

6 Popis domény řízení lidských zdrojů podniku

Dle podnikatelské strategie lze identifikovat dvě skupiny podniků. Do první skupiny patří podniky, které se snaží o maximální pružnost svého programu výrobků a služeb. Tato strategie má za následek zpravidla růst podnikatelského rizika, avšak roste pravděpodobnost dynamického růstu. Toto riziko samozřejmě tranzitivně přechází i na zaměstnance. Na druhé straně vzhledem k dynamičnosti firemního prostředí může docházet k rozvoji pracovních schopností i kariéry. Kolektiv v takovýchto podnicích má širokou škálu dovedností.

Druhá skupina podniků se vyznačuje určitou stabilitou svého programu výrobků a služeb. Dlouhodobě pokrývají určitý segment trhu. V tomto typu podniků se klade důraz na stabilitu a spolehlivost pracovního kolektivu. Nedochozí zde k takovému dynamickému rozvoji pracovníků jako u první skupiny. Je zde ale vyšší jistota zaměstnání. (Koubek, 2007), (Walker, 2003)

Termínem „řízení lidských zdrojů“ bývá označováno moderní pojetí personální práce, které klade důraz na strategický aspekt personální práce. To znamená, že se snaží úlohu personální činnosti sladit s dlouhodobými cíli podniku a jeho cíle jsou integrovány i do ostatních činností podniku. (Koubek, 2007)

Personální činnost v sobě zahrnuje několik procesů, které ji tvoří (viz obr. 16). V závislosti na velikosti a struktuře podniku jsou pak jednotlivé procesy uplatňovány. Tyto procesy existují v těsné spolupráci mezi sebou. Procesy lze rozčlenit do tří skupin:

- **Talent management**
- **Personální řízení zaměstnanců**
- **Jádro HR informačního systému**

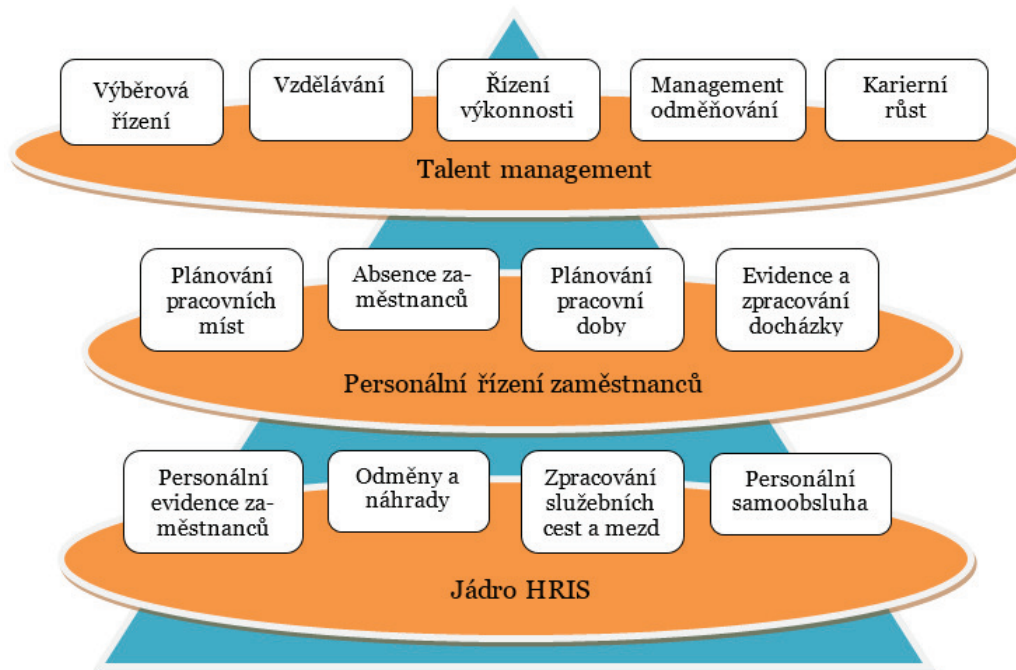
Výše uvedené rozdělení člení procesy do několika horizontálních úrovní. Na jednotlivých úrovních existuje silná spolupráce mezi procesy, která existuje i na horizontální úrovni, avšak má rozdílnou intenzitu.

Skupina procesů „Talent management“ se nachází na strategické úrovni řízení podniku. Důraz na „Talent management“ v podnicích dynamicky roste, a to hlavně v důsledku globalizace. Tyto procesy vyžadují dlouhodobé plánování a mají vliv na prosperitu podniku z dlouhodobého hlediska. Tato skupina procesů je zaměřena na zvyšování vzdělanosti. Dále motivování zaměstnanců, které je prováděno kariéřním růstem a odměňováním zaměstnanců. Skupina těchto procesů tvoří integrovaný celek. Dobře zvolený „Talent management“ dokáže udržet schopné zaměstnance v podniku a zajistit jim slibnou budoucnost.

Procesy skupiny „Personální řízení zaměstnanců“ se nacházejí na střední úrovni řízení. Obsahují procesy pro evidenci docházky v podniku, plánování pracovní doby a plánování pracovních míst. (Mišovič, 2012).

Jádro HR informačního systému (zkráceně HRIS) se nachází na operativní úrovni. Centrálním procesem HRIS, respektive celého řízení lidských zdrojů, je proces „Personální evidence“, který slouží jako zdroj informací o zaměstnancích. Další

důležitý proces je „Personální samoobsluha“, která umožňuje přístup k informacím o zaměstnancích, a to na základě práv, která jsou danému uživateli udělena. (Mišovič, 2012).



Obrázek 16: Skupina procesů personálního řízení podle (Sod, Klč, 2010)

6.1 Procesní pohled na vybranou zájmovou doménu malého podniku

Dle (Koubek, 2007) se za malý podnik považuje takový podnik, který nemá personální útvar a příslušné náležitosti, jako je specializovaný personalista a personální řízení. Tyto úlohy a činnosti s nimi spojené většinou vykonávají vedoucí pracovníci a administrativní pracovníci. Pro malý podnik dostačuje jen osm procesních podsystémů. Je tedy jeho doména tvořena těmito procesními podsystémy:

1. Výběrová řízení
2. Personální evidence zaměstnanců
3. Základní zpracování mezd
4. Evidence a zpracování docházky
5. Absence zaměstnanců
6. Zpracování služebních cest
7. Plánování pracovních míst
8. Personální samoobsluha

Dále následuje popis jednotlivých podsystémů a členění procesů v druhé a třetí vrstvě. Popisy všech procesů jsou uvedeny v (Koubek, 2007), (Armstrong, 2007), (Mišovič, 2012), (Walker, 2003).

Výběrová řízení

Jde o klíčový předpoklad výběru správného zaměstnance na danou pracovní pozici. Výběrové řízení nevede jen k jednosměrnému obsazení pozice. Nový zaměstnanec má také vliv na podnik, např. z hlediska kultury své osobnosti, kterou ovlivní podnik. V rámci výběrového řízení byly identifikovány tyto procesy:

1. Formulace nabídky zaměstnání
2. Získávání pracovníků
3. Doručení nabídky k uchazeči
4. Výběr uchazečů
5. Přijímání nového pracovníka
6. Statistiky výběrového řízení

Cílem procesu *Formulace nabídky zaměstnání* je vytvořit takovou nabídku, která přiláká co nejvíce uchazečů. Na druhé straně má ale také částečně odfiltrovat nevhodné uchazeče. Proces je členěn na následující nižší procesy:

- *Sestavení nabídky pro uchazeče* – jde o klíčový proces. Nabídka by měla obsahovat informace, jako např. jsou název pracovní pozice, úvazek (plný, poloviční atd.), rozsah povinností a umístění v hierarchii funkcí podniku.

- *Stanovení požadavků na uchazeče* – tento proces slouží jako filtr zájemců. Stanovuje se zde potřebné vzdělání, praxe, nároky.
- *Definice kariérního růstu* – potencionální zaměstnanec by měl vědět, kam se jeho kariéra může dále ubírat. Slouží také k jeho další motivaci.
- *Stanovení doplňujících informací* – zde je možné ještě definovat další potřebné informace, které mohou vycházet ze specifičnosti daného zaměstnání.

Proces *Získávání pracovníků* je zaměřen na ujasnění si, co lze s volným pracovním místem udělat a jak budeme organizovat přijetí vítěze. Proces se skládá z následujících nižších procesů:

- *Analýza vnitřních zdrojů pracovníků* – jejím úkolem je stanovit, zda není možné nové místo zaplnit už stávajícím zaměstnancem. Tato možnost může být mnohdy méně nákladná. Zaměstnanec našeho podniku je zvyklý na podnikovou kulturu a jeho zaučení do nové pozice může být rychlejší. Na druhé straně takový zaměstnanec nemusí přinést nový pohled na věc.
- *Analýza vnějších zdrojů pracovníků* – má za úkol prozkoumat trh pracovních míst. Určit poptávku po daných zaměstnancích, a zda je jich dostatek.
- *Vyhodnocení* – tento proces má za úkol zvolit optimální zdroj pracovníků. Zvolit vhodný způsob informování subjektu o pracovní nabídce atd.

Proces *Výběr uchazečů* má za úkol kriteriálně ohodnotit odborné kvality a profil osobnosti, výběr vítěze a stanovení výsledného pořadí. Po dekompozici vznikly následující nižší procesy:

- *Stanovení kritérií hodnocení* – stanovení kritérií, podle kterých budou uchazeči posuzováni, dále také důležitost jednotlivých kritérií.
- *Kriteriální hodnocení* – úkolem tohoto procesu je odlišit (kvantitativně nebo kvalitativně) kandidáty na základě stanovených kritérií.
- *Vyhodnocení* – tento proces má za úkol zvolit optimální zdroj pracovníků. Zvolit vhodný způsob informování subjektu o pracovní nabídce atd.

Administrativní a právní náležitosti, které vznikají s nástupem nového pracovníka, zabezpečuje proces *Přijímání nového pracovníka*. Tento proces se skládá z následujících nižších procesů:

- *Vyhotovení pracovní smlouvy* – dokument stvrzující vztah zaměstnance a podniku.
- *Vytvoření potřebných dokumentů* – jde se zejména o dokumenty o bezpečnosti práce.
- *Zavedení zaměstnance do personální evidence* – vložení zaměstnance do systému. S tímto krokem může být také spojena registrace určitého majetku podniku na zaměstnance.

Další z neméně důležitých procesů je *Doručení nabídky k uchazeči*. V dnešní době je velmi důležité vybrat vhodný komunikační kanál, kterým budeme oslovovat naše zájemce o zaměstnání. Zároveň tento proces slouží jako další filtr zájemců. Členěním procesu vzniknou následující nižší procesy:

- *Analýza vhodných způsobů distribuce nabídky* – prozkoumání možností šíření informací.
- *Volba optimálního způsobu oslovení* – na základě předchozí analýzy.
- *Transformace nabídky zaměstnání* – upravení nabídky volného pracovního místa tak, aby odpovídala danému komunikačnímu kanálu,
- *Distribuce nabídky zaměstnání* – doručení nabídky potencionálnímu zájemci.

Poslední proces *Statistiky výběrového řízení* má za úkol dokumentovat zkušenosti s procesem *Výběrové řízení* v podobě statistik. Z těchto statistik jsou dále vytvářeny statistické dokumenty.

Plánování pracovních míst

Na plánování pracovních míst má vliv mnoho vnějších faktorů. Mezi nejzásadnější patří např. fáze hospodářského cyklu – bude-li ekonomika růst, dá se předpokládat, že bude růst poptávka zákazníků po určitých nových produktech (např. z hlediska technologií). Jedna z variant, jak může podnik na takovou situaci zareagovat, je vytvářet nové pozice. To, jak je plánování důležité pro podnik, záleží na předmětu podnikání, cílech podniku, velikosti podniku atd. V tomto ohledu byly identifikovány následující procesy:

- 1. Analýza potřeb nové pracovní pozice**
- 2. Změny plánu pracovních míst**
- 3. Hodnocení pracovních pozic**
- 4. Statistiky plánování pracovních míst**

Proces *Analýza potřeb nové pracovní pozice* má za úkol sjednotit plán pracovních míst se strategickými cíli podniku. Tento proces se skládá z nižších procesů:

- *Konfrontace cílů podniku a plánu pracovních míst* – zjištění, zda je potřeba opodstatněná
- *Rozhodnutí o vytvoření nové pozice* – vyhodnocení informací získaných z předešlého procesu.

Proces *Změny plánu pracovních míst* obsahuje následující nižší procesy:

- *Tvorba pracovní pozice* – na základě procesu Analýza potřeb pracovní pozice
- *Transformace pracovní pozice* – upravení stávající pozice na jinou

- *Zrušení pracovní pozice* – pokud bude pozice vyhodnocena jako nevýhodná, bude zrušena

Hodnocení hlediska zachování pracovní pozice zajišťuje proces *Hodnocení pracovních pozic*, který v sobě zahrnuje následující nižší procesy:

- *Analýza současných pozic*
- *Vytvoření dokumentace o stavu* – tyto dokumenty budou dále použity managementem podniku.

Poslední proces *Statistiky výběrového řízení* má za úkol dokumentovat zkušenosti se skupinou procesů *Plánování pracovních míst* v podobě statistik. Z těchto statistik jsou dále vytvářeny statistické dokumenty.

Absence zaměstnanců

Míra absence zaměstnanců ovlivňuje rentabilitu podniku. Na absenci zaměstnanců má také vliv to, jaká je podniková kultura. Tolerování neomluvené absence může mít nežádoucí vliv na výkonnost celého podniku, zvláště pokud zaměstnanci musí ke splnění přiděleného úkolu spolupracovat. Zaměstnanci by měli být motivováni tak, aby jejich absence byla co nejmenší. Cílem této skupiny procesů je také shromažďovat údaje pro případné zjištění příčin absence. Byly identifikovány následující procesy:

1. **Provedení záznamu o absenci**
2. **Zpracování nemocenské**
3. **Statistiky absence zaměstnanců**

Evidence a zpracování docházky

Jedna z povinností zaměstnavatele je podle zákoníku práce evidence docházky. V důsledku implementace tohoto procesu dochází k naplnění této povinnosti. Evidence docházky je také důležitá z hlediska výpočtu platů a mezd. (Armstrong, 2007) (Mišovič, 2012) V rámci evidence a zpracování docházky existuje několik variant evidence událostí, které mohou nastat. Skupina procesů obsahuje následující procesy:

1. **Provedení záznamu o docházce**
2. **Zpracování služební cesty**
3. **Zpracování dovolené**
4. **Zpracování směnného provozu**
5. **Uchování informací o docházce k dané pracovní pozici**
6. **Statistiky evidence a zpracování docházky**

Zpracování mezd

Tato skupina procesů zajišťuje výpočet mezd pro různé druhy pracovních poměrů. Při výpočtu mezd je nutné zohlednit sociální a zdravotní pojištění, daně z příjmu, slevy na dani, počet dětí zaměstnance, délka praxe atd. Výpočet mzdy pravidelné docházky je členěn na procesy:

1. Výpočet mzdy pro pravidelný provoz
2. Výpočet mzdy pro směnný provoz
3. Zpracování mezd speciálních smluv
4. Statistiky zpracování mezd

Personální evidence zaměstnanců

Personální evidence zaměstnanců je centrálním bodem systému HRIS bez ohledu na to, zda jde o malý nebo velký podnik. Tento prvek distribuuje informace do dalších oblastí HRIS. V rámci analýzy problémové domény byly objeveny tyto procesy:

1. *Vytvoření nového pracovníka v systému*
2. *Vyjmutí existujícího pracovníka ze systému*
3. *Úprava existujících údajů u zvoleného pracovníka*
4. *Vložení a úprava údajů o pracovní pozici*
5. *Statistika personální evidence zaměstnanců*

Proces *Vytvoření nového pracovníka v systému* obsahuje následující nižší procesy:

- *Uchování osobních údajů* – tento proces zajišťuje, že všechny potřebné údaje o osobě zaměstnance budou uchovány. Jde o údaje jako jméno, příjmení, pohlaví, tituly, rodné číslo, foto, ulice, město, PSČ, stát, rodiště.
- *Uchování údajů integrace zaměstnance do podniku* – Kromě osobních údajů lze také uchovávat údaje, které zaměstnance integrují do podniku. Jsou to údaje jako oddělení, na němž pracovník pracuje, nadřízený pracovníka, podřízený pracovníka, projekty, na kterých zaměstnanec pracuje atd.

Opačný proces, který se stará o vymazání údajů o zaměstnanci, se nazývá *Vyjmutí existujícího pracovníka ze systému* a obsahuje následující nižší procesy:

- *Vyjmutí zaměstnance* – nedojde k úplnému výmazu ze systému, zbylé údaje můžou zpracovávat další procesy.
- *Trvalé odstranění zaměstnance ze systému* – dojde k úplnému výmazu ze systému, budou ponechána jen data pro statistiku. Vzhledem k tomu, že informace o zaměstnancích jsou klíčové, a to i v případě, že jde i o bývalé zaměstnance, počítá se, s tím, že tento proces bude realizován jen ve výjimečných případech.

Proces *Úprava existujících údajů* se dekomponuje analogicky k procesu *Vytvoření nového pracovníka*. Člení se na následující nižší procesy:

- *Úprava uchovávaných údajů o zaměstnanci* – umožňuje úpravu základních údajů o zaměstnanci. Základními údaji jsou myšleny údaje zadané v nižším procesu *Uchování osobních údajů*, který je součástí procesu *Vytvoření nového pracovníka* v systému.
- *Úprava integrace zaměstnance do podniku* – tento proces umožňuje úpravy údajů o zaměstnanci, které byly zadány v procesu *Uchování údajů integrace zaměstnance do podniku*, který je součástí procesu *Vytvoření nového pracovníka* v systému.

Proces *Vložení a úprava údajů o pracovní pozici* - zajišťuje správu zaměstnaneckých profesí a jejich umístění v hierarchii zaměstnaneckých rolí. Poslední proces *Statistika personální evidence* má za úkol sbírat statistické údaje o průběhu tohoto procesu.

Personální samoobsluha

Dle (Koubek, 2007) personální samoobsluhu využívají zaměstnanci a manažeři k získávání informací, uskutečňování transakcí a optimalizaci procesů, jejichž vykonání by zahrnovalo několik kroků. Jako jedna z největších výhod personální samoobsluhy je kvalita osobních údajů, která je zajištěna tak, že zaměstnanci sami mají možnost číst, vkládat a potvrzovat svoje údaje. Zaměstnanci jsou totiž nejlepším zdrojem informací o sobě samých.

Další výhodou je posilování pravomocí, které v sobě zahrnují zvýšenou úroveň kontroly nad svým kariérním růstem, příležitostmi rozvoje a další možnosti.

Každého zaměstnance se týkají tyto procesy:

1. Plánování termínu dovolených
2. Aktualizace osobních údajů
3. Participace na školeních
4. Správa zaměstnanců
5. Správa pracovních pozic
6. Statistiky personální samoobsluhy

Proces *Plánování termínu dovolených* slouží k evidenci dovolených a sestavení optimálního pracovního plánu bez přerušení nebo narušení činnosti podniku.

Aktualizace osobních údajů umožňuje zaměstnanci měnit některé své osobní údaje. Z důvodu možného zneužití této funkcionality není doporučeno umožnit zaměstnanci měnit takové údaje, jako je rodné číslo, adresa bydliště a nejvyšší dosažené vzdělání. Mezi údaje, které uživatel může měnit, patří např. soft skills, zájmy, koníčky, publikační činnost.

Procesy *Správa zaměstnanců* a *Správa pracovních pozic* se týkají pouze managementu podniku. *Správa zaměstnanců* obsahuje následující nižší procesy:

- *Vytvoření pracovního poměru* – založení pracovního poměru
- *Rozvázání pracovního poměru* – ukončení pracovního poměru se zaměstnancem

Správa pracovních pozic obsahuje:

- *Rozmísťování pracovníků na pracovišti* – přidělení pracovníka na konkrétní pozici v podniku
- *Vytvoření pracovní pozice* – otevření nové pozice
- *Změna pracovní pozice* – změna specifikace pozice, např. z hlediska náplně práce, kvalifikačních požadavků atd.
- *Zrušení pracovní pozice* – zneplatnění pracovní pozice a její odstranění

6.2 Procesní pohled na část domény HRM, kterou malý podnik neimplementuje

Procesní podsystémy, které nepatří do domény HRM pro malý výrobně obchodní podnik, budou popsány stručně, ale srozumitelně. Jejich členění na dílčí procesy je ilustrováno na konci této kapitoly (viz obr. 17 a obr. 18).

Plánování pracovní doby

Tato skupina procesů zajišťuje maximální využití pracovního času zaměstnanců. Tento druh plánování je také důležitý z hlediska spolupráce zaměstnanců. Pokud je nutné, aby zaměstnanci pracovali společně, je nutné této skutečnosti pracovní plán přizpůsobit. Dalším důvodem může být to, aby nedocházelo k přetěžování jejich sil nebo ke ztrátě výkonnosti vlivem intenzivního zatížení.

Řízení výkonnosti

Hlavní úlohou skupiny procesů Řízení výkonnosti je odstranění nedostatků, které způsobuje „lidský faktor“. Jedná se také o postup, jak převést strategické cíle podniku do provozní praxe. Řízení výkonnosti jiné než optimální může také způsobovat různorodá interpretace cílů podniku jednotlivými podnikovými útvary. Pokud není řízení výkonnosti optimalizováno, může docházet k nenaplňování cílů podniku, tedy i ke ztrátě zisku. Základem každého řízení je stanovení požadavků, které se mají dodržovat. K dlouhodobému dodržování těchto požadavků nestačí jen určit pravidla, ale i správně motivovat zaměstnance. Motivovat zaměstnance lze přímo např. podílem na zisku podniku.

Management odměňování

Odměňování pracovníků patří k těm nejvíce problematickým činnostem podniku. V podniku by měl existovat oboustranně přijatelný systém odměňování a každý zaměstnanec by měl vědět, jak tento systém funguje. Systém odměňování bývá často používán jako jeden z pozitivních atributů podniku, které mohou přilákat potenciální zaměstnance. Proto by tento systém měl být co nejvíce transparentní. Odměnou nemusí být myšlena jen peněžní forma, ale také povýšení pracovníka, formální uznání, atd.....

Podnik má mnoho možností, jak odměňovat pracovníky. Struktura celkové odměny je závislá na pravidlech, nástrojích a postupech, které se budou uplatňovat při odměňování jednotlivých pracovníků, tedy jaký bude systém odměňování.

Proces Stanovení determinanty odměňování v sobě zahrnuje analýzu atributů, jako je např. situace na trhu práce, životní náklady v regionu a zemi, produktivita práce v podniku atd. Stanovení cíle odměňování zahrnuje stanovení strategických cílů podniku vzhledem k poslání podniku, resp. čeho chce podnik dosáhnout z krátkodobého, střednědobého a dlouhodobého hlediska. Pro jednotlivé pracovní pozice platí různé způsoby odměňování. Úkolem procesu Stanovení mzdových forem je ocenit všechny aspekty pracovníka s přihlédnutím k mzdovorným faktorům, které jsou v podniku důležité.

Kariérní růst

Tento proces má podstatný vliv na motivaci zaměstnanců. Slouží jako podpora pro udržení schopných zaměstnanců. Kariérní růst se také dále stará o to, aby zkušenosti, které zaměstnanci načerpají za dobu své působnosti v podniku, mohly být využity na dalších pozicích. Řízení kariéry by nemělo brát v úvahu jen cíle podniku, ale i potřeby zaměstnanců.

Odměny a náhrady

Odměnu můžeme chápat jako odškodnění, které dostane zaměstnanec za vykonanou práci. V tomto případě nárok na náhradu může vznikat, např. když zaměstnanec podniku vycestuje na služební cestu, kde zaměstnanci vznikají náklady na cestu (např. jízdenky, letenky, atd...). V takových případech je nutné, aby zaměstnanec specifikoval činnost, kterou náhrady mají pokrýt.

Vzdělávání

U malých podniků bývá potřeba vzdělávání vlastních zaměstnanců často podceňována. Často se totiž stává, že si podnik vzdělání nemůže dovolit nebo si vedení malého podniku myslí, že tento proces se týká jen velkých podniků. V praxi se lze také setkat s názorem, že je ve vlastním zájmu pracovníka prohlubovat a rozšiřovat znalosti. Tento přístup ale může být lichý. Podnik by měl věnovat zvýšený

zájem vzdělávání svých zaměstnanců, protože jsou to oni, kdo se podílí na tvorbě výsledného produktu a mají vliv na jeho výslednou kvalitu a provedení.

Podle (Koubek, 2007) „vzdělání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.“