

Význam personální práce z pohledu modernizace Armády České republiky

Tento článek se zabývá hlavními činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů, mezi které patří především - vytváření organizace a pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, přičemž je zde obzvláště kladen důraz na rozvoj zaměstnanců v oblastech vzdělávání a řízení pracovní kariéry. Jsou zde zmíněny nejdůležitější motivační faktory v podobě odměňování a zaměstnaneckých výhod, přičemž výše uvedené činnosti tvoří základní stavební prvky úspěšného fungování organizace. Článek se rovněž věnuje hlavním úkolům personálního řízení, zejména pak s ohledem na integraci zaměstnanců do celého systému řízení tak, aby efektivně přispívaly k růstu produktivity práce a k dosažení cílů dané organizace. Širší význam personálního řízení je pak vysvětlen pomocí čtyř výchozích cílů v jednotlivých oblastech, ke kterým by řízení lidských zdrojů mělo vždy směřovat.

Armáda České republiky či jakákoliv jiná organizace může úspěšně fungovat jen tehdy, podaří-li se získat, propojit a efektivně využít tři základní výrobní zdroje:

- 1. Materiální zdroje**
- 2. Finanční zdroje**
- 3. Lidské zdroje**

Správné využívání těchto zdrojů je tedy hlavním úkolem řízení nejen v podmínkách AČR, ale i v podmínkách jiných organizací. Součástí řízení organizace jako celku je řízení lidských zdrojů neboli personální řízení.

Řízení lidských zdrojů je vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání a propojování činností a výsledků vykonané práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, k organizaci a spolu-pracovníkům. Významnou úlohu zde hraje také osobní uspokojení zaměstnanců z vykonávané práce a možnosti personálního a sociálního rozvoje.

Řízení lidských zdrojů je jádrem a klíčovou oblastí pro existenci organizací. V nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen tzv. strategické aspekty (zaměřené na dlouhodobou perspektivu), ale i orientaci na vnější faktory v rámci fungování a formování pracovní síly.

Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka. KOUBEK, 1995

REJF, KRÍŽ, (1996) definovali řízení lidských zdrojů jako proces obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tedy, aby ve správnou dobu byl správný počet správných lidí na správném místě.

Z uvedeného vyplývá, že efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytností pro zdárný vývoj a rozvoj organizace. Můžeme říci, že nedostatek lidí s mimořádnými schopnostmi nebo nedostatečná motivace těchto lidí je v organizaci značně pociťována, neboť může dojít ke snížení účinnosti kapitálu a efektivnosti investic. Dle mého názoru při sílící konkurenci se stávají schopnosti organizace efektivně řídit lidské zdroje prvořadými. Ve skutečnosti organizace stojí a padá s lidmi. Je tedy zřejmé, že nejprogresivnější strategie, nejchytřejší

marketing i nejlepší finanční plány neuspějí, jestliže organizace nebude mít dostatečně kvalitní a schopné zaměstnance.

Mezi hlavní činnosti personálního řízení patří:

1. Organizace

Vytváření organizace - cílem je vytvořit takovou organizaci, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje principy integrace a kooperace, flexibilně reaguje na změny a zabezpečuje tak efektivní komunikaci a rozhodování. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky je bezesporu založena na tomto teoretickém přístupu. Snahou je, aby tento přístup byl efektivně aplikován do podmínek, ve kterých se AČR nachází, s cílem vytvořit rozhodující ozbrojenou sílu, která zajistí ochranu našeho demokratického státu, bude zárukou jeho suverenity a nezávislosti a samozřejmě ochrání životy i majetek občanů.

Vytváření pracovních míst - jedná se o prvotní rozhodování o obsahu pracovních míst a propojení vazby mezi pracovním místem v podobě funkce a rolí vyplývající z daného funkčního zařazení. Je nezbytné definovat úkoly, odpovědnosti a vztahy mezi pracovním místem, funkcí a pracovníkem, který toto místo či funkci zastává a ostatními lidmi v organizaci. Z uvedeného plyne, že Armáda je představována především lidmi, občany ve vojenském stejnokroji, vojenskými profesionály a odborníky a specialisty na svém místě.

Výkonnost organizace - neboli podpora, plánování a uskutečňování programů zvyšujících efektivnost činnosti a její adaptaci na změny jsou součástí i koncepce reformy ozbrojených sil ČR, která se snaží řešit rozhodující otázky týkající se existence AČR a jejího místa v bezpečnostním systému.

2. Zabezpečení pracovních zdrojů

Plánování lidských zdrojů - problematice plánování lidských zdrojů je věnována značná pozornost. Jedná se samozřejmě o odhad budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností. Podstatou tohoto přístupu je získávání pracovníků s dostatečným vzděláním, ochotou rozvoje a flexibilním přístupem k práci.

Získávání a výběr pracovníků - výběr uchazeče je definován v zákoně č. 254/2000 Sb., o vojácích z povolání v § 4. Výběr uchazeče se zahajuje doručením písemné žádosti o povolání do služebního poměru a je prováděn služebními orgány. Nejdříve uchazeč vyplní osobní dotazník a sdělí osobní údaje týkající se vzdělání, zdravotní způsobilosti, jazykových znalostí, zvláštních schopností a dovedností a trestní bezúhonnosti. Následuje ověření stanovených podmínek. Uchazeč musí být o výsledku výběru písemně vyrozuměn nejdéle do šesti měsíců ode dne doručení žádosti. Před povoláním uchazeče do služebního poměru jej služební orgán písemně seznámí s předpokládaným dnem vzniku služebního poměru a dobou jeho trvání, služebními zařazením, místem nástupu služby, se základní týdenní dobou služby a jejím rozvržením, platovými náležitostmi a výplatním termínem, délkou řádné dovolené, podmínkami výkonu služby, podmínkami zániku služebního poměru a opatřeními zajišťující rovné zacházení. O uchazeči, který písemně požádal o povolání do služebního poměru a nebyl povolán, uchovávají služební orgány osobní údaje a údaj o důvodu nepovolání do služebního poměru po dobu 5 let. Po uplynutí této doby tyto údaje zlikvidují.

3. Řízení výkonu

Jedná se o dosahování lepších výsledků v rámci jednotlivých útvarů, středisek a jednotlivců měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností. Nové tendence se týkají také problematiky hodnocení, motivace a zlepšení pracovního výkonu.

4. Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání – cílem rozvoje zaměstnanců je systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit. Vše je zaměřeno na podporu znalostí, dovedností, schopností a přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti rozsáhlejší a náročnější okruh úkolů vyplývajících z jejich funkce a funkčního zařazení.

Rozvoj vedoucích pracovníků – důležitou úlohu v personálním řízení hrají vedoucí pracovníci, kteří jsou velice potřební pro zabezpečení splnění vytýčených cílů, koncipovaných buď jako krátkodobé nebo jako dlouhodobé.

Řízení kariéry – zde se klade důraz zejména na plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí, přinášející velkou přidanou hodnotu organizaci.

5. Odměňování zaměstnanců

Hodnocení práce – zde se vychází ze stanovení relativní hodnoty prací jako nezbytné základny pro určení mzdových relací.

Odměňování – koncepce odměňování je postavena na vztahu mezi odvedenou prací a platovou strukturou.

Zaměstnanecké výhody – důležitou úlohu v oblasti odměňování zaměstnanců hrají právě zaměstnanecké výhody. Jsou koncipovány tak, aby motivovaly vojáky k větší participaci na rozvoji AČR. Mezi tyto zaměstnanecké výhody patří v prvé řadě krátká dovolená. Zákon č. 254/2000 Sb., o vojácích z povolání v § 36 definuje krátkou dovolenou v rozsahu 10 dnů v kalendářním roce k návštěvě rodiny, pokud voják nemá v obci výkonu služby byt a nemůže denně dojíždět k rodině. Významným motivačním faktorem je v současné době bezesporu přídavek na bydlení, který se zjišťuje dle nařízení vlády ze dne 12. června 2002 jako součin koeficientů dle kategorie obcí (podle počtu obyvatel rozdělení do 4 kategorií) a násobku minimální mzdy pro danou obec v dané kategorie. Mezi další zaměstnaneckou výhodu patří v podobě motivačního faktoru – náborový příspěvek. Týká se tedy nově vstupujících vojáků do služebního poměru. Dle mého názoru zvýšená částka náborového příspěvku v rozmezí 30.000,- až 130.000,- je pro nové zaměstnance zařazené do služebního poměru značně motivující.

6. Zaměstnanecké vztahy

Zapojování a participace zaměstnanců – důležitou úlohu pro žádoucí rozvoj organizace hraje zejména informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají každodenního řízení.

Komunikace – podstatou komunikace je nejenom předávání informací zaměstnanců, ale i předávání informací ze strany zaměstnanců nadřízeným orgánům.

7. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance

Zdraví a bezpečnost – zdraví a bezpečnost hraje velice důležitou roli v péči o zaměstnance. Pro jednotlivá pracoviště jsou stanoveny normy bezpečnosti a ochrany zdraví při

práci. Dodržování těchto norem je přísně kontrolováno v zájmu minimalizace pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Služby pro zaměstnance - v této části personálního řízení v rámci AČR je koncipována péče o vojáky z povolání v podobě možnosti rehabilitací a ozdravných programů. Vše vychází ze zákona č. 221/1999 Sb. §97, který definuje podmínky poskytování preventivní rehabilitace vojákům z povolání. Voják z povolání má nárok na poskytnutí preventivní rehabilitace v trvání 14 kalendářních dnů v kalendářním roce, trvá-li jeho služební poměr alespoň 10 let nebo po dosažení věku 35 let. Vojákům s oslabeným zdravotním stavem může být poskytnuta na základě lékařského doporučení preventivní rehabilitace formou lázeňského léčení spojená s částí řádné dovolené, a to i před dosažením věku 35 let.

8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí - zde jsou definovány pracovní podmínky, dále pak záležitosti týkající se povyšování, převelení, disciplíny a stížností. Tyto principy souvisí s povinnostmi služebních orgánů definované v zákoně č. 254/2000 Sb., o vojácích z povolání v §2. Zde je definována povinnost zajištění rovného přístupu a rovného zacházení se všemi uchazeči o povolání do služebního poměru a se všemi vojáky při vytváření podmínek výkonu služby, zejména pokud jde o odbornou přípravu a dosažení služebního postupu, odměňování a jiná peněžitá plnění. Je zakázána diskriminace vojáků z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu a povinností k rodině, těhotenství nebo mateřství. Je zakázáno i takové jednání služebních orgánů, které diskriminuje nikoliv přímo, ale až ve svých důsledcích. Za takové jednání se považuje i navádění k diskriminaci. Za diskriminaci se nepovažují případy, kdy je pro odlišné zacházení věcný důvod spočívající v povaze služby, kterou voják vykonává a který je pro výkon této služby nezbytný.

Personální informační systémy - účinnou pomoc při rozhodování pak přináší vypracování a řízení personálních informačních a jiných záznamů a systémů.

Hlavní úkoly personálního řízení

Hlavním úkolem personálního řízení je vést zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity konkrétní organizace.

Zvyšování přínosu personálních zdrojů je náročný a důležitý proces, a proto by měla každá organizace vytvářet personální oddělení za účelem zvyšování tohoto přínosu (WERTHER, DAVIS, 1989).

Z teoretického přístupu KOUBKA, 1995 vyplývají tyto hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladovat.
2. Usilovat o optimální využívání pracovních sil.
3. Vytvářet efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.
4. Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a mezilidských vztahů. Tuto problematiku řeší například:

Zákon č. 254 ze dne 24. května 2002, kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání,

Zákon č. 155/200 Sb. a zákon č. 129/2000 Sb,
Nařízení vlády ze dne 12. června 2002 o stanovení kategorií obcí výkonu služby
vojáků z povolání a koeficientů pro výpočet přídavku na bydlení.

Hlavní cíle personálního řízení

V personálním řízení jsou důležité cíle v těchto čtyřech základních oblastech:

1. **Společenský cíl** - přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům naší společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na Armádu České republiky v měnících se podmínkách.
2. **Organizační cíl**
 - personální řízení má optimálním využíváním pracovní síly jak vojáků z povolání, tak občanských zaměstnanců, přispět ke zvýšení efektivity a prestiže AČR.
 - personální řízení je tedy prostředkem, který má pomáhat k uskutečňování hlavních úkolů armády v souladu s demokratickým rozvojem společnosti.
3. **Funkční cíl** - úroveň služeb personálního oddělení má být na takové úrovni, aby vyhovovala požadavkům státu a aby nedocházelo k plýtvání se zdroji.
4. **Osobní cíl** - tzn. pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů vhodnou motivací, vycházením vstříc jejich osobním cílům a tím zvyšovat jejich výkonnost a spokojenost. (WERTHER, DAVIS, 1992).

Závěr

Tantum possumus, quantum scimus (Můžeme tolik, kolik známe). Tento výrok můžeme účinně využít pro charakteristiku řízení lidských zdrojů, které by v první řadě mělo vycházet z konkrétních potřeb organizace tak, aby bylo dosaženo předem vytyčených cílů a na druhé straně by mělo respektovat potřeby zaměstnanců, jakožto klíčového prvku, který je řízením účinně ovlivňován. Tedy vytváření vhodné vnitřní kultury, sociálního klimatu, možnosti rozvoje a profesního růstu hrají důležitou úlohu nejen v civilních firmách, ale i v podmínkách AČR. Snahou je tedy vytvořit takové podmínky a klima, které by směřovaly k podávání požadovaného výkonu na všech úrovních řízení. Dobré prostředí, efektivní sociální služby a kvalitní vztahy na pracovišti pak jistě zabezpečí pocit sounáležitosti a snahu participace na řízení každého profesionálního vojáka Armády České republiky.

Literatura:

- HÁJEK, L. - VÍTEK, M. *Moderní personalistika - záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991, 192 s.
HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU, 1999, 254 s.
KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: Skripta VŠE, 1996, 160 s.
STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 336 s.
URBAN J. *Řízení lidí v organizaci - personální rozměr managementu*. Aspi Publishing, 2003, 300 s.
WERTHER, W. - DAVIS. K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992, 611 s.