

Personální činnost v organizaci



Obsah přednášky

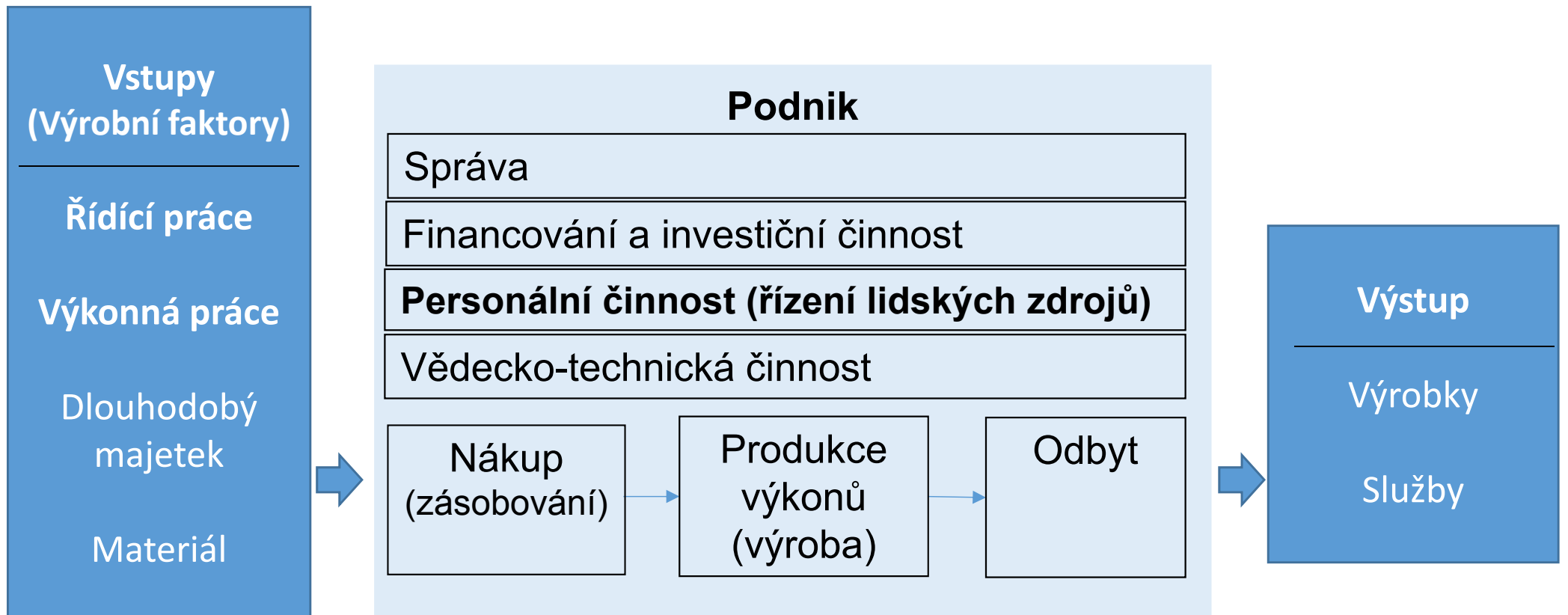
1. Personální činnost organizace
2. Plánování lidských zdrojů
3. Získávání a výběr zaměstnanců
4. Odměňování a motivace
5. Vzdělávání a rozvoj

Personální činnost organizace

Personální činnost jako podpůrná činnost podniku

Primární činnosti – nákup, produkce výkonů (výroba), odbyt

Podpůrné činnosti – řízení LZ, financování a investiční činnost, vědecko-technická činnost, správa



Personální činnost (řízení lidských zdrojů)

Je zaměřena na obstarání výrobního faktoru práce (výkonná a řídící)

Úkoly:

- Zabezpečit **správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas**. Zajistit jejich **motivaci a rozvoj** v zájmu zvyšování efektivity organizace
- Dostat z lidí to nejlepší (Armstrong & Taylor, 2015)
 - Dosažení vysokého výkonu
 - Zajištění, aby lidé svou práci vykonávali co nejlépe

Nutné pochopit a poznat faktory, které ovlivňují chování lidí při práci a jejich výkon (determinanty výkonu)

Funkce výkonu:

$$V = f (S; P; M)$$

5

V... úroveň výkonu

S... úroveň schopností

P ... pracovní podmínky

M... úroveň motivace (chtění podat výkon)

Oblasti personální činnost

Personální činnost v organizaci zahrnuje celou řadu činností:

- Formování a popis pracovních míst (v rámci tvorby organizační struktury)
- Plánování počtu zaměstnanců
- Získávání a výběr zaměstnanců
- Rozmísťování zaměstnanců
- Hodnocení pracovníků a jejich výkonu
- Odměňování a motivování
- Vzdělávání pracovníků
- Péče o pracovníky
- Kolektivní vyjednávání
- Personální informační systém

Plánování lidských zdrojů

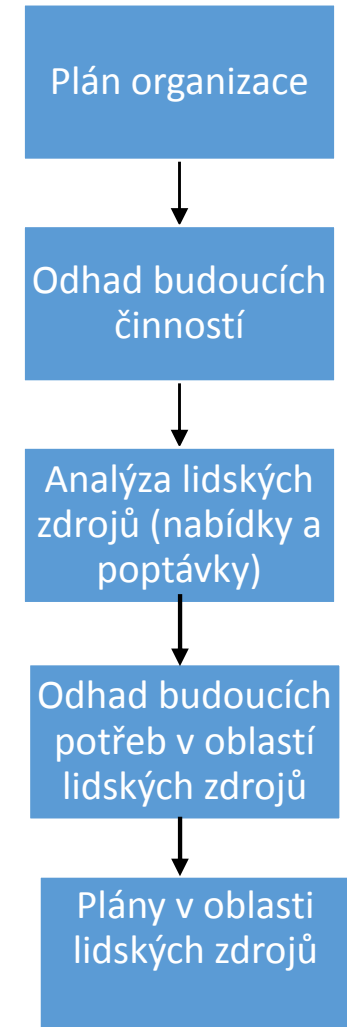
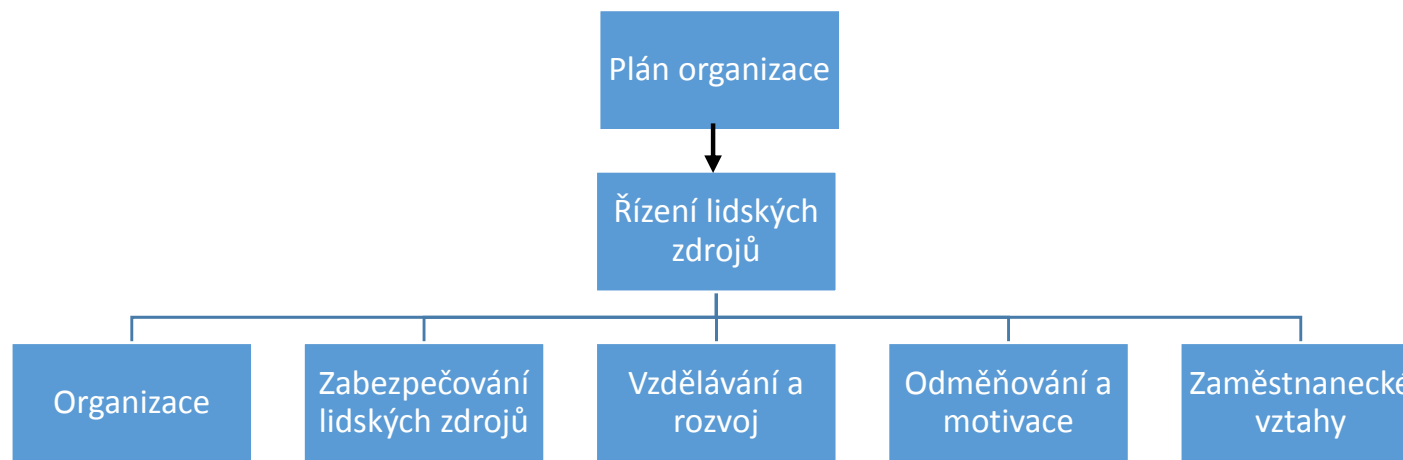
Plánování lidských zdrojů (personální plánování)

- Úkolem plánování lidských zdrojů je zabezpečuje **správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas**, v souladu s cíli a plány organizace (Armstrong & Taylor, 2015)
- Plánování lidských zdrojů lze rozdělit do **3 základních oblastí** (Koubek, 2015)
 - Plánování potřeby pracovníků (poptávky)
 - Plánování pokrytí potřeby (nabídky)
 - Plánování personálního rozvoje

} **Plánování pracovní síly (pracovníků)**

Plánování LZ a podnikové plánování

- **Integrální součástí podnikového plánování**
- Navazovat na strategické plánování, strategické cíle a plány jednotlivých činností



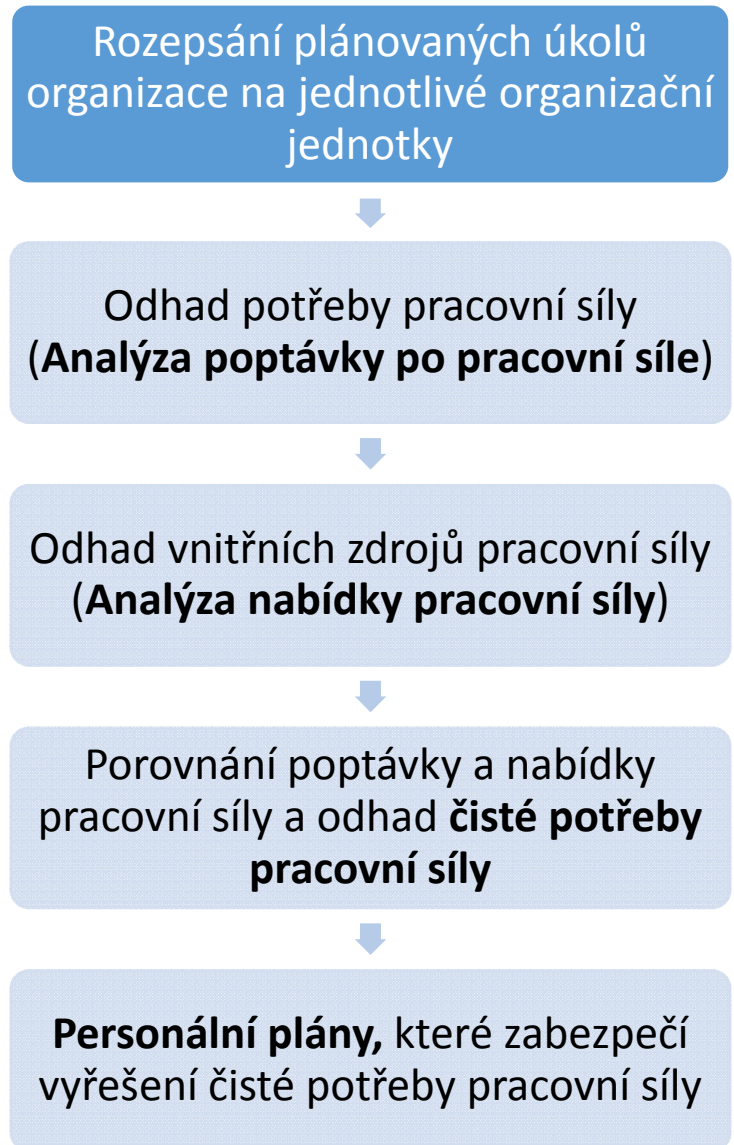
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015), vlastní úprava

Proces plánování pracovní síly

Úkoly plánování pracovní síly:

- Identifikovat čistou potřebu pracovní síly
- Zajistit správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas.

Čistá potřeba pracovní síly =
zjištěná potřeba – vnitřní zdroj



Analýza nabídky a poptávky po pracovní síle

➤ Analýza poptávky po pracovní síle - odhad budoucí potřeby pracovní síly

- Kolik lidí budeme potřebovat?
- V jaké struktuře?
- Jaké jsou požadované schopnosti těchto lidí?

➤ Analýza nabídky pracovní síly - odhad krytí potřeby pracovní síly

- Kolik lidí máme k dispozici?
 - V jaké struktuře?
 - Jaké jsou schopnosti těchto lidí?
 - Jaké jsou možnosti pokrytí potřeby **z vnějších zdrojů**?
- } z **vnitřních zdrojů**

Nutno zvážit:

- Pohyb pracovníků v rámci organizace (odchody, přechody v rámci organizace)
- Ukončení některých projektů a uvolnění pracovníků
- Změny produktivity (zvyšování kvalifikace, vhodnějšímu rozmístění pracovníků, změny v odměňování, lepšímu technické vybavení, organizace práce apod.)

Bilanční metoda

- Patří k metodám **zjišťování současného stavu pracovníků a odhadu čisté potřeba pracovní síly**
- Zkoumána **struktura pracovníků podle pracovních pozic**
- Na základě současného stavu pracovní síly, očekávaných změn pracovní síly a odhadu budoucí potřeby pracovní síly **odhadována čistá potřeba pracovní síly**

Bilanční metoda

- **Výchozí počet zaměstnanců** – informace o počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích
- **Odhad ztrát** – očekávané odchody z organizace, odchody do penze, přechod mezi kategoriemi, úmrtí, odchod na rodičovskou dovolenou...
- **Odhad zisků** – návrat z rodičovské dovolené, převedení na jinou práci, povýšení
- **Budoucí potřeba** – odhad poptávky pracovní síly

zjištěný počet pracovníků na začátku plánovacího období
 – odhad ztrát pracovníků během plánovacího období
 + odhad zisků pracovníků během plánovacího období
 = odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období

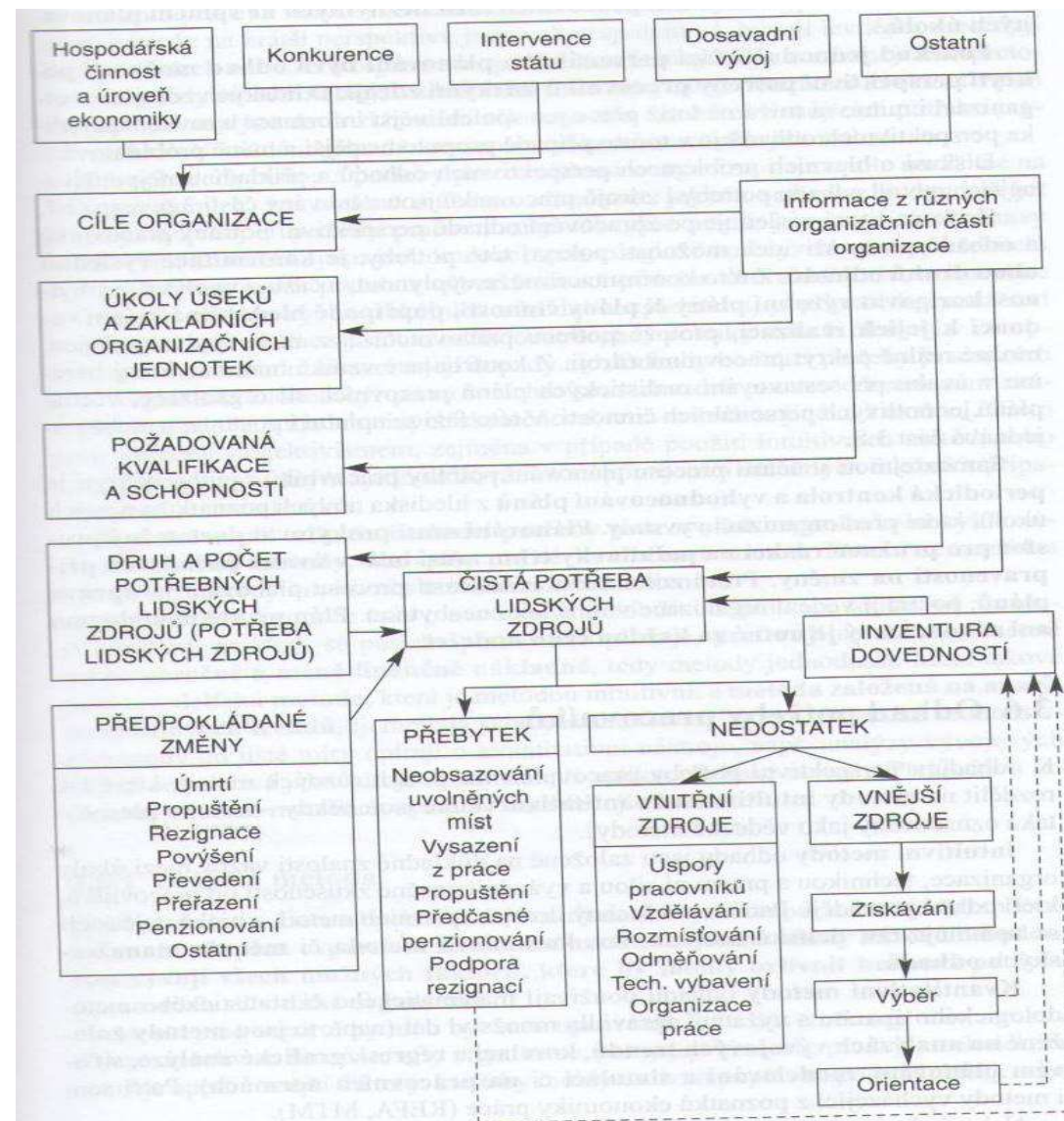
Pozice	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl	
						přebytek	nedostatek
dělník	150	20	10	150-20+10=140	155		155-140=15
B							
C							
D							
...							
Celkem							

Zdroj: Koubek (2015)

Čistá potřeba pracovní síly

Řešení čisté potřeby pracovní síly

- **Přebytek**
 - Snížování počtu zaměstnanců
- **Nedostatek**
 - Primárně z **vnitřních zdrojů** (volní pracovníci, zvyšování produktivity stávajících)
 - Následně z **vnějších zdrojů** (získávání a výběr)



Získávání (nábor) a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces získávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje

Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, který uchazeč by měl být vybrán

Fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců:

1. Definování požadavků
2. Oslovení uchazečů
3. Vyřizování žádostí uchazečů
4. Vedení pohovorů, testování uchazečů
5. Posuzování uchazečů a získávání referencí
6. Kontrolování žádostí
7. Potvrzení nabídky zaměstnání
8. Sledování nového zaměstnance

Snižování počtu pracovníků

Formy ukončení pracovního poměru:

- **Výpověď** (ze strany zaměstnance či zaměstnavatele. Např. nadbytečnost pracovníka, zrušení pracovního místa, z důvodu péče o dítě, z důvodu odchodu do důchodu)
- **Okamžité zrušení pracovního poměru** (např. neplnění pracovních povinností, nevyplácení mzdy zaměstnavatelem)
- **Ukončení pracovního poměru dohodou**
- **Zrušení pracovního poměru ve zkušební době**
- **Skončení pracovního poměru na dobu určitou**

➤ Legislativně upraveno Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Odměňování a motivace

Motivace, motiv a stimul

Motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského chování (Blažek, 2011)

- **Motiv** - pohnutka, která je příčinou lidského chování. Důvod, proč člověk jedná určitým způsobem. Motiv vychází zevnitř člověka.
- **Motivování** - vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů (stimulů) s cílem dosažení žádoucího chování.
- **Stimul** - vnější podnět, kterým působíme na motivační strukturu člověka s cílem ovlivnit jeho chování (např. prémie, pochvala).

Motivy a motivace úzce souvisí s potřebami jednotlivců a snahou tyto potřeby uspokojit

Motivace a potřeby

Teorie hierarchie potřeb (Maslowova hierarchie potřeb)

- Založena na potřebách jednotlivců a snaže tyto potřeby uspokojit
- Potřeby faktorem, který ovlivňuje lidské chování a směřování

Potřeba – pocit nedostatku, který jednotlivec pocítuje a snaží s jej uspokojit

- Teorie vychází z Maslowovy pyramidy potřeb, která řadí potřeby dle důležitosti
 - Rozlišuje 5 skupin potřeb: fyziologické, bezpečí a jistoty, sounáležitosti, uznání a úcty, seberealizace
 - Člověk se nejdříve snaží uspokojit potřeby nejnižší a potom se dostává k potřebám vyšším
- **Práce – cesta k uspokojení lidských potřeb**
 - Mzda (možnost nakoupit statky a služby – fyziologické potřeby, jistota příjmu a zaměstnání – bezpečí, pro někoho také cesta k dosažení uznání a úcty – deklarovaná životní úroveň)
 - Sociální kontakty na pracovišti, příslušnost k organizaci (sounáležitost)
 - Zastávaná pracovní pozice (uznání a úcta, seberealizace)



Nástroje motivace

Základní motivační nástroje (Blažek, 2011):

- **Ocenění práce**

- Peněžní odměny (základní mzda, motivační složka mzdy, prémie, odměny)
- Nepeněžní odměny (služební automobil, telefon)
- Morální ocenění (pochvala, vyznamenání)

- **Pracovní podmínky**

- Materiální (klimatické podmínky, vybavení pracoviště, technické vybavení)
- Sociální (vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízenými, styl vedení, komunikace)
- Organizační (pracovní doba a její rozložení)
- Ostatní (plošné zaměstnanecké výhody – zaměstnanecké benefity)

- **Práce samotná**

- pracovní náplň, rozmanitost, prestiž, kariérní postup, vzdělávání

Mzdový systém organizace

System odměňování v organizaci.

Mzdový systém by měl být vytvářen tak, aby:

- Umožňoval získat a stabilizovat zaměstnance
- Stimuloval k pracovnímu výkonu a požadovanému jednání
- Umožňoval udržet rozsah mzdových prostředků na požadované úrovni (vzhledem k produktivitě práce)
- Zajistil „spravedlivou“ mzdovou strukturu v organizace (odstupňovat mzdu dle hodnoty práce, náročnosti, potřebných znalostí, dovedností...)

Formování mzdového systému

Mzdovorné faktory

Složky mzdy



Mzdový tarif – určení výše mzdy pro jednotlivé skupiny pracovníků na základě hodnoty práce. Dle složitosti, náročnosti, požadovaných znalostí, dovedností, odpovědnosti konkrétní práce určeny **tarifní třídy** a přidělen jim **mzdový tarif**. Zohledňována také cena **práce na trhu** (aby byla organizace konkurenceschopná při najímání pracovníků)

Příplatky – za mimořádné pracovní podmínky₂ (práce v noci v sobotu a v neděli, ve svátcích, ve ztíženém pracovním prostředí)

Mzdové formy

- Úkolem je dotvářet tarifní mzdu v závislosti na pracovním výkonu
- Měly by zohledňovat výkon pracovníka a být motivační

Základní mzdové formy

- **Časová mzda** (určena hodinovou mzdovou sazbou či měsíční mzdou – bez ohledu na výkon zaměstnance. Celková mzda je součinem odpracovaných hodin a hodinové mzdové sazby. Neodlišuje průměrný a nadprůměrný výkon)
- **Úkolová mzda** (je navázána na konkrétní úkol. Např. mzda soustružníka za vyrobený kus. Celková mzda je součinem vyrobených kusů a sazby za jeden kus. Odlišuje průměrný a nadprůměrný výkon. Je motivační)

Doplňkové mzdové formy

- **Prémie** (dle přesně definovaných podmínek – např. za výkon, za úsporu, za kvalitu. Vztahují se k běžně prováděným činnostem)
- **Odměny** (přiznány za periodické hodnocení výkonu dle předem daných kritérií (osobní ohodnocení) či ocenění jednorázových či mimořádných pracovních aktivit a výsledků, např. získání nového zákazníka, životní jubileum)
- **Účast na hospodářském výsledku** (podíl na lepším než plánovaném HV)

Motivační faktory

- Řada odborných studií, které se snaží identifikovat klíčové faktory motivace
- Relativně nová **studie pro ČR**: Ližbetinová a Hitka (2020)

- Zkoumají motivační faktory, hledají klíčové, zkoumají regionální a genderové rozdíly
- Data: Dotazníkové šetření z roku 2017 – 1774 respondentů v ČR
- Motivační faktory zkoumány v 5 oblastech: finanční ohodnocení, sociální jistoty, pracovní podmínky, kariérní a osobní rozvoj, mezilidské vztahy
- Každému přiřazena dle významu hodnota 1-5

factors. Motivational factors were analyzed in five areas:

- financial evaluation (basic salary, further financial reward, fair employee evaluation),
- social security (employee benefits, company vision, the prestige of a company name, regional development, relationship to the environment, leisure time),
- working conditions (physical effort at work, workplace safety, stability of employment, the content of the work performed, information on work performance, working time, working environment, work performance, psychological burden);
- career advancement (opportunities to apply your own abilities, career growth, empowerment and competencies, occupational prestige, individual decision making, self-realization, education and personal growth, work recognition); and
- interpersonal relations (workplace atmosphere, good working team, workplace communication, supervisor's approach).

Motivační faktory v ČR

- Ližbetinová a Hitka (2020)
- Nejvýznamnější motivační faktory:
 - atmosféra na pracovišti, pracovní tým, přístup nadřízeného, základní mzda, spravedlivé odměňování, stabilita zaměstnání.
- Jen drobné genderové odlišnosti
 - nejdůležitější faktory atmosféra na pracovišti, pracovní tým
 - muži kladli drobně větší důraz na výši mzdy než ženy

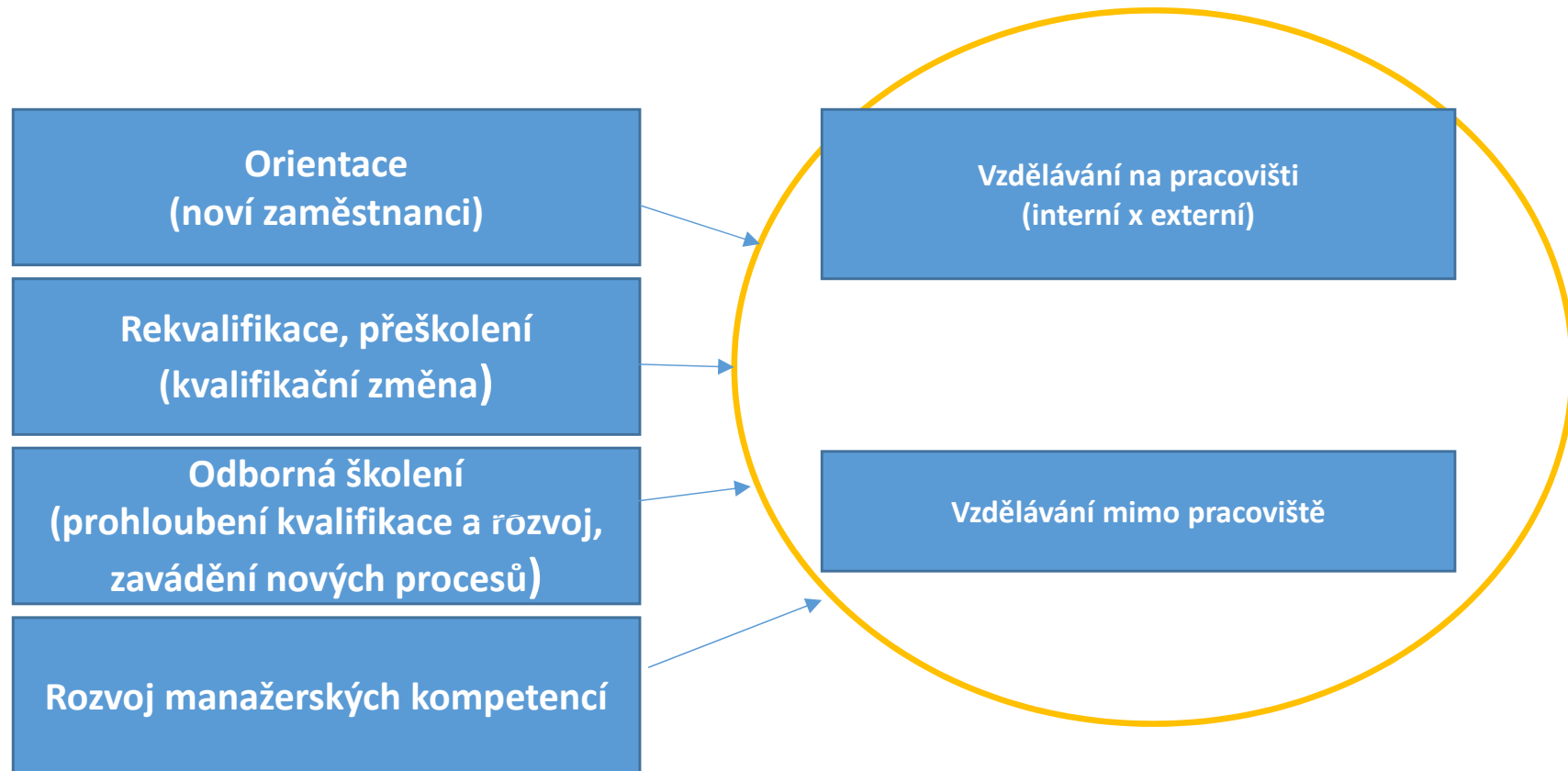
Motivational factors	Mean (CR)
Atmosphere at the workplace	4.51
Good working team	4.50
Further financial reward	4.27
Physical effort at work	3.65
Stability of employment	4.40
Communication at the workplace	4.36
Prestige / Company name	3.80
Possibility to apply your own abilities	4.04
Content of the performed work	4.14
Information on work performance	3.97
Working time	4.12
Work environment	4.13
Work performance	4.08
Career growth	3.90
Empowerment and competencies	3.75
Occupational prestige	3.80
Supervisor's approach	4.47
Individual decision making	4.01
Self-realization	3.97
Employee benefits	3.93
Fair assessment	4.41
Workplace safety	4.23
Stress / Psychological burden	3.99
Vision of the company	3.74
Contribution to regional development	3.48
Education and personal growth	3.94
Ecological approach of the company	3.66
Leisure time	4.14
Work recognition	4.14
Basic salary	4.46

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání v organizaci

- Vzdělávací akce je konkrétní podoba promyšleného a organizovaného působení na jednotlivce nebo skupiny, jehož cílem je předávání znalostí, dovedností, názorů a postojů. (Pokorná, 2000)
- Různé formy vzdělávacích a rozvojových aktivit: pracovní instruktáž, jednorázová či pravidelná školení, workshopy, mentoring, coaching, samostudium, e-learning apod.
- **Dle místa:**
 - Na pracovišti
 - Mimo pracoviště
- **Dle osoby školitele:**
 - Interní
 - Externí

System vzdělávání a rozvoje v organizaci



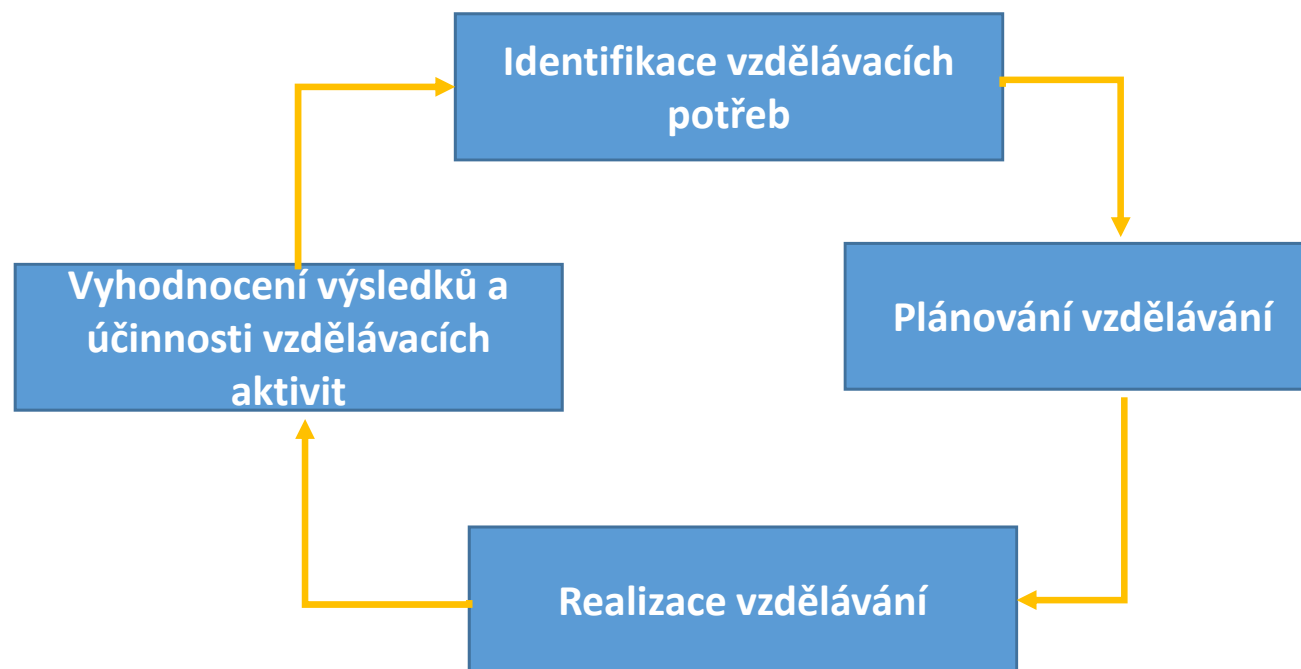
Cyklus vzdělávání v organizaci



Identifikace vzdělávacích potřeb:

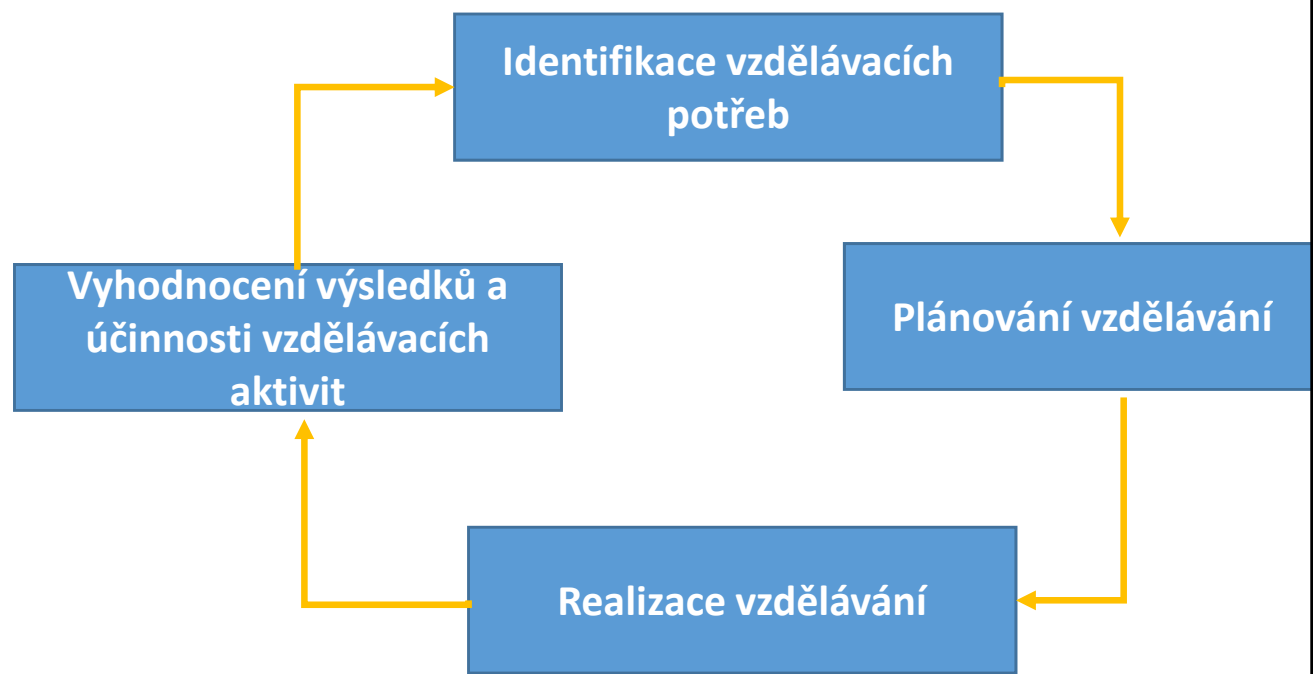
Požadované kompetence (výkon) – současné kompetence (výkon) = **vzdělávací potřeba**

- Z hlediska organizačních úrovní:
 - Analýza na úrovni potřeb organizace
 - Analýza na úrovni pracovního místa
 - Analýza na úrovni pracovníka
- Z hlediska opakování:
 - Pravidelné (např. BOZP)
 - Jednorázové aktivity (např. odborná školení)



Plánování vzdělávání:

- „**PROČ**“ co je konkrétním cílem vzdělávací akce. Co má podporovat, čeho má být dosaženo.
- „**CO**“ školit, čili téma/obsah konkrétních školení (výstup z analýzy vzdělávacích potřeb)
- „**KOHO**“ školit, komu je vzdělávání určeno (např. všechny zaměstnance, výrobní dělníky, manažery)
- „**KDE**“ školit (vlastní prostory nebo prostory externího dodavatele)
- „**KDY**“ je otázka načasování vzdělávacích aktivit (např. s ohledem na plánovaný hromadný nábor pracovníků, zavádění nových výrobních postupů,)
- „**KDO**“ čili otázka po lektorovi vzdělávacích aktivit, který by měl disponovat lektorskými dovednostmi a odbornými znalostmi a praxí. Interní školitelé vs. externí školitelé
- „**JAK**“ je otázka výběru metod vzdělávání (pasivní x aktivní)
- „**ZA KOLIK**“ jaké budou náklady školení.



Hodnocení vzdělávacích aktivit:

Dle Hamblina (1974):

- **Úroveň 1 - Reakce vzdělávaných** (hodnocení spokojenosti z hlediska účastníků např. styl, metody, prostředí, lektor)
- **Úroveň 2 - Úroveň učení** (hodnocení úspěšnosti procesu učení vzhledem ke získaným znalostem, dovednostem)
- **Úroveň 3 - Intermediální neboli pracovních chování** (hodnocení změn v pracovním chování v důsledku vzdělávací aktivity)
- **Úroveň 4 - Dopady na výkon organizace** (dopad vzdělávacích aktivit na výkon podniku. Zahrnuje hodnocení nákladů a výnosů, zvýšení produktivity, snížení fluktuace, zvýšení prodeje apod.)

Rozvoj zaměstnanců

- Identifikace a rozvoj vysoce motivovaných a schopných zaměstnanců s dlouhodobě nadprůměrnými pracovními výsledky/hodnocení
- Plány pracovní kariéry a nástupnictví (stanovení náhradníků na pracovní pozice)

Nástroj:

- Motivace zaměstnanců k vyššímu výkonu
- Pokrytí potřeby zaměstnanců z vlastních zdrojů

Dotazy?



Kontrolní otázky

- Co je úkolem řízení lidských zdrojů?
- Stručně popište bilanční metodu odhadu čisté potřeby pracovní síly.
- Co je motivování? Jaký je rozdíl mezi motivem a stimulem?
- Jaké jsou základní motivační nástroje?
- Jaké jsou základní složky mzdy?
- Jaké mzdové formy rozlišujeme?

Literatura

Základní a doporučená:

- Synek, M. a Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 14 (e-prezenčka)

Další použité zdroje:

- Blažek, L. (2011). *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. (e-prezenčka)
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. (e-prezenčka)
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck.