdy	1 625 Kč
Zdravotní pojištění z hrubé mzdy	1 125 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 295 Kč</b>



Je pravda, že zaměstnavatel odvádí pojistné z jiných financí, než je zaměstnancův plat, ovšem i na tyto odvody si zaměstnanec musí vydělat, jinak by se zaměstnavateli nevyplatil.

# Další náklady na pracovníky

- další nepeněžní benefity
- možnosti dotace na pracovní místo
- doba a prostředky nutné na zaučení
- materiální vybavení pracovního místa
- zajištění fyzického prostoru (× home office)
- nutná školení a udržení, popř. zvýšení kvalifikace( zákonné i nezákonné)

