

# Poradenství v oblasti personálního řízení

# Personální poradenství

- ▶ Poslání personálního poradenství –  
**přispívat k optimalizaci všech stránek  
personálního řízení v podniku**
- ▶ Základní metoda – personální audit

# Podmínky úspěšného personálního poradenství

- ▶ **připravit přesné zadání úkolu!!!!**
- ▶ Týmový přístup
- ▶ Fyzický kontakt s prostředím
- ▶ Důkladná analýza podmínek problému
- ▶ Návrh (syntéza) podrobená oponentuře
- ▶ neuspěchanost

# Formy personálního poradenství

- ▶ ***interní poradenství*** – zaměřené na permanentní spolupráci podnikového právníka, sociologa, sociálního pracovníka, psychologa a odborníka pro andragogiku (vzdělávání dospělých), atd. s vedoucími pracovníky (v okruhu své působnosti)
- ▶ ***externí poradenství*** – zaměřené na jednorázové úkoly zadávané smluvně vybrané poradenské firmě.
  - Personální agentura
  - Poradenská společnost

# Výhody spolupráce

## **EXTERNÍ PORADENSKOU FIRMOU**

- ▶ externí poradci pomáhají s implementací závěrů auditu,
- ▶ přinesou kapacitu, kterou podnik nedisponuje,
- ▶ dodají know-how, přinášejí nové metody a techniky práce,
- ▶ mají možnost srovnání s řešeními jiných podniků,
- ▶ mají nové pohledy na řešení problémů,
- ▶ mají větší přesvědčovací moc než interní zaměstnanci.

## **INTERNÍMI ÚTVARY**

- ▶ důvěrná znalost sociálního klimatu podniku,
- ▶ přesnější informace o zkoumaných podnikových otázkách.

# VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍHO PORADENSTVÍ:

- ▶ získávání, výběr a rozmístování vhodných uchazečů na vybrané pozice v podniku,
- ▶ komplexní řešení problematiky lidských zdrojů,
- ▶ zpracování profesiogramů na jednotlivé pozice (pracovní místa),
- ▶ tvorba modelu optimálního počtu pracovníků.

# VYUŽÍVÁNÍ INTERNÍHO PORADENSTVÍ:

- ▶ průběžná výchova, vzdělávání, výcvik a plánování profesního i osobního rozvoje,
- ▶ individuální poradenství k nejvhodnějšímu zaměření pracovní orientace zaměstnanců a rekvalifikace,
- ▶ zprostředkování zpětné vazby:
  - informování o efektech rozhodnutí vedení podniku,
  - informování o veřejném mínění pracovníků firmy.

# Personální audit

- ▶ prověření personálních činností a metod a z toho vyplývající návrh na úpravu či změnu
  - testování,
  - hodnocení,
  - poradenství





# Personální audit/výzkum

- ▶ Obsahem je zjištění názorů a postojů pracovníků
- ▶ Celková kontrola personálních činností v oblastech:
  - Dodržování zákonů a nařízení v pracovně právní oblasti
  - Účinnosti v podniku zpracovaných metodických postupů (vyhledávání, přijímání, hodnocení, plánování kariéry)
  - Účinnosti systému hodnocení pracovních výkonů a mzdového systému
  - Dopadu všech personálních aktivit do vědomí pracovníků, zjištění měkkých dat
- ▶ nezávislé a objektivní hodnocení pers. činností a procesů firmy,
- ▶ zjištění intelektuálního kapitálu firmy i jednotlivých ZCů,
- ▶ zjištění vytíženosti jednotlivých pozic, týmů i jednotlivců,
- ▶ identifikace potřeb osobního a profesního rozvoje ZCů, zjištění vzdělávacích potřeb ZCů,
- ▶ vliv personálního řízení na produktivitu práce a kvalitu pracovního života zaměstnanců,
- ▶ zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- ▶ výše nákladů, spojených se zaměstnanci,
- ▶ vliv spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace s podnikem na výkonnost podniku.

# Nástroje personálního auditu

- ▶ analýza dokumentů (vnitropodnikových i externích),
- ▶ rozhovory,
- ▶ dotazníkové průzkumy,
- ▶ popř. personální experimenty .



# Zjištění měkkých dat

- ▶ pracovní spokojenost pracovníků organizace,
- ▶ očekávání pracovníků ve vztahu k práci a k jejímu obsahu, nebo k podniku jako celku,
- ▶ preference stylu řízení pracovníky podniku,
- ▶ sociální klima podniku a sociální klima na pracovištích,
- ▶ postoje pracovníků k různým stránkám života a fungování podniku,
- ▶ názory a mínění pracovníků ve vztahu k cílům a jiným skutečnostem, významným z hlediska prosperity podniku,
- ▶ hodnotové orientace a preference pracovníků,
- ▶ významné rysy podnikové kultury a její působení na výsledky hospodářské činnosti,
- ▶ míra účinnosti v podniku uplatňovaných podnětů k práci, resp. stimulačních systémů (motivačních programů) apod.

# PERSONÁLNÍ EXPERIMENT:

## PŘÍKLADY:

- ▶ porovnání chování pracovníků skupiny, v ní bylo provedeno důkladné proškolení o účinných fyzikálních parametrech pracovního prostředí a možnostech jejich zlepšování (experimentální skupina) s jednáním pracovníků ostatních skupin, kde toto školení neproběhlo,

## NÁROKY NA PERSONÁLNÍ EXPERIMENTOVÁNÍ:

- ▶ důkladné promyšlení a příprava,
- ▶ nesmí docházet k porušování etických principů (nelze např. experimentálně zkoušet v jedné skupině naprosto jiný systém odměňování za stejnou práci),
- ▶ důkladná kontrola podmínek, aby se odlišilo, zda jednání pracovníků tzv. srovnávací skupiny nebylo zavedením experimentální skupiny přece jen ovlivněno



# Proč je důležitý audit právě v personální oblasti?

- ▶ **výše nákladů, spojených se zaměstnanci,**
- ▶ **vliv personálního řízení na produktivitu práce a kvalitu pracovního života zaměstnanců,**
- ▶ **vliv spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace s podnikem na výkonnost podniku.**

**OPAKOVAT ANALÝZY V  
PERSONÁLNÍM AUDITU**



**ZACHYTIT DYNAMIKU  
SOCIÁLNÍHO SYSTÉMU PODNIKU**

# ÚDAJE Z VÝZKUMU TRHU PRACOVNÍCH SIL:

- ▶ o plánovaném počtu pracovních míst v podniku a jeho vývoji,
- ▶ o kvalifikační struktuře pracovníků podniku a tendencích jejího vývoje,
- ▶ o nárocích na další vzdělávání a rekvalifikaci pracovníků,
- ▶ o věkové struktuře pracovníků podniku a jejím vývoji,
- ▶ o současnosti a vývojových tendencích v oblasti zdravotního stavu a nemocnosti pracovníků,
- ▶ o stavu a tendencích fluktuace pracovníků,
- ▶ o situaci na regionálním (lokálním) trhu pracovních sil,
- ▶ o životních a pracovních očekáváníích obyvatel regionu nebo širších geografických útvarů,
- ▶ o vývoji finančních příjmů (mzdové úrovně) v relevantním okolí podniku,
- ▶ údaje o mimopodnikové mobilitě pracovních sil apod.

## Kritéria: (problém s nespokojeností zaměstnanců, analýza vytíženosti)

- Překročení 10% pracovního fondu
- práce ve více než 5 procesech
- posunutá těžiště práce

## Klíčová zjištění:

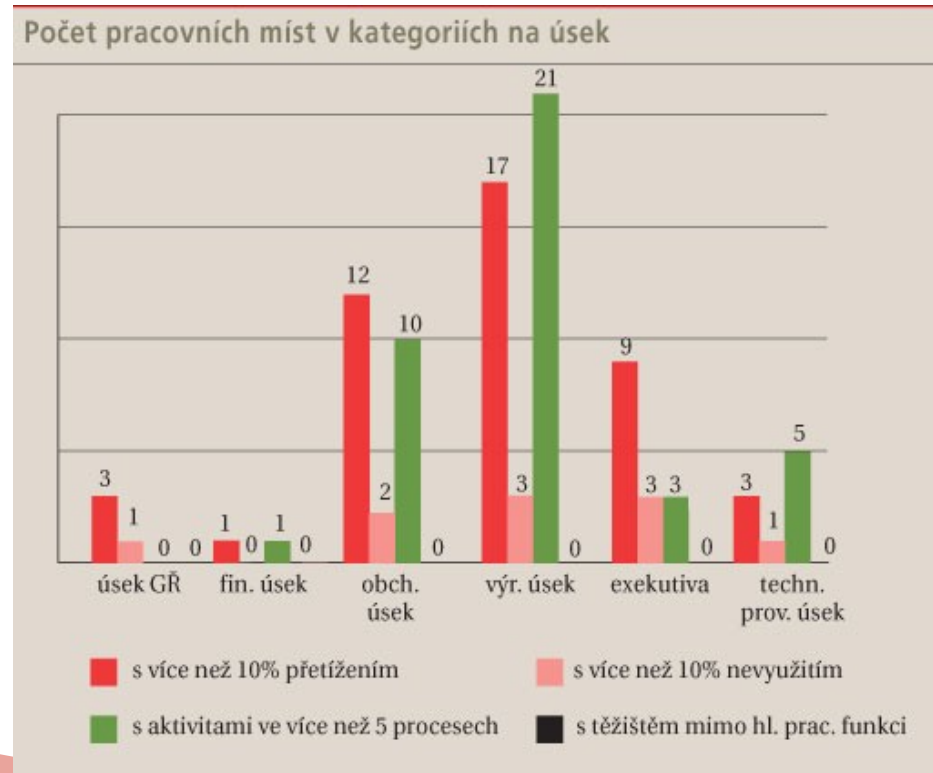
- organizační struktura obsahuje pozice, které jsou značně přetíženy, i pozice, u nichž dochází ke kumulaci procesů
- průměrný věk zaměstnanců v provozu překročil 50 let, směnný provoz je neefektivní, existuje velké množství interní dokumentace a dochází k jejím častým změnám apod.

## Doporučení:

- krátkodobá v oblastech: optimalizace kapacity kritických pracovních pozic; zefektivnění směnného provozu; snížení administrativy
- střednědobá v oblastech: implementace navrženého procesního modelu a org. struktury; vytvoření a využívání katalogu pracovních funkcí; vytvoření personálního marketingu; změna systému motivace a odměňování; sjednocení softwarové aplikace a informačních syst.

Vybrané údaje z tabulky pro pozici manažera prodeje

Práce odvedená v procesech	Celkem hod. ročně
obchodování s teplem	1745
správa společnosti	96
reporting	60
plánování	38
lidské zdroje	90
<b>Celkem</b>	<b>2029</b>





# Oblasti poradenství v personální oblasti

- ▶ **vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků,**
  - např. Hoganovy testy, AC, ...
- ▶ **motivace a stimulace pracovního výkonu,**
- ▶ **vytváření systémů odměňování pracovníků,**
- ▶ **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
- ▶ **řízení personálního a sociálního rozvoje a kariérového postupu**
- ▶ **teambuilding (diagnostika, sestavení, supervize tým.práce),**
  - Belbinův test, ...
- ▶ **Efektivní vedení porad**
  - facilitace
- ▶ **uvolňování pracovníků (outplacement)...**
- ▶ **právní a psychologické poradenství,**
- ▶ **změny stylu a přístupů k vedení lidí,**
  - 4 typy vůdcovských stylů, ...
- ▶ **(koučing),**

# Vyhledávání a výběr zaměstnanců

- ▶ Proběh nábor uvnitř podniku? ANO →
- ▶ Personální agentura vs. Executive search společnost
- ▶ Assessment Centre
- ▶ Headhunting – executive search (přímé vyhledávání)



# Headhunting



1. Výběr organizací (lovišť)
  2. Sestavení „short listu“
  3. Komunikace s lidmi ze „short listu“
  4. Doporučení jednoho kandidáta nebo úzké skupiny
- ▶ bussiness development, rekrutace a research
  - ▶ Odměňování často po částech (např. po sestavení shortlistu)
  - ▶ Jaké jsou výhody a nevýhody?
  - ▶ Etická zásada – **headhunter nesmí lovit kandidáty v organizacích, kam pracovníky dodává**
  - ▶ **Největší agentury ve světě** – Korn/Ferry International, Egon Zehnder International, Spencer Stuart, Russel Reynolds a Heidrick Struggles
  - ▶ **Agentury v ČR dle počtu umístěných pracovníků (2007)** – Klienbaum und Partner GmbH (85), Teamconsult (81) Spencer Stuart (76), Anderson Willinger (75), Billanc Partners (74)

# Vzdělávání

- ▶ Plošné vzdělávání vs. Zacílené
- ▶ Východiskem by mělo být roční hodnocení zaměstnance
- ▶ poptávka po tréninku měkkých dovedností, zejména je akcentován leadership a koučování
- ▶ úsilí o zhodnocení přínosů vzdělávání k podnikatelským úspěchům, případně neúspěchům.

# Změna HR procesu

- ▶ systém odměňování, proces propouštění zaměstnanců nebo transformace celého HR oddělení
- ▶ Analýza → benchmarking → design → implementace (interim management)



# Outsourcing

- ▶ ponejvíce na úrovni mzdové a personální agendy malých firem
- ▶ V ČR velmi pomalý nástup (začátek 21 stol.) – neochota propouštět, nepropojenost ŘLZ se strategií podniku

The IBM logo, consisting of the letters 'IBM' in a blue, horizontally-striped font.The Manpower logo, featuring four slanted vertical bars in blue, green, red, and orange, with the word 'Manpower' in blue text below them.

# Outsourcing mezd

- ▶ Nadnárodní společnost s dceřinou firmou v ČR.
- ▶ Výchozí situace
  - Počet zaměstnanců: 550
- ▶ Největší problémy s procesem zpracování mezd:
  - vyšší fluktuace mzdového oddělení
  - omezená zastupitelnost
  - vyšší chybovost lidského faktoru
  - ze strany mateřské firmy: náročné technické požadavky na reporty, importy dat a přístupy do systému – nákladné pro relativně malé množství zpracovávaných mezd
  - vyšší náklady, nízká produktivita

## Měsíční náklady na interní zpracování mezd

- 1. Hlavní mzdová účetní (55 000 Kč) + odvody 34% 73 700 Kč
- 2. Mzdová účetní (27 000 Kč) + odvody 34% 36 180 Kč
- 3. Personální a mzdový pracovník (30 000 Kč) + odvody 34% 40 200 Kč
- 4. Personální asistentka (25 000 Kč) + odvody 34% 33 500 Kč
- 5. Služební auto hlavní mzdové účetní včetně služeb 15 000 Kč

Náklady na kancelářská místa a ostatní náklady spojené s pracovním místem, např.

- školení na legislativu
- telefony
- stravenky
- penzijní připojištění
- kancelářské potřeby
- výdaje na reprezentaci
- placená dovolená 5 týdnů + státní svátky atd.

dosahují běžně 10% – 25% základní mzdy pracovníka, zde pro ukázkou uvádíme tu nejnižší výši (i když není reálně dosažitelná), tj. 10%:

- 1. Hlavní mzdová účetní 7 370 Kč
- 2. Mzdová účetní 3 618 Kč
- 3. Personální a mzdový pracovník 4 020 Kč
- 4. Personální asistentka 3 350 Kč



Rizika interního zpracování mezd nelze krýt profesní pojistkou, hranicí pro odpovědnost zaměstnance je 4,5násobek hrubé mzdy. Z tohoto důvodu je tvořena rezerva 3% celkových mzdových nákladů mzdového oddělení ve výši 3 300 Kč.

◦ Rezerva	3 300 Kč
◦ Náklady na IT (SW, HW, upgrady, IT správa)	7 500 Kč
◦ Celkové měsíční náklady na zpracování mezd	227 738 Kč
◦ Náklady na jednu zpracovanou mzdu	414 Kč

▶ **Očekávaný cílový stav, navržené řešení**

- ▶ Společnost se v roce 2007 rozhodla své uvedené problémy řešit outsourcingem mezd. Mateřská společnost požádala o pomoc při výběru outsourcingového partnera jejich celosvětového poskytovatele auditorských a konzultačních služeb, společnost z tzv. „velké čtyřky“. Ve výběrovém řízení zvítězila nabídka firmy E-Consulting Czech s.r.o.

▶ **Náklady po zavedení outsourcingu mezd – Kalkulováno pro počet zaměstnanců: 550**

1. Základní cena zpracování mzdy jednoho zaměstnance (150 Kč)	82 500 Kč
2. Ostatní související služby (vstupy/výstupy, potvrzení), cena stanovena dle skutečného množství: 200 Kč/ks, kvalifikovaný odhad do 10% základní ceny	8 250 Kč
3. Ostatní služby v hodinové sazbě (kontroly státních institucí, reporting, analýzy) v rozsahu přibližně 4 hodiny měsíčně za sazbu 850 Kč/hod.	3 400 Kč
4. Zpracování ročních vyúčtování daní (200 Kč/ks) přepočteno na 1 měsíc	9 166 Kč
▶ Cena outsourcingu celkem	103 316 Kč
▶ Náklady outsourcingu na jednu zpracovanou mzdu	<b>188 Kč</b>
▶ <b>Personální náklady, které zůstávají na straně zákazníka i po zavedení outsourcingu (viz kapitola Výchozí situace)</b>	
▶ Personální a mzdový pracovník	40 200 Kč
▶ Personální asistentka	33 500 Kč
▶ <b>Náklady na kancelářská místa a ostatní náklady spojená s pracovním místem</b>	
▶ Personální a mzdový pracovník	4 020 Kč
▶ Personální istentka	3 350 Kč
▶ Celkové náklady na straně zákazníka	81 070 Kč
▶ Celkové náklady na zpracování mezd měsíčně	1 84 386 Kč
▶ Celkové náklady na jednu zpracovanou mzdu	<b>335 Kč</b>
▶ Dosažená úspora měsíčně	43 352 Kč
▶ Dosažená úspora ročně 19%	520 224 Kč

# Outplacement

- ▶ Vliv na veřejné povědomí, posiluje motivaci ostatních zaměstnanců
- ▶ Proaktivní přístup zaměstnavatele k propouštění
- ▶ Outplacement programy mohou řešit např – jak si připravit životopis, koho a jak kontaktovat kvůli novému místu, jaký typ práce by mohl dotyčného zajímat apod., zvládnout psychické trauma, nácvik sebe prezentace a přijímacího pohovoru
- ▶ V ČR pozadu
- ▶ Ve VB outplacement nachází uplatnění především ve výrobních odvětvích

# Případovka

- ▶ V roce 2009 se britský katastr nemovitostí v rámci transformačního procesu rozhodl snížit počet zaměstnanců o 1 800 pracovníků (z původních 6 300), aby zvýšil svou efektivitu a dosáhl adekvátních úspor. Toto propouštění se mělo dotknout všech 19 poboček po celé Británii. Vedení katastru se rozhodlo tento záměr podpořit outplacement programem, na kterém spolupracovalo s poradenskou firmou. Klíčovými prvky programu bylo:
- ▶ Důkladná příprava outplacement programu s managementem (ujasnění cílů programu z pohledu společnosti a také z pohledu individuálních potřeb zaměstnance).
- ▶ Zapojení manažerů do programu – trénink "Jak řídit změnu".
- ▶ Flexibilní podpora každého propouštěného zaměstnance – podle potřeb volba mezi individuální konzultací a tematickým workshopem (seminář nebo online webinář).
- ▶ Zřízení centra pro hledání nové práce – podle možností buď přímo kancelář nebo telefonní konzultace.
- ▶ Důraz na kvalitu, flexibilitu a citlivý přístup ke každému propouštěnému zaměstnanci.
- ▶ Katastr nemovitostí se následně umístil na předním místě v prestižní soutěži Civil Service Award, kategorie Podpora zaměstnanců v procesu změny

# HR marketing

- ▶ mladá disciplína.
- ▶ aplikace marketingových principů v personalistice, a to od okamžiku náboru zaměstnanců až po jejich propouštění.
- ▶ systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu

# Best Employers ČR

- studie Best Employers Česká republika 2012
- Pořádá Aon Hewitt (česká pobočka)
- Působení 2 roky na trhu s více jak 50 zaměstnanci
- vysoká míra motivovanosti (stay, say, strive) a spokojenosti se zaměstnáním ve své společnosti



Výsledky studie Best Employers Česká Republika 2012

	Společnost	Obor činnosti
1.	JT International spol. s r.o.	Tabákový průmysl
2.	Et netera a.s.	IT a Software/Telekomunikace
3.	MICROSOFT s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
4.	MERO ČR, a.s.	Přeprava a skladování ropy
5.	CISCO SYSTEMS (Czech Republic) s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
6.	Red Hat Czech s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
7.	SolarWinds Czech s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
8.	Coty Česká republika s.r.o.	Dovoz a distribuce dekorativní kosmetiky a vůní
9.	3 M Česko, spol. s r.o.	Diverzifikované technologie a produkty
10.	Hilti ČR spol. s r.o.	Produkty pro stavební průmysl
11.	DEICHMANN-OBUV s.r.o.	Prodej obuvi a doplňkových produktů
12.	GMC Software Technology s.r.o.	IT a Software/Telekomunikace
13.	SAP ČR, spol. s r.o.	IT a Software/Telekomunikace
14.	GRUNDFOS s.r.o.	Prodej čerpadel

<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2012.htm>