



**Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**

# **ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Pro prezenční formu studia

**Vojtěch Malátek**

**Karviná 2014**

Projekt OP VK reg. č. CZ.1.07/2.3.00/20.0016 „Cíleným výzkumem v oblasti malého a středního podnikání k dosažení konkurenceschopné znalostní ekonomiky“

- Obor:** Organizace a management.
- Anotace:** Studijní opora Řízení lidských zdrojů nabízí ucelený pohled na problematiku personálního řízení. Jejím cílem je poskytnout čtenářům základní vědomosti z oblasti personálního plánování a řízení, analýzy lidských zdrojů a specifikací pracovních míst. Dále opora poskytuje přehled o procesu získávání a výběru zaměstnanců, jejich rozvoji, motivaci, hodnocení i odměňování a i propouštění. Věnuje se také v současnosti aktuálním trendům v oblasti talent managementu, knowledge managementu nebo outplacementu. Je zde také pojednáno o pracovním prostředí a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, jakožto významných faktorech, které ovlivňují spokojenost a zdraví zaměstnanců. Opora se zabývá také pracovními vztahy a kolektivnímu vyjednávání. Závěr patří specifikům řízení lidských zdrojů v malém a středním podniku, které tvoří významnou část ekonomických subjektů v České republice.
- Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, personální strategie, rozvoj zaměstnanců, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů v malém a středním podniku.
- Autor:** **doc. RSDr. Vojtěch Malátek, CSc.**
- Recenzenti:** **prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc.**  
**Mgr. Ivona Buryová, Ph.D.**
- ISBN** **978-80-7510-050-4**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 ÚVOD DO STUDIA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>9</b>
1.1 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K PERSONÁLNÍ PRÁCI .....	10
1.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	12
1.3 POSTAVENÍ A ÚKOLY VEDOUČÍHO ZAMĚSTNANCE A PERSONALISTY .....	15
1.4 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	18
<b>2 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>21</b>
2.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE .....	22
2.1.1 <i>TYPY PERSONÁLNÍ STRATEGIE</i> .....	23
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	23
2.2.1 <i>ODHAD BUDOUCÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ</i> .....	25
2.2.2 <i>ODHAD POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ</i> .....	26
2.3 OPTIMALIZACE POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	26
2.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A PLÁNY LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	28
<b>3 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>30</b>
3.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	31
3.1.1 <i>ZDROJE INFORMACÍ POTŘEBNÝCH PRO ANALÝZU PRACOVNÍCH MÍST</i> .....	32
3.1.2 <i>METODY ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH</i> .....	32
3.1.3 <i>METODY POUŽÍVANÉ K ANALÝZE PRACOVNÍCH MÍST</i> .....	33
3.1.4 <i>PROCES ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST</i> .....	36
3.1.5 <i>SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA</i> .....	37
<b>4 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST</b> .....	<b>39</b>
4.1 PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....	39
4.1.1 <i>MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP</i> .....	40
4.1.2 <i>BIOLOGICKÝ PŘÍSTUP</i> .....	41
4.1.3 <i>PERCEPČNÍ PŘÍSTUP</i> .....	41
4.1.4 <i>MOTIVAČNÍ PŘÍSTUP</i> .....	42
4.2 ROTACE PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST .....	44
4.3 INTEGRACE PRACOVNÍCH ÚKOLŮ .....	45
4.4 AUTONOMNÍ PRACOVNÍ SKUPINY .....	45
4.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST .....	46
<b>5 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>48</b>
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	48
5.1.1 <i>POSTUP ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</i> .....	49
5.2 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	50
5.2.1 <i>VNITŘNÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</i> .....	51
5.2.2 <i>ZÍSKÁVÁNÍ Z VNĚJŠÍHO TRHU PRÁCE</i> .....	52
5.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	53
5.4 NABÍDKA ZAMĚSTNÁNÍ.....	55
5.4.1 <i>PŘEDBĚŽNÝ VÝBĚR VHODNÝCH UCHAZEČŮO ZAMĚSTNÁNÍ</i> .....	56

5.5	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	56
5.6	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	57
5.7	METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	57
5.7.1	ANALÝZA DOSTUPNÉ DOKUMENTACE .....	58
5.7.2	VÝBĚROVÝ ROZHOVOR.....	58
5.7.3	TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI .....	59
5.7.4	ASSESSMENT CENTRE.....	60
5.7.5	NOVÉ TRENDY A MOŽNOSTI PŘI PŘIJÍMACÍM POHOVORU .....	61
5.8	NABÍDKA PRÁCE VYBRANÉMU KANDIDÁTOVI.....	61
5.9	PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	62
5.10	ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	63
<b>6</b>	<b>ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>65</b>
6.1	ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ZÁKLADNÍCH SOUVISLOSTECH .....	65
6.2	UČENÍ SE.....	66
6.2.1	DRUHY UČENÍ.....	66
6.3	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	67
6.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	69
6.4.1	IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ.....	70
6.4.2	PLÁNOVÁNÍ A DESIGN VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	71
6.4.3	REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	71
6.4.4	EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	73
6.5	UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	75
6.6	TRENDY V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	76
6.6.1	KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	76
6.6.2	TALENT MANAGEMENT.....	76
<b>7</b>	<b>PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>79</b>
7.1	PRACOVNÍ DOBA .....	79
7.1.1	PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA .....	80
7.1.2	PRÁCE NA SMĚNY .....	81
7.1.3	PRÁCE O VÍKENEDECH, NOČNÍCH HODINÁCH, VE SVÁTEK.....	81
7.1.4	PRÁCE NA ČÁSTEČNÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK.....	81
7.2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	81
7.2.1	PROSTOROVÉ ŘEŠENÍ A BAREVNÁ ÚPRAVA PRACOVIŠTĚ.....	82
7.2.2	OSVĚTLENÍ.....	83
7.2.3	HLUK .....	83
7.2.4	MIKROKLIMATICKÉ PODMÍNKY.....	84
7.2.5	ŠKODLIVINY V PRACOVNÍM OVZDUŠÍ .....	85
7.3	SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKE PODMÍNKY PRÁCE .....	85
<b>8</b>	<b>BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....</b>	<b>87</b>
8.1	DŮSLEDKY NEDODRŽOVÁNÍ BOZP V PODNIKU.....	89
8.2	PRÁVA A POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE .....	90
8.3	ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ V BOZP.....	91
8.4	PRACOVNÍ ÚRAZ.....	93
8.5	NEMOC Z POVOLÁNÍ .....	94
8.5.1	UZNÁNÍ NEMOCI Z POVOLÁNÍ .....	94

<b>9</b>	<b>ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKA .....</b>	<b>96</b>
9.1	ZAVÁDĚNÍ A HODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONU PRACOVNÍKA .....	99
9.1.1	<i>ROZDÍL MEZI ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ.....</i>	<i>99</i>
9.2	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKA .....	99
9.2.1	<i>ZÁKLADNÍ STRUKTURA HODNOCENÍ .....</i>	<i>102</i>
9.3	METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	103
9.3.1	<i>METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKA ORIENTOVANÉ NA MINULOST .....</i>	<i>103</i>
9.3.2	<i>METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKA ORIENTOVANÉ NA BUDOUCNOST.....</i>	<i>105</i>
9.4	SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮM, ROZHOVOR O VÝSLEDČÍCH HODNOCENÍ	107
<b>10</b>	<b>ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ, ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>108</b>
10.1	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	109
10.2	MZDOVÁ POLITIKA.....	110
10.2.1	<i>MZDOVÝ SYSTÉM.....</i>	<i>111</i>
10.3	CELKOVÁ ODMĚNA.....	112
10.3.1	<i>ZÁKLADNÍ MZDA.....</i>	<i>113</i>
10.3.2	<i>ZÁSLUHOVÁ ODMĚNA.....</i>	<i>114</i>
10.3.3	<i>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....</i>	<i>114</i>
10.3.4	<i>NEPENĚŽNÍ ODMĚNY .....</i>	<i>117</i>
10.4	MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	118
10.5	ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ KONCEPCE.....	119
10.5.1	<i>MASLOWOVA TEORIE POTŘEB.....</i>	<i>120</i>
10.5.2	<i>ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TYPY ZAMĚSTNANCŮ PODLE HECKHAUSENA .....</i>	<i>120</i>
10.5.3	<i>HERZBERGOVA TEORIE.....</i>	<i>121</i>
10.5.4	<i>MCGREGOROVA TEORIE XY .....</i>	<i>122</i>
10.6	MOTIVACE PŘI ZADÁNÍ ÚKOLU .....	123
<b>11</b>	<b>PROPOUŠTĚNÍ, PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A OUTPLACEMENT ...</b>	<b>124</b>
11.1	UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....	124
11.2	KRITÉRIA A PRŮBĚH PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ .....	125
11.2.1	<i>POSTUP PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ.....</i>	<i>126</i>
11.2.2	<i>PROPOUŠTĚCÍ ROZHOVOR.....</i>	<i>126</i>
11.3	HROMADNÉ PROPOUŠTĚNÍ .....	127
11.3.1	<i>POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE PŘI HROMADNÉM PROPOUŠTĚNÍ.....</i>	<i>127</i>
11.4	PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	128
11.5	OUTPLACEMENT.....	129
11.5.1	<i>FÁZE PROCESU OUTPLACEMENTU .....</i>	<i>129</i>
11.5.2	<i>NEVÝHODY A PŘÍNOSY OUTPLACEMENTU.....</i>	<i>130</i>
11.6	OUTPLACEMENT V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	131
<b>12</b>	<b>PRACOVNÍ VZTAHY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ .....</b>	<b>132</b>
12.1	TÝMOVÁ PRÁCE .....	132
12.2	REALIZACE PRINCIPU KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ V PODMÍNKÁCH ČESKÉ REPUBLIKY .	133

12.2.1	ÚČAST PRACOVNÍKŮ V KOLEKTIVNÍM VYJEDNÁVÁNÍ A PARTICIPACE NA ŘÍZENÍ.....	134
12.2.2	ODBORY V PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY .....	135
12.3	KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ.....	136
<b>13</b>	<b>SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU</b> .....	<b>138</b>
13.1	DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU .....	138
13.2	SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU .....	140
13.2.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	140
13.2.2	ANALÝZA A POPIS PRÁCE, VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST.....	141
13.2.3	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	141
13.2.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	143
13.2.5	HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	144
13.2.6	PRACOVNÍ VZTAHY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ .....	145
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>147</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>148</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>152</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>153</b>

# ÚVOD

Lidské zdroje představují jedinečnou a nedílnou součást každého podniku. Firmy vděčí za svůj úspěch právě svým zaměstnancům a jejich schopnostem a dovednostem. Díky efektivnímu využívání lidských zdrojů je podnik schopen naplňovat stanovené cíle, a to umožňuje jeho další rozvoj. Vybrat nejlepší zaměstnance na rozhodující místa v podnicích vyžaduje dobrou orientaci na trhu práce, schopnost tvořit a ovládat personální strategie, umění vyznat se v metodách výběru a udržení pracovníků. Úspěch těchto aktivit závisí na mnoha faktorech, zejména na řídicím stylu a metodách, motivaci, dostatečně fungující spolupráci, bezproblémové komunikaci apod. Proto nemůže být problematika formování lidských zdrojů chápána jako ohraničená oblast, ale je nutné pojímat ji jako součást celkové strategie firmy.

Manažerské aktivity jsou často spojovány s určitými úrovněmi řízení. Řízení lidských zdrojů je však součástí pracovní náplně každého vedoucího pracovníka. Přestože mají k dispozici personální oddělení, některé aktivity musí vykonávat pouze vedoucí zaměstnanci osobně. Vykonávat dobře vedoucí pozici není v dnešní době snadnou záležitostí. To samé platí také v oblasti lidských zdrojů. Manažer může disponovat širokou škálou vědomostí v oboru řízení lidských zdrojů, přesto ale při výkonu svého povolání nemůže spoléhat pouze na ně. Nejen proto, že musí řídit různé typy ale i z toho důvodu, že mnozí z podřízených či spolupracovníků mají dostatek schopností a znalostí, aby svou práci, či dokonce práci svého týmu dokázali řídit sami. Schopnost manažerů dosáhnout vytyčených cílů je závislá na několika základních předpokladech. V první řadě na odborné způsobilosti, ale především na zvládnutí personálního rozměru managementu, který v sobě mj. zahrnuje také řízení lidí.

Cílem předkládané opory je sumarizace dostupných poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů opírající se o teoretické i praktické poznatky předních odborníků. Kapitoly jsou řazeny v logické posloupnosti jednotlivých manažerských i personálních činností, přestože tato posloupnost není nikde pevně zakotvena, jevílo se toto pořadí jako nejvhodnější. Tato publikace poskytuje čtenáři základní informace o tématu a je nutné průběžně doplňovat informace ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury, či na přednáškách. Protože řízení lidských zdrojů je oborem podléhajícím častým změnám, je důležité také čerpat nové informace pomocí internetu, jakožto zdroji, kde se čerstvé zprávy objevují mnohem dříve, než v tištěných monografiích.

Publikace se zaměřuje na nejdůležitější předpoklady úspěšného řízení lidí. Úvod do studia vysvětluje základní pojmy, které jsou nezbytné k pochopení probírané problematiky, shrnuje hlavní principy a vývoj názorů na řízení lidských zdrojů a personalistiku obecně a nastiňuje i základní modely řízení lidských zdrojů. Mimoto vysvětluje postavení personálního útvaru a personalistů v rámci řízení lidských zdrojů. Následující kapitola navazuje popisem vytváření personálního plánu a personální strategie, nezbytnými dokumenty pro optimalizaci počtu pracovníků využívajících hrubé odhady počtu pracovníků a odhady počtu pracovní síly.

Třetí kapitola se věnuje analýze pracovních míst. Ta bývá řadou menších podniků přehlížena pro svou nepopularitu a neopodstatněnou domněnku, že se jedná o zbytečně vynaložené úsilí. Analýza pracovních míst se stala svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Výsledkem analýzy je výstup nazvaný specifikace pracovního místa zahrnující vymezení kvalifikačních, osobnostních a jiných požadavků, které musí pracovník na daném pracovním místě splňovat. Na specifikaci navazuje vytváření pracovních míst, což je také název pro čtvrtou kapitolu

publikace. V ní jsou rozebrány zejména přístupy k vytváření pracovních míst a také faktory, které je ovlivňují.

Pátá kapitola popisuje proces získávání, výběru a adaptace lidských zdrojů. Největší část je zde věnována samotnému výběru zaměstnanců včetně výčtu možných metod výběru. Velmi stručně kapitola nastiňuje i adaptaci nových pracovníků.

Šestá kapitola rozebírá rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, tedy oblast, na kterou je především v posledních letech upírána stále větší pozornost. Popularitu si získává zejména koncept učící se organizace, knowledge management, či talent management.

Následující dvě kapitoly pojednávají o pracovním prostředí. V prvním případě se pojednává o rozvržení pracovní doby a o zvyšujícím se tlaku na větší flexibilitu firem v oblasti pracovní doby či zavádění alternativních forem práce. Dále se kapitola soustřeďuje na faktory v pracovním prostředí (hluk, prach, osvětlení, mikroklimatické podmínky a škodliviny v pracovním ovzduší), které mohou oslabovat či naopak stimulovat pracovníkův výkon. Druhá z uvedených kapitol vymezuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Devátá kapitola rozebírá řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka. Na základě tohoto je uskutečňováno odměňování pracovníků, které se uskutečňuje jak peněžními, tak nepeněžními prostředky. Oba způsoby jsou detailněji zmapovány v kapitole deset společně s problematikou motivace zaměstnanců.

Jedenáctá kapitola navazuje nepopulárním tématem - propouštěním pracovníků. I dopady této negativní události lze jistým způsobem zmírnit a právě tomu se věnuje outplacement.

Protože řízení lidských zdrojů se z velké části opírá o komunikaci, je předposlední kapitola zaměřena právě na pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání.

Poslední část specifikuje personální řízení v malých a středních podnicích, které tvoří nejpočetnější skupinu podniků v České republice.



# 1 ÚVOD DO STUDIA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální práce v České republice zaznamenala od počátku 90. let 20. století zásadní změny podmíněné demokratizací společnosti a transformací ekonomiky. Podstatně přibylo občanů, kteří pochopili pravidla tržní ekonomiky, naučili se nezbytným praktickým dovednostem pro život v tržním hospodářství a v současnosti se již umí prosadit na náročném trhu práce v Evropě i dalších kontinentech. Zformovala se nová generace vůdčích osobností, které se orientují na mezinárodních trzích, pracují úspěšně v transnacionálních společnostech nebo kultivují původně české podniky podle standardů vyspělých ekonomik. Postoje zaměstnanců k zahraničním investorům se na základě zkušeností staly výrazně pozitivními a český zaměstnanec se stále více internacionalizuje. Současné řízení lidských zdrojů může na uplynulé roky změn navázat, i když je nutno podotknout, že všechny jejich výzvy a příležitosti nejsou dosud plně využity. Mimo jiné také proto, že rozvoj lidských zdrojů v České republice nebyl předmětem hlavního zájmu vládní administrativy i mnohých podniků.

Pro Českou republiku se tak stává nutností vzdělávat místní pracovní sílu, aby byla schopna jako jedinci i organizace pružně reagovat na nová rizika a příležitosti. Všechny organizace budou muset z existenčních důvodů více využívat výhody nových forem organizace práce, jež jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na širokých a flexibilních pracovních kompetencích, na osobní odpovědnosti a morální integritě pracovníků, na jejich vysoké schopnosti a ochotě učit se.

V prostředí nejistoty a stále se měnících podmínek se špatně pohybují tradiční statické struktury. Podnikatelského úspěchu v nových podmínkách mohou dosáhnout dynamické organizační struktury, které mají schopnost neustále vyvolávat a rychle realizovat změny a inovace, a to jak uvnitř organizace (zaměstnanci, technika, inovační procesy apod.), tak i ve vztahu k okolí, na svých výstupech (produkty, služby). Jinak řečeno, mají potřebnou kreativitu a flexibilitu a umí sledovat a rychle reagovat na změny (či odhadnout směr), které vznikají u konkurence, partnerů, klientů, dodavatelů, ale také u vlastních zaměstnanců. Schopnost změny se stává základním atributem a fenoménem úspěšného podnikání (Dvořáková 2012, s. 3-4).

V řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a která jim přinesla výsledky. Při řízení a vedení lidí je důležité uvědomit si složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů, neboť to má v personální práci zásadní význam.

Stejně tak, jak se vyvíjela praxe i teorie managementu, vyvíjelo se pojetí postavení a úlohy lidského činitele v tomto procesu. Od počáteční personální administrativy, přes zprostředkovací a smiřovací funkci mezi zaměstnavatelskými a zaměstnaneckými zájmy, až k pojetí lidských zdrojů jako rozhodujícího faktoru strategického významu pro úspěch organizace. Ve stále větší míře je zdůrazňován strategický přístup a dlouhodobý aspekt v procesu jejich formování, vazby k širšímu okolí (trh práce, region, prostředí) a potřeba utváření aktivních postojů pracovníků nejen k vlastním pracovním úkolům, ale i k cílům organizace a firemnímu prostředí. V neposlední řadě je nutno při jejich formování a využívání přihlížet k způsobu realizace a zapojení zájmů základních zájmových skupin v tomto procesu (majitelé, management, zaměstnanci, vnější okolí)<sup>1</sup>. Nyní shrneme tento vývoj a rozdělíme jej do přístupů k personální práci.

---

<sup>1</sup>Webový portál ČVUT: Řízení lidských zdrojů [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <[http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri\\_lidske\\_zdroje.pdf](http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf)>.

## 1.1 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K PERSONÁLNÍ PRÁCI

Pojetí personální práce prošlo během 20. století pozoruhodným vývojem s několika stadii. Jedná se o následující:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.

**Personální administrativa** znamená správu personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností, které vyplývají z povinností zaměstnavatele podle právních předpisů. Někdy se hovoří o personálním řízení v užším smyslu. Toto pojetí personální práce převládá v řízení organizací do zhruba počátku 60. let. Jejím cílem je fungovat jako servisní služba pro vedoucí pracovníky a převažuje její evidenční a statistická funkce s úkoly zajistit dodržování pracovněprávní legislativy. To znamená, že personální útvar zabezpečuje a nese odpovědnost za administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a vykazováním personálních záležitostí vůči státním institucím, tj. přijetí nového zaměstnance, uzavření pracovní smlouvy, úvodní zákonná školení, mzdové účetnictví, evidence pro účely povinného zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, odvod daní z příjmu závislé osoby, výkaznictví vůči statistickému úřadu apod.

**Personální řízení**, vychází z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. Toto pojetí personální práce se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let u velkých organizací s rozsáhlou liniově-štábní organizační strukturou, s mnoha stupni v hierarchii řízení a hlubokou dělbou práce. Tyto subjekty si budovaly pro jednotlivé personální činnosti specializované odbory a oddělení v rámci velkého personálního útvaru na ústředí. Pro výkon personálních služeb to znamenalo úzkou specializaci specialistů na jednotlivé personální činnosti, např. na hodnocení práce, tarifní systémy, na mzdové formy, kolektivní vyjednávání atd. Vedoucí zaměstnanec v čele centralizovaného personálního útvaru disponoval rozsáhlými pravomocemi a někdy se stal i členem vrcholového vedení. Personální řízení bývalo zaměřeno směrem dovnitř podniku, koncentrovalo se především na vnitřní zaměstnanecké problémy, na striktní dodržování pracovněprávní legislativy a na využití vnitropodnikové pracovní síly. Mívalo povahu operativního řízení a neřešilo personální otázky strategického rozměru.

O **řízení lidských zdrojů** se začíná hovořit zejména od počátku 80. let 20. století, v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Vyspělé ekonomiky byly v 70. letech postiženy hospodářskou krizí a mnohé podnikatelské subjekty bojovaly o přežití. To vedlo k racionalizačním opatřením a k hledání cest, jak zvýšit efektivnost. Tehdy se personální práce stává předmětem změn řízení organizace a začíná se orientovat na dlouhodobé horizonty. Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je rozsáhlá péče o lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení důrazy a přístupy k personální práci a zejména květnatou rétorikou o souladu zájmů managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu. Výraz lidské zdroje je použit

se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům (Dvořáková 2012, s. 5,6).

Pro konkretizaci rozdílů pojmů personální řízení a řízení lidských zdrojů poslouží také následující tabulka, která řadí tyto dva přístupy do dvou samostatných kategorií.

**Tabulka č. 1: Schéma rozdílů v obsahu pojmů „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“**

Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců
ovlivňuje liniový management	představuje integrované aktivity liniového managementu
odmítá potřebu zapojení vyšších manažerů do personálních činností	zdůrazňuje význam zapojení vyšších manažerů
je spíše taktické	využívá podnikových strategií
zaměřuje se především na krátkodobé cíle	sleduje dlouhodobé cíle
zdůrazňuje „krokový“ postup řešení problémů	zdůrazňuje stanovení referenčního rámce řešení problémů
zakládá se na tradičních formách komunikace	využívá různé komunikační kanály
převládá pohled na člověka jako na pracovní sílu	zdůrazňuje důležitost pracovníka v rámci týmu
upřednostňuje tradiční odměňování	využívá různé systémy odměňování
snaží se dosáhnout stejné podmínky pro pracovní týmy	upřednostňuje individuální kontakt, ve kterém je zohledněn systém odměňování
přikládá se k tradiční mocenské hierarchii	zdůrazňuje význam odborů
personální řízení	řízení lidských zdrojů
je zaměřené především na jiné než řídicí pracovníky	týká se více řídicích pracovníků než zaměstnanců

Zdroj: Antalová (2011, s. 11-12)

Pokud se hovoří o **rozvoji lidských zdrojů** (potažmo rozvoji personalistiky), jedná se nikoli o vytváření nových teorií nebo jejich zásadních změn, ale především o změnu pohledu na člověka jakožto takového, a to jak v době vykonávání pracovních činností, tak mimo ně. Řízení lidských zdrojů si získalo mimořádnou publicitu tím, že bylo chápáno jako inovativní

přístup k personálnímu řízení kladením důrazu na strategii. Na člověka se začalo nahlížet ne pouze jako na pracovní sílu a vykonavatele společensko-profesionální role, ale jako na sociální kapitál, do kterého se vyplatí investovat a který není předmětem zájmu jen jako nákladová položka (Antalová 2011, s. 9).

Vlastní funkce Řízení lidských zdrojů (Human resources management – **HRM**) se stává prvořadou a v současnosti získává statut hlavní strategické funkce podniku. Zaměstnavatelé začínají nahlížet na své zaměstnance jako na zdroj budoucích hodnot, protože intelektuální potenciál pracovníků dokáže generovat inovace, které diferencují produkty a služby určité organizace od konkurenčních podniků a činí je unikátní. Zaměstnanci se proto pro ně stávají jedinečným intelektuálním kapitálem, jehož efektivní řízení vyžaduje, aby byl změřen. U některých organizací tato filozofie vedla k tomu, že nehovoří o řízení lidských zdrojů, ale o **řízení intelektuálního kapitálu či rozvoji lidského kapitálu** (Dvořáková 2012, s. 5-6).

Řízení lidských zdrojů lze definovat také následovně:

$$\mathbf{HRM = HRD + HRE,}$$

kde **HRD** (Human resources development) představuje Rozvoj lidských zdrojů, což koncepce, kde jsou zaměstnanci považováni za zdroj, jehož využívání je nutno optimalizovat jako kapitál. Rozvoj lidských zdrojů je současnou personální vizí, kdy muži a ženy v podniku jsou zdroji, které je nutno mobilitou rozvíjet a do kterých je třeba investovat. Tyto zdroje vytvářejí nezákladnější strategické podnikové zdroje, které je nutno efektivně využívat (Human resources economy – **HRE**).

Rozvoj lidských zdrojů se zaměřuje na tři cíle:

1. Přiměřenost, kdy se jedná o kvalitativní i kvantitativní přiměřenost lidských zdrojů současným i budoucím potřebám podniku.
2. Integraci, kdy se jedná o integraci cílů rentability a rozvoje podniku s cíli rozvoje lidských zdrojů.
3. Optimalizaci, kdy se jedná o optimalizaci výkonnosti lidských zdrojů v podniku tak, aby se podílely na celkových cílech (Tomšík a Duda 2011, s. 14).

## **1.2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ**

Na lidské zdroje ekonomie nahlíží jako na jeden ze čtyř základních zdrojů (přírodní zdroje, tvorba kapitálu, technologie, lidské zdroje), které určují ekonomicky rozvoj společnosti i organizací. Lidské zdroje jsou podle ní lidé, jejich odborná a kvalifikační úroveň, kázeň motivace a nabídka práce. Termín lidský zdroj by měl nahrazovat v rozvinuté postindustriální společnosti termín pracovní síla, který je vázán na období průmyslové revoluce, tedy v době, kdy byl člověk chápán jako součást ekonomického celku bez vlastní vůle. V dnešní době ve vazbě na lidské zdroje se hovoří již o **lidském kapitálu**, jehož hodnota a cena roste s jeho schopností produkovat větší množství zboží a služeb. Jedná se o *kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, která dává organizaci její zvláštní charakter*. Jsou to složky organizace, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečují dlouhodobé naplňování poslání organizace při správné motivaci (Tomšík a Duda 2011, s. 13).

**Účelem řízení lidí** ve firmě je především rozvoj výkonností všech jejích členů, ať už jako jednotlivců nebo skupin zaměstnanců, směřujících k dosahování vysokého pracovního výkonu, a to jak v měřítkách kvantity (množství odvedené práce, tak především široce pojaté kvality. Kvalitou je míněna nejen bezchybně odvedená práce, ale také efektivita a účelnost

práce a do ní vloženého úsilí. Čili také vynaložení optimálních, tj. většinou co nejnižších nákladů potřebných k dosažení výsledků, které uspokojí zákazníka. Hovoří-li se tedy o řízení lidí ve firmě, jedná se především o řízení pracovního výkonu jednotlivců a skupin vedoucích k rozvíjení výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti firmy jako celku u jejích jednotlivých částí (Tureckiová 2004, s. 39).

**Obecným cílem řízení lidských zdrojů** je zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v oblastech:

- **Zabezpečování a rozvoje pracovníků** – předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost (příležitost k soustavnému vzdělání a rozvoji).
- **Ocenění pracovníků** – zvyšovat motivaci za oddanost, znalost, dovednosti a schopnosti.
- **Vztahů mezi managementem a pracovníky** – vytvářet ovzduší pro udržování dobrých vztahů a důvěry mezi managementem a pracovníky pro týmovou práci, vyvažovat potřeby zúčastněných vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, dodavatelů a veřejnosti, péče o lidi, spravedlnost a průhlednost.

Protože řízení lidských zdrojů je součástí obecného managementu, vyplývá z toho fakt, že organizace a řízení personální práce aplikuje koncepce a zásady managementu. Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností (personálních procesů). Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková 2012, s. 13).

Uskutečnění těchto cílů závisí na jednotlivých oblastech a jejich dílčích aktivitách řízení lidských zdrojů, které zabezpečují linioví manažeři a personalisté. Mezi tyto oblasti patří podnik, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování, a pracovní vztahy. Do těchto oblastí dále spadají následující personální činnosti:

### **Podnik**

- *Podoba podniku* – vytváření podniku, který v reakci na změny pružně funguje a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- *Analýza práce a vytváření pracovního úkolu*, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka.
- *Vytváření pracovních úkolů*, pracovních míst a rolí – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.
- *Rozvoj podniku* – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování podniku a jeho adaptace na změny.
- *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

### **Zaměstnanecké vztahy**

- *Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání*, jejichž cílem je zlepšování vytvářením klimatu důvěry.

- *Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj*, tj. organizace sociálních služeb a aktivit volného času.
- *Komunikace a informování zaměstnanců*, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií.
- *Personální informační systém*, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

### **Řízení znalostí**

- *Vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí* za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a zlepšení výkonu v podniku.

### **Zabezpečování lidských zdrojů**

- *Plánování lidských zdrojů* – odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, úrovně dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů k uspokojení těchto potřeb.
- *Získávání a výběr* – určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.

### **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

- *Organizace práce a pracovní podmínky*.
- *Dosahování lepších výsledků podniku*, týmu i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu, rozpoznání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.
- *Zpracování metod hodnocení pracovníka* a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu.

### **Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů**

- *Analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců* a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- *Celopodnikové a individuální vzdělávání* – systematické rozvíjení procesů vzdělávání za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.
- *Rozvoj manažerů* – k přispění cílů podniku.
- *Řízení kariéry* – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

### **Řízení odměňování**

- *Systémy odměňování* – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné.
- *Zásluhové odměny* – provázání peněžních odměn s výsledky, schopnostmi, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.

- *Nepeněžní odměny* – uznání, vyšší odpovědnost a pravomoc, příležitost pocítit úspěch, příležitost k růstu.

### Pracovní vztahy

- *Kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.
- *Zapojování a participace pracovníků* – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.
- *Komunikace* – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají. (Mádlová 2012, s. 7; Dvořáková 2012 s. 20)

Schopnost manažerů dosahovat svých cílů závisí na dvou základních předpokladech. Zaprvé na tom, jak zvládají **odbornou stránku** své funkce, za druhé, jak zvládají **stránku lidskou či personální**. Odborná dimenze zahrnuje rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů či strategii organizace a jejích úseků. Personální rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, kteří tyto postupy a strategie vykonávají, a to jednotlivců i skupin. Úkoly plynoucí z personálního rozměru managementu jsou pro všechny manažerské funkce společné, bez ohledu na hierarchickou úroveň či funkční oblast. Odborné nároky manažerské funkce jsou často značné, přesto však platí, že nejčastějším důvodem, proč manažeři ve své funkci selhávají, je, že jim schází schopnosti řídit své spolupracovníky. (Urban 2013, s. 11)

Mezi předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů lze zahrnout:

1. ***informovanost o faktorech podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob.***  
Znalosti spadající do tohoto okruhu vychází především z poznatků psychologie práce a řízení. K hlavním faktorům výkonnosti osob patří jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace. Úkolem manažera je tyto předpoklady rozpoznat, vhodně využít a dále rozvíjet.
2. ***znalost manažerských postupů a nástrojů, o které se řízení lidí opírá.***  
Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje a koučování zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, tvorby a vedení týmů apod. Schopnosti spadající do tohoto okruhu bývají označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera. Uplatňují se totiž při jeho jednání a komunikaci se spolupracovníky.
3. ***uvědomování si pravidel a postupů uplatňovaných vůči širším skupinám zaměstnanců,*** například pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich dlouhodobějších pracovních či výkonových cílů, hodnocení výkonu, tvorby základních i výkonových mezd, školení a tréninku zaměstnanců, řízení změn apod. Konkrétní pravidla a postupy spadající do tohoto okruhu plynou zpravidla z požadavků diktovaných podnikatelskou a personální strategií organizace. (Urban 2013, s. 12)

## 1.3 POSTAVENÍ A ÚKOLY VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE A PERSONALISTY

Postavení a funkce útvaru, jehož náplní je řízení lidského faktoru ve firmě, jsou závislé na tom, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tuto oblast delegovány, a jsou tudíž závislé na pojetí personální práce v nejširším významu, tj. aktivit směřujících k ovlivňování lidského

faktoru firmy žádoucím směrem. Pro určení rozsahu a aktivit je rozhodující stanovení personální politiky firmy, která musí vycházet z personální strategie firmy. **Personální strategie** firmy představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů formy, a to jak z hlediska struktury, tak z hlediska jejich kvality. Vychází přitom z dlouhodobých záměrů strategie rozvoje firmy a jejich podnikatelských aktivit, pro které personální strategie firmy vytváří ve své oblasti předpoklady umožňující realizovat tyto koncepční záměry. **Personální politika** pak jako soubor zásad, metod a nástrojů realizuje v praktické řídicí činnosti koncepční záměry vyplývající z personální strategie a stává se nedílnou součástí práce všech řídicích pracovníků. (Kleibl, Dvořáková a Šustr 2001, s. 15).

**Personální práce vedoucího zaměstnance** zpravidla spočívá ve výkonu operativních personálních činností nutných k fungování jeho organizační jednotky. K jeho pracovněprávním povinnostem v českém prostředí patří:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popř. pracovních smluv,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

V souvislosti s koncepcí řízení lidských zdrojů a současnými přístupy k řízení lidí se postupně mění role vedoucího směrem k jeho rostoucí odpovědnosti za motivaci lidí k práci a rozvoji jejich pracovních kompetencí. Ze své pozice vůči zaměstnavateli odpovídá za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, vč. vzdělávání na pracovišti a rozvoje, i pracovní spokojenost. Naplnění takových očekávání od role vedoucího pracovníka znamená, že se stále více posilují pravomoci manažerů v oblasti lidských zdrojů a postupně se na ně převádí z personálního útvaru výkon vybraných personálních činností, a to za podpory počítačového personálního informačního systému. Záleží na organizační kultuře, organizační struktuře a míře decentralizace personálních úkolů, jaké personální činnosti se stávají náplní práce vedoucího zaměstnance. (Dvořáková 2012, s. 21)

Trvalé či dokonce každodenní úkoly vedoucího spojené s řízením lidí lze rozdělit do dvou skupin. První tvoří **tradiční řídicí funkce**, druhou **řídicí úkoly novější či nové**. Rozlišení tradičních a nových řídicích funkcí lze chápat i jako odlišení tradičního a novějšího přístupu k řízení lidských zdrojů.

**Tradiční řídicí úkoly** spočívají v naplánování prací (organizace či jejího úseku) a jejich rozdělení do dílčích pracovních úkolů (nebo stálých pracovních míst), přidělení úkolů jednotlivým zaměstnancům, kontrole a koordinaci jejich postupů, výsledků a časových termínů, případně zásazích do jejich práce tak, aby stanovené úkoly byly splněny včas a v rámci stanovených nákladů.

Úkoly spojené s tradičním pojetím řízení jsou do značné míry „technokratické“. Lidská dimenze řízení je při jejich provádění často potlačena, mnohdy na minimum. S tím



souvisí i **základní nástroje řízení lidí**, na které se tradiční management spoléhá. Patří k nim příkazy a pravomoci vedoucího podpořené hmotnými motivačními nástroji a hrozbou sankcí. Těmto řídicím nástrojům zpravidla odpovídá i sociální odstup, který nadřízené a zaměstnance odděluje.

Tradiční řídicí úkoly tvoří i nadále podstatnou součást práce vedoucího. Pro úspěšné řízení lidí v moderních organizacích však již nestačí. Manažeři stojící před úkolem plně využít potenciálu svých zaměstnanců jsou nuceni plnit i další úkoly: rozšiřovat schopnosti, pravomoci a odpovědnosti svých spolupracovníků, posilovat jejich „vnitřní“ motivace a vytvářet podmínky umožňující, aby ze sebe vydali to nejlepší.

**Nové úkoly** spojené s řízením lidí bývají označovány též jako vedení. Patří zde především čtyři vzájemně spjaté funkce.

- *Motivování*, kdy jde o úkol (a schopnost) motivovat spolupracovníky nejen na základě finanční odměny či její ztráty, ale i povzbuzováním jejich zájmu či dokonce nadšení pro práci.

K důležitým nástrojům této motivace patří přesvědčivá a přitažlivá vize dalšího vývoje organizace či jejího úseku, širší prostor pro uplatnění schopností i potřeb pracovníků, týmová práce a spoluúčast na rozhodování (či zájem vedoucího o názory svých spolupracovníků). K dalším patří osobní příklad vedoucího a podpora „pozitivních emocí“ na pracovišti.

- *Delegování*, tj. zadávání náročnějších a samostatnějších úkolů spojených s širšími rozhodovacími pravomocemi a vyšší samostatností pracovníků. Jde o úkoly, jejichž plnění se stává nástrojem rozšiřování zkušeností a rozvoje schopností zaměstnanců i zdrojem jejich vyššího pracovního uspokojení. Součástí delegování je i schopnost zaměstnance inspirovat a povzbuzovat jejich sebedůvěru.
- *Podpora* spočívá se schopnosti vedoucího působit jako kouč, tj. navrhovat další vzdělávání a trénink svých spolupracovníků a osobně se na něm svým vedením podílet, předávat potřebnou zpětnou vazbu, zajišťovat nezbytné podmínky a zdroje. K důležitým podpůrným úkolům manažera patří odstraňování překážek, které zaměstnancům brání v práci, či organizačních slabin, například zbytečně složitých postupů a pravidel.
- *Předávání a získávání informací*, tj. informování zaměstnanců o vývoji a strategii jejich organizace (umožňující jim lépe chápat svou práci, lépe se rozhodovat, spolupracovat s ostatními úseky apod.), a získávání informací „zdola“, přispívající ke včasné reakci na problémy i příležitosti organizace, ale i posílení důvěry a loajality, která zaměstnance k organizaci poutá (Urban 2013, s. 12-13).

Oproti tomu **personalisté** tradičně odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce. Začlenění personálního útvaru a postavení vedoucího v čele tohoto útvaru v rámci organizační struktury zaměstnavatele charakterizuje význam personální práce pro realizaci cílů organizace. Jinak řečeno, postavení personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům, zejména členům exekutivy.

Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar,

i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.

Postavení personálního útvaru v podniku a role personalistů je podmíněna cíli podniku a akcenty jeho vedení na určité aspekty podnikání. Těmito cíli může být snaha zlepšit produktivitu a kvalitu, zvýšit příjem vlastníků, vytvářet na veřejnosti dobrou pověst, získat pověst žádaného zaměstnavatele a rozvíjet lidské zdroje. Role personalistů na cestě k dosažení těchto cílů spočívá v tom podílet se na tvorbě strategie lidských zdrojů a zajistit efektivní výkon personálních procesů.

## 1.4 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V průběhu historického vývoje se pod konkurenčním tlakem na firmy a organizace a s postupným uvědomováním si významu lidských zdrojů se vyvinulo několik různých podob, modelů či přístupů k jejich řízení. Odborná literatura hovoří o *dvou základních podobách řízení lidských zdrojů - tvrdé a měkké*.

*Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů* se vyznačuje čistě **pragmatickým** přístupem. Každé opatření se musí vyplatit. Lidé jsou považováni za kapitál, za prostředek jako každý jiný. Jsou vybírání, rozmisťování, školení, odměňování atp. s hlavním záměrem dosáhnout splnění cílů organizace, firmy, bez ohledu na ně samotné. Sklony k takovému přístupu mají vedoucí pracovníci, manažeři, orientovaní více na cíle a na konkrétní výsledky, než na potřeby a zájmy lidí samotných.

*Měkká podoba řízení lidských zdrojů* vychází z tzv. „**školy lidských vztahů**“. Je založena na správném motivování a vedení lidí, na komunikaci s nimi a péči o ně. Rozhodování o lidech není přísně pragmatické. Zaměstnanec je přijímán jako rovnocenný partner, kterému se důvěřuje a jsou mu vytvářeny optimální podmínky pro kvalifikovanou práci a také vytvářen prostor k seberealizaci. Vsází se na angažovanost zaměstnance a jeho loajalitu. Manažer je spíše vůdcem a koučem než autoritativním vedoucím pracovníkem. Je hodně využívána týmová práce.

V odborné literatuře se často uvádějí *tři přístupy k řízení lidských zdrojů – byrokratický, operativní a strategický*. **Byrokratický přístup** charakterizuje sedmdesátá a osmdesátá léta minulého století spojená s administrativním řízením centrálně plánovaného hospodářství. Je typický státním plánováním práce a pracovních sil, obsazováním vedoucích míst tzv. nomenklaturními kádry a nadhodnocováním politické angažovanosti často nad výkon odborné práce. Rozvoj pracovních sil byl v rámci tohoto přístupu řízen prostřednictvím individuálních plánů osobního rozvoje a ročních komplexních hodnocení.

**Operativní přístup** k řízení lidských zdrojů je spojen se začátkem devadesátých let a souvisí s přechodem k samostatnému personálnímu rozhodování organizací a firem. Byl determinován potřebami okamžitých personálních změn vyvolaných rychlými změnami způsobu výroby, hospodářského, politického a společenského života. Personalistika musela rychle překonávat vlastní nepřipravenost na nové způsoby personální práce a činit mnoho personálních změn ve vlastních řadách. Operativní, krátkodobá a necílevědomá rozhodnutí a opatření přinášela sebou problémy a ukázalo se, že je nezbytné myslet a jednat strategicky a v rámci toho dlouhodobě plánovat.

**Strategický přístup** k řízení lidských zdrojů reaguje na objektivní potřebu efektivní a funkční personalistiky a je v podstatě totožný se strategickými modely řízení lidských zdrojů.

**Strategické modely** jsou postaveny na dlouhodobém plánování v oblasti řízení lidských zdrojů a v personalistice a zaměřeny na dosahování dlouhodobých cílů organizace. Reagují na objektivní potřebu efektivní a funkční personalistiky v souladu se strategickými záměry

organizace. V oblasti rozvoje lidských zdrojů řeší i problematiku přípravy personálních náhrad na klíčové pozice. Kromě uvedených modelů strategických je možno hovořit ještě o dalších modelech řízení lidských zdrojů:

- **Systémový model** řízení lidských zdrojů chápe personalistiku jako subsystém vyššího systému managementu organizace. Záměry organizace jsou východiskem pro plánování v personalistice, které zpětně sleduje záměry organizace. Komponenty řízení lidských zdrojů jsou chápány jako prvky systému a jsou prováděny systematicky a systémově.
- **Model nejlepšího postupu** (výsledku, praxe) – podřizuje řízení lidských zdrojů cílům a funkčním úkolům organizace. Personální činnosti jsou vykonávány s ohledem na cíle a poslání organizace. Zdůrazňuje se spíše oddanost a angažovanost pracovníků než jejich ochota se podřizovat. Obhajuje procesy řízení firemní kultury za účelem dosažení kontroly nad lidmi a jejich vnějším chováním prostřednictvím tzv. měkkých složek vedení.
- **Model „zaměstnaneckých vztahů“** – je na rozdíl od modelu nejlepšího postupu zaměřen na lidi, na vytváření optimálního pracovního prostředí, na kvalitní sociální atmosféru a na silné stránky zaměstnanců.
- **Diagnostický model** – je založen na personální analýze a diagnóze zaměřené na kvalitu personální situace vzhledem k cílům a budoucím požadavkům. Smyslem je zjistit míru souladu či nesouladu charakteru a struktury organizace s jejím personálním uspořádáním a kvalitou. Žádný zaměstnanec nesmí zůstat bez jasného vodítka pro optimální zařazení do struktury organizace a pro efektivní kooperaci s ostatními prvky organizace. Vše má být podřízeno tomu, co je potřeba ke splnění cílů a úkolů organizace.
- **Model čtyř standardních rolí** definovaný D. Ulrichem na konci osmdesátých let minulého století a rozvedený v průběhu devadesátých let:
  - *Business Partner* (Obchodní partner) - jde o roli, kdy se zaměstnanci útvary lidských zdrojů – personalisté - stávají nejenom znalci procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, ale postupně se také stávají znalci procesů i u svého zákazníka a jsou mu rádcem při rozhodování. Tato role vyžaduje vytvoření nové kategorie pozic – tzv. Business Partner, kteří fungují jako obchodní zástupci oblasti lidských zdrojů a slouží pro přenášení požadavků od klientů do lidských zdrojů a výsledků opačným směrem.
  - *Agent změny* – je role, kdy lidské zdroje vystupují jako expert na změnové procesy v organizaci. V současné době je tato role stále důležitější. Při každém velkém změnovém projektu je třeba, aby se zástupci útvaru lidských zdrojů organizace stali nedílnou součástí projektového týmu a zajistili, aby se změna co nejméně dotkla zaměstnanců a aby útvar lidských zdrojů včas identifikoval klíčové zaměstnance, které je potřeba speciálně po pracovní právní stránce ošetřit a ujistit je o jejich potřebnosti pro organizaci. Tato role činí útvary lidských zdrojů zodpovědnými za komunikaci v rámci projektu a za změny vůči zaměstnancům. Svou účastí v projektových týmech jsou také zodpovědnými za minimalizaci negativních dopadů změn v organizaci na produktivitu práce.

- *Advokát zaměstnanců* – tato role vyžaduje od managementu útvary lidských zdrojů, aby na úrovni celé organizace bojoval za spravedlivý podíl zaměstnanců na celkovém výsledku organizace a při každé aktivitě, která vyžaduje úsilí navíc, prosadil spravedlivou odměnu pro zaměstnance, kteří se na ní podíleli. Do této oblasti spadá též zjišťování postojů a nálad zaměstnanců, vyhodnocování pracovního a sociálního klimatu organizace.
- *Expert v oblasti administrativních procesů* – vyžaduje od útvarů řízení lidských zdrojů, aby se veškeré výstupy z předcházejících rolí také projevíly v oblasti administrace dat zaměstnanců v organizaci (Heinová 2010, s. 10-12).

## 2 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je konkurenční schopnost firem. K tomu, aby se organizace, firmy mohly s konkurencí vyrovnat a stačit jí i v budoucnosti, musí ve svých strategiích počítat rovněž s rozvojem lidských zdrojů, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v postupech a technologiích a tím i v nárocích a požadavcích na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců (Heinová 2010, s. 13).

Organizace - stejně tak i lidé jako jednotlivci - si musí vytyčit, kam směřují k dosažení výrazného úspěchu. Takový záměr je svou dimenzí strategický a zahrnuje vizi organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. **Vize** je tvrzení o tom, čím se chce organizace stát. Měla by rezonovat se všemi členy organizace a pomáhat jim cítit se pyšně, nadšeni a součástí něčeho, co je větší než oni sami. Vize by měla obsáhnout schopnosti a image organizace. Dává směr její budoucnosti. Vize může být sdělena v rozsahu pár slov až po několik stránek. Kratší je vhodnější, protože si ji lidé lépe zapamatují.

**Poslání**, někdy též mise, je přesný popis toho, co organizace dělá. Měla by popisovat její obor činnosti. Jde o definici, proč organizace existuje. Každý člen organizace by měl být schopen slovně vyjádřit tuto misi.

**Hodnoty** jsou kvality či vlastnosti, které jsou považovány za hodnotné. Představují nejvyšší priority jedince a jeho vnitřní hnací motivy. Definování hodnot v organizaci je vyjádřením toho, jak se lidé chtějí vůči sobě navzájem chovat a jak organizace hodnotí zákazníky, dodavatele a svou vnitřní komunitu. Hodnotami jsou např. ctižádost, kvalifikovanost, osobnost, rovnost, celistvost, odpovědnost, přesnost, respekt, loajalita, slušnost, čestnost, týmová práce, kvalita, spolupráce, empatie, odvaha, moudrost, nezávislost, bezpečí, vliv, učení se, přátelství, pořádek, velkorysost, optimismus, flexibilita, hospodárnost atd.

Hodnoty každého zaměstnance společně s jeho výchovou a zkušenostmi se mísí s hodnotami ostatních a výsledkem je organizační kultura. Mimořádně důležité jsou hodnoty exekutivy, protože jde o pozice, které zásadně ovlivňují organizační rozvoj a nesou odpovědnost za výběr nových zaměstnanců a řízení následnictví.

Hodnoty mohou mít vliv na každý aspekt organizace, pokud:

- pracovníci dávají najevo a formují své hodnoty při jednání v běžném životě, rozhodování a vzájemném působení,
- hodnoty organizace pomáhají každému pracovníkovi vytyčit si priority ve svém všedním pracovním životě,
- hodnoty usměrňují každé rozhodnutí, jakmile organizace kooperativně definovala své hodnoty,
- odměny vč. nehmotného uznání jsou odstupňované, aby ocenily ty zaměstnance, kteří pracují v souladu s hodnotami organizace,
- cíle organizace mají základ v identifikovaných hodnotách; přijetí hodnot a jednání podle nich je oceněno pravidelně zpětnou vazbou o pracovním výkonu,
- zaměstnanci najímají a povyšují takové lidi, jejichž názor a činy jsou v souladu s hodnotami organizace,
- všichni členové organizace se aktivně podílejí na dění v organizaci (Dvořáková 2012, s. 115-121).

## 2.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Nyní se přesuneme k samotné podstatě strategie. Jedná se o široce vymezené klíčové přístupy, které organizace uplatní k realizaci svého poslání a naplnění své vize. **Strategie** je program připravující jakoukoliv společnost na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Příslušná společnost potom na základě této strategie provádí jednotlivé činnosti a operace tak, aby přinášely efekt v plnění konkrétních plánovaných ukazatelů a současně vytvářely předpoklady pro dlouhodobý rozvoj. Celková (globální) firemní strategie se potom dělí na dílčí strategie, z nichž jedna z nejdůležitějších **je strategie lidských zdrojů = strategie personální.**

**Personální strategie** (strategie lidských zdrojů) vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v řízení lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. To vyžaduje zohlednit jak externí a interní podmínky organizace a požadavky na ní kladené, tak potřeby a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů jsou formulovány ve vazbě na strategii organizace, a proto jsou někdy považovány za strategie druhého či třetího řádu (Dvořáková 2012, s. 116). Je součástí celofiremních záměrů, výhledů a cílů. Musí vycházet z celkové strategie firmy nebo organizace a podporovat její cíle. Personální strategie reaguje na objektivní potřebu efektivní personalistiky a slouží strategickým a rozvojovým potřebám organizace. Rozhodne-li se organizace, firma udělat jakoukoliv změnu, musí mít v první řadě vyjasněnou personální strategii.

Strategie lidských zdrojů formuluje:

1. Vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů.
2. Poslání organizace vůči zaměstnancům, a to nejlépe písemně.
3. Hodnoty, které formují aktivity organizace.
4. Současné strategie a cíle organizace.
5. Obor činnosti organizace a výhled, co se změní v příštích letech.
6. Přehled strategických předností organizace.
7. Přehled strategických nedostatků organizace.
8. Současnou strategii lidských zdrojů.
9. Dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace.

Personální strategie vycházejí z následujících základních faktů: vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti, ale též přiměřenou finanční motivaci. K motivačním faktorům patří však kromě hodnocení a odměňování také celkové firemní, podnikové klima a kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje zaměstnanců a jejich uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, o jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory. Se všemi těmito faktory musí personální strategie organizací a firem při své tvorbě počítat.

Personální strategie by se měly orientovat zejména na následující otázky:

- optimalizace sociálního klimatu a stimulování tvůrčího potenciálu lidí,
- podnikové sociální politiky a péče, jejího plánování, organizace a řízení,
- řešení vztahů, zejména jejich koordinace a sladování mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tj. docilování sociálního konsensu,

- řešení systémů odměňování v těsné závislosti na přínosu výkonu pracovníka a kolektivů pro plnění rozhodujícího a dalších stanovených podnikových kritérií prosperity,
- optimalizace profesní a kvalifikační skladby pracovních zdrojů a odvození potřeb rekvalifikace a stanovení rozvoje a perspektiv zaměstnanců,
- personálního plánování jako nástroje tržně pojatého kvalifikovaného predikování budoucího vývoje potřeb a stavu zaměstnanosti,
- personálního marketingu jako nástroje vyhledávání a výběru vhodných lidí pro příslušná profesní a pracovní uplatnění v podniku atp. (Heinová 2010, s. 13).

### 2.1.1 TYPY PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Předpokladem zpracování komplexní personální strategie je revize, **respektive analýza současného stavu lidských zdrojů** v organizaci. Vhodné je provést rovněž **analýzu reálných kompetencí** alespoň klíčových zaměstnanců a manažerů a srovnání požadavků na lidské zdroje se stávajícím skutečným stavem v kvantitativních i kvalitativních aspektech. Pak následuje návrh opatření k odstranění zjištěných rozporů.

V rámci **komplexní personální strategie** jsou vytvářeny též **strategie specifické**, jejichž cílem je změnit praxi a metody v určité personální činnosti. Z nich je možno jmenovat například:

- *strategii získávání zaměstnanců* (může řešit flexibilitu smluvních pracovněprávních vztahů, která umožňuje přizpůsobit počet zaměstnanců aktuální poptávce),
- *strategii rozvoje zaměstnanců* (řeší otázky vzdělávání, přípravy rezerv a s tím související motivace),
- *strategii pracovních vztahů* (sem patří otázky participace zaměstnanců, vyjednávání s odbory, odměňování, komunikace, pracovního prostředí),
- *strategii motivace* (motivační programy) (Dvořáková 2012, s. 117).

## 2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cíl organizace. Znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. V podstatě se jedná o proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. Dále může být plánování lidských zdrojů charakterizováno jako proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb. I když plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují v odpovídajícím výhledu cenné indikátory pro získávání pracovníků, vzdělávání a rozvoj, a to pro různé úrovně organizace.

Personální plánování usiluje o to, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,

- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas a s přiměřenými náklady (Kocianová 2010, s. 73).

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem personálního plánování je získat a udržet potřebné počty lidí s potřebnými kompetencemi, předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí, formovat dobře vycvičený a flexibilní personál a přispívat ke schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí, snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků a v neposlední řadě zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (Dvořáková 2012, s. 120-121).

### **Plánování lidských zdrojů zahrnuje:**

- **rozbor prostředí**, který má zjistit a předvídat zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí (konkurenci, legislativu aj.) a vnitřní podmínky organizace (strategii, technické zázemí, organizační kulturu aj.),
- **předpověď poptávky po práci**, tj. projekci, jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů, a to pomocí kvalitativních metod, např. Delfské metody, a kvantitativních metod, např. extrapolací trendů, lineární regresní analýzou,
- **předpověď nabídky lidských zdrojů**, tj. projekci disponibilních vnitřních a vnějších zdrojů pracovní síly.
  - v prvním případě jde o audit vnitřních lidských zdrojů, tj. analýzu počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců a hodnocení, nakolik jsou využiti,
  - ve druhém případě rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce,
- **identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly** a nástin jeho řešení. Jedná se přinejmenším o zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí. V lepším případě může plánovač zpracovat několik variant předpovědí o prostředí, poptávce po práci a nabídce pracovní síly, aby si organizace připravila různé scénáře aktivit,
- **harmonogram akcí** k realizaci řešení doporučených v předchozím kroku. Jde o personální činnosti zaměřené dovnitř organizace, např. o povýšení, převedení, trénink, změnu režimu práce a redesign pracovních úkolů, a na vnější trh, např. o získávání pracovníků, spolupráci s úřady práce aj.,
- **kontrolu a vyhodnocení**, nakolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je to efektivní. Výsledky jsou posuzovány pomocí definovaných a měřitelných kritérií, jako jsou např. náklady způsobené fluktuací, pokles počtu zaměstnanců předčasně odcházejících do důchodu, náklady na získávání nových zaměstnanců v porovnání s výdaji na rekvalifikaci nebo trénink stávajících zaměstnanců, výkonnost pracovníků aj.

### **Samotný proces personálního plánování lze rozdělit do několika etap (fází):**

1. Rozepsání plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky.
2. Odhad počtu a kvalifikační a další struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební ke splnění plánovaných úkolů.



3. Odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků organizační jednotky, kteří budou pro úkoly k dispozici.
4. Porovnání předchozích dvou odhadů, jehož výsledkem je odhad tzv. potřeby pracovníků, která může být nulová nebo může znamenat potřebu dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich počet.
5. Sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru.
6. Vypracování plánů personálních činností, které mají zabezpečit vyřešení čisté potřeby pracovníků v jednotlivých organizačních jednotkách i celé organizaci (Kocianová 2010, s. 73).

### **2.2.1 ODHAD BUDOUCÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ**

Odhady budoucí potřeby pracovníků je nejobtížnější fází personálního plánování. Obsahuje stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst, což zahrnuje také požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků, které jsou nezbytné k splnění plánovaných úkolů (Tomšík a Duda 2011, s. 67).

Předvídaní potřeby lidských zdrojů vychází z ročního rozpočtu a objemu činností, které zajišťují organizační jednotky. Poptávka se odhaduje tak, že její příčiny se převádějí do dlouhodobých nebo krátkodobých potřeb. V dlouhodobém plánu číselné údaje buď chybí, nebo jde o hrubý odhad. V krátkodobém (ročním) plánu je možné přesněji identifikovat příčiny změn, lze tedy na základě bilance práce a zaměstnanců určit potřebu nových pracovních sil, a to podle druhu práce (Dvořáková 2012, s. 123).

U odhadu budoucí potřeby zaměstnanců se využívá mnoho kvantitativních nástrojů, ale mnoho organizací stále spoléhá na svůj instinkt. Mezi nejvyužívanější metody patří následující:

#### **Delfská metoda**

Skupina expertů usiluje o shodu názorů na budoucí vývoj faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovníků v organizaci. Ve skupině expertů by měli být zastoupeni lidé, kteří důvěrně znají stav, strukturu i proměnlivost pracovní síly organizace, plány její činnosti, prodeje, technického rozvoje apod. i vnější faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po produktech organizace i její potřebu pracovní síly. V praxi se osvědčilo vytváření skupiny expertů z vedoucích pracovníků všech úrovní, od mistrů až po vedení organizace, ale i externích expertů, kteří mohou vnést do diskuse nové pohledy. Ve skupině by měli být v každém případě zastoupeni odborníci na plánování, marketing, výrobu či jiné aktivity, prodej a v neposlední řadě personalisté (Koubek 2001, s. 97).

#### **Kaskádová metoda**

Úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na nižší organizační úrovně a k jejich zajištění odhadují vedoucí od nejnižších úrovní řízení, kolik a jaké pracovníky budou potřebovat a kdy je budou potřebovat. Tato metoda umožňuje i odhad pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů.

#### **Metoda manažerských odhadů**

Manažeři odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Odhady mohou začít na nejvyšší úrovni řízení, či obráceně. Postupně jsou odhady připomínkovány a upravovány (Tomšík a Duda 2011, s. 67).

## 2.2.2 ODHAD POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ

Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a současné struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni i znalost zákonitostí pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během poměrně dlouhé retrospektivy. Na základě těchto znalostí se pak provádějí perspektivní odhady pracovních zdrojů. Stejně jako v případě odhadu potřeby pracovníků se k odhadům pokrytí této potřeby používá specifických metod, zejména jde-li o odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů. V úvahách o perspektivním pokrytí této potřeby hrají rozhodující roli vnitřní zdroje. K vnějším zdrojům pracovních sil se organizace obrací teprve tehdy, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů (Koubek 2001, s. 102).

Tato fáze odpovídá na otázku, jaké zaměstnance potřebujeme v budoucnu. Hlavním nástrojem ke stanovení současné nabídky zaměstnanců je tzv. schopnostní katalog. V něm jsou obsaženy dovednosti, schopnosti, zkušenosti i vzdělání současných zaměstnanců. To je potřebné například při zavádění změn v organizacích. Tímto lze lépe odhadnout, kdo nový úkol zvládne nejlépe, protože pro něj má ty nejlepší předpoklady. Dovednostní katalog je vhodný pro plánování kariéry, rozvoj lidí, nebo případně ukončení pracovních poměrů a odcházení do důchodu.

Mezi renomované metody odhadu pokrytí potřeb pracovníků z vnitřních zdrojů se řadí metody **kvantitativní**, které jsou založené na analýzách vývojových trendů, na pracovních normách, na regresní analýze, na grafické analýze aj. K tomuto účelu slouží kupř. Markovova analýza (kvantifikuje pravděpodobnost pohybu pracovníků uvnitř a vně organizace. Je vhodná pro manažery v organizaci s hierarchickou strukturou, která umožňuje postup). Oproti tomu **intuitivní** přístup má bilanční metoda (zjišťuje současný stav pracovníků, třídí je do skupin podle profesně-kvalifikačních a demografických znaků a zjišťuje soulad mezi pracovními schopnostmi a pracovními místy) (Tomšík a Duda 2011, s. 68).

V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků organizace obvykle nepoužívá jediná metoda, ale spíše určitá kombinace metod. Přitom se nezřídka kombinují metody intuitivní s metodami kvantitativními. Preferují se metody časově méně náročné a méně finančně nákladné, tedy metody jednodušší.

Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů je méně komplikovaný a je spolehlivější. Může se opírat o statistiku obyvatelstva a pracovních sil, o školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti. Užitečné mohou být i populační prognózy. Tzv. **metoda stárnutí obyvatelstva** umožňuje odhadovat budoucí vnější zdroje včetně jejich ekonomických a demografických charakteristik. Školská statistika poskytuje údaje o počtech a struktuře absolventů, o studijních a učebních oborech. Velmi užitečné jsou rovněž údaje zpracovávané úřady práce nebo resortem práce a sociálních věcí (Dvořáková 2012, s. 124-125).

## 2.3 OPTIMALIZACE POČTU ZAMĚSTNANCŮ

Personální plánování je prováděno za jediným účelem, dosáhnout efektivního využití lidských zdrojů a přizpůsobení jejich potřeb současným i budoucím cílům organizace. Pomocí personálních plánů se dosahuje vyšší hospodárnosti při najímání nových zaměstnanců a zajištění jejich produktivní práce. Podcenění plánování se naopak projevuje v nevhodném využívání pracovníků. Pro dosažení harmonizace mezi potřebami plánu produkce a potřebou lidských zdrojů se využívá optimalizace lidských zdrojů

Plánování optimalizace počtu zaměstnanců závisí na mnoha faktorech. Cílem každého plánování je nemít nadbytek zaměstnanců ani jejich nedostatek. Organizace musí disponovat správným počtem pracovníků, jejich správnou profesí a kvalifikační strukturou, a to ve správném čase na správném místě. Kvalifikovaný pracovníky je potom takový člověk, který

disponuje potřebnými znalostmi, dovednostmi, pracovními návyky a zkušenostmi – a to nejen v současnosti, ale také v budoucnosti.

**Nedostatek kvalitních (kvalifikovaných) pracovníků** vede ke zpoždění technologického rozvoje organizace, využívání zastaralých technologií, čímž organizace může ztratit svoji pozici na trhu a konkurenceschopnost. Pracovníci, kterých je v organizaci nedostatek, jsou proto:

- přetížení prací,
- neschopní plnit pracovní úkoly co do množství ani kvality v požadovaných termínech,
- vystavení stresu a v souvislosti s tím se zvyšuje pravděpodobnosti výskytu úrazů, onemocnění, konfliktů s ostatními spolupracovníky i se zákazníky,
- nedostatkem času na promyšlení svých pracovních postupů nuceni rozhodovat se a plnit své úkoly v časové tísně a častěji se dopouštějí chyb, což vede k plýtvání časem, materiálem i energií, snižuje se úroveň péče o stroje a jiná zařízení,
- nespokojení, vytváří se u nich negativní vztah k organizaci, je u nich větší fluktuace, což nepříspěvá k dobrému jménu organizace jako zaměstnavatele (Tomšík a Duda 2011, s. 65).

Při předpokládaném nedostatku pracovníků se zaměstnavatel může rozhodnout, zda:

- vyhledá a získá nové zaměstnance (na plný pracovní úvazek, popř. částečný pracovní úvazek),
- najme pracovníky na dohody o práci,
- zaměstná zaměstnance personálních agentur nebo jiného zaměstnavatele, u kterého je dočasný nadbytek zaměstnanců,
- investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců (Dvořáková 2012, s. 122).

Naopak **nadbytek pracovníků** vede k přezaměstnanosti v organizaci, a to má za následek především:

- nevyužívání pracovníků (jejich fondu pracovní doby i jejich pracovních schopností), nevyužívání strojů a zařízení vedoucí k nižší produktivitě práce,
- plýtvání mzdovými prostředky a vyšší výrobní náklady snižující konkurenceschopnost organizace na trhu,
- v případě, že jsou pracovníci odměňováni přísně podle výkonu, vede honba za prací k narušování dobrých vztahů mezi nimi,
- nedostatek práce vyvolává u pracovníků obavy z propouštění, ztrácejí pocit sociální jistoty a perspektivy zaměstnání, zhoršuje se jejich vztah k organizaci a zpravidla ti nejlepší, kteří snadno naleznou uplatnění jinde, mají tendenci odcházet,
- pracovníci nemají dostatek příležitostí ke svému personálnímu rozvoji a pracovní kariéře,

- vedení organizace (nebo majitel) se v očích pracovníků stává neschopným manažerem, ztrácí důvěru a vytváří se tak nezdravé klima narušující pozitivní vztah pracovníků k práci i organizaci (Tomšík a Duda 2011, s. 65).

Při předvídaném nadbytku pracovníků zaměstnavatel může postupně uplatnit řadu opatření:

- redukovat práci přesčas,
- ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o pracích,
- zavést zkrácený pracovní týden, např. 4 pracovní dny v týdnu, nebo poskytnout neplacenou dovolenou,
- nabízet zaměstnancům různé možnosti volby ke stimulaci jejich dobrovolného odchodu, např. velkorysé odstupné, sociální programy pro zaměstnance odcházející předčasně do starobního důchodu, možnosti rekvalifikace či zaměstnání u jiného zaměstnavatele,
- poskytovat vybraným nebo všem zaměstnancům outplacementové služby,
- nabídnout dočasné přidělení k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (tzv. leasing zaměstnanců) (Dvořáková 2012, s. 122-123).

## 2.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A PLÁNY LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů obvykle provádějí velké organizace. U malých organizací nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložené na plánování se vrátí ve vyšším využití pracovní síly. V ideálním případě by měly všechny organizace sestavovat dlouhodobé plány (strategické a obecné) a krátkodobé plány (taktické a specifické).

**Dlouhodobé plány** identifikují potřeby a rezervy lidských zdrojů na 2, 3, 5 a více let dopředu a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Berou v úvahu poptávku po práci, potenciální nabídku pracovní síly a vnější prostředí, tj. demografický vývoj, hospodářskou a sociální politiku státu, legislativu, pracovní vztahy.

**Krátkodobé plány** vymezují volná pracovní místa, která mají být obsazena zpravidla během následujícího roku. Z celkové potřeby pracovníků se odvozují plány získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců. Roční období je považováno za příliš krátké, aby mohl být sestaven hodnotný plán vzdělávání a rozvoje (Dvořáková 2012, s. 123).

Organizace spíše sestavují krátkodobé plány, protože buď nemají experty pro odhady v oblasti lidských zdrojů, anebo charakter organizace vylučuje plánovat na delší období než jeden rok. Při vytváření personálního plánu jde především o jejich sladění s výrobními a ekonomickými plány. Z dlouhodobého hlediska se management snaží zajistit hospodárnější vynakládání finančních prostředků na lidské zdroje. Plány by měly být také dostatečně flexibilní, aby bylo lépe využito schopnosti pracovníků a sníženy náklady s jejich zaměstnáním. Plány by měly rovněž pomoci s případným snižováním počtu pracovníků a zvyšování jejich produktivity (Tomšík a Duda 2011, s. 71).

Systematické plánování lidských zdrojů je tedy završeno dílčími plány. Plánování jednotlivých personálních činností představuje řadu rozhodnutí o tom, jaké konkrétní činnosti budou realizovány či jaké změny již realizovaných činností budou uskutečněny v zájmu

dosažení cílů organizace (Kociánová 2012, s. 76). Jednotlivě kroky mohou být konkretizovány v dokumentech, které jsou známy jako:

- **plány získávání a výběru zaměstnanců** – stanovují potřebný počet zaměstnanců, k jakému termínu, jaké zaměstnance, koho a jakým způsobem oslovit. Součástí jsou i metody získávání a výběru zaměstnanců. Dále zvažují, na jaké vnější zdroje se zaměřit a zdali zaměstnat osoby na částečný či plný úvazek, případně na jinou formu zaměstnání. Řeší problémy s přemísťováním zaměstnanců na místa a funkce, kde by byli podniku prospěšnější. Zabývá se také otázkou nástupnictví ve funkcích a přípravou zaměstnanců na odpovědnější funkce,

- **plány snižování nadbytečných zaměstnanců** – by měly určovat celkový počet, přirozené odchody a úbytky, odhad nedobrovolně propouštěných,

- **plány flexibilních forem zaměstnání** – hledají vyšší využití forem zaměstnanosti, snižování personálních nákladů,

- **plány hodnocení, odměňování a produktivity práce** – určují obsah, metody a procedury hodnocení, systém odměňování, způsob odměňování klíčových pracovníků. Řeší vzájemných vztah vývoje produktivity práce a vývoje mezd, způsoby zabránění přebytku zaměstnanců, přesčasovou práci a zkvalitnění produkce,

- **plány stabilizace, popřípadě plán snížení fluktuace** - popisuje snížení pohybu z a do organizace, předcházení snižování výkonnosti, snížení personálních nákladů,

- **plány vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců i manažerů** – určují perspektivní potřebu vzdělávání a rozvoje schopností zaměstnanců. Stanovují prioritní oblasti vzdělávání, skupiny zaměstnanců, které je potřeba vzdělávat, metody i formy vzdělávání, časové plány a organizaci vzdělávání, náklady na vzdělávání, metody vyhodnocování efektivity vzdělávání a vzdělávacích programů,

- **plány přípravy personálních rezerv (řízení kariéry)** – stanovuje pravidla a schémata přípravy následnictví v manažerských funkcích na všech úrovních, podmínky přípravy a personálního rozvoje rezerv pro tyto funkce (Heinová 2010, s. 14; Tomšík a Duda 2011, s. 71).

Při přijímání firemní personální strategie je nutno mít stále na zřeteli, že hledání strategických výhod je soustavná činnost a chce-li podnik dosahovat dlouhodobě výborných výsledků, musíme s firemními lidskými zdroji pracovat soustavně a systematicky.

Při personálním plánování nesmí pověření manažeri zapomínat také na potřeby samotných zaměstnanců. Každý jedinec má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s prací a zaměstnavatelem. Ten má svým zaměstnancům vycházet vstříc a umožnit jim v rámci práce v organizaci realizovat své pracovní kariérové plány. Lze tak využít kariérového postupu, rozvoj kvalifikace, platového resp. mzdového postupu, partnerství v organizaci, rozmanitější a zajímavou práci (Heinová 2010, s. 14).

Obecně lze říci, že dobře zpracovaný personální plán je pro organizaci prospěšný především tím, že umožňuje zlepšovat efektivitu a zvyšovat celkovou výkonnost všech jeho částí. Vždy však představuje pouze nástroj řízení, nikoli jeho cíl. Změní-li se kterákoliv složka prostředí organizace, je potřeba plán rychle upravit a uskutečnit kroky, které povedou k nápravě vzniklé situace. Plán se rovněž stává dokumentem, z něhož se jasně a konkrétně zaměstnanci dozví, o co organizace usiluje, kam se chce dostat a co se od nich očekává, k čemu mají přispět.

### 3 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření a analýza pracovních míst jsou svým způsobem klíčovými personálními a manažerskými činnostmi, jejichž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností. Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.<sup>2</sup>

V souvislosti s vytvářením a analýzou pracovních míst se používají některé pojmy, které bude nyní užitečně vysvětlit.

**Pracovní místo** je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje tedy zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědností přiměřený jeho schopnostem (kapacitě). Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje. Rutinní, nebo chodem strojem určená práce a pracovní místa ve většině organizací existují, ale stále více přestává být vykonávaná práce mechanickou záležitostí. To, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou dosažené výsledky, závisí více a více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a dodavateli. (Armstrong 2007, s. 277)

**Pracovní úkol** je klíčovou charakteristikou práce. Je to část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určená svým konečným výsledkem nebo cíli.

**Práce** představuje určité množství pracovních úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků. Některé práce vyžadují ke splnění svých pracovních úkolů pouze jednoho pracovníka, jiné mohou být plněny skupinou pracovníků. Práce formuje osobnost člověka. V případě, že mu pracovní úkol umožňuje se stále učit a rozvíjet své schopnosti, působí pozitivně a motivačně. Naopak velmi jednoduchá práce, kdy člověk nemá možnost využít své znalosti a schopnosti, vede ke ztrátě kvalifikace a postupně se může negativně promítat i v jeho celkové pasivitě a demotivaci (Koubek 2011, s. 40; Dvořáková 2012, s. 131).

**Obsah práce** je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením. V této souvislosti rozšiřování obsahu práce znamená horizontální seskupování pracovních úkolů, umožňování, aby pracovník plnil více úkolů podobné povahy. Obohacování práce pak znamená vertikální seskupování pracovních úkolů. Práce se prohlubuje a zvyšuje se míra její autonomie (autonomie práce se vztahuje k možnostem, které má pracovník pro svobodné rozhodování, pokud jde o plánování a organizování práce, možnost pracovat vlastním tempem, pohybovat se po pracovišti a komunikovat podle vlastního přání). Pracovník vykonává úkoly různých zaměstnání a třeba i platových tříd. Práce se stává komplexnější a zvyšuje se v ní význam prvku kontroly a rozhodování. Jedním z nejobvyklejších způsobů obohacování práce je přidání pravomocí a odpovědnosti. Zpravidla se to dělá dvojím způsobem:

1. **Delegováním pravomocí**, kdy nadřízený podle svého uvážení deleguje určité pravomoci a odpovědnosti svého pracovního místa (funkce) jednomu či více podřízeným pracovníkům. Záleží tedy na rozhodnutí nadřízeného a pravomoci jsou

---

<sup>2</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

obvykle poskytovány spíše dočasně, účelově a podmíněně a jsou delegovány konkrétnímu jedinci.

2. **Posilováním pravomocí**, kdy dochází k tomu, že příslušné pravomoci a odpovědnosti jsou přeneseny na pracovní místo (funkci) a stávají se součástí popisu pracovního místa. Pravomoci a odpovědnosti se tak zvýší systémově všech pracovníků zařazených na daný typ pracovního místa. Zpravidla k tomu dochází v souvislosti s tzv. redesignem (přestavbou) pracovních míst.<sup>3</sup>

**Schopnosti** jsou v poslední době značně frekventovaným výrazem, který úzce souvisí s pracovními místy či rolmi, mají však dva odlišné významy. Jde jednak o odborné schopnosti (odbornou způsobilost, kvalifikaci, angl. *competence*), které tradičně představují jeden z požadavků pracovního místa. Druhý význam výrazu schopnosti se týká právě toho, co zdůrazňuje pojetí role, tedy chování. V tomto případě mluvíme o schopnosti chování (přesněji řečeno o schopnosti odpovídajícího, žádoucího, efektivního pracovního chování, angl. *competency*). Stále více organizací ve světě definuje nejen požadavky na odborné schopnosti, odbornou způsobilost, kvalifikaci, ale i požadavky na schopnosti chování a pro jednotlivé role, častěji pro skupiny rolí, vytváří tzv. soustavy schopností chování, které informují o tom, jaké schopnosti chování by měl mít pracovník v dané roli (Koubek 2011, s. 41).

### 3.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na daném pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst (Koubek 2011, s. 44).

Cílem analýzy je zpracování všech informací souvisejících s pracovním místem v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovních míst však přináší nejen více či méně objektivní obraz pracovního místa, ale zároveň je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst) či změnu jejich profilu, pro změnu jejich designu - tedy jejich redesign. Napomáhá při hledání optimální struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž jsou tyto úkoly plněny. A to nejen za účelem uspokojení technologických a organizačních potřeb, ale i sociálních a personálních potřeb držitelů pracovních míst.

Obecně se analýza pracovního místa dělí na **dva velké okruhy**, z nichž první se týká pracovních úkolů a podmínek a druhý otázek týkajících se pracovníka. Kdybychom k těmto dvěma okruhům měli přiřadit otázky týkajících se pracovního místa, pak by tři nejzákladnější otázky prvního okruhu zněly: „Kdo vykonává práci, jaký název práce a pracovní funkce? Co vyžaduje daná práce a jaká je její povaha? Jak se práce provádí?“ Druhý okruh by pak kladl otázky týkající se fyzických, duševních, dovednostních, vzdělanostních a zkušenostních požadavků.

Analýza pracovních míst by měla splňovat určité náležitosti, tedy například zobrazovat práci, tak jaká skutečně je, byla, či bude, jak vypadá v podobných podnicích apod. Přičemž

---

<sup>3</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfz.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfz.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

nejdůležitějším momentem je získání si důvěry pracovníků, jejichž místa se budou analyzovat. Je důležité, aby neměli strach o své místo a aby byly o procesu dostatečně informovány.<sup>4</sup>

### **3.1.1 ZDROJE INFORMACÍ POTŘEBNÝCH PRO ANALÝZU PRACOVNÍCH MÍST**

Úspěšnost analýzy a na ní založeného vytváření či přetváření (redesign) pracovních míst závisí v první řadě na kvalitě informací o pracovních místech. Proto obvykle bývá této záležitosti věnována mimořádná pozornost a prvním problémem, který je třeba rozhodnout, je výběr zdroje či zdrojů informací o pracovním místě. V menších firmách, kde majitel či nejvyšší vedoucí pracovník má dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst, to může být on, kdo na uvedené otázky odpoví.

Nejčastějším zdrojem informací však bývá samotný **pracovník** zařazený na pracovním místě. Ten totiž má zpravidla nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce i o jejích požadavcích. Je však třeba mít neustále na paměti, že pracovník může vidět svou práci poněkud subjektivně či z nějakého důvodu zkreslovat informace (obava ze změn, z přidání úkolů, ze zpevnění norem apod.).

Doporučuje se rovněž, aby ke zjištění informací o pracovním místě byly využívány pohovory s **odcházejícím pracovníkem**. Ten už obvykle nemívá osobní zájem na zkreslování informací, jaký někdy má pracovník, který práci na pracovním místě právě vykonává.

Vhodným zdrojem informací bývá i **bezprostřední nadřízený** analyzovaného pracovního místa či pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, ostatní spolupracovníci či dokonce podřízení. Musíme si však uvědomovat, že tyto zdroje informací nemusejí znát všechny detaily zkoumaného pracovního místa a že i oni se mohou dopouštět subjektivních zkreslení.

Zdrojem informací mohou být i **odborníci**, především externí analytici práce či techničtí experti, kteří znají úkoly vyplývající z postavení pracovního místa v organizačním systému firmy a z techniky a technologie používané na pracovním místě. V těchto případech mohou posloužit i odborníci z podniků dodávajících stroje a jiná zařízení, jimiž je pracovní místo vybaveno.

Konečně mohou být zdrojem informací (spíše doplňkovým) o pracovním místě i existující **písemné materiály**, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu organizací výroby a práce, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy, informace o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků či služeb, spotřebě a odpadovosti materiálu atd., popřípadě popisy a specifikace stejných či podobných pracovních míst z jiných organizací (Koubek 2011, s. 46).

### **3.1.2 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH**

**Pozorování** zprostředkovává osoba pozorující pracovníka, jak vykonává svou práci. Pozorování je jednodušší u opakující se práce, u rozmanité a necyklické práce je pozorování tím delší a musí mu být věnováno více času.

**Pohovor s držitelem pracovního místa** může být strukturovaný, neboli předem připravený, či nestrukturovaný, tedy spontánní, kdy jsou otázky kladeny v závislosti na právě vykonávané práci, od toho se následně odvíjí otázky další, obecnější, ale i hlubší. Lze použít

---

<sup>4</sup>Webový portál Podnikátor: Řízení lidských zdrojů [online][vid. 19. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17516>>.



i hromadný typ pohovoru s více osobami najednou, v tom případě si však nelze udělat ucelený obrázek o vykonávané práci, neboť každý má jiný názor a zkušenosti.

**Dotazník** může být otevřený, kdy se respondent, v tomto případě se držitel místa může rozprávět, ale vyhodnocení je složitější z důvodu rozmanitých typů odpovědí. Dotazník uzavřený klade jasné otázky, kdy lze odpovědět pouze ANO, NE, tento typ dotazníku se vyhodnocuje snadněji, sečtením kladných a záporných odpovědí.<sup>5</sup>

### 3.1.3 METODY POUŽÍVANÉ K ANALÝZE PRACOVNÍCH MÍST

Informace zjištěné o jednotlivých pracovních místech se za účelem zpracování popisu a specifikace určitého typu pracovních míst následně analyzují. Metod analýzy je opět celá řada. Již některé metody zjišťování informací mohou zároveň představovat určitou formu analýzy metody zajišťující určitou standardizaci informací, např. strukturovaný pohovor, dotazníkové metody). Některé metody analýzy informací o pracovních místech jsou univerzální a použitelné téměř pro každé pracovní místo, jiné se hodí pouze pro pracovní místo určité kategorie.

**Funkční analýza** se vyvinula ve Spojených státech amerických a je považována za univerzální metodu, neboť používá standardizované popisy činností. Většinou se opírá o jakousi klasifikaci zaměstnání, která obsahuje základní popis práce, kterou analyzujeme. Je několik skutečností, z nichž funkční analýza vychází.

1. Musí se principiálně rozlišovat mezi tím, co se má udělat, a mezi tím, co pracovníci dělají, aby to bylo uděláno. Například řidič autobusu nevozí cestující, spíše řídí autobus a vybírá jízdné.
2. Vykonávané práce se týkají informací, lidí a věcí.
3. Pokud jde o věci (předměty), pracovníci na sebe berou podobu fyzických zdrojů, pokud jde informace, pracovníci na sebe berou podobu duševních zdrojů a pokud jde o lidi, berou na sebe pracovníci podobu interpersonálních (sociálních) zdrojů.
4. Všechny práce vyžadují, aby pracovníci věnovali pozornost informacím, lidem i věcem (předmětům).
5. Ačkoliv chování pracovníků a jejich úkoly mohou být popsány mnoha způsoby, existuje jen málo rozhodných funkcí, které pracovníci vykonávají. Například pokud jde o stroje, pracovníci zajišťují přísun materiálu, kontrolují je, pečují o ně, řídí je, obsluhují a opravují. Ačkoliv každá z těchto funkcí může mít širokou škálu obtížnosti a obsahu, v podstatě každá na sebe bere podobu relativně úzkého a specifického okruhu charakteristik a kvalifikace pracovníků podobného druhu a úrovně.
6. Úroveň obtížnosti vyžadovaná při práci s informacemi, lidmi a věcmi je hierarchická a může být uspořádána podle pořadí.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Webový portál Podnikátor: Metody zjišťování informací o pracovních místech [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17517/Metody-zjistovani-informaci-o-pracovnich-mistech>>.

<sup>6</sup> Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfz.cz/el/6410/leto2013/B\\_Per/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfz.cz/el/6410/leto2013/B_Per/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

**Tabulka č. 2: Úroveň obtížnosti jednotlivých funkcí, pokud jde o práci vztahující se k informacím, lidem a věcem.**

Informace	Lidé	Věci
0. Syntéza	0. Poskytování rad	0. Sestavování, opravování,
1. Kombinování	1. Vyjednávání	1. Seřizování
2. Analyzování	2. Instruování	2. Řízení a kontrolování
3. Sestavování	3. Kontrolování	3. Provozování (obsluha)
4. Počítání	4. Rozptylování	4. Manipulování
5. Zaznamenávání	5. Přesvědčování	5. Pečování
6. Porovnávání	6. Sdělování (signalizování)	6. Vkládání materiálu (přísun)
	7. Obsluhování (sloužení)	7. Nošení
	8. Přijímání instrukcí - pomáhání	

Zdroj: Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

Funkční analýza vychází z toho, že každá práce obsahuje vykonávání některých z funkcí uvedených v tabulce. Kromě funkcí člení tato analýza práci na různé oblasti práce, tyto oblasti jsou definovány různými klíčovými slovy, či základní nástrojovým, nebo strojovým vybavením. Možné je také třídění dle surovin, druhů výrobků, či služeb, nebo dle předmětného vymezení práce, předmětem je v tomto případě myšleno umění apod.

**Tabulka č. 3: Kategorie činností a jejich popis v metody PAQ**

Kategorie činností	Popis
Informační vstupy	Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce?
Duševní procesy	Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce?
Fyzické činnosti	Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky při tom používá?
Vztahy s ostatními	Jaké vztahy s ostatními lidmi existují nebo se vyžadují při výkonu práce?
Pracovní prostředí	V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim?
Jiné souvislosti a charakteristiky	Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky – kromě již uvedených- souvisejí s pracovním místem?

Zdroj: Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

**Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire)** je další univerzální metodou a je dokonce univerzálnější, než funkční analýza. Je založena na kategorizaci činností pracovníka a používá se v ní šest hlavních kategorií činností a sto devadesát čtyři deskriptorů neboli prvků práce. Do základních šesti kategorií metody PAQ patří činnosti charakterizované v tabulce pod textem (Koubek 2001, s. 78).

**Metoda MPDQ (management Position Description Questionnaire)** je již více vyprofilovanou metodou, kterou nelze považovat za univerzální. Může být příkladem metody analýzy vhodné pro určitou kategorii pracovních míst. Jde o vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Má 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na držitele a jiných charakteristik funkce.

Těchto 208 položek je seskupeno do 13 kategorií. Vyžaduje - stejně jako PAQ - od analytika, aby prověřil, zda každá položka je přiměřená analyzované práci. Informace o jednotlivých kategoriích manažerské práce poskytuje tabulka č. 4. Jde opět o dosti pracnou metodu analýzy pracovních míst. Souvisí to s množstvím položek, které je nutné posuzovat. Je však považována za velmi vhodnou metodu pro analýzu manažerských pracovních míst.<sup>7</sup>

**Tabulka č. 4: Kategorie manažerské práce podle metody MPDQ**

1. Plánování výrobní, marketingové a finanční strategie.
2. Koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace.
3. Vnitropodniková kontrola.
4. Odpovědnost za výrobu a služby.
5. Vztahy k veřejnosti a zákazníkům.
6. Konzultování vyšší úrovně.
7. Autonomie činností.
8. Schvalování finančních závazků.
9. Služby poskytované zaměstnancům.
10. Vedení a kontrola pracovníků.
11. Složitost práce a stres.
12. Zvýšená finanční odpovědnost.
13. Široká odpovědnost v oblasti personální práce.

Zdroj: Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

Shrňme-li tyto tři metody analýzy pracovních míst a propojíme-li je s již zmiňovaným dotazníkem, pozorováním, či pohovorem, zjistíme, že máme k dispozici širokou sestavu možností, jak analyzovat pracovní místo. Největší potenciál tkví v propojení jednotlivých typů analytických metod, kdy se můžeme tímto způsobem dozvědět více o pracovním místě, i o zaměstnanci, který je držitelem tohoto pracovního místa.

<sup>7</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

### 3.1.4 PROCES ANALÝZY PRACOVNÍCH MÍST

Při provádění analýzy pracovních míst je užitečné postupovat podle předem určeného plánu a dodržovat určité kroky.

1. Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.
2. Předložit hrubý plán akce vedení firmy.
3. Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace.
4. Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit.
5. Snažit se získat představitele pracovníků (odborové předáky či přirozené autority mezi pracovníky) pro spolupráci.
6. Sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem.
7. Vybrat a vyškolit osoby, které budou analýzu provádět - pokud je to zapotřebí (velké organizace mívají v personálním útvaru již specializované analytiky).
8. Informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří.
9. Realizovat pilotní (ověřovací) krok analýzy.
10. Kontrola výsledků a prodiskutování případných problémů.
11. Realizovat plánovanou akci v plné šíři.
12. Kontrola a vyhodnocování výsledků.
13. Zpracování popisů a specifikací pracovních míst.<sup>8</sup>

#### VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

Vyhodnocování výsledků analýzy pracovního místa by mělo být provedeno tak, aby bylo možné posoudit:

- **význam pracovního místa** (proč pracovní místo existuje, resp. proč bude zřízeno a jaký má význam pro organizaci, včetně tvorby přidané hodnoty),
- **pracovní náplň** (druh práce, vykonávané operace, náročnost práce), požadavky na způsobilost zaměstnance (vzdělání, praxe, apod.),
- **kriteria pro posuzování výkonu** (kriteria, měřítko, ukazatele, podle kterých lze rozhodnout, zda je práce vykonávána dobře),
- **odpovědnost a pravomoci** (stupeň pravomocí a odpovědností, kterou má zaměstnanec vykonávající práci – souvisí s obtížností, a rozmanitostí problémů, které musí zaměstnanec řešit),
- **postavení v organizační struktuře firmy** (vztahy podřízenosti nebo nadřízenosti zaměstnance a jeho postavení v organizační struktuře firmy),
- **způsob odměňování a motivační faktory** (odměna hmotná i nehmotná – v rámci motivace posouzení možnosti postupu a budování kariéry),

<sup>8</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

- **možnosti osobního rozvoje** (souvisí s motivačními faktory),
- **možná rizika spojená s výkonem na daném pracovním místě** (bezpečnost práce, ekologie, požární rizika, apod.),
- **vlivy okolí** (pracovní doba, vztahy na pracovišti, apod.).

Výsledky získané analýzou pracovního místa jsou základem a nejlepším zdrojem informací pro vytvoření popisu pracovního místa<sup>9</sup>.

### 3.1.5 SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

Specifikace pracovního místa je pro odlišná pracovní místa různě obsáhlý. Měl by však být v každém případě přesný a dostatečně podrobný, aby mohl dobře posloužit všem personálním činnostem, které se o něj opírají, zejména aby sděloval pracovníkovi na pracovním místě, co se od něj očekává. Měl by se vyhnout jakýmkoliv vágním formulacím (slova jako např. dobrý, špatný, žádoucí, dostačující, potřebný apod. si každý vysvětluje jinak), abstraktním pojmům (např. obtížně měřitelným nebo stanovitelným požadavkům na pracovníka), neměl by vyžadovat od pracovníka příliš mnoho (příliš mnoho požadavků odrazuje lidi od pracovního místa, zvyšuje nespokojenost pracovníka na pracovním místě, a to i v případě, že některé z požadavků se prakticky neuplatňují), zejména by neměly být uváděny požadavky, které nejsou pro danou práci nezbytné. Přitom si musíme dát pozor, abychom se nedostali do rozporu s právními normami a nediskriminovali nějakou skupinu lidí už v popisu a specifikaci pracovního místa (Koubek 2011, s. 47).

Existence popisu a specifikace pracovního místa umožňuje a usnadňuje:

- reagování na potřeby trhu,
- organizaci práce a vytváření týmů,
- plánování výroby a technického rozvoje,
- zefektivnění organizačních struktur firmy,
- přidělování pracovních úkolů skupinám i jednotlivcům,
- plánování potřeby pracovníků,
- stanovení typů pracovníků, kteří mají být pro firmu získáni,
- identifikaci zdrojů pracovníků,
- formulaci nabídky zaměstnání (např. inzerátu) při získávání pracovníků a realistickou prezentaci obsazovaného pracovního místa,
- tvorbu dotazníku pro uchazeče o zaměstnání,
- předvýběr uchazečů o zaměstnání,
- posuzování uchazečů v procesu výběru pracovníků a provádění efektivního výběru pracovníků vůbec,
- proces a obsah zapracovávání a adaptace nových pracovníků,

<sup>9</sup> Webový portál VĚB-TUO: Analýza pracovního místa [online][vid. 18. července 2014]. Dostupné z < <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm> >.

- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- hodnotit práci, porovnávat její náročnost na jednotlivých pracovních místech a význam pro firmu a vytvářet tak předpoklady pro spravedlivé odměňování,
- rozpoznávat potřebu vzdělávání pracovníků a hodnotit efektivnost tohoto vzdělávání,
- řídit personální rozvoj pracovníků a usměrňovat jejich kariéru ve firmě,
- projasňovat úlohu jedince ve firmě a tím přispívat k překonávání konfliktů a k vytváření harmonických pracovních vztahů (jak mezi vedoucím a vedeným pracovníkem, tak mezi spolupracovníky a pracovními skupinami navzájem),
- formulovat detailní a jasné pracovní smlouvy s pracovníky,
- vytvářet určité priority v oblasti péče o pracovníky, popřípadě ji diferencovat s přihlédnutím k povaze vykonávané práce,
- vytvářet pracovní úkoly s ohledem na schopnosti a vlastnosti jednotlivých pracovníků a tím přispívat ke zvýšení jejich spokojenosti s vykonávanou prací,
- v neposlední řadě pak provádět redesign pracovních míst. (Koubek 2011, s. 49).

V této kapitole byl prozkoumán proces analýzy pracovních míst, jakožto jedné z velice důležitých činností. Přestože informace zde nejsou vyčerpávající, mohou čtenáři poskytnout alespoň základní představu o důležitosti celého procesu. Takto provedená analýza a následné vyhodnocení umožňují totiž firmám vytvářet kvalitní pracovní místa a následně oslovovat a vybírat vhodné kandidáty. O vytváření pracovních míst proto pojednává následující kapitola.

## 4 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou pracovního místa, která je detailněji charakterizována v předešlé kapitole. Vytváření pracovních míst lze chápat jako specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.

Dále je třeba zvážit, jak sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby byla pracovní místa dostatečně přitažlivá (z hlediska vnitřní motivace držitelů pracovních míst. Při vytváření pracovních míst by měla mít organizace na paměti zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují (Kocianová 2010, s. 53).

Účelem vytváření pracovních míst je definovat pracovní úkoly a související povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínek a požadavky vykonávané práce a tyto seskupovat do pracovních míst, základních organizačních jednotek.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace;
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je;
- neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků;
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků;
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy<sup>10</sup>.

### 4.1 PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

V praxi se často pracovní místa vytvářejí intuitivně na základě přesvědčení nebo pocitu určitého vedoucího pracovníka či skupiny vedoucích pracovníků, že je třeba nově zajistit určitou práci, ubrat či přidat práci určitému pracovníkovi apod.

Nežřídko se opomíjí potřeba důkladného zkoumání obsahu i metod práce. Pracovní místa se tak vytvářejí metodou „pokusů a omylů“, zejména v rostoucích organizacích a vůbec v organizacích procházejících změnami. Mnohdy se ani příliš nepřemýšlí nad optimálním sladěním úkolů na pracovním místě, ani nad optimálním využitím schopností lidí. Často dochází k napodobování jiných organizací bez ohledu na to, že mohou mít zcela odlišné podmínky.

Je třeba zdůraznit, že vytváření pracovních úkolů a pracovních míst není jen záležitostí vedoucích pracovníků, ale do procesu by měli být zapojeni i držitelé pracovních míst, osoby zabývající se zaváděním nové techniky a technologie, problematikou organizace práce a novými výrobními postupy či postupy v poskytování služeb.

V teorii se uvádí a v praxi se používá několik přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Každý z nich sleduje různé cíle, má různé výhody a nevýhody. V literatuře jsou navíc přístupy různě pojmenovány a klasifikovány. Mezi nejznámější přístupy patří ty,

---

<sup>10</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

pro něž se v nejnovější literatuře stále častěji používá označení **mechanistický, motivační, biologický a percepční**<sup>11</sup>.

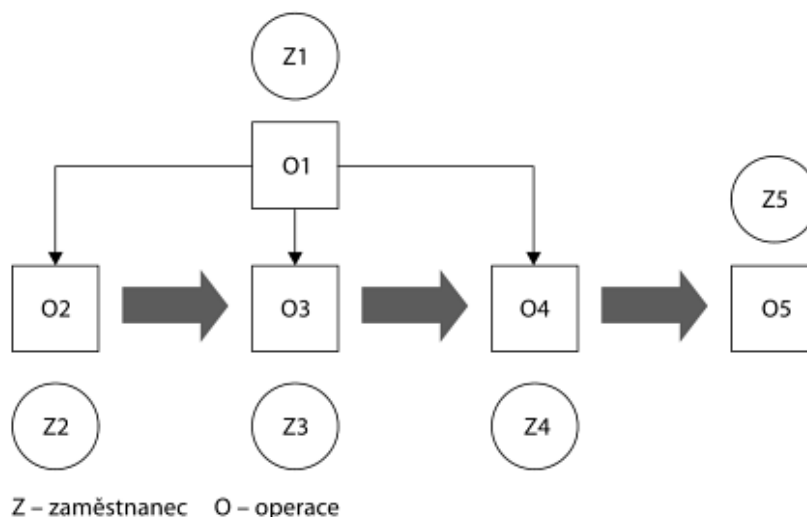
#### 4.1.1 MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP

Základním znakem mechanistického přístupu je úzká specializace pracovních míst, která umožňuje rychle zapracovat nekvalifikované zaměstnance a zácvikem dosáhnout jejich vysokého výkonu. Nevýhodou tohoto přístupu z hlediska zaměstnance je vysoký stupeň jednostranné zátěže, monotonie práce a omezená možnost širšího uplatnění pracovních schopností a rozvoje. Z hlediska organizace práce pak rostou požadavky na přípravu práce, detailní zpracování technologických a pracovních postupů, koordinaci úzce vymezených pracovních úkolů, nároky na kontrolu a náchylnost pracovního systému k poruchám. Navíc je omezen prostor pro iniciativu lidí, protože základním požadavkem je přesné plnění předepsaného pracovního postupu.

Většina současných pracovních míst nese znaky mechanistického přístupu, i když jeho klasická podoba se různě modifikuje. Úspěšně se dá využít především tam, kde je velká opakovanost práce, méně kvalifikovaná pracovní síla a stabilní podmínky.

Typickým příkladem mechanistického přístupu jsou ve výrobních procesech proudové linky, často s vázaným rytmem, u kancelářské práce útvary s hlubokou vnitřní dělbou práce, kdy se např. jeden nebo několik zaměstnanců v účtárně zabývá pouze likvidací faktur. V bankách, pojišťovnách i dalších organizacích je příkladem mechanistického přístupu členění komplexního procesu zpracování dat do krátkých cyklů, které zvládnou zaměstnanci s relativně nízkou kvalifikací. Podobně úzce vymezený je pracovní úkol telefonistky v organizaci, která se zabývá zásilkovým prodejem, pracovnice horké linky specializované na jeden produkt apod. (Dvořáková 2011, s. 133).

**Obrázek č. 1: Mechanistický přístup**



Zdroj: Šikýř (2012, s. 49)

<sup>11</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.



### **4.1.2 BIOLOGICKÝ PŘÍSTUP**

Biologický přístup, je pokusem o překonání nedostatků mechanistického přístupu, kdy se pracovníci stávají pouhými součástmi mechanismů, s jejichž pomocí se pracuje. V jednoduchém a až příliš upřímném přirovnání tedy lze říci, že pracovníci se mění ve stroje. To se snaží biologický přístup zmírnit, proto je jeho teoretickým východiskem ergonomie, občas je tento přístup právě proto nazýván ergonomickým. Obecně je ergonomie věda zabývající se interakcí mezi fyziologií člověka a jeho prací a pracovními podmínkami. Přesněji řečeno biologický přístup se zabývá fyzickými požadavky práce.<sup>12</sup>

Biologický přístup k vytváření pracovních míst se soustřeďuje na zmírnění nebo eliminaci takových problémů, jako je fyzická únava, bolest a další zdravotní potíže. Přitom je potřeba zodpovědět si otázky týkající se např.:

- fyzické síly,
- zvedání břemen,
- doby zátěže,
- jednostrannosti zátěže,
- pracovní polohy,
- sezení,
- přizpůsobení tělesné velikosti,
- levorukosti,
- pohybu rukou (zápěstí),
- hluku,
- ovzduší,
- přestávek v práci,
- klimatických vlivů aj.

Obvyklým řešením při biologickém přístupu k vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je pořizování židlí, stolů a dalšího zařízení umožňující nastavení více poloh, instalace vhodného osvětlení, odstranění hluku, odsávání kouře a výparů, zajištění náležité teploty atp. Biologický přístup má pozitivní dopad nejen na pracovníky, ale i na organizaci. Jde především o úsporu nákladů, které by mohla vyvolat nedostatečná pozornost vůči potřebám bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o lepší využívání fondu pracovní doby v souvislosti s nižší mírou pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz (Koubek 2011, s. 61).

### **4.1.3 PERCEPČNÍ PŘÍSTUP**

Percepční přístup, bere v úvahu především percepční, tedy vnímací a vůbec duševní schopnosti zaměstnanců a jejich hranice. Jako se biologický přístup zaměřoval spíše na fyzické požadavky práce, tento přístup se snaží spíše o rozvoj myšlení a duševní požadavky práce. Cílem tohoto přístupu je omezení požadavků práce na zpracovávání informací, tedy zmírnit duševní náročnost práce. Je to především proto, že se předpokládá, že

---

<sup>12</sup>Webový portál Podnikátor: Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst [online][vid. 16. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>>.

pokud je práce natolik jednoduchá, aby ji mohl vykonávat i ten nejméně schopný pracovník, budou ji zaměstnanci vykonávat spolehlivěji a bezpečněji<sup>13</sup>.

Duševní náročnost lze snížit například:

- omezením množství informací, které je třeba si pamatovat,
- poskytováním jasných instrukcí,
- zavedením zařízení se snadnější a jednodušší obsluhou,
- zavedením srozumitelnějších a přehlednějších měřících a kontrolních přístrojů,
- zavedením zařízení snižujících nároky na duševní práci (čárové kódy a jejich snímače napojené a pokladnu, výpočetní technika umožňující kontrolu pravopisu aj.),
- omezením množství měřících a kontrolních přístrojů, které je třeba sledovat,
- vytvořením kontrolních seznamů bodů, podle kterých je třeba postupovat,
- vytvořením grafických postupových schémat apod.

Riziko percepčního přístupu tkví v tom, že snižování duševních nároků může vést k tomu, že práce bude pro pracovníka méně zajímavá a bude se snižovat jeho uspokojení z ní. Může mít také pocit nevyužití své kvalifikace a svých schopností či osobní degradace. Práce se pro něj tudíž stane méně atraktivní a nebude jej motivovat. Proto je vhodné používat percepčního přístupu v případě, kdy sami pracovníci ocení snížení duševní náročnosti práce, nebo kde jsou případné chyby způsobené selháním člověka příliš drahé (Koubek 2011, s. 62).

#### **4.1.4 MOTIVAČNÍ PŘÍSTUP**

Motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce. Taková práce musí být dostatečně podnětná a rozmanitá, její výsledky žádoucí a pozorovatelné, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání (Dvořáková 2012, s. 133).

Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristiky práce a na teorii sociotechnických systémů. V této publikaci charakterizujeme pouze **Herzbergovu dvoufaktorovou teorii**, která doplňuje všeobecně známou Maslowou teorii potřeb (viz kapitola 10.5.1).<sup>14</sup>


Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají **motivátory**, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají **hygienické faktory** (či také

<sup>13</sup> Webový portál Podnikátor: Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst [online][vid. 16. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>>.

<sup>14</sup> Zájemcům o tuto problematiku teorie motivace lze doporučit četbu odborné literatury (nepř. M. Nakonečný: Motivace pracovního jednání a její řízení; V. Sakslová, E. Šimková: Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky; J. Stýblo: Manažerská motivační strategie. P. Tomšík: Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Brno).

udržovací faktory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nutně nevede k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

**Obrázek č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové motivace**

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Přítomnost</b> Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	<b>Přítomnost</b> Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	Neutrální stav (žádná nespokojenost) 
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2001, s. 54)

Obecně mezi základní znaky motivačního přístupu patří uplatňování těchto zásad:

- Komplexnost pracovního úkolu, který tvoří funkční celek tak, aby práce byla smysluplná a každý viděl její výsledek.
- Rozmanitost pracovního úkolu, protože umožňuje zaměstnancům vykonávat různé operace, používat různé postupy i různá zařízení, vylučuje jednostrannou zátěž a monotonii. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitosti jsou považovány za podnětné, protože se při nich využívá všech znalostí, dovedností a schopností, celé šíře kvalifikace zaměstnance.
- Významnost úkolu, tj. míra vlivu, který má na ostatní zaměstnance v organizaci nebo i mimo ni. Úkol, který je okolím považován za významný, přináší zaměstnanci pocit, že dělá něco důležitého a příznivě ovlivňuje jeho pracovní motivaci.
- Autonomie, tj. určitá volnost v jednání, která vytváří prostor pro uplatnění individuálních schopností zaměstnanců. Autonomie se projevuje v možnosti stanovit cíl a rozhodnout o způsobu jeho splnění. Umožňuje kontrolu vlastní práce a stimuluje smysl pro odpovědnost.

Zpětná vazba představuje informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na zlepšení svého výkonu.

Realizace těchto zásad se promítá ve zlepšování charakteristik práce, které mohou mít podobu

- rotace pracovních úkolů a pracovních míst,
- rozšiřování práce ve smyslu spojování rozdrobených úkolů do jedné práce (pracovního místa), zvyšující rozmanitost a snižující množství opakující se práce,
- obohacování práce poskytující větší zajímavost a podnětnost práce, autonomii a odpovědnost za práci a přímou zpětnou vazbu k tomu, jak dobře pracovník svou práci dělá,
- autonomní pracovní skupiny (samostatně se řídící týmy, které si rozhodují plánování, časovém rozvržení a řízení práce) pracující na společném úkolu, do značné míry bez přímého dozoru,
- systému vysoce výkonné práce soustřeďující se na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu (je podporováno rozšiřování kvalifikace, rozvoj dovedností, je využívána týmová odměna a odměňování jednotlivců podle dovedností apod.).

## 4.2 ROTACE PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST

Rotace pracovních úkolů a pracovních míst představuje dočasné přemísťování zaměstnance na jiná pracovní místa s jinými úkoly, často i v jiném prostředí. Podle délky pobytu na střídaném pracovním místě se rozlišuje rotace krátkodobá, probíhající v průběhu pracovní směny nebo týdne, a dlouhodobá, zahrnující zpravidla cyklus několika měsíců i let.

**Dlouhodobá rotace** začíná zpravidla po dvou až třech letech praxe v organizaci. Rotující zaměstnanec má určitý čas na zapracování s pomocí kouče a potom přejímá plnou pravomoc i odpovědnost příslušející danému pracovnímu místu. Pohyb mezi pracovními místy na stejné úrovni řízení, např. mezi různými štábními útvary, se označuje jako **horizontální rotace**, **vertikální rotace** znamená dočasné přemístění zaměstnance na jiný stupeň řízení (z centrály do pobočky) a **diagonální rotace** je pohyb mezi štábními a liniiovými útvary, např. z útvaru personálního řízení přechází zaměstnanec do divize.

Někdy se rotace uskutečňuje i mezi pracovními místy se stejnými úkoly, ale jiným okruhem spolupracovníků, tak aby zaměstnanec navázal nové kontakty a seznámil se s jiným přístupem k řešení úkolů. I když rotace představuje nabídku, kterou zaměstnanec volí dobrovolně, čím systematictější je používána, tím má menší možnost ji odmítnout.

### APLIKACE

**Krátkodobá rotace** se využívá na pracovištích s vysokým stupněm monotónní práce a jednostranné zátěže, ohrožující zdraví lidí. Zaměstnanci, např. na montážní lince, v kratším časovém intervalu postupně střídají několik pracovních míst podle stanoveného schématu nebo formou tzv. kyvadlové rotace přecházejí zpravidla v průběhu jedné směny z nepříznivého pracovního prostředí s výskytem ohrožujících škodlivin do prostředí nezávadného, čímž se snižuje doba expozice škodliviny. Tento přístup se začíná uplatňovat i u pracovních míst operátorů, vkládajících data do počítače.

**Dlouhodobá rotace** vyžaduje delší perspektivu, která je reálná jen v poměrně stabilních podmínkách. Je také organizačně velmi náročná. Dobře se hodí zejména pro velké organizace s rozsáhlou sítí poboček, což je případ bank nebo pojišťoven.

Účastníci rotace, přecházející mezi centrálou a pobočkami, získávají nejen nové znalosti a zkušenosti, ale současně transferují organizační kulturu. V případě, že pracovní místo vyžaduje dlouhodobě získávané, vysoce odborné znalosti, je rotace nevhodná a je podle

potřeby nahrazována kratšími informačními stážemi na jiných pracovištích. Dlouhodobá rotace je drahá záležitost a zaměstnavatel proto musí zvažovat, zda je výhodnější si zaměstnance, který bude zastávat náročnou funkci, tímto způsobem vychovat nebo ho získat z vnějších zdrojů. Příprava vlastních zaměstnanců na vyšší funkce má však mnoho výhod a v neposlední řadě představuje i výrazný motivační faktor. I z tohoto důvodu jí mnoho organizací dává přednost.

### EFEKTY A PROBLÉMY

Rotace pracovních úkolů a pracovních míst umožňuje řešit řadu různých problémů. Krátkodobá rotace omezuje nepříznivé působení práce na člověka – zvyšuje pestrost práce a snižuje působení monotonie, kompenzuje jednostrannou pracovní zátěž a omezuje škodlivé vlivy pracovního prostředí. Důležitým efektem tohoto přístupu je vyšší flexibilita zaměstnanců. Problémy spojené s odměňováním zaměstnanců rotujících mezi pracovními místy zařazenými do různých tarifních stupňů se řeší přechodem na mzdové systémy, které oceňují nikoliv to, co zaměstnanec dělá, nýbrž to, co je schopen dělat. Dlouhodobou rotací si zaměstnanec rozšiřuje své znalosti a zkušenosti a poznává různé problémy ve všech souvislostech. Kromě odborných znalostí a zkušeností získává rotující zaměstnanec i sociální dovednosti a zkušenosti v komunikaci a sociální kompetence tím, že je především v době zapracování odkázán na úzkou kooperaci se spolupracovníky.

Nevýhodou je dlouhá doba zapracování na jednotlivých pracovních místech a pokles produktivity práce. Ve snaze o dobré výsledky může účastník rotace, který ví, že práci vykonává jen dočasně, dávat přednost krátkodobým efektům a poškodit tak dlouhodobé zájmy útvaru. Také stálá potřeba vytváření nových vztahů s lidmi vyvolává problémy.

### 4.3 INTEGRACE PRACOVNÍCH ÚKOLŮ

Integrace pracovních úkolů může být horizontální nebo vertikální. **Horizontální integrace**, označovaná jako rozšiřování pracovních úkolů, představuje spojování prací se stejnou nebo málo se lišící pracovní náročností. Zpravidla jde o práci příslušející stejnému povolání a stejnému tarifnímu stupni. Příkladem rozšiřování pracovních úkolů dělníka je spojení několika obdobně náročných montážních operací do jednoho celku. Například montáž vysavače, původně rozdělenou do sedmi jednoduchých operací prováděných různými zaměstnanci na lince, provede jeden dělník na individuálním pracovišti. Obdobně bankovní úřednice, která původně zajišťovala jediný produkt, např. běžné účty, má na starosti řadu produktů pro určitou skupinu klientů.

Obohacování pracovních úkolů, tj. **vertikální integrace**, rozšiřuje působnost zaměstnance. Jde o přístup, který směřuje k tomu, aby určitá činnost vyžadovala širší spektrum znalostí a dovedností. Na pracovním místě jsou integrovány úkoly příslušející různým povoláním i různým tarifním stupňům. Důraz se klade na celistvost pracovních úkol. Zvyšování jejich významu a zvyšování autonomie zaměstnance, jak po stránce obsahové, tak časové.

### 4.4 AUTONOMNÍ PRACOVNÍ SKUPINY

Termín autonomní skupiny je sice poněkud zavádějící, protože se většinou jedná o autonomii částečnou, přesto jsou zde zaváděny prvky řízení, výkonu i kontroly v takové míře, aby byly vyloučeny konflikty s vedením. Úroveň autonomie se rozlišuje v pěti stupních:

1. stupeň – tým zajišťuje technologicky ucelený úkol, má volnost v rozdělování práce mezi své členy a časovém rozvrhu práce. Přebírá záruku za jakost výrobku. V personální oblasti pečuje o prohlubování a zvyšování kvalifikace svých členů.

2. stupeň – týmu se ponechávají další pravomoci v personálních otázkách. Rozhoduje o složení svého kolektivu, přijetí a uvolnění zaměstnanců, volí vedoucího.

3. stupeň – ve spolupráci s odbornými týmy se podílí na vytváření pracovního systému, navrhuje technologické změny, změny pracovních postupů a organizace pracoviště.

4. stupeň – má kompetence ve vztahu k podniku. Spolupracuje s odbornými útvary na jeho optimalizaci.

5. stupeň – pracuje jako podnikatelská jednotka a ovlivňuje své cíle v souladu cíli organizace (Dvořáková 2012, s. 130-133).

## **4.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ A PRACOVNÍCH MÍST**

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je rozhodující určit obsah práce, tj. stupeň specializace zaměstnance. Optimální stupeň specializace pracovního místa i zaměstnance je ovlivněn na jedné straně charakteristikami organizace a na straně druhé charakteristikami zaměstnanců.

Klíčovou roli při vytváření pracovních úkolů hraje v současné době technický rozvoj, požadavky trhu a kvalita pracovní síly. Technický rozvoj je spojen s procesem automatizace. Současný světový trh klade na dodavatele vysoké nároky. K ekonomické úspěšnosti organizace už nestačí nízká cena a vysoká kvalita. Odběratelé vyžadují rozmanitý sortiment s krátkými dodacími lhůtami a dokonalým servisem.

S růstem životní a kvalifikační úrovně se mění také pracovní síla. Ubývá zaměstnanců, ochotných vykonávat jednoduchou, stereotypní práci, která nedává dostatečné perspektivy osobního rozvoje. Pracovní místa s neatraktivní prací se stále obtížněji obsazují a vykazují velkou fluktuaci (Dvořáková 2012, s. 133).

Na závěr je uvedeno shrnutí dvou posledních kapitol, protože se jedná o poměrně náročnou látku, je vhodné si alespoň stručně připomenout, co analýza a vytváření pracovních míst obnáší. Vytváření a analýza pracovních míst jsou systematickými procesy, při nichž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa na základě analýzy, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Samozřejmě se berou v úvahu i změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce apod. a jejich dopad na práci na pracovním místě. Nežádka to má za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědností pracovního místa. Nově definované pracovní místo se pak po čase opět analyzuje a celý cyklus se opakuje<sup>15</sup>.

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat, tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonány v zájmu dosahování cílů organizace či organizační jednotky. Dále je třeba zvážit, jak sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby byla pracovní místa dostatečně přitažlivá (z hlediska vnitřní motivace držitelů pracovních míst). (Kociánová 2010, s. 53-54)

V praxi se pracovní místa vytvářejí v závislosti na potřebě společnosti, či spíše potřebě vedoucího pracovníka na základě přesvědčení, že je třeba zajistit určitou práci, kterou předem stanovený pracovník nestíhá, nebo na určitou práci v organizaci není přidělen žádný pracovník. Fakticky se jedná o princip obsazování nově vznikajících pracovních pozic, které přicházejí s rozvojem organizace. Tím se následně docílí toho, že se pracovníci přijímají na základě potřeby splnění úkolů a nikoli na základě potřeby dobrého zaměstnance. Často se tak stává, že jsou pracovní místa obsazována metodou „pokus, omyl“. Může také docházet

<sup>15</sup>Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf)>.

k nechtěnému kopírování strategií jiných organizací, které se ta naše organizace snaží napodobit, či dostihnout. V souvislosti s přijetím nových pracovníků přichází i očekávání plnění přidělených pracovních postupů. Celkem rozlišujeme čtyři pracovní přístupy<sup>16</sup>.

Při vytváření pracovních míst se vyvinulo několik přístupů, k těm nejznámějším se řadí

- mechanistický přístup (inženýrský) sleduje produktivitu a efektivnost využívání prostředků, tedy zejména zájmy organizace,
- motivační přístup (psychologický) sleduje zájmy organizace prostřednictvím uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytváření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně,
- biologický (ergonomický) přístup se zaměřuje na fyzické stránky práce, snaží se zmírnit její negativa pro pracovníka a tím přispět ke zvýšení produktivity, kvality práce a odstranění některých negativních důsledků obtížné fyzické práce pro pracovníka i organizaci,
- percepční přístup se zaměřuje na duševní stránky (požadavky) práce, jeho cílem je omezit přetěžování duševních schopností pracovníků, které může vést k častým chybám (např. požadavek, aby pracovník sledoval a vnímal informace zprostředkované řadou přístrojů). (Kociánová 2010, s. 53-54)

Po vytvoření pracovního místa přichází vcelku logický krok, jeho obsazení. Pro podnik je důležité pracovní místo obsadit člověkem s vhodnými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi. Právě analýza a popis pracovního místa pomáhají tyto potřebné vlastnosti identifikovat a umožnit tak personalistům a manažerům, aby při získávání a výběru pracovníků našli vhodného kandidáta.

---

<sup>16</sup>Webový portál Podnikátor: Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst [online][vid. 27. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>>.

## 5 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Získávání (vyhledávání) a navazující výběr pracovníků jsou dalšími klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Základním východiskem získávání pracovníků jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, kdy je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka (Kociánová 2010, s. 79).

Postup obsazování volných pracovních míst vychází z plánování zaměstnanců a analýzy pracovních míst a zahrnuje získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a adaptaci zaměstnanců.

**Účelem získávání zaměstnanců** je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Vhodní uchazeči o zaměstnání postupují do fáze výběru zaměstnanců. **Účelem výběru zaměstnanců** je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky volného pracovního místa. Nejvhodnější uchazeč o zaměstnání postupuje do fáze přijímání zaměstnanců. **Účelem přijímání zaměstnanců** je uzavřít pracovněprávní vztah (pracovní poměr, popřípadě dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti) s vybraným uchazečem o zaměstnání. Přijatý zaměstnanec postupuje do fáze adaptace zaměstnanců. **Účelem adaptace zaměstnanců** je odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci. Následující část kapitoly popisují tyto jednotlivé kroky do větší hloubky (Šikýř 2012, s. 68).

### 5.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

**Získávání zaměstnanců** je proces, který začíná zjištěním potřeby organizace obsadit určité pracovní místo (pracovní pozici) a končí vlastním uzavřením pracovní smlouvy, která ukončuje tento proces. Jedná se o činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku a jejich nabízení, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Mádllová 2012, s. 18).

Cílem tohoto procesu je získat odborně a profesně vhodného zaměstnance, a to:

- v potřebném čase,
- pro konkrétní pracoviště,
- podle potřeb organizace,
- v souladu se strategií rozvoje a s personálním plánem.

Získávání zaměstnanců dvousměrný komunikační proces mezi organizací a zájemcem o zaměstnání. Zájemci potřebují informace o tom, co organizace požaduje a nabízí. Zájemci o zaměstnání nabízí organizaci informace, které ji mají přesvědčit, že jsou pro ni zajímaví, a že by jim mělo být zaměstnání nabídnuto. Organizace informuje uchazeče, že je pro něj dobrým místem pro práci.

Získávání pracovníků zpravidla organizuje a provádí oddělení (útvary) pro řízení lidských zdrojů, přičemž zpravidla vychází:



- ze zvyklostí a zásad organizace pro získávání pracovníků,
- z personálního plánu organizace,
- z právních podmínek, určujících některé faktory jako jsou:
  - minimální mzda,
  - zákonná pracovní doba,
  - zaměstnávání cizinců,
- z pracovních a kvalifikačních požadavků,
- z nákladových možností procesu získávání pracovníků (Tomšík a Duda 2011, s. 77).

Jeden ze způsobů, jak mohou organizace zaujmout potenciální zaměstnance a talenty, je stát se žádoucím zaměstnavatelem, a jedním ze způsobů, jak to udělat, je zaměřit se na rozvoj své zaměstnavatelské značky (tzv. branding). Lidé stále vážněji uvažují o sladění svých hodnot s hodnotami organizace, takže i při náboru budou hledět také na to, co jim daná firma může nabídnout a stejně tak, co oni mohou nabídnout firmě. Poselství přijaté z náborové reklamy a při náborovém procesu má často trvalý vliv na to, jak bude jedinec pohlížet na společnost.

V nejjednodušší formě znamená zaměstnanecký branding zajištění, aby úroveň lidí odpovídala úrovni obchodní. V oblasti brand managementu by měla firma usilovat o dosažení toho, aby bylo marketingové působení chápáno jako působení všech lidí, na všech úrovních podniku a v kterékoli době, ve smyslu naplnění příslibu značky (Thorne a Pellant 2007, s. 26).

### **5.1.1 POSTUP ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Postupem času každá organizace přijde na způsob, jak postupovat při procesu získávání zaměstnanců, nicméně doporučený postup vypadá následovně:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě,
3. zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.),
4. výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků,
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje),
6. volba metod získávání,
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběru (Heinová 2010, s. 35).

V tuzemských podmínkách se pro získávání pracovníků vžil termín nábor pracovníků, je však potřeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru pracovníků se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace (z řad uvolňovaných, uspořených či jinak vhodných pracovních sil v organizaci). V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce. Kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tzn. nejen získat potřebný počet přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace (Koubek 2001, s. 117).

## 5.2 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků ovlivňují mnohé faktory na straně pracovního místa i organizace i faktory, které působí zvnějšku organizace. Tyto faktory jsou důležitými kritérii volby metod získávání. Podoba pracovního místa a podmínky na tomto místě, faktory na straně organizace, vnější vlivy a zvolené metody získávání spoluurčují zájem uchazečů o nabízenou pracovní pozici v organizaci. Některé z těchto faktorů může organizace v zájmu zlepšení podmínek k získávání lidí ovlivnit, jiné, zejména vlivy zvnějšku, nikoliv.

Podmínky získávání pracovníků, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit zájem uchazečů, členíme na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky se dále člení na ty, jež se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky na straně organizace.

### **Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa patří:**

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti ad.),
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávání práce,
- pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí ad.).

### **Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří:**

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, k zákazníkům, k veřejnosti),
- úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi,
- poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci,

- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

#### **Vnější podmínky získávání pracovníků jsou:**

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky,
- politicko-legislativní podmínky (Kociánová 2010, s. 80 – 81).

Potřebu zaměstnanců uspokojujeme z **vnitřních zdrojů** nebo z **vnějších zdrojů**. Podle toho, z jakých zdrojů se rozhodneme potřebu zaměstnanců uspokojit, stanovujeme metody získávání zaměstnanců, určujeme dokumenty požadované od potenciálních uchazečů o zaměstnání, formulujeme nabídku zaměstnání, definujeme kritéria a stanovujeme metody výběru zaměstnanců, realizujeme předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání i výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání, přijímáme. Následující část kapitoly charakterizuje získávání zaměstnanců z vnějšího a vnitřního trhu práce.

#### **5.2.1 VNITŘNÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Vnitřní zdroje pracovníků tvoří:

- uspoření pracovníci, např. v důsledku produktivnější technologie či lepší organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn,
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali,
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici (Kociánová 2010, s. 8).

Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele (Dvořáková 2012, s. 149).

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou:

- znalost uchazeče,
- posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci, což má pozitivní vliv i na motivaci a loajalitu ostatních pracovníků,
- uchazeč zná organizaci a spolupracovníky,
- nízké náklady na proces získávání pracovníků a udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů),
- rychlejší obsazení místa,

- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

K nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- omezený výběr,
- „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy),
- často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj,
- v případě povýšení pracovníka: zklamání a rivalita kolegů (kariérní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy), „automatické povyšování se“, nově povýšeného pracovníka, který byl dlouholetým kolegou, může skupina odmítat,
- tzv. „Peterův princip“: lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti (to bývá jejich poslední místo v postupu); jde o to, aby nebyli pracovníci povyšováni až na místo, na které již nestačí,
- potřeba obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů).

### 5.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ Z VNĚJŠÍHO TRHU PRÁCE

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. Zaměstnavatel musí ovšem investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon (Dvořáková 2011, s. 147).

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa,
- další zdroje – získávání pracovníci jsou např. důchodci, studenti (pracující v určité části dne, týdne či roku), pracovní zdroje v zahraničí (Kociánová 2010, s. 83).

Výhodami získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou:

- širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa,
- příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (než povýšený spolupracovník),
- nový pracovník zpravidla mívá velké pracovní nasazení („nové koště lépe mete“),
- noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“, mohou přinést organizaci nové impulzy, neotřelý pohled na chronické problémy.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- vyšší náklady na proces získávání,
- obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle,
- noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky (než by měli vlastní pracovníci),
- blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků,
- nový pracovník nezná organizaci a spolupracovníky (adaptace si žádá čas a peníze),
- stres pracovníka z přechodu na nové působiště,
- zátěž pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat,
- přijetí nového pracovníka je vždy spojeno s určitou mírou rizika (riziko nesprávné volby) (Kociánová 2010, s. 84).
- 

### **5.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání, a také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací.

Ke zveřejnění informací o náboru je využíváno především inzerce nabízených pracovních pozic v regionálním, odborném či celostátním tisku, v televizi či rozhlase, hojně, a dá se říci, že stále více, je využíváno webových stránek vlastních i webových portálů zprostředkovatelských personálních agentur, dále pak vývěsek a spolupráce s úřady práce, ve veřejné správě úředních desek (Heinová 2010, s. 36). V úvahu připadají tyto metody získávání, kde každá z těchto metod má svá pozitiva a negativa:

**Obrázek č. 3: Výhody a nevýhody metod získávání pracovníků**

Metoda	Výhody	Nevýhody
<b>Internet, Intranet</b>	Relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezená použitelnost; nehodí se pro všechna povolání; vyžaduje příslušné technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů.
<b>Místní vývěska, úřední deska, nástěnka</b>	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů; zpravidla dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací.	Omezený počet potenciálních uchazečů.
<b>Tisk, rozhlas, televize</b>	Relativně rychlé oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni.	Relativně vysoké náklady; zpravidla omezený prostor pro uveřejnění podstatných informací.
<b>Personální agentury</b>	Přehled o situaci na trhu práce, databáze potenciálních uchazečů, uveřejnění nabídky zaměstnání i provedení předběžného výběru vhodných uchazečů.	Relativně vysoké náklady; riziko nesplnění očekávání; vyžaduje pečlivě vybrat profesionální personální agenturu.
<b>Úřady práce</b>	Přehled o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů, evidence volných pracovních míst.	Relativně omezený počet vhodných uchazečů.
<b>Školy (střední, vyšší odborné, vysoké)</b>	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních uchazečů, talentovaných studentů a absolventů.	Jistý nedostatek pracovních zkušeností; omezené využití studentů; sezónní nástupy absolventů.
<b>Doporučení současného zaměstnance</b>	Relativně levný a účinný postup získání kvalitních zaměstnanců.	Omezený počet potenciálních uchazečů; riziko vytváření zájmových skupin.
<b>Přímé oslovení vhodného jedince</b>	Účinný postup obsazování klíčových pracovních míst odborníky s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy (obvykle získanými u konkurence).	Omezený počet potenciálních uchazečů; možné zhoršení vztahů s konkurencí; riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.
<b>Uchazeči se nabízejí sami</b>	Snížení nákladů na inzerci.	Značný počet nevhodných uchazečů; administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů.

Zdroj: Šikýř (2012, s. 78)

Dnešní svět kromě řekněme klasických metod získávání přináší i nové možnosti. Sociální sítě jsou fenoménem a je logické, že pronikají i do personálních oblastí, zejména do vyhledávání a výběru pracovníků. A to v podobě negativní i pozitivní. Řada lidí si neuvědomuje, že to, co o sobě napíše na svém profilu na sociální síti, si nemusí přečíst jen jejich přátelé, ale vlastně kdokoli. Pokud se například negativně nebo vulgárně vyjadřují o svém nadřízeném nebo o zaměstnavateli, vytvářejí tím obrázek o svém přístupu k němu, který se samozřejmě dá interpretovat i směrem k případnému budoucímu zaměstnavateli. Stejný dojem vytváří i situace, kdy zaměstnanci na sociálních sítích prozrazují interní informace organizace, ve které pracují nebo v minulosti pracovali.

Jakkoli se to může zdát neetické, je získávání otevřených informací o uchazečích na internetu, včetně sociálních sítí, legitimním a legálním nástrojem. Z hlediska personalisty se nelze omezit pouze na tento zdroj informací, který je ovlivněn tím, co o sobě uchazeč na svém profilu uvede, na druhou stranu se však žádný uchazeč nemůže divit tomu, že je odmítnut zaměstnavatelem například proto, že vystavuje svoje intimní fotografie na erotickém serveru. Jestliže je tam našel potenciální zaměstnavatel, může je tam najít i kdokoli jiný, kdo si je spojí

nejen s konkrétní osobou, ale také s konkrétním zaměstnavatelem. Sociální sítě proto dnes velmi významně ovlivňují práci personalistů a manažerů (Žufan 2012, s. 76).

## 5.4 NABÍDKA ZAMĚSTNÁNÍ

Po výběru vhodné metody získávání pracovníků přichází na řadu samotná inzerce. Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst. Smysluplně formulovaná a uveřejněná nabídka zaměstnání naplňuje účel získávání zaměstnanců. Umožňuje zaměstnavateli oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.

Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo organizaci srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.

Možnosti formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání ovlivňují i jiné okolnosti, například to, jaké pracovní místo firma obsazuje, zda oslovuje vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, jaká je situace na vnitřním a vnějším trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazečů, jakou pověst podnik má, nebo kolik času a peněz má na obsazení volného pracovního místa.

Smysluplná nabídka zaměstnání by měla obsahovat:

- název práce (pracovního místa),
  - charakteristiku práce a organizace,
  - místo výkonu práce,
  - požadavky na uchazeče o zaměstnání,
  - podmínky výkonu práce,
  - dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání,
  - pokyny pro uchazeče o zaměstnání (jak se o zaměstnání ucházet).
- (Šikýř 2012, s. 79)

K získání vhodného pracovníka už dávno nestačí pouhá informace, že v naší firmě existuje volné pracovní místo. Zejména v případě, kdy jde o pracovní místo vyžadující pracovníka s často žádanou nebo na trhu práce vzácnější kvalifikací, o jakého bývá i v podmínkách relativně vysoké nezaměstnanosti nouze, je třeba ke zvýšení zájmu o práci ve firmě učinit řadu opatření.

Ta mohou spočívat jednak v tom, že do nabídky zaměstnání organizace vkládá informace opravdu zvyšující její atraktivitu, jednak v tom, že soustavně pečuje o to, aby měla firma jako zaměstnavatel dobrou pověst. V této souvislosti se pochopitelně zajímá o to, co nabízejí potenciálním uchazečům o zaměstnání i svým pracovníkům jiné firmy, které na trhu práce konkurují nebo by mohly konkurovat (Koubek 2011, s. 97).

Nestačí však zvažovat jen obsah nabídky, ale také její formu a umístění. Na těchto skutečnostech záleží u všech forem nabídky zaměstnání, ale mimořádně důležité je to u inzerátů. Tam se totiž nejčastěji v zájmu úspory nákladů dopouští lidé chyb, které ve svých důsledcích vedou ke snížení efektivity získávání pracovníků (Koubek 2001, s. 138).

Dokumenty a informace, které běžně organizace požaduje od uchazečů, mohou výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Do značné míry záleží na tom, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální

dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stanu nebo průvodní dopis. V případě určitých pracovních pozic je od uchazečů vyžadován např. návrh koncepce činnosti na dané pozici nebo ukázky práce (Koubek 2001, s. 134).

#### **5.4.1 PŘEDBĚŽNÝ VÝBĚR VHODNÝCH UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ**

Účelem předběžného výběru vhodných uchazečů o zaměstnání je rozhodnout, který z potenciálních uchazečů o zaměstnání je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru.

Seznam vhodných uchazečů ideálně obsahuje pět až deset jmen (podle okolností více i méně) potenciálních uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Tyto uchazeče pozveme k výběru zaměstnanců.

Jejich seznam by měl být uspořádán podle abecedy. Před osobním setkáním by uchazeči neměli být porovnáváni a není vhodné ani určovat předem jejich pořadí podle způsobilosti. Seznam nevhodných uchazečů obsahuje jména ostatních uchazečů o zaměstnání, kteří projeví zájem o nabízené zaměstnání, ale nespĺňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě. Dobrá společnost všem těmto uchazečům zasílá zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené zaměstnání. Dokumenty (životopisy, žádosti o zaměstnání, osobní dotazníky pro uchazeče apod.) s osobními údaji nevhodných uchazečů o zaměstnání se buď vrací, zlikvidují, nebo archivují pro případ, že by se v budoucnosti vyskytla nová příležitost pro odmítnutého adepta (Šikýř 2012, s. 82).

To, jaká část uchazečů neprojde předvýběrem, závisí často na tom, do jaké míry se v nabídce zaměstnání podařilo dostatečně podrobně informovat potenciální uchazeče o povaze práce na volném pracovním místě, o požadavcích na pracovníka, který by měl tuto práci vykonávat, i o pracovních podmínkách. Nedostatek informací obvykle vede k tomu, že se hlásí zcela nevhodní, kteří by se v případě podrobnější informace vůbec nepřihlásili (Koubek 2001, s. 144).

### **5.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Od získávání pracovníků se v následujícím kroku organizace, potažmo její personalisté a manažeři přesouvají k samotnému výběru. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.

Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. Avšak ne všichni přistupují k výběru zaměstnanců stejně. Kupříkladu personalisté a psychologové mají na výběr zaměstnanců odlišné názory. Rozdíl mezi nimi je dán tím, co je pro ně cílem výběru. Pro personalistu jakožto člena managementu firmy (podniku, instituce) je hlavním cílem výběru zaměstnanců fungování organizace jako celku. Pro psychologa to je (nebo by alespoň být mělo) správné provedení odborného úkonu. S tímto rozdílem souvisí další, který není již tak zřejmý. Pro personalistu je pravděpodobně důležitější negativní aspekt výběru. To znamená, že se především obává, aby nebyl přijat zcela nevhodný uchazeč, který firmu (podnik, instituci) poškodí. Psycholog se naopak zaměřuje především na to, aby dokázal určit toho nejvhodnějšího. Proto je potřebné učinit vše, aby se pokud možno co nejvíce eliminovaly chyby, ke kterým by mohlo dojít (Žufan 2012, s. 27; Heinová 201, s. 36).



## 5.6 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich. Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

1. zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr<sup>17</sup>),
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor),
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření,
4. výběrový (přijímací) rozhovor,
5. zkoumání referencí (formulář, ústní informace),
6. předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,
7. rozhodnutí o přijetí pracovníka,
8. informování uchazeče o přijetí — nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

K výše uvedené posloupnosti kroků je třeba uvést, že se nejedná o jedinou možnou alternativu průběhu výběrového procesu. Jeho průběh se může lišit např. v tom, zda výběrový (přijímací) rozhovor bude předcházet nebo následovat testování způsobilosti či assessment centre, nebo v tom, kdy bude vyžadováno lékařské vyšetření či reference. Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech — na charakteru obsazované pracovní pozice a jejích specifikách, na disponibilních finančních prostředcích pro obsazení pozice, na specifických potřebách a zvyklostech organizace atd. Výběrový proces se zpravidla liší při obsazování pracovní pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, kdy v případě vnitřních zdrojů nebude některé z výše uvedených kroků třeba realizovat (Kociánová 2010, s. 94).

## 5.7 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.

**Mezi metody výběru pracovníků patří:**

- analýza dokumentace uchazečů:
  - životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
  - firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
  - ústní či písemné reference, pracovní posudek,
  - lékařské vyšetření;

---

<sup>17</sup> Tento krok bývá některými autory zařazován již do samotné fáze získávání zaměstnanců.

- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti:
  - výkonové testy (testy schopností),
  - testy osobnosti;
- assessment centre (soubor výběrových metod).

Mezi metody výběru je zahrnováno i přijetí pracovníka na zkušební dobu. Poměrně výjimečnou a diskutabilní je varianta této metody, kterou je přijetí dvou či více pracovníků na jedno pracovní místo, z nichž je po zkušební době vybrán ten, který se osvědčil nejlépe.

### 5.7.1 ANALÝZA DOSTUPNÉ DOKUMENTACE

#### **Rozbor profesního životopisu**

Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení sloužící především pro selekci uchazečů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů (především tehdy, známe-li organizace, kterými prošli) a upozornit na některá jejich rizika, především pracovní nestabilitu (časté střídání pozic, nesouvislá, resp. nelogická pracovní kariéra). Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, jeho vzhled, strukturování a grafická podoba.

#### **Firemní dotazník**

Jeho přednost spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, podobě případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházelo zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil (Dvořáková 2012, s. 152)

#### **Reference**

Reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci), ze školy (učitelé, spolužáci) apod. Tyto osoby oslovíme pouze se souhlasem uchazeče o zaměstnání. Prostřednictvím referencí se zkoumají a posuzují pouze výsledky práce a chování uchazeče. Nikdy jeho osobní život (Šikýř 2012, s. 90)

#### **Lékařské vyšetření**

Používá se především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (potravinářský průmysl) řada organizací se však tímto způsobem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu, a tedy i potíže s např. opětovným obsazováním pracovního místa (Koubek 2001, s. 172).

### 5.7.2 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Zaměstnavatel i uchazeč mu přisuzuje zvláštní význam. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Profesionální přijímací rozhovor bývá označován jako strukturovaný. Předpokladem jeho úspěšného vedení je totiž jeho příprava, která by se měla zaměřit na jeho hlavní tematické okruhy i použité otázky, dodržení jednotlivých fází rozhovoru a správná interpretace odpovědí i dalších projevů kandidátů.

Základem přijímacího rozhovoru je správná volba otázek kladených uchazečům. Špatné otázky vedou ke špatným odpovědím - takovým, které neumožňují posoudit, zda jsou kandidáti pro danou pozici vhodní nebo ne.

Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci. Někdy je dostatečné vést jedno kolo rozhovorů, jindy je nutná řada kol, např. v českém prostředí pro obsazování míst, která vyžadují středoškolské i vysokoškolské vzdělání a neobsahují řídicí pravomoci, jsou obvyklá dvě kola.

K nejčastěji využívaným patří:

- rozhovor jednoho s jedním (1 + 1),
- rozhovor před komisí,
- rozhovor určený k ověření odborných znalostí.

**Rozhovor jednoho s jedním** se doporučuje při výběru na místa manuálních a administrativních zaměstnanců. Vede ho personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Tento rozhovor bývá praktikován u kandidátů na manažerskou pozici nebo místo specialisty jako první rozhovor. V této fázi poskytuje oběma stranám příležitost zvážit, zda mezi nimi existuje vzájemná kompatibilita a zájem pokračovat ve výběrovém procesu.

Při **rozhovoru před komisí** hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Mezi hodnotiteli může být přímý nadřízený, nadřízený o jeden stupeň výše než bezprostřední vedoucí, budoucí kolega, psycholog aj. Jejich optimální počet je tři, protože si zachovávají akceschopnost a mohou rychle - třeba hlasováním - dospět k závěru, koho považují za vhodného kandidáta.

**Rozhovor určený k ověření odborných znalostí.** Uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa. Může být testován:

- jak jedná při řešení úkolů, jež jsou obvyklou náplní práce,
- jakých výsledků dosahuje při plnění měřitelného úkolu,
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů (Dvořáková 2012, s. 154).

### 5.7.3 TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI

Testy používané k posouzení kandidátů mohou být znalostní, zaměřené na určité odborné či jazykové předpoklady, nebo **psychologické**, orientující se nejčastěji na ověřování intelektových schopností a dalších výkonnostních předpokladů a osobnostních rysů (typických projevů) kandidáta.

Psychologické testy jsou různého druhu. První skupinou jsou testy, které bývají označovány jako testy mentálních schopností, kognitivních schopností nebo také jako testy výkonové. Tyto testy zauímají mezi psychologickými testy jedno z čestných míst. Bývají založeny na měření výkonu, a proto se jím také někdy říká výkonové testy. Do této oblasti spadají také velice populární a důkladně propracované testy inteligence (Urban 2013, s. 26).

Do druhé skupiny patří testy, kde zkoumáme osobnost jedince, a nazýváme je tedy testy osobnosti. Umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací, kdy například uchazeč o místo na pozici asistentky/asistenta manažera/manažery dostane za úkol zpracovat ve vymezeném čase určitý objem pošty a dalších dokumentů. Přitom se sleduje, jak pracuje s dokumenty a informacemi, jak rozlišuje důležité a nedůležité, jak se rozhoduje apod. (Šikýř 2012, s. 88).

Použití psychologických testů je oprávněné, je-li známa přesvědčivá predikční schopnost určitého testu pro pracovní úspěšnost kandidátů v určité pozici, nebo má-li firma s určitým, mnohdy vlastním testem dobré dlouhodobé zkušenosti. Užití inteligenčních testů je časté při posuzování předpokladů čerstvých absolventů škol bez pracovních zkušeností.

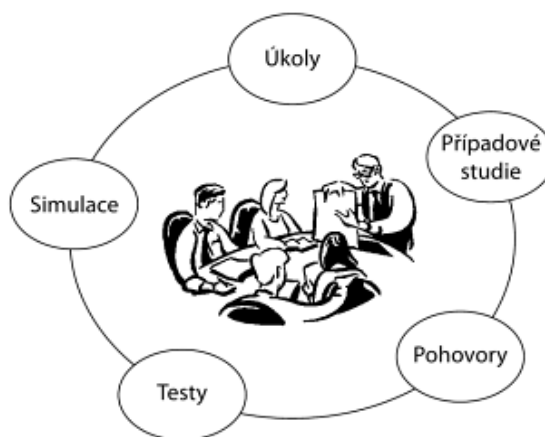
Použití znalostních testů je vhodné zejména tehdy vyžaduje-li výkon pozice speciální znalostí, které nelze posoudit během přijímacího rozhovoru ani na základě rozboru minulé pracovní zkušenosti kandidáta.

Nevhodné je využití testů zejména u vyšších manažerských pozic, kde je požadována konkrétní zkušenost a prakticky prokázaná schopnost dosahovat výsledků (Urban 2013, s. 26).

#### 5.7.4 ASSESMENT CENTRE

Jde o metodu, která se využívá jak při výběru, tak vnitřní mobilitě, povyšování, příp. i vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů (zde se raději hovoří o development center). Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj. Pozorovatelé-hodnotitelé mají různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik.

Obrázek č. 4: Assesment Centre



Zdroj: Šikýř (2012, s. 89)

Assesment centre zpravidla probíhá mimo běžné pracoviště během jednoho až dvou dnů. Přiměřeně velkou skupinu uchazečů (8 – 10 členů) posuzuje a porovnává skupina interních i externích hodnotitelů (5-7 personalistů, psychologů nebo manažerů). (Šikýř 2012, s. 89)

Hodnocení výkonu účastníků AC je podle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena a měří je, tj. sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Úsudky o jednání účastníků jsou formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Tyto úsudky se dávají dohromady na setkání hodnotitelů nebo integrací statistických charakteristik.

Při diskuzi o celkovém hodnocení účastníků jsou spojena dílčí hodnocení do komplexního posudku o jednání každého účastníka a často je provedeno jejich hodnocení, např. seřazením účastníků AC do pořadí. (Dvořáková 2012, s. 153)

### 5.7.5 NOVÉ TRENDY A MOŽNOSTI PŘI PŘIJÍMACÍM POHOVORU

Efektivní metodou a současným trendem při pohovoru jsou tzv. **Behaviorální (BEI), kompetenční a situační pohovory**. Není však úplně lehké se je naučit a otázky kvalitně vybírat a klást. BEI se zaměřuje na skutečné chování uchazeče v daných situacích, na osobnostní rysy, sociální schopnosti i další požadované kompetence. Ptáme se tak nejen na to, co přímo uchazeč dělal, ale také jak se při tom choval, zda by se choval příště jinak apod. Sama koncepce behaviorálního pohovoru je postavena na myšlence, jež říká, že pokud se zaměstnanec choval určitým způsobem v minulosti, tak je pravděpodobné, že se tak bude chovat i v budoucnosti.

BEI pohovor je možné také kombinovat s dalšími velmi zajímavými metodami, jako jsou například:

**Metoda STAR** - S - Situation (například v jaké situaci se musel uchazeč rychle rozhodnout a proč), T - Tasks - konkrétní úkol, A - Actions - konkrétní činnosti, R - Result - konkrétní pracovní výsledky. Metoda ukazuje, co uchazeč dělal, jak reagoval, jaké hledal nástroje, jak se rozhodl a jak sám rozhodnutí hodnotí.

**Kompetenční pohovor** - CBI (Competency based interview) - Metoda posuzuje úroveň kompetencí, analyzuje a identifikuje minulé pracovní události: Co člověk konkrétně dělal - co ho vedlo k potřebnému výsledku - jaký to mělo účinek? Tak zjistíme například schopnost člověka stanovit si priority, rozdělit úkol na menší celky, nebo delegovat.

**Výkonový rozhovor** - Tato metoda se orientuje na předchozí výsledky práce a sleduje měřitelné výkony (čeho dosáhl, v čem uspěl). Manažer by pak měl znát cíle, jichž bude schopen budoucí zaměstnanec dosahovat.

**Powerhiring** - se zaměřuje na získání dovedností v úspěšných projektech. Co to uchazeči přineslo? V čem se poučil? Co o sobě při práci zjistil?

Dobré výsledky přináší doplnění BEI pohovoru **projektivními otázkami**, jež umožňují zjistit názory na určité situace a současně upozornit na skrývané tendence v chování. Příklad projektivní otázky: Jak si myslíte, že se cítí lidé na konci směny, když jim nadřízený sdělí, že budou muset dále ještě hodinu pracovat?<sup>18</sup>

Při závěrečném výběru osob, tj. rozhodnutí, kterého uchazeče přijmeme, lze uchazeče rozdělit do tří skupin, a to:

- „vítězné skupiny“ tvořené osobami, které splňují všechna základní kritéria,
- skupiny „potenciálních vítězů“ sestávající se z těch, u nichž jsou některé důležité předpoklady sporné (ať již z důvodu krátké zkušenosti nebo nepřesvědčivé prezentace) a které proto přicházejí pro přijetí v úvahu pouze podmíněně,
- skupiny „poražených“, kteří jsou pro danou pozici nepřijatelní (Urban 2012, s. 28).

## 5.8 NABÍDKA PRÁCE VYBRANÉMU KANDIDÁTOVI

Výsledkem výběrového řízení je určení kandidáta, který nejlépe vyhověl požadavkům, které zaměstnavatel formuloval. To však zdaleka neznamená, že zaměstnavatel získal

---

<sup>18</sup>Webový portál DMC management consulting: Nové trendy a možnosti při přijímacím pohovoru. [online][vid. 21. července 2014]. Dostupné z <<http://www.dmc-cz.com/aktualne/268-nove-trendy-a-moznosti-pri-prijimacim-pohovoru>>.

zaměstnance, kterého potřebuje. Ačkoli v průběhu výběrového řízení obě strany mimo jiné formulují svoje představy o podmínkách pracovního poměru, dochází většinou mezi vybraným kandidátem a zaměstnavatelem k následnému jednání o tom, kdy a za jakých podmínek uchazeč do zaměstnání skutečně nastoupí.

Předmětem tohoto vyjednávání jsou zpravidla:

- datum vzniku pracovního poměru (nástupu do zaměstnání),
- délka pracovního poměru (doba určitá nebo doba neurčitá),
- zkušební doba (zda bude sjednána a v jak délce),
- výše mzdy nebo platu, případně další podmínky,
- pracovní doba, případně sjednaná práce přesčas nebo pracovní pohotovost,
- odpovědnost za svěřené hodnoty (hmotná odpovědnost),
- benefity poskytované zaměstnavatelem (délka dovolené nad zákonný rámec, pojištění apod.), případně individuální benefity (ubytování),
- další ujednání, na kterých se obě strany dohodnou.

Je samozřejmé, že řada uvedených skutečností může být řešena formou vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo kolektivní smlouvou, ale je nutné, aby je zaměstnavatel s budoucím zaměstnancem projednal, respektive ho s nimi seznámil ještě před vznikem pracovního poměru. Předjede se tak případným nedorozuměním a konfliktům po jeho vzniku (Koubek 2011, s. 116).

## 5.9 PROCES PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci; tyto procedury končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.

- V užším pojetí je přijímáním pracovníka chápán nástup nového pracovníka do organizace a procedury související s počáteční fází jeho pracovního poměru.
- V širším pojetí lze o přijímání pracovníka hovořit i v případě nástupu stávajícího pracovníka organizace na jinou pracovní pozici; potom zahrnuje kromě počátečních procedur i kroky související s přechodem stávajícího pracovníka.

V personální praxi se rozumí přijímáním pracovníků zpravidla přijímání v užším pojetí. Zaměstnavatel může zaměstnat pracovníka pouze na základě možností stanovených zákonem (a s ohledem na potřeby zaměstnavatele). (Koubek 2001, s. 178)

Nejdůležitější činností při přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, případně jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro podnik vykonávat dohodnutou práci. Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva je záležitostí dvoustrannou, pracovník by měl mít možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána;
- den nástupu do práce (kdy vzniká pracovní poměr). (Kociánová 2010, s. 128)

Po podpisu pracovní smlouvy je nezbytné zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty či jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance apod. V případě, že se jedná o nového pracovníka, je třeba od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, pro kterou se zaměstnanec rozhodne.

Zaměstnavatel je oprávněn vést osobní spis zaměstnance, ale nemá k tomu právní povinnost. Tento osobní spis může obsahovat pouze informace, které jsou nezbytně nutné k výkonu práce v pracovněprávním vztahu. Tím je na mysli buď v rámci pracovního poměru, nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Zaměstnavatel také určí, zda bude tento spis veden v elektronické formě, nebo jen v písemné formě. Zaměstnavatel také určí, které informace v něm budou obsaženy. Osobní spis obsahuje informace o zaměstnanci (jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, rodinný stav, státní občanství, adresa trvalého pobytu či doručovací adresa), doklady o vzniku pracovního poměru, doklady o předchozím pracovním poměru, mzdový list, údaje (doklady, kopie) o vzdělání, školení, praxi, lékařský posudek ze vstupní preventivní prohlídky, údaje o zdravotním a nemocenském pojištění zaměstnance, evidenční list důchodového pojištění, údaje o pobíraném důchodu, údaje, zda je zaměstnanec zdravotně postižený, bankovní účet, údaje o srážkách ze mzdy a příslušné doklady, evidence pracovní doby, údaje o práci, kterou zaměstnanec vykonává, doklady potřebné k nahlášení pracovních úrazů, prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob (ze závislé činnosti a funkčních požitků)<sup>19</sup>.

## 5.10 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Adaptace obecně znamená proces přizpůsobování se životním podmínkám a jejich změnám. V pracovním procesu jde o vyrovnávání se člověka se skutečností, prostředím a podmínkami, ve kterých člověk vykonává pracovní činnosti a plní pracovní úkoly.

Adaptace nových zaměstnanců lze charakterizovat jako řízený, systematický, formalizovaný proces začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace. Sleduje jednak fyzické přizpůsobení se novým podmínkám, ale také přizpůsobení se psychické, mentální a sociální.

Adaptace zaměstnanců probíhá formálně i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky prostřednictvím adaptačních programů pod vedením manažera nebo pověřené osoby. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř 2012, s. 109).

Proces formální adaptace nových zaměstnanců je kvalifikovaně a cílevědomě řízen a nic podstatného se neponechává náhodě. To však neznamená, že je třeba nového zaměstnance „vodit za ručičku“ a hlídat ho na každém jeho kroku. Jde předně o to, aby pro něj byly připraveny odpovídající pracovní podmínky, věcné vybavení a byly mu poskytnuty potřebné informace o rozsahu a obsahu povinností, zodpovědností a pravomocí, o důležitých kontaktech, zdrojích informací atp. (Heinová 2010, s. 39).

Je nezbytné, aby s adaptačním procesem v personální politice byli seznámeni všichni vedoucí jednotlivých oddělení. Velice dobře se osvědčila metoda mentoringu, to znamená,

---

<sup>19</sup>Webový portál Podnikátor: Osobní spis zaměstnance [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:18963/Osobni-spis-zamestnanec>>.

že novému zaměstnanci přidělíme osobu, která je mu po dobu jeho zkušební lhůty kompetentní zodpovědět jakoukoliv položenou otázku. Mentor (případně patron) by měl být s pracovní pozicí svého svěřence dobře seznámen, a proto se zvolí zaměstnanec, který již pracuje na stejné úrovni, popřípadě se jedná o nejbližšího nadřízeného.

Nový spolupracovník by měl být seznámen s filozofií a chodem firmy dopředu, proto musí komunikace probíhat již před nástupem. Není od věci si nového zaměstnance pozvat do firmy a ještě před ostrým startem ho představit kolegům, ukázat mu jeho kancelář a oddělení kde bude pracovat atd.<sup>20</sup>

Pro průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je žádoucí, aby mu byl poskytnut:

- 1) soubor informací o organizaci, firmě, do které nastoupil – o její strategii, úkolech a perspektivách, o organizačním uspořádání (organizační struktuře), zásadách personální a sociální politiky, kultuře, o pracovním režimu v organizaci, o odborové organizaci (existuje-li v organizaci), o znění kolektivní smlouvy, atp.,
- 2) soubor informací o vlastní práci – o pracovním prostředí, popisu práce, pracovní a finanční perspektivě, odměňování, pracovním režimu na pracovišti atd.,
- 3) soubor informací o pracovním kolektivu (pracovní útvaru, skupině) – o jeho struktuře, složení, normách, zvyklostech, návycích, vyznávaných hodnotách atp. (Heinová 2010, s. 39).

V první den nástupu by měl být mentor svému chráněnci na blízku. To jak se osvědčí, už pak zaleží na individuálních vlastnostech jedince. Po zaučení a nutných proškolení se musí nová síla zapojit plnohodnotně a účelně do pracovního procesu. Na konci zkušební lhůty je dobré se zaměstnancem jeho zkušenosti v rozhovoru důkladně rozebrat a jednotlivé poznatky se mohou uplatnit při zaučování dalších nových kolegů.

Adaptace nového zaměstnance je mimoto významně ovlivněna informacemi, které o organizaci získal již před vstupem do pracovního poměru. Názor, který si vytvořil na organizaci, do které se rozhodl jít pracovat, je již předem ovlivněn pověstí a obrazem organizace na veřejnosti, ale i prvními dojmy, které si vytvořil jako uchazeč o zaměstnání. Například dojmy z telefonické či písemné komunikace předcházející výběrovému pohovoru, ze vstupu do budovy, jejího vnějšího i vnitřního vzhledu, z úrovně průběhu výběrového pohovoru, z jednání a vystupování členů výběrové komise i pracovníků personálního útvaru, případně z úrovně dokumentů, které mu byly předány k seznámení. To vše vypovídá o image organizace (firmy) a její firemní kultuře<sup>21</sup>. Také proto bude jedna kapitola věnována pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.

---

<sup>20</sup>Webový portál Pro experty: Adaptace nového zaměstnance [online][vid. 7. července 2014]. Dostupné z <<http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/53-adaptacenz>>.

<sup>21</sup>Tamtéž.



## 6 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Lidé jsou cenným kapitálem organizace (firmy), který představuje velký potenciál, zahrnující především vědomosti, dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, ale také jejich názory, postoje, motivaci. Jsou ztělesněny v pracovní síle a jsou hlavním bohatstvím organizace, firmy.

Jenom díky zaměstnancům, kteří jsou zruční ve sběru dat o všech procesech, které v organizaci probíhají, v jejich analýzách, v hledání nejrůznějších, ale vždy výhodných řešení úkolů a problémů, v experimentování a aplikaci nejnovějších poznatků v praxi, kteří jsou motivovaní a angažovaní pro svoji práci a radují se z dosahovaných pozitivních výsledků, je organizace schopna permanentně zlepšovat všechny své aktivity a procesy.

### 6.1 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ZÁKLADNÍCH SOUVISLOSTECH

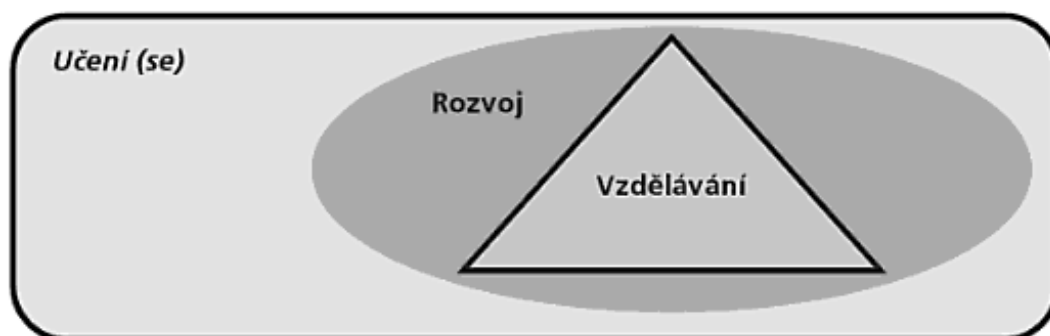
Neustálý a rychlý nárůst informací, rozvoj vědy a nových technologií a pracovních postupů přináší nové a nové požadavky na pracovní sílu. S tím vzrůstá potřeba rozšiřování a prohlubování dosavadních vědomostí, dovedností a schopností člověka souvisejících s konkrétními potřebami organizace a s její perspektivní situací. Tato potřeba se týká člověka nejenom jako zaměstnance, ale také jako jednotlivce, se svými individuálními zájmy a potřebami. Organizace s vyspělou firemní kulturou věnují vzdělávání svých zaměstnanců náležitou pozornost ve svých personálních strategiích a na ně navazujících plánech vzdělávání a programech rozvoje. Úspěšnost rozvojových programů často závisí především na správném pochopení rozdílu mezi učením, vzděláváním a rozvojem a vztahu mezi nimi (Heinová 2010, s. 42).

**Učení se** lze chápat jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.

**Rozvoj** znamená dosažení žádoucí změny prostřednictvím učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.

**Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení se. Jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. I koncipování vzdělávání ve firmě postupuje systematicky.

Obrázek č. 5 Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním



Zdroj: Hroník (2007, s. 231)

## 6.2 UČENÍ SE

Učení se je jeden z klíčových psychologických pojmů, pro něž neexistuje všeobecně přijímaná definice. Desítky teorií reprezentujících různé přístupy vzdělání vytvářejí své vlastní definice. Některé z nich definují učení jako proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Jedná se o rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje **nejen vědění, ale i konání**.

Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení se je změna, která má dvě různé kvality - přizpůsobení se a přizpůsobení sobě. Přizpůsobení se je spíše reaktivní, přizpůsobení sobě odráží pro aktivní přístup. Učení se je úsilí o dosažení změny, jež má nastolit novou rovnováhu, která je však nemožná nebo trvale neudržitelná. Přesto není možné se změny vzdát. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá (Hroník 2007, s. 31).

Učení vyjadřuje vliv zkušenosti na změny v psychice, které jsou trvalé a které nemůžeme připsat biologickým faktorům (zrání, stárnutí, choroby, únava apod.).

Přístupy k učení:

- ❖ Biologický přístup: Učení zajišťuje optimalizaci chování, tedy přizpůsobení měnícím se podmínkám prostředí při zachování vnitřní fyziologické rovnováhy – „homeostázy“.
- ❖ Psychoanalytický přístup: Učením dosahujeme rovnováhu mezi principem slasti a principem reality na základě rozpoznání omezení vyplývajících z vnějších podmínek.
- ❖ Humanistický přístup: Učení je chápáno jako spontánní a samostatná aktivita člověka, usilujícího o realizaci svých osobních možností. A. Maslow, C. R. Rogers.
- ❖ Behavioristický přístup: Učení chápou jako změnu chování, ke které dochází na základě zkušenosti. J. B. Watson, E. R. Guthrie, E. L. Thorndike, B. F. Skinner.
- ❖ Kognitivistický přístup: Učení je vnitřní změna v kognitivních strukturách jedince, změna v připravenosti a způsobilosti reagovat v určité konkrétní situaci. R. M. Gagné, J. Piaget, J. S. Bruner, D. P. Ausubel<sup>22</sup>.

### 6.2.1 DRUHY UČENÍ

V zásadě můžeme rozlišit dva druhy učení: **spontánní a záměrné** (organizované). Jedno vytváří příležitost pro druhé. Lze však také konstatovat, že pozornost je soustředěna především na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním.

Lze s jistotou tvrdit, že ty nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů, otevřenost novému apod.) se učíme spontánně. Jak však spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměření organizovaným učením. I v práci se řadě podstatných věcí učíme spontánně. Při koncipování rozvoje ve firmě se tedy orientujeme nejen na organizované učení. Potřebujeme počítat i s implicitním učením, které bude mít významnou roli například při „kolečku“ (jobrotation) (Hroník 2007, s. 59).

**Záměrné učení** je plánované a účelové, orientované na určitý cíl. Probíhá v podstatě ve dvou typech edukačních procesů. Zaprvé, jako organizované učení v situacích formálního nebo neformálního vzdělávání (tedy v prostředích školy, nebo jiných vzdělávacích

---

<sup>22</sup>Webový portál SMEP: Paměť a učení [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pamet-1.pdf>>.

institucích). Zadruhé probíhá jako sebeřízené učení v situacích sebevzdělávání. Výsledky záměrného učení jsou také v průběhu učení nebo po jeho skončení hodnoceny nějakou vnější autoritou, kdežto výsledky bezděčného učení obvykle hodnoceny nejsou vůbec (Průcha, Veteška, 2012, s. 283).

**Spontánní učení** tedy rozvíjí potenciál člověka (člověka jako jedince i jako biologického druhu). Učíme se testováním napodobeného nebo nově vytvářeného chování s cílem dosáhnout příjemných důsledků. Chůť prožívat příjemné pocity a odpor k pocitům nepříjemným jsou motorem procesu učení. Lišíme se i v citlivosti vůči různým obsahům a formám podnětů, což má význam pro záměrné, organizované učení (Plamínek 2014, s. 32).

(Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí. Organizační učení je považováno za základní zdroj konkurenční výhody. Vytvoření vzdělávacího prostředí má zásadní vliv pro jejich neustálé zlepšování. Pokud se podniky umí učit rychleji než jejich konkurenti, postupují vpřed a udržují si postavení v rámci trhu.

Při organizačním učení se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se organizace mohla učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém. Potřebuje být otevřená vnějším a vnitřním podnětům (Hroník 2007, s. 59).

### 6.3 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj pracovníků lze vymezit jako změnu kvalifikace a rozvíjení osobního potenciálu, včetně životního stylu a zdraví. Rozvoj se rozděluje na personální a sociální. Personálním rozvojem se rozumí formování pracovních schopností zaměstnanců (zvyšování kvalifikace pomocí vzdělávání) a získávání pracovních zkušeností (v průběhu kariéry zaměstnance). Pomocí plánování osobního rozvoje ovlivňujeme znalostní potenciál organizace, pracovní motivaci a spokojenost samotných zaměstnanců. Sociální rozvoj zahrnuje organizační opatření, která rozvíjí sociální vztahy uvnitř organizace. Patří sem například péče o zaměstnance, pracovní podmínky, vztahy, bezpečnost práce, služby poskytované zaměstnancům. Sociální rozvoj souvisí s organizační kulturou a patří do personální práce v organizaci (Tomšík a Duda 2011, s. 113,114).

V moderní společnosti je rozvoj chápán jako celoživotní koloběh, od nejnižších pozic až po top manažery. Rozdíly jsou ve formě a rozsahu vzdělání. Organizace se musí zaměřit na rozvojové aktivity, které připravují pracovníky na flexibilitu (dokonalé přizpůsobení se) a na změny. Formovat jejich pracovní schopnosti tak, aby práci odváděli efektivně a byli firmě přínosem<sup>23</sup>.

Samotný rozvoj se definuje jako vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, kde je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností (Tomšík a Duda 2011, s. 113,114).

To jakým směrem se bude pracovník v organizaci rozvíjet a tedy jak se bude rozvíjet i organizace představuje hlavní úkol pro řízení lidských zdrojů, personální strategii a jednotlivé strategie, která již aplikuje konkrétní nástroje, postupy a programy vedoucí k rozvoji.

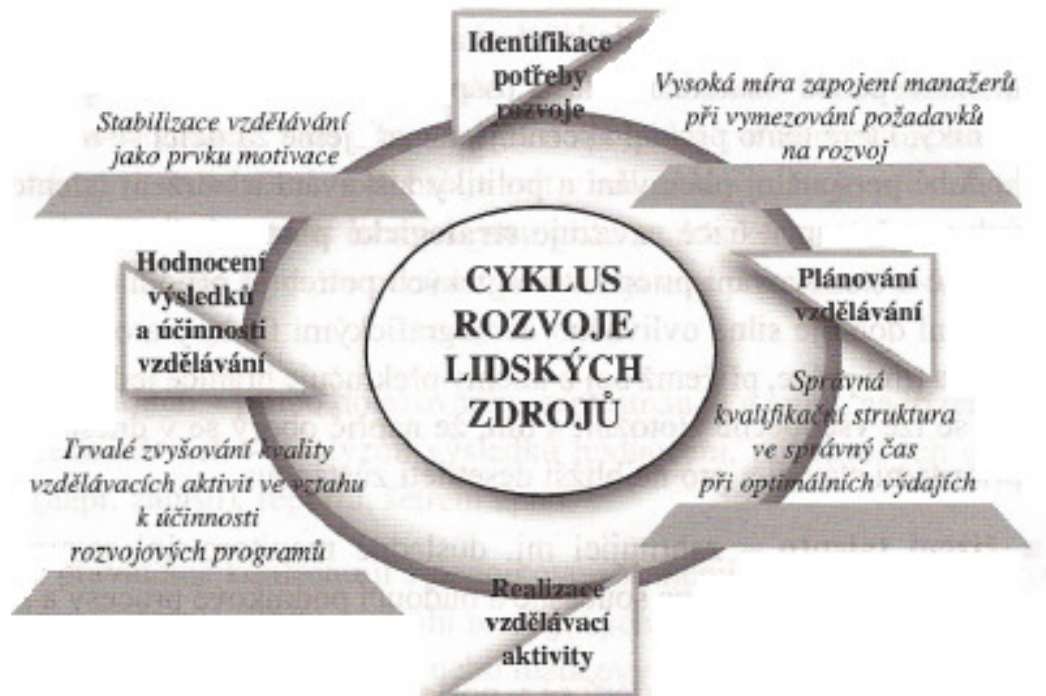
**Rozvoj zaměstnanců** se zpravidla odehrává v rámci tzv. cyklu systematického podnikového vzdělávání, jehož přidanou hodnotou je k potřebám podniku ekvivalentně kvalifikovaný a stabilizovaný zaměstnanec, který je motivovaný k dalšímu odbornému

---

<sup>23</sup>Webový portál Chování.eu: Rozvoj zaměstnanců [online][vid. 14. července 2014]. Dostupné z <<http://www.chovani.eu/rozvoj-zamestnancu/c377>>.

a osobnostnímu rozvoji a ke sdílení informací a znalostí s interními a relevantními externími partnery.

**Obrázek č. 6: Cyklus podnikového vzdělávání**



Zdroj: Dvořáková (2012, s. 285)

Projekt rozvoje lidských zdrojů v podniku představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na dosažení žádoucích změn v rozvoji zaměstnanců. Projekt musí mít:

- jasně definované konkrétní cíle,
- specifikované vazby a hranice na okolí,
- jasně definované výstupy,
- specifikované přínosy,
- stanovený termín zahájení,
- určený termín ukončení,
- stanovená akceptační kritéria. (Barták 2007, s. 104)

Rozvoj lidských zdrojů v sobě zahrnuje tyto dílčí složky:

- Učení probíhající v organizaci.
- Individuální vzdělávání a rozvoj.
- Odborné vzdělávání/výcviky/tréninky.
- Rozvoj manažerů (Armstrong 2007, s. 441).

Vedoucí pracovníci sledují opakovaně své podřízené a rozhodují o tom, kdo a jak by měl být vzděláván. Personální útvar navrhuje strategii vzdělávání pracovníků v organizaci. Tvoří organizační předpoklady pro vzdělávání.

Příklady jakým způsobem zle působit na osobní kvality zaměstnanců:

- odborné kvality - studium , samostudium z odborné literatury, kurzy,
- jazykové dovednosti - jazykové kurzy, samostudium,
- informační technologie - IT kurzy, samostudium, koučování,
- neschopnost ve funkci - přeřazení na jinou pracovní pozici, která odpovídá jeho specifikaci,
- hloupost, neschopnost - zařazení do práce, která je pro něj jednoduše proveditelná a má stálé postupy,
- nesmělost - kurz asertivity (schopnost prosazovat svůj názor), motivování (pochvala za dobře odvedenou práci), koučování (zvyšování sebedůvěry),
- nespolehlivost - motivování (postihy).

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, pak je **podnikové vzdělávání**.

## 6.4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pomineme-li dávno překonaný názor, že podnikové vzdělávání je „ztráta času“, jakkoli i ten se může vyskytnout, existují přibližně tři vývojové stupně nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílů mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- **Systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce.
- **Koncepce učící se organizace** (viz kapitola 6.5) (Tureckiová 2004, s. 89).

**Podnikové vzdělávání zaměstnanců** se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání, a informálního, resp. neinstitucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem. Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školicí) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty.

#### **Jednotlivými fázemi v cyklu vzdělávání jsou:**

1. identifikace potřeb vzdělávání,
2. plánování a design vzdělávacích aktivit,
3. realizace vzdělávací aktivity,
4. evaluace vzdělávání.

#### **6.4.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ**

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Informace o podstatě činnosti pracovního místa a dosahované úrovni výkonnosti můžeme získat za pomoci různých metod, jakými jsou například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuse, dotazník či participace a pozorování. Jde o jednoduché a snadno použitelné metody. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v předemných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

K identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 65-69).

K tomuto účelu má firma k dispozici dva základní vstupy. Tím prvním vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Dá se tedy říci, že identifikujeme:

- individuální potřeby,
- potřeby organizace.

Tyto potřeby dáváme do souladu, vyvažujeme, abychom mohli přejít k následující fázi cyklu. Zejména u individuálních potřeb je třeba podotknout, že nejsou identické s přáními, ale jednoznačně vyplývají z hodnocení pracovníka, respektive pracovního výkonu, které probíhá v dialogu (Hroník 2007, s. 141). Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích a dalších potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu,

případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.

#### **6.4.2 PLÁNOVÁNÍ A DESIGN VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT**

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:

**Přípravná fáze** - zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí.

Jakmile máme definován cíl a k němu odpovídající zaměření rozvojové a vzdělávací aktivity, můžeme k elementům vzdělávání. Těmi jsou:

- kontext (společnost, kultura, firma a její strategie),
- student (zde je zahrnuta i- teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení apod.),
- lektor a interakce (didaktika včetně uplatnění učebních zásad - strategií a taktik učení),
- téma, obsah a jeho struktura,
- prostředí (např. virtuální či outdoorové).

**Realizační fáze** představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat.

**Fáze zdokonalování** je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 78-82).

#### **6.4.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT**

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace pozůstává z několika nezbytných prvků. Jsou to **cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori**.

**Cíle** říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užítku.

Effektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben **program** konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 90-102).

**Motivaci** ve vzdělávání je třeba chápat jako komplex různorodých a vzájemně se podmiňujících faktorů (motivů). Je zjištěno, že studijní úspěch zesiluje a stabilizuje výkonnostní studijní motivaci. Neúspěchy nebo přehnané nároky ji snižují a vyvolávají trému. V odborném vzdělávání (dalším profesním, podnikovém) je vysoce motivující návaznost na individuální profesní zájmy a zajištění použitelnosti nově získaných (naučených) znalostí a dovedností.

Motivace je i jedním ze znaků efektivnosti studijního procesu. Motivory mohou být strukturovány následovně:

**Sociální kontakt.** Účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, hledají akceptaci druhých, chtějí alespoň pochopit osobní problémy, zlepšit svoji sociální pozici, mají potřebu skupinových aktivit a přátelství spřízněných lidí.

**Sociální podněty.** Účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi.

**Profesní důvody.** Zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání.

**Participace na politickém, hlavně komunálním životě.** Hlavním důvodem je zlepšení svých schopností účasti na komunálních záležitostech.

**Vnější očekávání.** Účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb atp.

**Kognitivní (poznávací) zájmy**<sup>24</sup>.

K výběru nejvhodnější a nejúčinnější **metody** neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je i zaběhnutý styl a kultura učení. Je vhodné měnit učební metody, může to být i součástí obecné kulturní změny, ale musí přitom být uváženo dopad učebních metod na obsah. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně; měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky. Obecně mohou být při vzdělávání využívány tyto metody.

### **1. používané na pracovišti při výkonu práce - vhodné pro vzdělání dělníků**

- Instruktaž - zkušený pracovník názorně předvede novému pracovníkovi pracovní postup. Výhodou je obvykle rychlý zácvik.
- Koučing - dlouhodobé instruování s kontrolou nadřízeného.
- Mentoring - pracovník dostane rádce tzv. mentora, který mu pomáhá při práci a v jeho kariéře.
- Counselling - nejnovější metoda, vzájemná konzultace a ovlivňování. Pracovník se vyjadřuje ke všem problémům ve své práci a předkládá svoje návrhy na vzniklé situace.
- Asistence - Nový pracovník asistuje vzdělanému pracovníkovi. Postupně odvádí stále více práce, až přechází na samostatnou práci.
- Rotace práce - provádí svěřené úkoly na různých stanovištích podniku.

### **2. používané mimo pracoviště, ať v podniku nebo mimo něj v různých školicích zařízeních - vhodné pro vzdělání vedoucích pracovníků, manažerů**

---

<sup>24</sup>Webový portál Andromedia: Motivace ve vzdělání [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>>.



- Přednáška - přednášející podává informace posluchačům, jedná se o jednosměrný tok informací.
- Přednáška spojená s diskuzí.
- Workshop se zaměřuje na praktické řešení problému. Slouží k dalšímu vzdělání a prohloubení svých dosažených znalostí, proto není vhodný pro začátečníky.
- Brainstorming se pořádá ve skupině a hlavní úlohou je na dané téma vygenerovat co nejvíce nápadů. Je obecně známo, že lidé ve skupině vymyslí více než jednotlivci.
- Simulace je zaměřená na praxi, vyjednávání a umět se rozhodnout.
- Manažerské hry - jsou zaměřeny na rozšíření praxe, samostatnost a ovládat své emoce
- Vzdělání pomocí počítačů.
- Outdoortraining „učení hrou“ kurzy týmové spolupráce. Skutečné hry se odehrávají ve volné přírodě, rozvíjí se kreativity a komunikační dovednosti.
- Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Řadí se mezi nejspolehlivější metodu. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň manažera. Lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu, protože vše je řízené počítačem<sup>25</sup>.

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny, jsou sami jeho **účastníci**. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.

Účastníci jsou známi již na závěr procesu identifikace mezery, potřeb a možností a designu vzdělávacích aktivit. V této fázi je potřeba intenzivnější a konkrétnější komunikace s účastníky ještě předtím, než přijedou na vlastní vzdělávací akci. Každý účastník potřebuje s dostatečným předstihem vědět základní informace o vzdělávací aktivitě.

Samotná příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces kladoucí na **lektora** v jednotlivých etapách různé nároky. Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 90-102).

#### **6.4.4 EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ**

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace. Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu.

---

<sup>25</sup>Webový portál Chování.eu: Rozvoj zaměstnanců [online][vid. 14. července 2014]. Dostupné z <<http://www.chovani.eu/rozvoj-zamestnancu/c377>>.

- Hodnocení by nemělo zůstat příliš zaměřené na nejnižší úroveň vyhodnocování, neboť pak by se ze zřetele mohly ztratit jiné účely vyhodnocení vzdělávání. Na druhé straně mají účastníci vzdělávání legitimní právo být s programem spokojeni a cítit, že se něčemu naučili. Když se na to pozapomene, může vznikat rezistence vůči vzdělávání a ztrácí se čas a peníze. Spokojení účastníci se jednoznačně učí lépe.
- Personální oddělení by mělo vědět o názorech účastníků na vzdělávání a měřit, jak bylo vzdělávání vnímáno jejich očima.
- Měření dopadu na individuální výkonnost má napomáhat vyhodnocování. Tento prvek zdůrazňuje i to, zda pracovní prostředí, manažer a kolegové podporují aplikaci nových prvků chování.

Správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování je ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Pro zvýšení objektivitu a přesnosti tohoto procesu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií. Obecně je možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Vnitřní kritéria** souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Může to být například reakce účastníků, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení. Toto kritérium však nemusí být nejvhodnější, neboť nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování.
2. **Vnější kritéria** se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří k nim například hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech. Měří tedy některé aspekty výkonu. Vnější kritéria přinášejí dva druhy problémů. Obtížně se měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a těžko se zjišťuje, zda změny ve výkonu podniku byly způsobeny právě vzděláváním.

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení. Hodnocení se zaměřuje na následující otázky:

- zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje,
- zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých,
- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností,
- zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi (při výkonu své práce) (Vodák a Kucharčíková 2012, s. 126-135)

S efektivitou podnikového vzdělávání a jejím měřením je propojeno také zvažování používaných nástrojů a metod hodnocení, respektive technik sběru dat, sloužících k hodnocení efektivity podnikového vzdělávání. Jejich uplatnění je odvozeno z účelu a úrovně, na níž probíhá. Tyto úrovně jsou seřazeny tak, že každá další úroveň v sobě zahrnuje úroveň „nižšího řádu“.

1. Úroveň reakce – vyjadřující spokojenost účastníka s programem a lektorem, případně také spokojenost lektora s účastníky nebo i vyhodnocení „nejlepších“ účastníků (mezi nimi navzájem).
2. Úroveň učení – hodnocení rozsahu předaných informací, respektive nově získaných znalostí.
3. Úroveň chování – hodnocení nových nebo zlepšených stávajících dovedností, poměřované změnou pracovního chování účastníka po návratu na pracoviště.

4. Úroveň výsledků – efekty pro vysílající organizaci (dosahování strategických cílů firmy, lepší využívání technických prostředků a technologii, zlepšení komunikace uvnitř firmy i vztahů s dodavateli a se zákazníky...) jsou již poměrně obtížně přímo měřitelné, respektive jen stěží lze odlišit efekt vzdělávací akce od ostatních vlivů.
5. Úroveň hodnotová – vliv na rozvoj firemních cílů a vliv na „život“ širšího vnějšího prostředí (lokálního společenství).

K nejčastěji používaným metodám a technikám sběru dat patří: **dotazníky, rozhovory, pozorování průběhu vzdělávací akce, testy, osobní záznamy o účastnících, portfolio prací účastníka** (pořízených v průběhu vzdělávací akce i v jejím závěru), **expertní hodnocení, statistické záznamy výkonů, zpětná vazba skupiny a také sebehodnocení.**

Efektivitu podnikového vzdělávání, tedy poměr nákladů a výnosů, lze na čtvrté a páté úrovni hodnocení měřit pomocí metody **ROI** (Return of investment = návratnost investic). Vyhodnocení efektivity podnikového vzdělávání na těchto vyšších úrovních je spíše výjimečné, na rozdíl od hodnocení podnikového vzdělávání na první a druhé úrovni, která má dá se říci rutinní charakter (Tureckiová 2004, s. 107).

Organizace, která vytváří prostředí motivující a stimulující zaměstnance ke vzdělávání a k individuálnímu a kolektivnímu rozvoji bývá nazývána „učící se organizace“ nebo „učící se podnik“ o kterém bude pojednáno v následující části.

## 6.5 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Pod tímto pojmem je chápána taková organizace, takový podnik, kde se všichni zaměstnanci průběžně učí z každodenních zkušeností. Podrobují se procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností s cílem zdokonalování své vlastní práce a zlepšování výsledků organizace, podniku. Spektrum učící se organizace, podniku, přitom zasahuje všechny oblasti – od práce s detaily každodenních aktivit až po zásadně nové vymezení strategie a cílů organizace, podniku. Dá se tedy říci, že jde o přetváření organizace - podniku - sebou samým (Heinová 2010, s. 44).

Koncepce učící se organizace především rozpracovává systémový přístup, v němž uplatňuje nelineární způsob uvažování a pojetí světa, který je třeba vnímat komplexně a dynamicky s množstvím intervenujících sil. Učící se organizace nepracuje s představou, že je užitečné svět atomizovat do řady izolovaných a odděleně působících prvků. Svět je vzájemně propojený a podnikání komplexní a dynamické. Nestačí mít v organizaci jednoho velkého стратега, učitele či znalce, který učí druhé a je až nedostižným vzorem pro druhé. Je nutné, aby se využívalo intelektuální kapacity všech, nehledě na jejich postavení v hierarchii (Hroník 2007, s. 77).

Cíle učící se organizace - podniku - musí vycházet z jejich rozvojové strategie a vize. Jde tedy především o:

- zlepšování hospodářských výsledků,
- zlepšování dobrého jména - image organizace - podniku (měřeného např. spokojeností zákazníků, podílem na trhu apod.),
- zvyšování konkurenčních výhod – mezi něž patří i kvalifikace a schopnosti a dovednosti zaměstnanců,
- zlepšování jakosti výrobků a služeb (Heinová 2010, s. 44).

## 6.6 TRENDY V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nyní se kapitola bude zabývat trendy v rozvoji lidských zdrojů a tím, co tyto trendy ovlivňuje. To, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Velké „formáty“, jako jsou knowledge management, talent management, řízení podle kompetencí, lze nepochybně zařadit mezi trendy, jež výrazně ovlivňují chápání rozvoje lidských zdrojů. (Hroník 2007, s. 116).

### 6.6.1 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Řízení znalostí (Knowledge Management) je oblast řízení zaměřená na znalosti. K řízení znalostí existuje několik přístupů. Za typické lze považovat následující čtyři:

- Jde o samostatnou manažerskou disciplínu.
- Řízení znalostí má nejbližší k řízení lidských zdrojů (důraz na tacitní znalosti<sup>26</sup>).
- Řízení znalostí má nejbližší k řízení informací (důraz na explicitní znalosti).
- Jde o oblast na pomezí řízení lidských zdrojů a řízení informací a ICT (syntéza tacitních a explicitních znalostí).

Znalosti jsou vázány na konkrétního člověka, který je nabyt pomocí učení. Řízení znalostí se z praktického hlediska týká zejména uchovávání (pomocí ICT) a předávání znalostí a dovedností mezi pracovníky. Schopnost vytvářet, předávat a aplikovat znalosti se stává klíčovou konkurenční výhodou - ostatně je dnešní ekonomika nazývána znalostní ekonomikou. Podobné přístupy jsou patrné také v oblasti kvality, která klade důraz na inovace a neustálé vylepšování pracovních a jiných postupů, což není nic jiného než využívání a řízení znalostí v určité specifické oblasti.

U knowledge managementu se jedná o proces systematického řízení a formování znalostí v organizaci. Jde o odbornost lidí, jejich sdílení a předávání. Zahrnuje tedy v sobě řadu aktivit od získávání, šíření a sdílení znalostí až k jejich aktivnímu využívání s cílem zvýšit výkon organizace. Pouhé shromažďování dat a znalostí nemá pro organizaci valný význam, ten se projevuje až v okamžiku, kdy se tyto získané informace promítají do akce. (Tomšík a Duda 2011, s. 117)

### 6.6.2 TALENT MANAGEMENT

Talent management se zabývá otázkou, jak nejlépe využít znalosti a dovednosti konkrétního pracovníka. Využitím talentu tohoto zaměstnance se zvyšuje výkonnost a produktivita organizace. Jde však o to talenty umět vyhledat, přilákat a v organizaci udržet. Talentovaní lidé velice těžko nesou, zůstává li jejich talent nepoznaný, nebo jim manažeri odmítají přiznat zasloužený kariérní postup. (Tomšík a Duda 2011, s. 117)

Zájem o řízení talentovaných zaměstnanců je podmíněn globalizací ekonomiky - zejména od 90. let minulého století, kdy dynamicky rostla poptávka po schopných a mobilních pracovnících, kteří mají potenciál stát se vůdčími osobnostmi pro obsazení klíčových pozic multinacionálních společností. Personalisté v roli „správce“ talent managementu řeší, kdo je talentem, jak takového jedince identifikovat, jaké formální postupy

---

<sup>26</sup>Osobní znalosti zahrnuté v individuální zkušenosti obsahující nehmotné faktory jako jsou osobní přesvědčení, náhledy a hodnotové systémy, jsou obtížně vyjádřitelné formálním jazykem (obtížně neznámá, že je nelze vyjádřit), předtím než jsou vyjádřeny, musí být převedeny do podoby slov, modelů a čísel (zhruba se dají ztotožnit s lidským kapitálem a částečně i se sociálním kapitálem).

mohou co nejefektivněji řídit a rozvíjet tuto skupinu zaměstnanců a i zda lze měřit efektivnost investic vynaložených na program talent managementu.

Můžeme se jen dohadovat, co činí někoho talentovaným. Ať se snažíme sebevíc talent definovat, zůstává vlastně nedefinovatelný. Pokusíme se dát dohromady slova, která by jej vystihovala. Talentovaní lidé jsou tvůrčí, neposední, houževnatí, jedineční a odlišní, ovšem ve skutečnosti je seznam nekonečný. (Thorne a Pellant 2007, s. 5)

Talent management nemá v odborné literatuře vyjasněny definice a používané termíny. Co se skrývá pod pojmem: „to je talent“? Takový pracovník má dispozice k jistým činnostem, v minulosti zvl. uměleckým, jako jsou vysoká míra nadání, vlohy a mimořádné schopnosti. Základními schopnostmi talentu, které vypovídají o jeho rozvojovém potenciálu, jsou intelektuální faktory (kognitivní), interpersonální faktory, motivace a odolnost (přizpůsobivost) a generalizovaný přístup k úkolům. Talentovaný jedinec má omezenou schopnost soustředění, je zvědavý, stanovuje si ambiciózní cíle, snadno se začne nudit, „nemá rád hlupáky“, má více nových nápadů, než dokáže zrealizovat, pracuje dlouho a tvrdě, když ho něco zajímá, a chce být jinde, když se nudí.

Talent management je proces, který se prolíná či probíhá souběžně s ostatními personálními procesy. Je však zaměřen na vytipovanou skupinu zaměstnanců. Na rozdíl od personálních činností, které operativně administrují a pečují o všechny zaměstnance v organizaci, má talent management vždy strategický rozměr a zvýšená pozornost se koncentruje na určité procesy. Jde o takové, u kterých se ověřilo, že rozvoj a stabilizaci talentů velice pozitivně ovlivňují, tj. odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry a plánování následnictví. (Dvořáková 2011)

Organizace mají často snahu zavádět postupy, jak rozvíjet nadání, ale skutečný úspěch přináší, podaří-li se zaujmout srdce a hlavy jednotlivců. Organizace, které v této oblasti dosáhly značných úspěchů, jsou ty, v nichž vize a hodnoty firmy odpovídají těm u jednotlivců.

Zásadní je, aby se dostalo rozvoji talentu dostatečné pozornosti. To ovšem vyžaduje komplexní přístup, například v oblasti zákaznického servisu, kritérií kvality a zdraví a bezpečnosti. Nelze pouze předat nějakému člověku zodpovědnost a očekávat, že to půjde samo. Je potřeba mít důvěru a podporu z nejvyšších řídicích a výkonných míst, skrze liniový management, až k přijatým nováčkům.

Firmy mohou být přesvědčeny, že řízení talentu je zahájeno, když se stanoví systém jasně daných kroků, nebo postup, jak řídit talenty. Rozvoj talentu ovšem závisí pouze na tom, vytvoří-li se kultura založenou na sdílených hodnotách a důvěře, v níž je vítáno myšlení a vyjadřování pocitů a v níž vedení dává najevo odpovědnost svým jednáním a postoji. Jednotlivci ve firmě potřebují cítit, že jsou oceňováni a že jejich příspěvek má význam. Je jednoduché říci, že se to už děje, ale mnohem těžší je předložit konkrétní výsledky tohoto úsilí (Thorne a Pellant 2007, s. 6).

Mimo tyto hlavní „proudy“ lze spatřovat nové postupy a trendy také v těchto oblastech:

- **od „kusovek“ k celostnímu přístupu** s výrazným vlivem on-the-job tréninků, (Tento vývoj můžeme charakterizovat jako cestu od vzdělávání k učení se. Je to cesta od izolovaných aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být na školení – viz. Učící se organizace).
- **just-in-time** ve vzdělávání - je opakem učení se do zásoby. Výkonově orientované organizace chtějí mít co nejmenší zásoby. Snadno tento přístup pak přenáší i na nehmotné zásoby různého druhu. Jejich filozofie je co nejtáhlejší firma, která nemá žádný podkožní tuk.

- **standardizované kurzy** - (Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku, který limituje výkonnost).
- **on-line nákup** - řada firem dnes má možnost nakupovat různý materiál na internetu a drtivá většina toho využívá. Na e-aukcích se objevují i služby. Odtud je již jen krok, aby se takto nakupovaly různé personální služby, například vzdělávací kurzy (Hroník 2007, s. 116- 124).

Tato kapitola byla věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jakožto významnému faktoru zvyšování hodnoty, lidského kapitálu, produktivity práce a tím pádem také navyšování celkové hodnoty podniku. Vzdělávání a rozvoj působí také významně na spokojenost a motivaci pracovníků. Stejně tak ale na pracovníka působí pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, což jsou témata následujících dvou kapitol.

## 7 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Většina lidí tráví v zaměstnání, potažmo v určitém pracovním prostředí převážnou část dne a tudíž je důležité, aby bylo přizpůsobeno jejich potřebám na základě názorů a požadavků i samotných zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že lidé pracují na různých úkolech, jsou jinak výkonní a mají jiné požadavky na svoje pracovní prostředí. Pracovní podmínky (kam řadíme jak pracovní dobu, tak pracovní prostředí) patří mezi stále aktuálně řešené otázky v rámci psychologie práce a organizace, protože působí na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků, což se odráží v produktivitě a konkurenceschopnosti podniku. Špatně organizovaná a prováděná práce, nevyhovující pracovní podmínky a nevhodné pracoviště mohou ohrozit fyzické i psychické zdraví zaměstnance, a tím i snížit nebo úplně zastavit jeho pracovní výkon.

### 7.1 PRACOVNÍ DOBA

Zákoník práce definuje **pracovní dobu** takto: Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. Délka pracovní doby zaměstnanců:

- a) pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu činí nejvýše 37,5 hodiny týdně,
- b) s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem činí nejvýše 37,5 hodiny týdně,
- c) s dvousměnným pracovním režimem činí nejvýše 38,75 hodiny týdně,
- d) mladších 16 let činí nejvýše 30 hodin týdně s tím, že pracovní doba v jednotlivých dnech nesmí přesáhnout šest hodin.<sup>27</sup>

Naše platná právní úprava respektuje zásadu, že práce by měla být zaměstnavatelem zorganizována takovým způsobem, aby se stačila vykonat v pracovní době a zaměstnanec měl zaručenou dobu odpočinku tak, aby mu nejen umožňovala plnohodnotný soukromý život, ale aby byla i postačující k regeneraci jeho pracovních sil. Jen odpočinitý a spokojený zaměstnanec je totiž schopen podávat bezvadné pracovní výkony. Z uvedeného důvodu zákoník práce explicitně stanoví, že práci přesčas lze zaměstnanci nařídit maximálně v rozsahu 150 hod. v kalendářním roce s tím, že nařízená přesčasová práce nesmí u zaměstnance činit více, než 8 hodin týdně. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek nebo po dohodě s ním mu může poskytnout zaměstnavatel náhradní volno.

Každý zaměstnavatel by měl zvolit takovou formu **evidence pracovní doby**, která by byla nejen průkazná a v souladu se zákoníkem práce, ale která by nekladla i nedůvodné nároky na administrativní zpracování. Bezpochyby technická úroveň zpracování dat již toto umožňuje a v zásadě pro praxi nepředstavuje žádný problém evidovat pracovní dobu u všech zaměstnanců, kteří pracují na pracovišti v objektu zaměstnavatele. Záleží na počtu zaměstnanců a možnostech zaměstnavatele, zda příchody a odchody jsou zaznamenávány elektronicky, pomocí tzv. píchaček či ručně zápisem do knihy docházky. V návaznosti na tuto evidenci vede zaměstnavatel pro každého zaměstnance, který pracoval přesčas nebo držel pracovní pohotovost, evidenci práce přesčas a pracovní pohotovosti. Takováto evidence

---

<sup>27</sup>Webový portál Businesscenter: Zákoník práce [online][vid. 19. července 2014]. Dostupné z <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h3.aspx>>.

pracovní doby předpokládá, že v souladu se zákoníkem práce určil zaměstnavatel po dohodě s odborovou organizací čerpání přestávek v práci, nejlépe přímo v pracovním řádu.

Ne vždy však je řádně evidována pracovní doba u všech zaměstnanců, kteří vykonávají práci pro zaměstnavatele na nejrůznějších místech mimo objekt zaměstnavatele. (evidence pracovní doby zaměstnanců na stavbách, v zemědělství, lesnictví apod.). Ve skutečnosti by ani tato evidence pracovní doby neměla představovat problém, protože i mimo budovu zaměstnavatele lze provádět její evidenci formou zápisu v knize docházky a v závěru měsíce v návaznosti na tuto evidenci zpracuje zaměstnavatel pro každého zaměstnance, který pracoval přesčas nebo držel pracovní pohotovost, evidenci práce přesčas a pracovní pohotovosti<sup>28</sup>.

Pracovní doba je přizpůsobována novým tržním podmínkám, a to jak z hlediska délky, tak její organizace. Zavádí se prvek flexibility, přičemž jsou sledovány cíle jako zvýšení flexibility trhu práce, zvýšení konkurenceschopnosti podniku, možnost reagovat na změny trhu, využití drahých technických zařízení, uspokojení přání zákazníků, vyvážení pracovního a mimopracovního života. Zatímco některé pracovní režimy lze chápat jako uplatnění flexibility v oblasti pracovní doby (pružná pracovní doba, práce o víkendech, roční pracovní doba), jiné lze chápat spíše jako změny ve způsobu zaměstnání (práce na částečný úvazek, časově omezené zaměstnání, teleworking)<sup>29</sup>.

### **7.1.1 PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA**

Pružná pracovní doba je zřejmě nejrozšířenější formou flexibility. V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců může zaměstnavatel po projednání s příslušným odborovým orgánem uplatňovat pružnou pracovní dobu, a to také pouze na některých pracovištích, popřípadě u některých zaměstnanců. Konkrétní podmínky pro uplatňování pružné pracovní doby stanoví zaměstnavatel v pracovním řádu a s těmito podmínkami je povinen zaměstnance předem seznámit. Zaměstnanec si v rámci stanovených pravidel a vymezených intervalů povinné přítomnosti na pracovišti sám určuje konkrétní začátek a konec pracovního výkonu a rozhoduje tak o umístění své pracovní doby.

Pružná pracovní doba může být uplatněna jako:

- a) pružný pracovní den, při němž si zaměstnanec sám volí začátek směny a je povinen v příslušný pracovní den odpracovat celou směnu připadající na tento den podle rozvrhu týdenní pracovní doby do směn stanovených zaměstnavatelem,
- b) pružný pracovní týden, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn a je povinen v příslušném týdnu odpracovat celou týdenní pracovní dobu,
- c) pružné čtyřtýdenní pracovní období, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn a je povinen v období čtyř po sobě jdoucích týdnů stanoveném zaměstnavatelem odpracovat pracovní dobu připadající podle rozvržené týdenní pracovní doby na toto čtyřtýdenní období<sup>30</sup>.

<sup>28</sup>Webový portál Alert ASPI: K problematice pracovní doby a její evidence, práce přesčas a pracovní pohotovosti [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://alert.aspi.cz/download.php?FNAME=1054110372.upl&ANAME=pracovni%20doba2.pdf>>.

<sup>29</sup>Webový portál Kvalita života: Vývojové tendence v organizaci pracovní doby [online][vid. 15. července 2014]. Dostupné z <[http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove\\_tendence\\_Duskova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove_tendence_Duskova.pdf)>.

<sup>30</sup>Webový portál Businesscenter: Zákoník práce [online][vid. 19. července 2014]. Dostupné z <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h3.aspx>>.



### 7.1.2 PRÁCE NA SMĚNY

**Jednosměnný pracovní režim** může začínat a končit v kteroukoli denní hodinu. Doporučuje se diferencovat délku směn v průběhu týdne, tj. na jeho začátek a konec umísťovat kratší směny. Při **dvousměnném**, resp. **třisměnném** pracovním režimu se pracovníci vzájemně pravidelně střídají ve dvou, resp. třech směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Ke střídání dochází obvykle po týdnu, ale jsou možné i jiné varianty. Při **nepřetržitém** pracovním režimu se pracovníci vzájemně pravidelně střídají ve směnách (dvou, třech) v nepřetržitém provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Nepřetržitým provozem zaměstnavatele je provoz, který vyžaduje výkon práce 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Na jednom pracovišti se většinou střídají čtyři zaměstnanci (pracovní čtyry), kteří jsou navíc zastupováni střídačem obsluhujícím několik pracovišť (Dvořáková 2012, s. 179).

V 90. letech nastal ve většině Evropských zemí výrazný nárůst práce na směny, a to zvláště ve výrobním sektoru. V roce 2000 pracovalo v zemích EU na směny 19 % zaměstnanců, v přístupujících a kandidátských zemích je práce o něco častější (21 % zaměstnanců). Podle výzkumů na směny pracují častěji muži, zaměstnanci z kategorie středního věku, zaměstnanci se smlouvou na dobu neurčitou. Co se týče oborů, tak je to nejčastěji průmysl ostatní služby a obchod, a z kategorií zaměstnání se nejčastěji práce na směny vyskytuje u řemeslníků, pracovníků ve službách a osob obsluhujících stroje.

### 7.1.3 PRÁCE O VÍKENEDECH, NOČNÍCH HODINÁCH, VE SVÁTEK

Práce na směny je často spojena s prací o víkendech a nočních hodinách, či ve svátek. Stejně jako v případě práce na směny, i zde byl zaznamenán od počátku 90. určitý nárůst. Podle výzkumů je nejčastějším případem „atypické“ pracovní doby práce v sobotu, dále večerní práce (mezi 18 a 22 hodinou), práce o nedělích a noční práce. V přístupujících a kandidátských zemích se přitom noční práce a práce o víkendech vyskytuje častěji než v zemích EU.

### 7.1.4 PRÁCE NA ČÁSTEČNÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK

V posledních deseti až patnácti letech došlo ke značnému nárůstu počtu pracovníků na částečný úvazek, a to zejména mezi ženami. Tento trend není záležitostí pouze zemí Evropské unie, kde je takto zaměstnáno okolo 6 % mužů a 30 % žen. Například v Japonsku pracuje na částečný úvazek 13,7 % mužů a 41 % žen. Nutno říci, že v přístupujících a kandidátských zemích do Evropské unie je tato forma zaměstnání méně častá než v zemích Evropské unie. Co se týče důvodů, proč pracovníci volí zaměstnání na částečný pracovní úvazek, na prvním místě je to, že tyto pracovníci na plný úvazek pracovat nechtějí, dalším důvodem bývá starost o člena rodiny (dítě či dospělého), a v některých případech také proto, že nemohli najít zaměstnání na plný úvazek<sup>31</sup>.

## 7.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pojem pracovní prostředí může mít různý význam. Obecně ho lze definovat jako souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky,

<sup>31</sup>Webový portál Kvalita života: Vývojové tendence v organizaci pracovní doby [online][vid. 15. července 2014]. Dostupné z <[http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove\\_tendence\\_Duskova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove_tendence_Duskova.pdf)>.

osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.

Jak bylo již řečeno, úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu i výkon pracovníků. Nepříznivé pracovní prostředí stupňuje zátěž člověka, pracovník musí vynakládat úsilí na překonání vlivů, které mu znesnadňují práci. Při dlouhodobém působení nepříznivých podmínek může dojít ke zdravotnímu či psychickému poškození jedince. Pracovní prostředí utváří vzhledem ke specifickým charakteristikám pracoviště mnoho faktorů. Standardně bývají zdůrazňovány tyto složky pracovního prostředí:

- prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, výška pracovní plochy, pohybové prostory, přístup na pracoviště),
- mikroklimatické podmínky (teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu),
- osvětlení (osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, oslnění, směr osvětlení, barva světla),
- barevná úprava pracoviště (slouží jako prostředek signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníků a dosažení estetických účinků),
- čistota ovzduší (prach, aerosoly, plyny, páry),
- hluk, vibrace a záření.

### **7.2.1 PROSTOROVÉ ŘEŠENÍ A BAREVNÁ ÚPRAVA PRACOVIŠTĚ**

Při řešení pracoviště je třeba zajistit ochranu zdraví zaměstnance i jeho pracovní pohodu. Objemový prostor určený pro práci musí být pro jednoho zaměstnance:

- 12m<sup>3</sup> při práci vsedě s minimální pohybovou aktivitou celého těla nebo při práci spojené s lehkou manuální prací rukou a paží (kancelářské a administrativní práce, práce s počítačem, řízení vozidla za běžných provozních podmínek, automatizované strojní opracovávání, montáž malých lehkých dílců a podobně),
- 15m<sup>3</sup> při práci vstoje s trvalým zapojením horních i dolních končetin, trupu, v předklonu nebo kleče, za chůze, při přenášení břemen (dělníci, montéři, údržbáři, mechanici, skladníci, prodavači a podobně),
- 18 m<sup>3</sup> při práci spojené s rozsáhlou a intenzivní činností svalstva trupu, horních i dolních končetin (práce v zemědělství, lesnictví, těžarství, energetice, stavebnictví, hutnictví, strojírenství a podobně).

Pracoviště, u nichž je základní pracovní poloha trvale vsedě, musí být vybavena pracovním sedadlem s nastavitelnou výškou sedáku a zádovou opěrou. Pracoviště s trvalou polohou vstoje musí být vybavena sedadlem pro krátkodobý odpočinek.

Výkon i pohodu zaměstnance ovlivňuje také **barevné řešení pracoviště**. Barva slouží v pracovním prostředí jako prostředek signalizace, identifikace, zlepšení světelných podmínek, psychologického ovlivnění zaměstnance a dosažení estetických účinků. V řadě případů je barevná úprava normalizována. Normou je zavedeno i povinné barevné označení zdrojů nebezpečí a bezpečnostních zařízení.

Podle psychologického účinku se barvy dělí na teplé (červená, žlutá), studené (zelená, modrá) a neutrální (bílá, černá). Teplé barvy jsou považovány za aktivní a dynamické,

vyvolávají dojem tepla, působí živě, podněcují k činnosti. Studené barvy jsou považovány za pasivní, vyvolávají dojem chladu, uklidňují, podporují duševní soustředění. Barevná úprava má vliv i na prostorové vnímání, syté a teplé barvy prostor fiktivně zmenšují, světlé a studené barvy prostor fiktivně zvětšují.

### 7.2.2 OSVĚTLENÍ

Správné osvětlení je pro člověka velmi důležité, protože naprostou většinu informací vnímá zrakem. Při hodnocení kvality osvětlení se zkoumá zejména osvětlenost, rozložení jasu v zorném poli, oslnění, rovnoměrnost (poměr minimální a průměrné osvětlenosti na daném povrchu), směrnost světla a barevný tón světla (u umělého osvětlení).

**Osvětlenost** je množství světla na dané ploše. Průměrná hodnota, pod kterou nesmí poklesnout je stanovena normou. Požadovaná osvětlenost se pohybuje od 50 lx (sklady, chodby apod.), do 5 000 lx (operační pole). Pro pracoviště s malou zrakovou náročností práce (vysoké pece, archivy, šatny) je předepsáno 200 lx, pro běžnou kancelářskou práci (psaní, čtení, zpracování dat) 500 lx a zrakově náročnou práci ve výrobních procesech 1 000-1 500 lx (výroba nářadí, ruční výroba hodinek).

Zrakovou pohodu ovlivňuje rozložení jasu v zorném poli. Je třeba vyloučit příliš velké jasy, které mohou zvětšit oslnění, i příliš velké kontrasty jasů, které způsobují únavu zraku. Správný směr osvětlení (šikmo zleva, shora nebo zezadu) je určován potřebou plastického vjemu objektu a snahou zabránit oslnění.

Umělé osvětlení představuje pro člověka vždy stresor, proto se má používat pouze v případě, kdy je to odůvodněno požadavky technologie. Může být buď celkové, nebo kombinované (pracovník má na stole další zdroj osvětlení), které je hospodárnější. Důležitá je volba světelného zdroje, druhu svítidel a jejich rozmístění tak, aby poskytovala rovnoměrné osvětlení bez tvrdých stínů a oslňování (Dvořáková 2012, s. 179-185).

### 7.2.3 HLUK

Každé pracoviště bývá ozvučené. Pro charakteristiku této skutečnosti je užíván název hluk nebo hlučnost. Jedná se o směsici nejrůznějších tónů a šumů. Tiché pracoviště je pro psychiku i osobnost velkou výhodou. Avšak např. ve stavebnictví je celá řada velice hlučných strojů.

Hladina hluku v našem prostředí neustále roste. V průměru se hladina ve městech zvyšuje přibližně o 1 dB za rok. Při hodnocení hlučnosti se nesmíme omezit pouze na intenzitu hlučnosti (v dB), ale musíme hodnotit i výšku, frekvenci hluku (v Hz = hertzech). Člověk vnímá zvukové intenzity v rozsahu asi 130 decibelů.

Přehled hluků v jednotlivých hladinách intenzity  
Intenzita\*hluku (v závorce vzdálenost od zdroje):

- 10 dB\*počátky sluchového vnímání,
- 30 dB\*tichý šepot (1 m),
- 50 dB\*tichý hovor, slabě hrající rozhlas (1 m),
- 65 dB\*normální rozhovor (1 m), kašlání (1 m),
- 75 dB\*hlasitý rozhovor (1 m),
- 85 dB\*dopravní hluk městských křižovatek, školní jídelny, chodby o přestávkách, sborový zpěv, hlučná práce v dílnách,

- 95 - 100 dB\*traktor (10 m), přelet tryskového letadla, maximální hladiny v tělocvičnách a hernách,
- 100 - 110 dB\*tkalcovské dílny, velký orchestr,
- 120 dB\*diskotéky populární hudby při maximálním zesílení,
- 130 dB\*tryskový motor.

Z hlediska časového lze rozeznávat hluk **nepřetržitý** a hluk **pravidelně** nebo **nepravidelně přerušovaný**. Hluk nepravidelně přerušovaný je charakteristický např. pro stavební praxi. Jde např. o hluk bagrů, kompresorů, dozérů, sbíjecích kladiv, motorových pil.

Působení hluku závisí na fyzikálních parametrech hluku, na frekvenci a časovém průběhu; na individuálních zvláštnostech člověka - na jeho vnímavosti, schopnosti přizpůsobení a celkovém zdravotním stavu; na denní době (hluk o stejné intenzitě a frekvenci je obvykle v noci posuzován jako víc rušivý než tentýž hluk ve dne), na ročním období (tentýž hluk v letním období je posuzován jako méně rušivý než v zimě). Rozlišujeme trvání hluku v čase, zvukovou odrazivost, propustnost a dozvuk (ozvěnu).

Vykonává-li člověk jednoduchou činnost, není účinek hluku na tuto činnost většinou příliš velký. Rušivý účinek hluku je však dobře patrný při vykonávání složitější duševní činnosti. Dlouhodobá expozice hluku dokonce u mnoha pracovníků přivádí po létech nervovou labilitu s typickými znaky neurózy. Trvalá expozice hluku o vyšších intenzitách může poškodit sluchový analyzátor. K oslabené odolnosti vůči hluku přispívají i sociální konflikty na pracovišti.

#### **Ochrana proti hluku se může realizovat několika způsoby:**

- změna technologie - nahrazení technologických postupů, které jsou zdrojem hluku, jinými, nehlučnými nebo méně hlučnými,
- zmenšením vibrace součástí - obložení kmitajících se součástí materiály, které pohlcují hluk - např. korek, skelná vata apod.,
- zmenšení rychlosti proudění - snížení obrátek u zařízení, kde se vyskytuje aerodynamický hluk, např. u ventilátorů,
- izolace zdrojů hluku - uzavření prostorů, které jsou zdrojem hluku, upevnění porézních materiálů pohlcujících vzduch na stěny, strop a podlahu, budování zvukoizolačních kabin,
- použití tzv. osobních ochranných pomůcek do uší, sluchové chrániče (ušní zátky apod.)<sup>32</sup>.

#### **7.2.4 MIKROKLIMATICKÉ PODMÍNKY**

Mikroklimatické podmínky rozhodují o tepelné pohodě pracovníka. Vytváří je především teplota vzduchu, relativní vlhkost vzduchu (vyjadřuje míru nasycení vzduchu vodní parou) a rychlost proudění vzduchu. Jak nadměrné množství tepla, tak podchlazení působí na organismus nevhodně nebo přímo škodlivě. Tepelná nepohoda, především pokud dosahuje extrémních hodnot, nepříznivě ovlivňuje svalový výkon, koordinaci pohybů, koncentraci pozornosti, rychlost reakce a duševní činnost.

<sup>32</sup>Webový portál Rudolf Kohoutek: Faktory pracovního prostředí a jejich působení na člověka [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicke-pusobeni-faktoru-pracovniho-prostredi>>.

Optimální mikroklimatické hodnoty můžeme stanovit pouze podle podmínek konkrétního pracoviště a druhu vykonávané práce. Pro člověka je důležité zajištění tepelné rovnováhy, tj. stavu, při kterém okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik právě produkuje, čímž se tělesná teplota udržuje na konstantní výši.

### 7.2.5 ŠKODLIVINY V PRACOVNÍM OVZDUŠÍ

Velmi častou škodlivinou v ovzduší je prach. Podle stupně působení na lidský organismus se rozlišuje **prach s převážně fibrogenním účinkem** (křemen, grafit, koks apod.), který po vdechnutí vyvolává v plicní tkáni chronický produktivní zánět, **prach s převážně dráždivým účinkem** (bavlna, len, peří, mouka) a **prach s převážně nespecifickým účinkem** (cement, škvára, vápenec).

V ovzduší se mohou vyskytovat i biologické škodliviny představované choroboplodnými mikroorganismy - bakteriemi, plísněmi, prvoky a parazity. Působí přenosné a parazitní nemoci různého druhu. Jejich zdrojem je zpravidla venkovní ovzduší, lidé v interiéru budovy nebo nedostatečně udržovaná klimatizace.

Problémem je také hodnocení míry rizika, které je u různých pracovníků různé v závislosti na jejich zdravotním stavu, věku apod. K opatřením zajišťujícím ochranu pracovníků před negativním působením škodlivin patří zejména izolace exponovaných pracovišť, odsávání škodlivin, zachycování škodlivých exhalací a v krajním případě používání osobních ochranných pracovních prostředků (Dvořáková 2012, s. 187).

## 7.3 SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKE PODMÍNKY PRÁCE

Sociální vztahy uvnitř organizace charakterizují hodnoty, normy a vzory jednání. Tato definice vymezuje existující vztahy v organizaci jako odraz organizační kultury. Prvky organizační kultury utvářejí organizační klima, a to nejen deklarované normy, ale zejména nepsané normy a hodnoty. Sociální vztahy v organizaci ovlivňuje jednání managementu i jednotlivých pracovníků.

**Sociálně-psychologické podmínky** práce jsou podmínky související s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky, nebo pracuje izolovaně. Mnohé pracovní činnosti se odehrávají ve „sdíleném“ prostoru, avšak vyžadují nerušené prostředí, což může negativně ovlivnit výkon jedinců. Pracovní činnosti realizované v „izolaci“ mohou mít rovněž negativní dopady na psychiku a výkonnost. Mezilidské vztahy na pracovišti, zejména pracovní vztahy, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru, příznivě nebo nepříznivě ovlivňují náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon.

Ve vztazích na pracovišti dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb člověka, a to potřeby sociálního kontaktu, potřeby poskytovat a přijímat pomoc, potřeby někoho ovládat, někomu se podřizovat, potřeby být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině, potřeby nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, potřeby sociálních jistot.

Nejspíše by jen málo lidí vypovědělo, že pro ně vztahy a atmosféra na pracovišti nemají význam. Pro mnoho lidí jsou dobré pracovní vztahy a dobrá spolupráce velmi cenné, špatnou atmosféru spočívající v problémech mezi spolupracovníky či s nadřízenými zvládají velmi obtížně. Není výjimkou, že nepříznivá atmosféra na pracovišti je důvodem odchodu lidí ze zaměstnání (Kociánová 2010, s. 181).

Vývoj v posledních desetiletí s sebou přinesl řadu změn, které zásadním způsobem ovlivnily nejen podnikatelské prostředí, ale i svět práce. Potřeba přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám trhu si vynutila požadavek větší flexibility pracovní síly. Celoživotní a celodenní zaměstnání je dnes minulostí. Pracovníci jsou zaměstnáváni na dobu určitou, částečný pracovní úvazek, roste počet pracovníků pracujících z domova. Vnášení prvku flexibility do organizace pracovní doby může přinést výhody jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Flexibilní organizace pracovní doby na druhou stranu klade vyšší nároky na administrativu u zaměstnavatele, a rovněž vyžaduje vyšší míru samostatnosti a odpovědnosti pracovníků. Přes zmíněné problémy však lze do budoucna očekávat v této oblasti další nárůst flexibilních pracovních režimů a rozvoj nových způsobů zaměstnání<sup>33</sup>.

Také pracovní prostředí prochází určitými změnami. Zvyšuje se péče o zaměstnance a jejich zdraví. V rámci firemních benefitů jsou nabízeny také poukazy do cvičebních center, pobytové poukazy do lázní či wellness center, vitamíny, slevy na sportovní vybavení apod. Zaměstnavatelé věnují více pozornosti vybavení pracovních míst kvalitními materiály, stejně jako se více vnímá psychologie barev a její vliv na pracovní výkon člověka. Stejný nebo podobný vývoj lze spatřovat v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což je téma následující kapitoly.

---

<sup>33</sup>Webový portál Kvalita života: Vývojové tendence v organizaci pracovní doby [online][vid. 15. července 2014]. Dostupné z <[http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove\\_tendence\\_Duskova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove_tendence_Duskova.pdf)>.

## 8 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

BOZP je součástí politiky státu, je záležitostí veřejného zájmu, neboť rizika vyplývající z pracovních činností ohrožují osoby, majetek, životní prostředí jak uvnitř, tak i vně pracovních systémů. Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je především předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci.

BOZP je **řízena státem** jak **přímo** - prostřednictvím obecně závazných právních předpisů - stanovením práva povinností řízených i řídicích subjektů (právo a povinnosti subjektů, kompetence subjektů podílejících se na řízení, vč. vztahů mezi nimi, způsob vyžadování plnění povinností, způsob provádění kontroly plnění uložených povinností řízenými subjekty, priority k ovlivňování stavu a vývoje bezpečnosti práce) stanovováním požadavků na dosažení přijatelného rizika (omezování rizik přímou jejich zdroje, zajišťování bezpečnosti pracovních systémů a výrobků), tak i **nepřímo** vytvářením podmínek pro působení vhodných ekonomických i mimoekonomických stimulů (Dvořáková 2012, s. 197).

BOZP je vymezena zejména **zákoníkem práce** (Část V - §101 až 108). Zákoník práce je doplněn **zákonem č. 309/2006 Sb.**, o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů, který v návaznosti na zákoník práce upravuje další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (Šikýř 2012, s. 178).

Obsahem páté části Zákoníku práce jsou konkrétně tyto podmínky:

- Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnavatelů při práci s ohledem na rizika možného ohrožení zdraví, které se týkají výkonu práce.
- Péče o BOZP uložená zaměstnavateli je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pozice, kterou zastávají.
- Povinnosti zaměstnavatele zajišťovat BOZP se vztahují na všechny fyzické osoby zdržující se s jeho vědomím na pracovišti (tedy i na případné klienty v provozu).
- Náklady spojené se zajišťováním BOZP hradí zaměstnavatel a nesmí být ani přenášeny na zaměstnance přímo či nepřímo.
- Při dvou nebo více zaměstnavatelích na jednom pracovišti je povinností všech vzájemně se písemně informovat o možných rizicích a na základě písemné dohody pověřený zaměstnavatel koordinuje postupy k zajištění BOZP.
- Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní podmínky vhodnou organizací BOZP a přijímáním opatření k předcházení rizikům (prevence rizik).
- Zaměstnavatel je povinen soustavně vyhledávat a vyhodnocovat rizika, přijímat opatření k jejich odstranění. Pravidelně kontrolovat úroveň BOZP, stav pracovních prostředků a vybavení pracovišť. Není-li možné riziko odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k jejich působení, aby

ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. O vyhodnocování rizik vede zaměstnavatel dokumentaci<sup>34</sup>.

Z povahy široké problematiky BOZP je nutné respektovat řadu dalších zákonů, nařízení vlády a vyhlášek. V zákoníku práce jsou v § 349 definovány právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými přípravky a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života.

Při přijímání a provádění opatření k prevenci rizik musí zaměstnavatel vycházet také z těchto obecně platných zásad:

- omezovat vznik rizik,
- odstraňovat rizika u zdroje původu,
- přizpůsobovat pracovní podmínky potřebám zaměstnanců a tím omezovat působení negativních vlivů práce na jejich zdraví,
- nahrazovat fyzicky náročné práce novými technologiemi a pracovními postupy,
- nebezpečné technologie, materiály nahrazovat méně rizikovými,
- omezovat počet zaměstnanců vystavených působení rizikových faktorů pracovních podmínek překračujících hygienické limity na nejnižší nutný počet zaměstnanců zajišťující provoz,
- preferovat uplatňování prostředků kolektivní ochrany před riziky oproti prostředkům ochrany individuální,
- provádět opatření směřující k omezení úniku škodlivin ze strojů a zařízení.

Povinností zaměstnavatele je také kontrolovat účinnost a dodržování opatření k prevenci rizik a k minimalizaci neodstraněných rizik. Zaměstnavatel musí opatření přizpůsobovat měnícím se skutečnostem a zlepšovat pracovní podmínky, které působí na zaměstnanci při práci a mohou ovlivňovat fyziologické reakce jeho organismu a jeho tělesné a duševní zdraví. Zaměstnavatel také musí přijmout opatření pro případ zdolávání mimořádných událostí, jako jsou havárie, požáry a povodně, jiné vážné nebezpečí a evakuace zaměstnanců (Tomšík a Duda 2011, s. 237).

**Odpovědnými orgány** na úseku tvorby právních předpisů, koncepcí, metodika správných postupů v oblasti BOZP jsou příslušná ministerstva a další ústřední orgány státní správy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví,

---

<sup>34</sup>Webový portál Asociace pracovníků v regeneraci: Bezpečnost při práci [online][vid. 22. července 2014]. Dostupné z <[http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost\\_pri\\_praci.pdf](http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost_pri_praci.pdf)>.



Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo obrany, Český báňský úřad, Státní úřad pro jadernou bezpečnost).

Tyto orgány stanovují v souladu se svými zákonnými kompetencemi cíle, záměry a opatření v jednotlivých dílčích oblastech zahrnujících výzkum a vývoj, vzdělávání, regulaci odborné způsobilosti k výkonu činností, metodické řízení a plánování aktivit inspekčních a dozorových orgánů, zabezpečování mezinárodní spolupráce a osvětových činností.

Pro oblast kontroly dodržování BOZP mají nejvýznamnější roli v systému inspekčních a dozorových orgánů zejména níže uvedené instituce. Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce kontrolují dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, z nichž vznikají práva a povinnosti příslušným subjektům v pracovněprávních vztazích. Oblastní inspektoráty práce jsou oprávněny kontrolovat u zaměstnavatelů dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů uvedených v ustanovení zákona o inspekci práce, vyžadovat odstranění zjištěných nedostatků a za zjištěná porušení jsou oprávněny zaměstnavatelům ukládat pokuty. Při výkonu kontroly se vychází z dokladů a informací předložených zaměstnavatelem.

Hlavním cílem činnosti inspekce práce není pouze represe, ale především prevence, tedy snaha o předcházení negativním jevům (pracovním úrazům, nemocem z povolání a haváriím technických zařízení) a snaha o co nejlepší přípravu na zdolávání jejich následků, pokud k nim dojde.

Kontrolními orgány státní správy v oblasti ochrany veřejného zdraví jsou krajské hygienické stanice (KHS), řízené Ministerstvem zdravotnictví ČR. KHS vykonávají státní zdravotní dozor nad ochranou zdraví při práci a nad povinností zaměstnavatele zajistit závodní preventivní péči, rozhodují ve věcech kategorizace prací a podmínek ochrany zdraví zaměstnanců vykonávajících rizikové práce, provádějí hodnocení a řízení zdravotních rizik z hlediska prevence negativního ovlivnění zdravotního stavu obyvatelstva, posuzují pracovní podmínky zaměstnanců, u nichž je podezření na nemoc z povolání, kontrolují a řídí místní programy ochrany a podpory veřejného zdraví, podílejí se na úkolech integrovaného záchranného systému, ukládají sankce za nesplnění povinností uložených zákonem nebo rozhodnutím orgánu ochrany veřejného zdraví, plní další úkoly stanovené zvláštními zákony (např. zákonem o chemických látkách a chemických přípravcích, zákonem o odpadech).

**Regulaci a prevenci pracovních rizik** je třeba vnímat jako proces postupného vyspívání společnosti i jednotlivých subjektů tak, aby svou činností a působením byla nejméně ohrožována sama podstata existence, životní prostředí a zejména života zdraví člověka. BOZP by v tomto kontextu neměla být pouze „nepříjemnou“ povinností s formálním až byrokratickým přístupem, ale velmi potřebnou a uvědomělou snahou k efektivní ochraně toho nejcennějšího - života a zdraví každého pracovníka.

## 8.1 DŮSLEDKY NEDODRŽOVÁNÍ BOZP V PODNIKU

Zaměstnavatelé by měli mít stále na paměti, že nenahraditelným tvůrcem hodnot je právě člověk. Na druhé straně samotní zaměstnanci by si měli být vědomi, že v tržní ekonomice si musí hájit a chránit hodnotu své pracovní síly, svou zaměstnatelnost a konkurenceschopnost na trhu práce. V podnicích se negativní jevy v důsledku pracovních úrazů mohou promítnout do zvýšení objemu nevyužitého času a poklesu produktivity práce, snížení konkurenční schopnosti podniku i celé ekonomiky. Nízká úroveň BOZP a nedostatečná prevence je snadnou cestou ke zvýšení pravděpodobnosti vzniku nehodových událostí- od „skoronehod“ přes havárie až ke ztrátám na lidských životech, zdraví i majetku (poškození strojů, zařízení, materiálů, objektů, škody v okolí podniku apod.).

Vysoká nemocnost, úrazovost každý podnik zatěžuje. Ne vždy si vedení uvědomuje všechny dopady a důsledky. Nejen z dlouhodobého, ale i z krátkodobého hlediska půjde zejména o větší objem nevyužitelného produktivního času, snížení využívání a efektivity investic a většinou drahých výrobních zařízení, zvýšení potřeby vyššího počtu pracovníků či zvýšení intenzity a pracovního zatížení stávajících zaměstnanců, snížení celkové produktivity práce, vyšší nároky na organizaci a řízení pracovního procesu, ztrátu dobré pověsti (image, goodwill), ohrožení tržních pozic domácích i zahraničních, narušení vztahů se subdodavateli, s místní komunitou, problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků, plýtvání znalostmi a dovednostmi stávajících pracovníků, snižování pracovní morálky, spory s odborovými organizacemi, pokuty od inspekčních orgánů, možnost uzavření provozu a odnětí povolení k činnosti. Zanedbávání bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců se víceméně odráží v hospodaření podniku, ve vyšších nákladech a ztrátách v důsledku placení náhrad; příplatků za ztížené pracovní prostředí, vyšších sazeb pojistného, řešení soudních sporů, sankcí a pokut apod. (Dvořáková 2012, s. 197).

V případě, že není možné rizika odstranit nebo omezit prostředky kolektivní ochrany nebo opatřeními v oblasti organizace práce, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné pracovní prostředky, případně dle prostředí i pracovní oděv a obuv, mycí a desinfekční prostředky a dle zvláštních předpisů i ochranné nápoje. Zaměstnavatel je povinen kontrolovat použití ochranných pracovních prostředků. Poskytují se bezplatně a nesmí být nahrazeno finančním plněním<sup>35</sup>.

## 8.2 PRÁVA A POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanec má právo na zajištění BOZP, na srozumitelné informace o rizicích jeho práce a o opatřeních na ochranu před jejich působením. Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek BOZP. Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, příp. opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění BOZP je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, příp. život nebo zdraví jiných fyzických osob.

Podle ZP je zaměstnanec povinen:

- účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem a zaměřených na BOZP, vč. ověření svých znalostí,
- podrobit se preventivním prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním, která jsou stanovena zvláštními právními předpisy,
- dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění BOZP, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování

---

<sup>35</sup>Webový portál Asociace pracovníků v regeneraci: Bezpečnost při práci [online][vid. 22. července 2014]. Dostupné z <[http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost\\_pri\\_praci.pdf](http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost_pri_praci.pdf)>.

na pracovišti a informacemi zaměstnavatele, dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, OOPP a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu,

- nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Nevztahuje se na zaměstnance, kteří pracují v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,
- oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci, zejména hrozící vznik mimořádné události, nebo nedostatky organizačních opatření, závady nebo poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení,
- s ohledem na druh jím vykonávané práce podílet se podle svých možností na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, který přísluší výkon kontroly podle zvláštních právních předpisů,
- bezodkladně oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, příp. úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin,
- podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek (Dvořáková 2012, s. 207).

### 8.3 ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ V BOZP

Školení bezpečnosti práce jako takové, právní předpisy ani technické normy neznají. Pokud má být provedeno školení bezpečnosti, pak to bude pravděpodobně na základě vnitřního předpisu zaměstnavatele a v něm je potřeba hledat i požadavek na četnost, obsah a popřípadě i další náležitosti takového školení<sup>36</sup>.

Školení zaměstnance v oblasti BOZP by mělo proběhnout vždy před nástupem do zaměstnání a úměrně při změně pracovní pozice a pracovního zařazení, zavedení nových technologií a v případech, které by mohly mít vliv na BOZP.

Periodicit pravidelných školení určuje zaměstnavatel podle druhu práce (zákon sice nespécifikuje ani periodicitu, ani náplň školení, ale předepisuje provádění „prověrek BOZP“ na všech pracovištích min. 1 x do roka, ve spolupráci s odborovou organizací nebo zástupcem zaměstnanců). Školení a prevenci rizik řeší podle velikosti firmy.

#### **Zaměstnává-li zaměstnavatel:**

- a) nejvýše 25 zaměstnanců, může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sám, má-li k tomu potřebné znalosti,

---

<sup>36</sup>Webový portál Bezpečnost práce: Co to je školení bezpečnosti práce [online][vid. 21. července 2014]. Dostupné z < <http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/co-to-je-skoleni-bezpecnosti-prace/>>.

- b) 26 až 500 zaměstnanců, může zajišťovat úkoly v prevenci rizik sám, je-li k tomu odborně způsobilý, nebo jednou nebo více odborně způsobilými osobami,
- c) více než 500 zaměstnanců, zajišťuje úkoly v prevenci rizik vždy jednou nebo více odborně způsobilými osobami.

V podstatě existují dva základní typy školení. Jedná se o:

1. školení o právních a ostatních předpisech BOZP a
2. školení zvláštní odborné způsobilosti.

**Školení o právních a ostatních předpisech BOZP** vychází z požadavků odst. (2), §103, zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Je určeno všem zaměstnancům. Tento typ školení musí zajistit zaměstnavatel (nikoli externí firma, či osoba odborně způsobilá v prevenci rizik v oblasti BOZP). Obsahově odpovídá zaměření zaměstnancem vykonávané práce a vztahuje se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána (existuje rozdíl mezi školením administrativního pracovníka a např. svářeče).

Je vhodné dát si pozor na tzv. poradce, kteří stanoví obsah školení tak, že do něj zahrnou v podstatě všechny právní předpisy, čímž jsou poté tyto kurzy přehnaně obsáhlé a navíc neodpovídají zaměření pracovníka. Samotné čtení předpisů a jejich následné vysvětlování zabere několik týdnů, či měsíců<sup>37</sup>.

Je také možné realizovat tato školení formou e-learningu. Chceme-li hovořit o e-learningu, musíme znát obsah tohoto pojmu. Zdálo by se, že co je e-learning je v dnešní době naprosto jasné, názory na to se však stále ještě různí a ani definice e-learningu se ještě neustálila. Jako e-learning (Technology-based Learning) je chápáno vzdělávání prostřednictvím elektronických médií, tedy internetu, intranetu, extranetu, audio a videokazet, CD-ROM nebo satelitního vysílání, zjednodušeně řečeno „vzdělávání podporované počítači“

Elektronické kurzy z oblasti BOZP, které byly na českém trhu s elektronickým vzděláváním zjištěny, jsou určeny zatím jen k proškolení zaměstnanců v otázkách bezpečnosti práce, požární ochrany a v dalších činnostech, při nichž je třeba dodržovat zásady bezpečné a neohrožující práce. Jde o off-line kurzy distribuované na CD-ROM, nebo o kurzy, které lze studovat prostřednictvím řídicích systémů (Learning Management Systems). Volbu varianty kurzu přitom zaměstnavatel provede podle toho, jakými technickými prostředky a technologiemi disponuje, a která varianta vzdělávání je pro něj přijatelnější např. z organizačního hlediska, a především z hlediska vhodnosti kurzu pro daný druh vzdělávání/školení. Důležitou roli při volbě hraje také ekonomická přijatelnost vzdělávacího řešení.

Forma e-learningového kurzu k proškolení zaměstnanců v otázkách BOZP se jako využitelná jeví pro pracoviště, kde je možný bezproblémový přístup zaměstnance k PC, tj. ve státní správě a samosprávě, v oblasti peněžnictví a bankovníctví a v dalších ryze nebo více či méně administrativních profesích a pro top-management i střední management výrobních i nevýrobních podniků a neadministrativně orientovaných pracovišť. Nevhodným je přitom použití e-learningových kurzů pro určité typy školení, v BOZP např. spjaté se školením zaměstnanců pro pracovní místo. Tehdy by bylo vhodnější kombinovat

<sup>37</sup>Webový portál Bezpečnost práce: Co to je školení bezpečnosti práce [online][vid. 21. července 2014]. Dostupné z < <http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/co-to-je-skoleni-bezpecnosti-prace/>>.

e-learningový kurz s jinými formami školení (prezenční forma), které umožňují zahrnout specifika pracoviště a zařadit ukázky a praktické příklady vztahující se ke správnému nebo naopak nesprávnému chování zaměstnance při obsluze strojů a zařízení nebo při jiné práci<sup>38</sup>.

### **Školení zvláštní odborné způsobilosti**

Odborná způsobilost osob je dána:

- alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou,
- odbornou praxí min 3 roky, u ukončeného VOŠ min 2 roky, u VŠ min. 1 rok,
- dokladem o úspěšně vykonané zkoušce z odborné způsobilosti<sup>39</sup>.

Zvláštní odborná způsobilost je vyžadována na zařízeních představující zvýšenou míru ohrožení života a zdraví, zvláštní způsobilost musejí mít zaměstnanci, kteří obsluhují taková zařízení, která představují zvýšenou míru ohrožení životů a zdraví osob anebo kteří vykonávají takové činnosti, které samy o sobě představují zvýšenou míru ohrožení životů a zdraví osob.

Školení zvláštní odborné způsobilosti je prováděno zejména pro obsluhu vyhrazených technických zařízení tlakových plynových, zdvihacích a elektrických. Periody pro opakované školení, jsou dány právními předpisy nebo technickými normami, zpravidla jednou za 3 roky, nejdéle však jednou za 5 let. Tato školení většinou musejí provádět příslušní revizní technici vyhrazených technických zařízení.

Zpravidla jen fundovaný odborník, osoba odborně způsobilá v prevenci rizik v oblasti BOZP, je schopna ve firmě vytvořit optimální systém školení o právních a ostatních předpisech BOZP a školení zvláštní odborné způsobilosti, popřípadě i dalších, více či méně problematikou BOZB souvisejících školení. Přitom správně zvolený obsah, četnost školení, způsob ověření znalostí a požadavky na školitele mohou celý proces pozvednout z roviny formální, do roviny vysoce účinné a efektivní zbraně v boji proti pracovním úrazům<sup>40</sup>.

## **8.4 PRACOVNÍ ÚRAZ**

Pracovní úraz definuje Zákoník práce jako poškození zdraví zaměstnance nebo smrt zaměstnance úrazem, došlo-li k němu při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním. Pracovním úrazem není úraz, který se zaměstnanci přihodil na cestě do zaměstnání a zpět. Jako pracovní úraz se posuzuje též úraz, který zaměstnanec utrpěl pro plnění pracovních úkolů.

V případě takové situace je zaměstnavatel povinen:

- objasnit příčiny a okolnosti vzniku úrazu, a to za přítomnosti zraněného (pokud je to možné), svědků a zástupce zaměstnanců (odborů),
- vést knihu úrazů s evidencí o všech úrazech, i když nebyla způsobena pracovní neschopnost,

---

<sup>38</sup>Webový portál BOZP info: E-learning v BOZP [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <[http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/vzdelavani/elearningbozp.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/vzdelavani/elearningbozp.html)>.

<sup>39</sup>Webový portál Asociace pracovníků v regeneraci: Bezpečnost při práci [online][vid. 22. července 2014]. Dostupné z <[http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost\\_pri\\_praci.pdf](http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost_pri_praci.pdf)>.

<sup>40</sup>Webový portál Bezpečnost práce: Co to je školení bezpečnosti práce [online][vid. 21. července 2014]. Dostupné z <<http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/co-to-je-skoleni-bezpecnosti-prace/>>.

- vést záznam a dokumentaci o úrazech s pracovní neschopností delší než 3 kalendářní dny nebo při úmrtí. Jedno vyhotovení předá zraněnému nebo rodinným příslušníkům mrtvého,
- ohlásit pracovní úraz a zaslat záznam stanoveným orgánům a institucím (inspekce práce),
- přijmout opatření k zabránění opakování úrazu<sup>41</sup>.

## 8.5 NEMOC Z POVOLÁNÍ

Škodlivé vlivy pracovního prostředí vám mohou způsobit nemoc z povolání. Pokud se týká definice pojmu nemoc z povolání, tak je třeba konstatovat, že zákon nemá přesnou definici. Ve smyslu ustanovení § 380 odst. 4 zákoníku práce jsou nemocemi z povolání nemoci uvedené ve zvláštním právním předpisu. Tímto předpisem je nařízení vlády č. 290/1995 Sb., kterým se stanoví seznam nemocí z povolání. Tento seznam je rozdělen celkem do šesti částí na:

- nemoci z povolání způsobené chemickými látkami,
- nemoci z povolání způsobené fyzikálními faktory,
- nemoci z povolání týkající se dýchacích cest, plic, pohrudnice a pobřišnice,
- nemoci z povolání kožní,
- nemoci z povolání přenosné a parazitární a
- nemoci z povolání způsobené ostatními faktory a činiteli.

Některé nemoci vznikají jen bezprostředně na pracovišti (řada akutních otrav), a to i po krátké době zaměstnání, podobně jako pracovní úraz. Jiné nemoci ke svému vzniku potřebují opakovaný kontakt se škodlivinou po řadu dní, týdnů, měsíců až let (například chronické otravy, onemocnění horních končetin z vibrací a další). Jiné choroby se zpravidla objevují až po několikaleté expozici (například silikóza, uhlokopská pneumokonióza). Nádory vyvolané prací s karcinogeny (azbest, benzen, vinylchlorid, ionizující záření a další) mohou být zjištěny až o desítky let později.

### Nemoc z povolání musí:

- časově i věcně odpovídat konkrétnímu povolání u zaměstnavatele, vypsánému na formuláři Hlášení nemoci z povolání,
- splňovat určitý stupeň závažnosti.

### 8.5.1 UZNÁNÍ NEMOCI Z POVOLÁNÍ

O uznání nemoci z povolání rozhodují určená střediska nemocí z povolání. Pro uznávání neplatí svobodná volba lékaře. Postižený musí být vyšetřen ve středisku nemocí

<sup>41</sup>Webový portál Asociace pracovníků v regeneraci: Bezpečnost při práci [online][vid. 22. července 2014]. Dostupné z <[http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost\\_pri\\_praci.pdf](http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost_pri_praci.pdf)>.

z povolání, kam spadá místo jeho pracoviště, na němž mohla nemoc podle svého charakteru vzniknout.

U důchodců a nezaměstnaných osob rozhoduje o nemoci z povolání středisko nemocí z povolání, v jehož spádové oblasti se nachází bydliště postiženého. Hygienické podmínky vzniku onemocnění (pracovní podmínky na současném nebo minulém pracovišti postiženého) ověřuje orgán ochrany veřejného zdraví, v jejímž spádovém území leží posuzované pracoviště, což platí pro všechny škodliviny na pracovišti s výjimkou ionizujícího záření, pro které je určen Státní úřad pro jadernou bezpečnost.

Na základě zhodnocení všech potřebných údajů rozhodne středisko nemocí z povolání:

- o hlášení nemoci z povolání na osmidílném formuláři (I. díl zůstává na středisku), další díly pak rozešle:
  - centrálnímu registru,
  - praktickému lékaři,
  - lékaři závodní preventivní péče,
  - hygienické stanici podle místa pracoviště,
  - zdravotní pojišťovně,
  - zaměstnavateli,
  - pacientovi.
- nebo o vydání zamítavého posudku, tj. že se o nemoc z povolání nejedná.

Zaměstnavatel musí také respektovat doporučení lékaře o přeřazení pracovníka ze zdravotních důvodů. Je povinen uhradit doplatek za ztrátu na výdělku svému zaměstnanci. Tento doplatek však není hrazen pojišťovnami, protože na ohrožení nemocí z povolání se nevztahuje zákonné pojištění. Doba vyplácení doplatku není v současné legislativě určena, podle charakteru poškození zdraví může trvat i desítky let<sup>42</sup>.

Přestože zaměstnanec může být ze zdravotních důvodů přeřazen na práci, která bude vyhovovat jeho zdravotnímu stavu, i nadále bude subjektem hodnocení, stejně jako ostatní jeho spolupracovníci. Řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců je proto náplní další kapitoly.

---

<sup>42</sup>Webový portál iPodnikatel: Nemoci z povolání [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/nemoci-z-povolani-jak-a-kde-je-resit/Strana-2.html>>.

## 9 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Dosažení výkonu organizace na úrovni požadavků konkurenčního prostředí je základní podmínkou přežití organizace v náročném turbulentním prostředí, které zvyšuje požadavky na kvalitu všech procesů v organizaci. Zabezpečení úrovně pracovního výkonu, který vytváří předpoklad pro rozvoj podniku, je v současném pojetí managementu chápáno jako komplexní proces, integrující všechny faktory ovlivňující výkonnost organizace. Na rozdíl od starších pojetí řízení výkonu jako direktivního ovlivňování a hodnocení pracovního výkonu vychází z participace pracovníka na řízení a rozhodování. **Cílem** není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.

**Řízení pracovního výkonu** je nutno chápat jako flexibilní proces na rozdíl od pojetí „systému“ jako stabilního, standardizovaného, „byrokratického“ přístupu, který nevytváří prostor pro flexibilní a evoluční pojetí celého procesu. Skutečnost, že stanovení cíle pracovního výkonu je dohodnuto v určitém časovém vymezení, však neznamená, že aktivity v řízení pracovního výkonu mají periodický charakter odpovídající smluvnímu období. Řízení pracovního výkonu je trvalá průběžná činnost s cílem trvalého zlepšování výkonu a jeho kvality, rozvoje dovedností a nepřetržitého zdokonalování metod a postupů jako reakce na stále se měnící a vyvíjející se okolí (Dvořáková 2012, s. 257).

Představuje přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka.

Řízení pracovního výkonu se začalo formovat koncem 80. let na základě uvědomění si toho, že je třeba dosáhnout soustavnějšího a integrovanějšího přístupu k řízení a odměňování pracovního výkonu. Všechny často nahrubo vypracované a ukvapeně zaváděné systémy odměňování podle výkonu a systémy hodnocení pracovníků nepřinášely ty výsledky, které od nich lidé očekávali. Do pojetí řízení pracovního výkonu, jehož cílem je mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, bylo absorbováno mnohé z toho, co bylo v posledních letech vytvořeno v oblasti hodnocení pracovníků<sup>43</sup>.

**Pracovní výkon** je proces, jímž podnik hodnotí vykonanou práci. Pracovníkův výkon se srovnává s vyjádřenými normami a pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat uspokojivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu.

Hodnocení pracovníka je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální rozvoj pracovníků.

Pracovní výkon zaměstnance většinou hodnotí jeho přímý nadřízený. Personální oddělení vyžaduje formální systematické hodnocení, kterého pak využívá při rozhodování o umístění pracovníka, výši jeho mzdy apod. Modely dobrého či špatného hodnocení zpětné

---

<sup>43</sup>Webový portál Podnikátor: Řízení pracovního výkonu zaměstnanců [online][vid. 8. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16658/Rizeni-pracovniho-vykonu-zamestnancu>>.



vazby odrážejí úspěch náboru, výběru, orientace umístění a odborné přípravy zaměstnance a dalších personálních činností (Mádlová 2012, s. 30).

Řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a zkoumání a posouzení (hodnocení) výkonu pracovníka za uplynulé období. Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji se promítá do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry.

### Obrázek č. 7: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Kociánová (2010, s. 140)

Aby byl proces řízení pracovního výkonu efektivní, měl by být v souladu s vnitřním i vnějším prostředím organizace a měl by být provázán s ostatními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů.

#### **Vnitřní prostředí**

Pro efektivní proces řízení pracovního výkonu je důležité, aby byl v souladu s kulturou organizace, aby vycházel ze strategie organizace a byl podporován moderními technologiemi.

**Kultura organizace** představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů anebo domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování. Na kultuře organizace a jejím řízení záleží, jak bude organizace fungovat z hlediska své „lidské stránky“, jak využije a rozvine potenciál svých zaměstnanců.

**Technologie.** Neustálý vývoj moderní technologie poskytuje organizacím možnost sledovat, co a kde zaměstnanci dělají, stejně jako výsledky, kterých dosahují. Počítačové sledování výkonu nabízí zcela jiné možnosti posuzování a měření výstupů nebo chyb. Pomocí moderní technologie mohou i zaměstnanci získávat detailní informace o jejich chování a výkonu, kterých pak mohou využít ke svému zdokonalování.

**Strategie organizace.** Pro skutečně funkční a životaschopnou organizaci je klíčová určitá vize do budoucna a konkrétní cíle, kterých je potřeba pro naplnění této vize dosáhnout. Strategie organizace, která sestává z vize a posléze z cílů na všech úrovních, je naprosto nezbytná. Schopnost prosadit vizi a strategii v celé organizaci tak, aby fungovala jako jeden celek spojený pro určitý cíl, odlišuje schopné a výkonné organizace od neúspěšných

### Vnější prostředí

Řízení pracovního výkonu musí fungovat flexibilně v duchu neustálých změn v požadavcích a očekáváních, jimiž je organizace vystavena. K obzvlášť důležitým aspektům externího prostředí, které mají vliv na proces řízení pracovního výkonu, patří legislativa a národní kultura.

**Legislativní rámec.** Právní normy a zákony chrání zaměstnance před diskriminací ze strany zaměstnavatele. Může se jednat o diskriminaci na základě věku, pohlaví, etnického původu, národnosti, sexuální orientace apod. Kritéria výkonu a jejich měření, která jsou podkladem pro hodnocení zaměstnanců, musí být spravedlivě nastavena, vztažena k jejich práci a nesmí být založena na diskriminačních faktorech.

**Národní kultura.** Pracovní chování lidí je podmíněno představami a hodnotami, které vycházejí z tradic národní kultury, a dále pochopitelně také kulturou organizace – jejím typem a nástroji řízení (vedení) a rozvoje lidí v organizacích. V tomto smyslu lze hovořit o kulturních paradigmatech, která ovlivňují chování a jednání lidí v různých národních kulturách, nebo o dimenzích kultury, na jejichž základě lze posuzovat specifika chování lidí pocházejících z různých národních kultur (Bláha 2013, s. 38).

### **Účel řízení výkonnosti**

Organizace potřebuje hodnotit výkonnost svých zaměstnanců, protože umožňuje:

- řídit výkonnost organizace,
- dosáhnout cílů organizace efektivně,
- motivovat všechny zaměstnance.

### **Principy řízení pracovního výkonu**

Reálné pojetí řízení pracovního výkonu je spjato s přístupem k vytvoření sdílené vize účelu a cílů organizace, která pomáhá každému jednotlivému zaměstnanci pochopit a uvědomit si svůj podíl na příspěvku k těmto cílům a tím řídit a zvyšovat výkon jak jednotlivců, tak organizace. Z toho jsou vyvozeny základní principy, na nichž spočívá efektivní řízení pracovního výkonu:

1. Je věcí liniových manažerů, je prosazováno jimi a nikoliv útvarem lidských zdrojů.
2. Je kladen důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot.
3. Řízení výkonu není hotovým balíčkem řešení, musí být pro každou konkrétní organizaci specificky a individuálně vytvořeno.
4. Mělo by být uplatněno u všech zaměstnanců, nejen pouze u skupiny manažerů.

Pro úspěšné řízení výkonnosti zaměstnanců je potřeba odpovědět si na 3 základní otázky:

Zcela jasně formulovat **CO** se bude hodnotit.

**JAK** se bude hodnotit, tedy jaká budou kritéria.

Zřetelně stanovit, jaký bude **DŮSLEDEK** hodnocení<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup>Webový portál Podnikátor: Řízení pracovního výkonu zaměstnanců [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16658/Rizeni-pracovniho-vykonu-zamestnancu>>.

## 9.1 ZAVÁDĚNÍ A HODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ VÝKONU PRACOVNÍKA

Při zavádění systému řízení pracovníka výkonu je třeba dodržet princip účasti pracovníka na tomto procesu, vysvětlit jeho smysl a dosáhnout jeho přesvědčení, že stanovení pracovního úkolu vychází z objektivního posouzení pracovníkových schopností, respektuje úroveň a kvalitu řízení celého systému organizace práce. Nejsou-li v kvalitě organizace práce zabezpečeny podmínky pro její úspěšné a bezporuchové fungování, znehodnocuje se tím v první řadě úsilí pracovníka, který ztrácí pocit důvěry v organizaci, která nebyla schopna zabezpečit podmínky sjednané v dohodě o pracovním úkolu. Takový stav snižuje autoritu celého procesu jednání o dohodách o pracovním úkolu.

### 9.1.1 ROZDÍL MEZI ŘÍZENÍM PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ

Někteří lidé se domnívají, že proces řízení pracovního výkonu je totéž co hodnocení zaměstnanců. Mezi těmito činnostmi ale existují významné rozdíly. Řízení pracovního výkonu je řada aktivit, jejichž cílem je zajistit, aby zaměstnanci podávali takový výkon, jaký je po nich požadován. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucnost, na budoucí potřebu rozvoje zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je oproti tomu definován jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům. Hodnocení zaměstnanců není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale je jeho nezbytnou součástí (Bláha 2013, s. 40).

V následující tabulce můžete vidět rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

**Obrázek č. 8: Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní systém	Monolitní systém
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových manažerů

Zdroj: Bláha (2013, s. 40)

## 9.2 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Systém podniku může být úspěšně zaveden a lze dosáhnout efektivního využití jeho výstupů, jsou-li dodrženy určité zásady, které jsou výsledkem zkušeností personalistické praxe s uplatňováním standardních metod hodnocení. Jejich obsah je možno shrnout do hlavních zásad organizace systému hodnocení pracovníka:

- Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený (s výjimkou vícezdrojových systémů hodnocení).

- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníka během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovního výkonu a jednání se realizuje podle jednotných metodických zásad.
- Volba metody hodnocení by měla odpovídat podmínkám podniku, zvolená kritéria struktury a obsahu pracovních činností a celý systém by mělo odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
- Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.

Manažerská praxe podniků ve vyspělých zemích se v posledním období přiklonila k formě realizace hodnocení pracovníka formou hodnotícího rozhovoru. Ukázalo se, že jeho dobré zvládnutí přináší řadu výhod jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného a celkovou atmosféru hodnocení. Je nutno si uvědomit, že mnoho hodnotitelů i hodnocených přistupovalo k hodnocení jako k nepříjemné povinnosti a s různými předsudky, často i stresy, které jeho užitek snižovaly.

Forma hodnotícího rozhovoru je ve své podstatě řízeným strukturovaným rozhovorem. Může snížit pocit formálnosti a mocenského prvku ve vztazích mezi hodnotitelem a hodnoceným, vznikajícího v případě, že hodnocení probíhá jako formální hodnocení nadřízeného podle předem stanovených formálních kritérií bez účasti hodnoceného, který je pouze seznámen s výsledky. Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit či zpřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele. Návrhy na doporučené závěry mohou být formulovány za účasti hodnoceného, vzniká tak větší pravděpodobnost, že se s nimi i vnitřně ztotožní (Dvořáková 2012, s. 260).

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

#### 1) **Přípravné období** má čtyři fáze:

- a) Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- b) Analýza pracovních míst, popř. revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
- c) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací pracovním výkonu.

Jako nejčastější posuzovaná kritéria (zejména pro manažerské činnosti) lze uvést:

- úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností,
- kvalitu a kvantitu výkonu, rovnoměrnost výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,

- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odpovědnost, spolehlivost,
- odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení),
- schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,
- úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost a uplatňování řídicích norem, znalost podniku, vnějšího prostředí podniku),
- schopnost koncepčních řešení,
- schopnost podnikatelského myšlení a podnikatelských přístupů,
- zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám (pružnost, adaptabilita),
- schopnost jednání s lidmi a ochotu ke kooperaci (komunikativnost, týmová práce a její organizace, řešení konfliktů, práce v multikulturním prostředí),
- schopnost práce s informacemi,
- loajalitu k podniku a identifikaci s cíli podniku,
- kulturu jednání a dodržování etických norem jednání.
- schopnost vést a motivovat podřízené apod.

d) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale i projednání těchto otázek s pracovníky.

## 2) **Období získávání informací** a podkladů má dvě fáze:

- a) Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
- b) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit, a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

## 3) **Období vyhodnocování informací** o pracovním výkonu má tři fáze:

- a) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se přitom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- b) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu

pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.

- c) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení<sup>45</sup>.

### 9.2.1 ZÁKLADNÍ STRUKTURA HODNOCENÍ

Hodnotící rozhovor i příprava na něj (ze strany manažera i hodnoceného zaměstnance) by se měly zaměřovat na čtyři základní oblasti. Tvoří je **hodnocení osobních cílů** (pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech působnosti a osobních cílů v oblasti odborného rozvoje), **hodnocení pracovního a sociálního chování** (individuálního pracovního stylu) zaměstnance, **shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období**.

1. První okruh pravidelného hodnocení výkonu zaměstnance se zaměřuje na **hlavní úkoly** (pracovní a rozvojové cíle), které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnotícího období stanoveny nebo za které je trvale odpovědný. Jsou-li cíle zaměstnance jasně stanoveny a hodnotil-li manažer jejich dosahování průběžně, nemělo by hodnocení otevírat prostor pro subjektivní interpretaci ani pro překvapení na straně hodnoceného.

Hodnotící formulář se vedle plnění hlavních pracovních cílů zaměřuje i na výrazné úspěchy či případné neúspěchy zaměstnance, na plnění rozvojových cílů (rozšíření odborné kvalifikace, úspěšné absolvování certifikovaných kurzů apod.) a posouzení toho, nakolik jsou schopnosti zaměstnance plně využity, případně co by bylo možno učinit pro jejich lepší využití.

2. **Hodnocení pracovního chování** zaměstnance zahrnuje zpravidla několik hodnotících kritérií majících kvalitativní charakter. Pro efektivitu hodnocení je důležité, aby se kritéria hodnocení pracovního chování zaměřovala na relevantní (pro organizaci významné) projevy chování zaměstnanců, byla odvozena od jasných, zaměstnanci známých zásad či norem pracovního a sociálního chování v organizaci a aby jejich posuzování bylo založeno na posuzovacích škálách omezujících prostor pro subjektivitu hodnocení. Nejvhodnější jsou přitom posuzovací škály čtyřbodové, čelící častému sklonu manažerů hodnotit zaměstnance jako průměrné. Součástí posuzovací škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení.

Hodnotících kritérií by nemělo být příliš mnoho. Velký počet hodnotících kritérií vede nejen k formalismu, ale zpravidla nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném. Konkrétní hodnotící kritéria pracovního chování vycházejí vždy z náplně pracovní pozice a zaměření organizační jednotky.

3. Třetí část pravidelného hodnocení **shrnuje výkon a pracovní chování** zaměstnance a stanoví závěry, ke kterým hodnocení dospělo. Cílem shrnutí je sumarizovat výsledky hodnocení podle jednotlivých kritérií do jediné souborné charakteristiky, kterou je hodnocený zaměstnanec klasifikován. Součástí tohoto shrnutí může být i stanovení vývojové tendence zaměstnance, tj. posouzení toho, zda pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je stabilní, má rostoucí tendenci nebo tendenci klesající.

---

<sup>45</sup> Webový portál VSFS: Proces hodnocení pracovníků [online][vid. 1. července 2014]. Dostupné z <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/7\\_Proces\\_hodnoceni\\_pracovniku.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/7_Proces_hodnoceni_pracovniku.pdf)>.

4. **Pro stanovení nových cílů** zaměstnance je důležité, aby zaměstnanec od začátku hodnotícího období věděl na základě jakých cílů (očekávaných pracovních výsledků) a hodnotících kritérií bude na konci období hodnocen. Stanovení nových pracovních a rozvojových cílů by mělo mít povahu dohody se zaměstnancem<sup>46</sup>.

### 9.3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Existují různé metody hodnocení pracovníků. Systémy hodnocení standardně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, např. se soustředí pouze na pracovní výsledky (např. hodnocení na základě plnění norem), některé neumožňují přesnější porovnávání výkonu pracovníků (např. volný popis). Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků (hodnocení podle cílů u manažerů a hodnocení na základě plnění norem u výrobních dělníků)

V následujícím textu je rozlišujeme do dvou skupin, a to zda posuzují vykonanou práci, tj. **jsou orientované na minulost**, nebo zda identifikují rozvojový potenciál pracovníka, tj. **jsou zaměřeny do budoucnosti**.

Obrázek č. 9: Metody hodnocení pracovníka

Orientované na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment center/development center
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Dvořáková (2012, s. 265)

#### 9.3.1 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKA ORIENTOVANÉ NA MINULOST

**Řízení podle stanovených cílů** (*management by objectives*- MBO) je metoda, při níž pracovník uzavře se svým nadřízeným dohodu o hlavních cílech své práce na určité období, je stanoven plán, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria k hodnocení toho, zda je cílů dosaženo, a pravidelně se hodnotí realizace cílů, a to až do termínu, kdy končí sjednaná lhůta. Tehdy je zhodnocena míra splnění cílů a uzavřena dohoda na příští období.

**Srovnání se standardním pracovním výkonem.** Výkon jednotlivce je porovnáván s požadovaným (standardním) pracovním výkonem, který odpovídá obvyklé intenzitě práce. Standardní pracovní výkon lze stanovit:

- statisticky jako průměrný pracovní výkon dosažený u většího počtu pracovníků,
- odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka,

<sup>46</sup>Webový portál Mzdová praxe: Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců [online][vid. 28. července 2014]. Dostupné z < <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.

- odvozením z normativů času, které udávají spotřebu času na pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách.

**Testování a pozorování pracovního výkonu.** Hodnocení pracovníka je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů. Jedná se např. o písemné testy jazykových znalostí, ověření znalosti počítačových programů, vyšetření, zda pracovník není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

**Hodnotící dotazník.** Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím pole v dotazníku, které podle jeho názoru u konkrétního zaměstnance nejlépe vystihuje, jak dotyčný plní příslušné kritérium. Jinou variantou hodnotícího dotazníku je, že charakteristiky jednání jsou odstupňovány pomocí slov, např. vždy, velmi často, často, příležitostně a nikdy, a hodnotitel zaškrťává ten stupeň, o kterém se domnívá, že nejlépe vystihuje daného pracovníka. Každé tvrzení je obodováno a celkový počet bodů udává hodnocení pracovníka.

**Hodnotící stupnice.** Jde o nejvíce uplatňovanou metodu. Hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň je obodován a popř. slovně definován. Suma dosažených bodů za všechna kritéria udává celkové hodnocení. Někdy jsou kritéria vážena, aby se jejich vahou posílila důležitost vybraných aspektů pracovního výkonu. Výhody metody spočívají v tom, že:

- náklady na její vytvoření a administrativu jsou nízké,
- vyplnění formuláře není časově náročné,
- stupnice jsou použitelné pro velký počet zaměstnanců,
- dává číselné výsledky, které se hodí k porovnání pracovníků a stanovení pobídkové mzdy.

**Hodnotitelské zprávy.** Hodnotitel podává písemnou zprávu o pracovníkových přednostech, slabinách a potenciálu a také návrhy na zlepšení, a to za určité období. Obsah zprávy může být psán volně nebo je strukturovaný podle instrukcí. Zprávy mohou vycházet ze záznamů o kritických případech či jsou kombinovány s hodnotícími stupnicemi. Výhodou metody je, že poskytuje detailní zpětnou vazbu. Na druhé straně zprávy zdůrazňují rozmanité stránky odváděného pracovního výkonu. Tím znemožňují srovnání zaměstnanců a neposkytují podklad pro personální rozhodnutí.

**Srovnání pracovníků.** Hodnotitel posuzuje pracovní výkony pracovníka srovnáním s výkony ostatních kolegů ve skupině. Jde o praktickou a jednoduchou metodu, která je založena na subjektivním názoru přímého nadřízeného. Nevýhodou je riziko zaujatosti hodnotitele, nejsou známy rozdíly mezi pracovníky a chybějí obsažnější informace pro zpětnou vazbu.

Srovnání může mít formu:

- prostého *pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a jednání*, např. od nejefektivnějšího až po nejméně produktivního zaměstnance,
- *párového porovnání*, kdy každý je porovnáván s každým ve skupině z hlediska např. aktuálního přínosu pro organizaci. Hodnotitel vybírá u každého páru lepšího a může ho označit známkou +. Součet kladných známek určuje pořadí zaměstnanců. Ten, kdo získá největší počet, je nejlepší a naopak,



- *nucené distribuce*, kdy hodnotitel zařazuje pracovníky do předem vymezených kategorií pracovního výkonu, které kopírují křivku normálního rozdělení. Předpokládá se, že ve skupině je velmi nízký počet jak vynikajících, tak nedostatečných a že ostatní podávají pracovní výkon mezi těmito póly a kumulují se kolem průměru.

### 9.3.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKA ORIENTOVANÉ NA BUDOUCNOST

**Sebehodnocení.** Pracovník hodnotí sám sebe a jeho pohled bývá konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Smyslem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení tím, že analyzuje směry svého osobního rozvoje a mnohdy si stanoví náročnější cíle, než jaké by vytyčil přímý nadřízený. Sebehodnocení pomáhá předcházet obranným reakcím zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu učit se.

**Assessment Center (AC).** Metodou se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, např. komunikativní dovednosti, prezentace, koordinace činností, spolupráce, kreativita, vnímavost či odolnost vůči zátěži. Používá sek výběru zaměstnanců (z vnějších a vnitřních zdrojů), hodnocení rozvojového potenciálu, tréninku manažerských dovedností a rozvoji sociálních dovedností.

Existence jediného zdroje, kterým je nadřízený hodnoceného, přináší určitá rizika spojená s možností subjektivního zkreslení nebo i možné zaujatosti. Ale i v případě individuálně vysoce etického přístupu k hodnocení pracovníka není možno vyloučit skutečnost, že nadřízenému pracovníkovi zůstanou skryty některé aspekty pracovníka jednání a výkonu, zejména ty, které souvisí s jeho pozicí v pracovním týmu, vztahem ke spolupracovníkům nebo rezervami ve výkonu a možnostmi rozvoje. Proto se snaží základnu pro získání informací o pracovníkovi rozšířit o další zdroje.

Nejčastější variantou nového přístupu je zapojení spolupracovníků (na stejné úrovni hodnoceného) a podřízených. Dále mohou být využiti i zákazníci, kteří přicházejí do pracovního styku s hodnoceným, nebo externí partneři. Současně je vytvořen předpoklad, že hodnocení postihne daleko širší profil jednání a výkonu hodnoceného i více aspektů jeho pracovního jednání. Jedna z variant tohoto přístupu je označována **jako zpětná vazba 360°** (Dvořáková 2012, s. 265-271).

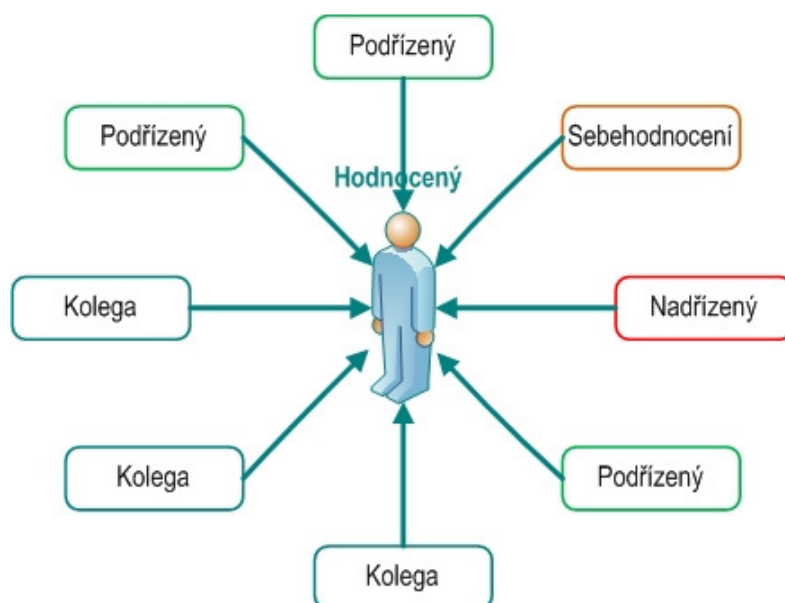
#### **Metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby**

Metoda třistašedesátistupňové zpětné vazby je relativně novým rysem řízení pracovního výkonu. V roce 1998 ji na území USA používalo jen 11% organizací, to se ale brzy změnilo, metoda získala na oblibě svojí relativní objektivitou. Z USA se tato metoda, hlavně prostřednictvím mateřských společností, dostala do našeho personálního řízení.

Metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby dává jedinečnou šanci pracovníkovi a jeho nadřízenému získat výkonovou zpětnou vazbu. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. 360° zpětná vazba se zařadila mezi nástroje, které dokážou pomoci organizacím růst, nastavuje jim zrcadlo, jak jejich lidé fungují. Díky tomu organizace mohou realizovat nevyhnutelné změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Přináší vyšší objektivitu, směřuje pozornost na vnitřní zákazníky, ovlivňuje firemní kulturu. Také přináší podněty pro rozvoj.

Je založena na komplexním hodnocení „ze všech možných stran“ – od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, hodnotí se i on sám. Informace od okruhu lidí, s nimiž spolupracuje, je to nejcennější, co mu mohou dát. Vyjádří názor, na podstatné aspekty jeho manažerské práce, na jeho chování.

**Obrázek č. 10: Metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby**



Zdroj: Webový portál Vlastní cesta: Metoda 360 stupňové zpětné vazby [online][vid. 19. července 2014]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>>.

Pro zavedení 360° zpětné vazby jako systémového nástroje je nutné absolvovat mnoho kroků pro dobrý očekávaný výsledek.

- 1. Fáze** - komunikace, ztotožnění se s metodou - důraz musí být kladen především na vysvětlení, objasnění přínosů. Dobrá komunikace předejde počáteční nedůvěře, která je tolik zakořeněná v naší české povaze.
- 2. Fáze** - proces hodnocení - zúčastnění hodnotitelé na všech úrovních vypracovávají hodnocení, také hodnocený provádí samohodnocení. Výstupy jsou postoupeny nadřízenému hodnoceného.
- 3. Fáze** – vyhodnocení - nadřízený hodnoceného výstupy z hodnocení zpracovává, sumarizuje.
- 4. Fáze** - zpětná vazba - nadřízený hodnoceného citlivě konfrontuje se zjištěnými skutečnostmi. Společně s hodnoceným aktualizuje vzdělávací potřeby a stanoví si nové cíle.

Samotný průběh hodnocení zaměstnanců metodou 360° je založen na absolutní anonymitě a důvěrnosti. Hodnotitelé by se neměli bát podat i negativní zpětnou vazbu, protože jejich výpovědi jsou zprůměrnovány s ostatními hodnotiteli. Pokud je zpětná vazba poskytována s dobrým úmyslem a pokud je přijata manažerem, který je připraven ji použít ke svému zlepšení, pak to všechno míří k dobrým výsledkům<sup>47</sup>.

<sup>47</sup>Webový portál Vlastní cesta: Metoda 360 stupňové zpětné vazby [online][vid. 19. července 2014]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>>.

## **9.4 SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮM, ROZHOVOR O VÝSLEDCÍCH HODNOCENÍ**

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Vhodné je poskytovat pracovníkům jejich hodnocení v písemné formě určitou dobu před hodnotícím rozhovorem.

Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popř. zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry aj.). Všemmu tomu slouží hodnotící rozhovor. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený. Rozhovor může být, zejména není-li dobře připraven, poněkud nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele.

Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru. Ten se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy hodnotitel a hodnocený se podílejí aktivně na rozhovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, společně hledající řešení. Neměla by se připustit žádná úroveň dominance hodnoceného.

Nejvhodnější typ rozhovoru je plně participativní rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení. Zapojuje totiž pracovníka do přemýšlení o cestách k zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována. Vhodné je přitom vytvořit takovou atmosféru, aby hodnocený pracovník nabyl přesvědčení, že vlastně na nápady a opatření směřující k zlepšení výkonu přišel sám.

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

Rozhovor by měl:

- zhodnotit současný výkon pracovníka, popř. výkon v uplynulém období,
- formulovat plán směřující k zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezáviselí, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko,
- zabezpečit podklady pro odměňování.

Hodnocení pracovníků je důležité pro oblast odměňování, determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy či platu a odměn (zejména tam, kde je odměna pracovníka odvozena od jeho pracovního výkonu), v neposlední řadě často i poskytování zaměstnaneckých výhod. Úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má pak výrazný dopad na pracovní výkon pracovníků, zejména pak na jejich pracovní chování. Odměňování pracovníků je náplní následující kapitoly.

## 10 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ, ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Mnoho majitelů, ale i manažerů podniků je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k lepší práci. Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky právě vzrůstá počet i podíl těžko měřitelných pracovních úkolů. Měření výkonu je pro personalisty navíc poměrně náročná záležitost, jež vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Kromě toho se bude přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným objektivněji zjistitelným znakům pracovníka. Nelze opomenout ani to, že odměna vázaná na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství a tím i na úkor kvality odvedené práce. Tyto a další okolnosti tedy brzdí snahu vázat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka<sup>48</sup>.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, přiřazení zajímavé práce, pochvaly a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovní pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměňování také zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více věnuje pozornost tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací (Koubek 2001, s. 265).

System odměňování pracovníků by měl naplňovat tyto **cíle**:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků; zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány,

---

<sup>48</sup>Webový portál Athena: Bez práce nejsou koláče, aneb jaké faktory při odměňování hrají roli [online][vid. 22. července 2014]. Dostupné z <<http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/26/>>.

zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy (Kociánová 2010, s. 160).

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů.

**Strategie odměňování** vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd (Dvořáková 2012, s. 306).

## 10.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Řízení odměňování se uskutečňuje v souvislostech a podmínkách vnitřního (podnikového) a vnějšího prostředí. Ta mohou mít značný vliv na strategii a politiku odměňování. Politiku odměňování nelze zvažovat, vytvářet či provádět nezávisle na těchto souvislostech a podmínkách. Významnou roli v otázkách odměňování (podoba, velikost odměny) v organizaci hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů organizace a pracovníků **vnější mzdovotvorné faktory** odměňování, tj.:

- Situace na trhu práce (nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, příp. životní způsob a životní podmínky ve společnosti).
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, příp. v oblasti pracovně-právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (jde o minimální mzdu<sup>49</sup>, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.).
- Trendy v zaměstnávání lidí projevující se v rostoucí poptávce po dovednostech a speciální přípravě na povolání, zejména se jedná o poptávku po manažerech a specialistech, pracovnících se znalostmi a informacemi, pracovnících zabezpečujících službu zákazníkům, po technickém a kancelářském personálu a po kvalifikovaných manuálních pracovnících.
- Odbory ovlivňující postupy v odměňování na celostátní úrovni prostřednictvím celostátního vyjednávání o peněžních odměnách tím, že se vyjadřují k takovým

---

<sup>49</sup>Minimální mzdu, stejně jako většinu základních informací z oblasti pracovního práva, upravuje Zákoník práce v zákoně č. 262/2006 Sb. Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Každý plat, mzda nebo odměna z dohody nesmí být nižší než stanovená minimální mzda. Do mzdy a platu se v tomto případě nezahrnuje odměna za práci přesčas a příplatky za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci o víkend. Výše základní sazby minimální mzdy a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením. Od 1. srpna 2013 platí nařízení vlády 210/2013 Sb., které stanoví základní sazbu minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 8 500 Kč za měsíc nebo 50,60 Kč za hodinu.

záležitostí, jako jsou peněžní odměny řídicích pracovníků, a tím, že vyvíjejí tlak na dodržování rovného odměňování.

- Vláda vytvářející politické směrnice, jimiž se řídí ministerstva a vládní agentury, i když ministerstva a zejména agentury mají určitou volnost vytvářet své vlastní platové struktury.

**Vnitřní faktory** organizace (týkající se pracovních míst a pracovníků) lze shrnout do těchto skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace (zdrojem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě apod.).
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň výkonu (zdrojem je hodnocení pracovníků, hodnocení schopností pracovníků).
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku.
- Kultura organizace může mít významný vliv na politiku a praxi řízení odměňování. Podnikovou kulturu či kulturu organizace tvoří sdílené hodnoty, normy, postoje a domněnky, které ovlivňují způsob jednání lidí a způsob dělání věcí.
- Druh podnikání organizace (výroba, ziskové služby, neziskové služby, služby veřejného sektoru, vzdělávání) bude formovat její charakter, a tedy i její základní hodnoty. Bude ovlivňovat typ lidí, které bude zaměstnávat, i míru, v jaké bude vystavena turbulenci a změnám. Všechny tyto faktory budou spolupůsobit na strategii odměňování.
- Technika a technologie podniku má velký vliv na vnitřní prostředí - na to, jak je práce organizována, řízena a vykonávána. Zavádění nové techniky a technologie může vyústit do závažných změn systémů a procesů. Jsou potřebné odlišné dovednosti; jsou vytvářeny nové metody práce, a tudíž i odměňování.
- Typ zaměstnáváných lidí, a tudíž i přístup k odměňování, bude zcela jasně závislý na typu podniku a jeho technice a technologii, například poroste význam vzdělaných pracovníků, pracovníků se znalostmi a informacemi.
- To, kam se ubírá podnik (podniková strategie), determinuje to, kam by mělo směřovat odměňování (strategie odměňování). Integrovaní podnikové strategie a strategie odměňování znamená jejich spojování jako celku, aby efektivně přispívaly k naplňování poslání nebo účelu organizace.

(Armstrong 2009, s. 35-41) a (Kociánová 2010, s. 166).

## 10.2 MZDOVÁ POLITIKA

Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují pracovní spokojenost. Zaměstnavatel má periodicky provádět průzkumy o mzdách a na zjištěné skutečnosti hledat přiměřená opatření. Jen tak může reagovat na mzdové nároky zaměstnanců, resp. odborů zastupujících zájmy zaměstnanců, při trvalém hledání odůvodněných mzdových relací. Nalezení všemi akceptované mzdové struktury je ovšem považováno za problém, jenž nemá konečné řešení a zaměstnavatel musí stále znovu ověřovat účinnost metod, které při jeho řešení uplatňuje.

Mzdová politika formuluje:

- na jaké mzdové hladině se má organizace pohybovat,
- jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- jaké vnitřní diference mezd stimuluje k pracovnímu výkonu a prosazuje mzdovou spravedlivost,
- jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku,
- jak velké rozdíly mezi mzdami mohou být určeny rozdíly v pracovním výkonu,
- jak se mohou zaměstnanci zapojit do tvorby a rozvíjení mzdového systému,
- jak zaměstnance informovat o mzdové politice a zásadách odměňování (Dvořáková 2012, s. 307-308).

Aby byl systém odměňování v organizaci úspěšný, je třeba dodržovat následující zásady:

1. Systém musí být stabilní a musí zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (např. na dovednosti, úsilí či odpovědnost) a na rozdílech v pracovních podmínkách.
2. Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti.
3. Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním.
4. Za stejnou práci náleží stejná odměna. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na těchto pracovních místech zařazen.
5. K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měly být používány stejné nástroje.
6. Pracovníci (a odbory) by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. (Koubek 2001, s. 273).

### **10.2.1 MZDOVÝ SYSTÉM**

Mzdové systémy organizací vychází ze státní mzdové politiky a musí respektovat zákonnou právní úpravu. Formulují jednak tarifní systém, nárůst mezd, splatnost mezd, mzdové příplatky a další složky mzdy.

**Z hlediska tvorby mzdového systému filozofie odměňování formuluje:**

- hlavní faktor diference mezd (zda to budou znalosti, pracovní zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilost),

- nástroje pro stanovení individuální mzdy (zda to bude hodnocení pracovního výkonu nebo hodnocení významnosti práce anebo např. princip seniority – počtu odpracovaných let),
- podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy, který bude mít stimulační účinek,
- delegování pravomocí v oblasti mezd mezi vedoucí zaměstnance.

Mzdové systémy jsou významnou částí uzavíraných podnikových kolektivních smluv. Tam, kde neexistuje odborová organizace a není uzavírána kolektivní smlouva, jsou zaměstnanci ze zákona chráněni minimální mzdou jako nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu (§ 111 zákoníku práce)(Heinová 2010, s. 26).

Vzniku podnikového mzdového systému musí předcházet důsledná příprava. Vypracování, uplatnění a používání konkrétního firemního mzdového systému lze rozdělit do několika částí. Příprava tvorby podnikového mzdového systému se skládá ze zhodnocení faktorů, které podstatně ovlivňují pojetí a zaměření systému (jedná se o zmíněné vnější a vnitřní faktory) a stanovení celkové koncepce (filozofie, politiky) systému.

### 10.3 CELKOVÁ ODMĚNA

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn - nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny, zejména **základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny**, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

- 1) **transakční odměny** - hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, a
- 2) **relační (vztahové) odměny** - nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce.

Obrázek č. 11: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009)



### 10.3.1 ZÁKLADNÍ MZDA

**Základní mzda** (uvádí sazby pro jednotlivé skupiny a kategorie zaměstnanců). Tarifní mzda představuje zaručenou část individuální mzdy. Zahrnuje mzdový tarif a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Vysoký podíl tarifní mzdy v individuální mzdě odráží prioritu organizace garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního pracovního výkonu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcovat zájem o povýšení.

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci podniku. Mohou být zakotveny např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

- Časová mzda – forma mzdy, při které je výdělek závislý na počtu odpracovaných hodin,
- Úkolová mzda – forma mzdy, při které výdělek je závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu. Úkolová mzda může mít podobu:
  - kusová mzda,
  - úkolová mzda přímá (celková výše mzdy s růstem výkonu roste rovnoměrně),
  - úkolová mzda diferencovaná, kdy modifikací vzniká tzv.
    - progresivní mzda - mzda může po překročení určité hranice (výkonové normy) růst rychleji,
    - degresivní mzda - při nesplnění výkonové normy může být mzda naopak nižší,
  - individuální úkolová mzda,
  - kolektivní úkolová mzda (je vhodná pro odměňování pracovní skupiny, u které technologie či organizace práce neumožňují přesně stanovit a sledovat individuální výkon),
  - akordní mzda<sup>50</sup>,
- Podílová mzda – provizní,
- Smíšená mzda – je kombinací předchozích.<sup>51</sup>(Dvořáková 2012, s. 315-325).

---

<sup>50</sup>Akordní mzda vychází ze mzdy úkolové. Základem pro stanovení akordní mzdy jsou časová měření zachycující normální (očekávané), resp. průměrné množství času potřebné na provedení jednotlivých pracovních operací, spojených se zhotovením výrobku. Skutečný pracovní výsledek zaměstnance je pak převeden (přepočítán na základě časových norem) na čas, který dané množství výroby předpokládá, a na jeho základě je stanovena pracovníkova mzda. Ta je součinem vyhotoveného množství výrobků, koeficientu stanovícího normovaný čas na jednotku výroby a peněžního koeficientu stanovícího odměnu za jednotku normovaného času, zpravidla za jednu minutu. (<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>)

<sup>51</sup>Webový portál Podnikátor: Mzdový systém podniku [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/mzdy/n:17298/Mzdovy-system-podniku>>.

### 10.3.2 ZÁSLUHOVÁ ODMĚNA

**Zásluhová odměna** tj. odměňování podle výkonu, dovedností a přínosu. Odměna za zásluhy se většinou poskytuje jako pevné zvýšení základního tarifu. Představuje uznání, že získání určitých dovedností dlouhodobě zvyšuje hodnotu zaměstnance pro organizaci. Jedná se de facto o navýšení platu o určitou částku, a to podle některého (nebo některých) kritérií z následujícího seznamu:

- Podle odvedeného výkonu (dobře odvedená práce, vyšší výkonnost apod.),
- podle výkonu celé organizace (např. bonusový třináctý plat kvůli dobrým ziskům),
- podle zaměstnancova přínosu pro organizaci (např. uzavření výhodného obchodu),
- podle délky zaměstnání (pokud ve firmě není platová struktura),
- odměna pro pracovní tým (tým spoluprací odvedl dobrou práci),
- odměna podle schopností (např. po absolvování jazykové zkoušky).

Při vyplácení zásluhové složky mzdy je nutné mít na paměti, že přes svůj motivační vliv, který má na toho, komu je vyplácena, může naopak demotivovat ostatní. Rozdělování těchto bonusových odměn by mělo být transparentní a spravedlivé, nebo by mohlo vést k nespokojenosti a mohlo by nabourat týmovou spolupráci<sup>52</sup>.

### 10.3.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnaneckými výhodami rozumíme nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu (tj. bezprostředně vyjádřitelné v penězích či převoditelnou na ně) a jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám. Nejsou tedy poskytovány jako peníze „na ruku“ za konkrétní pracovní výkon, ale jejich hodnotu v penězích lze poměrně snadno vyjádřit. O zaměstnaneckých výhodách a odměňování, které nelze vyjádřit penězi hovoří následující subkapitola nepeněžní odměňování<sup>53</sup>.

Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. **Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.** Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění aj.

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,

---

<sup>52</sup>Webový portál Super kariéra: Odměňování zaměstnanců [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z < <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/odmenovani-zamestnancu-jak-stanovit-vysi-mzdy.html> >.

<sup>53</sup>Webový portál Finance: Nefinanční odměny k platu [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z < <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/> >.

- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepocítuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a finančně silných organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí velmi omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako automatickou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze předložit jednoznačný důkaz o závislosti, nakolik právě benefity přitahují do podniku uchazeče o zaměstnání; zároveň je jisté, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný (hovoří se o programu flexibilních benefitů a kafetéria systému<sup>54</sup>). V organizacích v ČR spíše převládá jejich plošné přiznávání. Sílícím trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu vč. zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance (Dvořáková 2012, s. 326).

### Osobní bezpečnost

Zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost zahrnují:

- **Zdravotní péči** - zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení v soukromých nemocnicích (permanentní zdravotní pojištění), zabezpečování periodických lékařských prohlídek a někdy i pojištění pro účely péče o chrup.
- **Pojištění** pro případ úmrtí v zaměstnání (pokud už to není zabezpečeno v penzijním systému), osobních úrazů a služebních cest.
- **Nemocenské dávky**, poskytující plnou mzdu/plat po určité danou dobu nemoci a určitou část mzdy/platu (obvykle polovinu) poté. Nárok na nemocenské dávky má vazbu na délku zaměstnání. Pokud nejsou zavedeny určité postupy v oblasti

<sup>54</sup>Cafeteria systém je systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Je to vlastně takový „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Zaměstnavatel v něm předem stanoví výčet odměn i jejich cenu. Obvykle mají všichni zaměstnanci přístup ke všem odměnám, nicméně někdy je v České republice strategičtější extrémně „bodově drahé“ odměny zaměstnancům, kteří na ně nemají šanci reálně dosáhnout, raději neukazovat. Sekretářka nebo vrátný by nemusela dobře snášet, že vedení firmy si z Cafeteria systému pořizuje například dovolené v Karibiku nebo televize. Navíc obecně umístování takovýchto nedosažitelných odměn nepůsobí příliš dobře, a to zejména tehdy, kdy na ně nemůže „dosáhnout“ ani samotný management. Více na: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

řízení a kontroly docházky/přítomnosti v práci, mohou být nemocenské dávky nákladné.

- **Dodatečné odstupné** při propouštění z důvodu nadbytečnosti - může existovat navíc k odstupnému ze zákona, přičemž sem patří i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky vázané na dobu zaměstnání (např. jedna měsíční mzda/plat za každý rok zaměstnání) a zvláštní platby poskytované ředitelům a exekutivním pracovníkům jako kompenzaci za ztrátu funkce (někdy se tomu říká zlaté rozloučení, či zlatý padák).
- **Poradenství týkající se kariéry** (služba pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti) mohou pracovníkům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti, poskytovat poradci-specialisté.

### Peněžní pomoc

Peněžní pomoc může mít následující formy:

- **Podnikové půjčky** - bezúročné menší půjčky nebo větší půjčky s nízkým úrokem, které jsou obvykle vyhrazeny na speciální účely, jako jsou vylepšení bydlení nebo domácnosti.
- **Půjčky na permanentky** - bezúročné půjčky na měsíční/roční předplatní jízdenky či na předplatné na kulturní či sportovní události.
- **Pomoc při splácení hypoték** - dotované platby úroků z hypoték do určité výše. Tuto zaměstnaneckou výhodu poskytují nejčastěji podniky finančních služeb.
- **Příspěvky na přemístění** - jsou určeny pro pracovníky, které organizace přemístila jinam nebo získala odjinud, mohou být refundovány náklady nastěhování a honoráře realitních agentů.
- **Členské příspěvky v profesních organizacích**- např. v nějakém sdružení personalistů, účetních, manažerů apod.

### Osobní potřeby

Zaměstnanecké výhody uspokojující osobní potřeby zahrnují:

- **mateřskou a otcovskou dovolenou** a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum,
- **volno** z osobních důvodů,
- **péče o děti v podnikových zařízeních** (jeslích, mateřských školkách) nebo poukázky s příspěvky na tuto péči,
- **poradenské služby** před odchodem do důchodu,
- **osobní poradenské služby** prostřednictvím programů pomoci pracovníkům,
- **sportovní a společenská zařízení,**
- **podnikové slevy**- pracovníci si mohou koupit za nižší ceny výrobky nebo služby nabízené podnikem,
- **maloobchodní poukázky** na nákup zboží v obchodních řetězcích.

### Dovolená

Zaměstnavatelé jsou povinni poskytovat minimálně 20 dnů placené dovolené ročně, včetně státem uznaných svátků. Základní nárok na dovolenou obvykle činí pět týdnů plus

státem uznané svátky, ale některé organizace poskytují vyšším exekutivním pracovníkům až šest týdnů (ti však ve skutečnosti mají jen vzácně čas na to, vyčerpat tuto dovolenou v plné délce), nebo šestitýdenní dovolenou poskytují i nižším skupinám pracovníků zaměstnaneckých kategorií, ale zohledňuje se přitom délka zaměstnání v organizaci.

Organizace jsou ze zákona povinny poskytovat placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodičovskou/rodinnou dovolenou.

#### **Podnikové automobily**

Podnikové automobily zůstávají jednou z nejvíce oceňovaných privilegií, snad proto, že příslušní jedinci nemusejí vynakládat peníze na nákup auta, neztrácejí peníze v důsledku amortizace a jsou ušetřeni starostí a výdajů souvisejících s údržbou.

#### **Jiné zaměstnanecké výhody**

Mezi jiné výhody patří bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti.

#### **Dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody**

Systémy dobrovolných zaměstnaneckých výhod poskytují pracovníkům příležitost nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu. Zaměstnavatel si s poskytovatelem vyjedná dohodu o slevě, ale přitom systém zaměstnavatele nic nestojí.

Populárními *dobrovolnými* zaměstnaneckými výhodami jsou ty v oblasti:

- **zdraví** - pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup, zdravotní prohlídky,
- **ochrana** - pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, pojištění příjmu, osobní úrazové pojištění,
- **volný čas** - dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení počítače, zapůjčení jízdního kola, pojištění domácích mazlíčků, členství v tělovýchovné instituci,
- **domácnost** - zboží pro domácnost, on-line nakupování.

#### **Obstarávací služby**

Obstarávací služby mohou zahrnovat jednání s opraváři a údržbáři automobilů, domů, bytů a domácích předmětů, peněžní služby, kupování dáreků, rezervace míst v restauracích, obstarávání vstupenek do divadel a jízdenek či letenek. Vzniklo to v souvislosti s kulturou dlouhé pracovní doby, která omezuje osobní čas trávený mimo pracoviště. Podniky mají z poskytování těchto služeb prospěch, protože umožňují pracovníkům soustředit se na jejich práci tím, že je osvobozují od „pozemských“ úkolů, jako je čekání doma na dodavatele nebo předání a vyzvednutí auta ze servisu (Armstrong 2009, s. 382 –385).

### **10.3.4 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY**

Nepeněžní odměny, které nelze bezprostředně v penězích vyjádřit, ale které zvyšují spokojenost, pocit významu či prestiže pracovníka představují především:

- formální uznání (případně povýšení) nebo pochvala,
- úspěšné splnění významného úkolu,
- zařazení do významného týmu,

- přidělení určitého zařízení nebo vybavení,
- přidělení zajímavé a rozmanité práce,
- formování přátelských vztahů na pracovišti,
- pověření reprezentací organizace apod.

Na těchto ukázkách lze vidět, že některé formy odměny nemusí mít nutně hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Svým optimistickým smýšlením se zaměstnanec pak lépe a kvalitněji zabývá svou pracovní náplní v podniku. Právě pro takovéto formy odměn má někdy lepší podmínky malý podnik než podniky velké. Souvisí to s „rodinnými“, méně byrokratickými vztahy v podniku, kdy majitel nebo vedení lépe zná každého pracovníka. Jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků<sup>55</sup>.

Doposud zde byly uváděny možnosti, jak pracovníky odměňovat. Jedním ze základních cílů, jak bylo řečeno, je motivace zaměstnanců. Této problematice se právě proto věnuje následující část.

## 10.4 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Tvorba a uplatňování účinných a efektivních systémů odměňování patří k nejdůležitějším úkolům firemního managementu. Efektivní mzdový systém podniku (v součinnosti s ostatními nástroji managementu) je možno charakterizovat jako cílově orientovaný podnikový systém odměňování. Motivace a odměňování pracovníků jsou si blízké, nejsou však totožné. Role vedoucích je povzbuzovat motivaci spolupracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace<sup>56</sup>.

**Pracovní motivace** vyjadřuje postoj člověka k práci, jeho ochotu pracovat. Motivy mohou souviset s prací samou (např. potřeba činnosti, výkonu, smyslu, touhy po moci) anebo mohou ležet mimo vlastní práci (např. potřeba peněz, jistoty, sociálních kontaktů, sounáležitosti, uznání, potvrzení vlastní důležitosti). (Urban 2013, s. 65)

Pokud zaměstnanci nejsou motivováni, tak dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni. Podnik může mít sebekvalitnější pracovníky, do kterých investuje mnoho zdrojů a úsilí, ale pokud je nedokáže správným způsobem motivovat, tak je vše zbytečné.

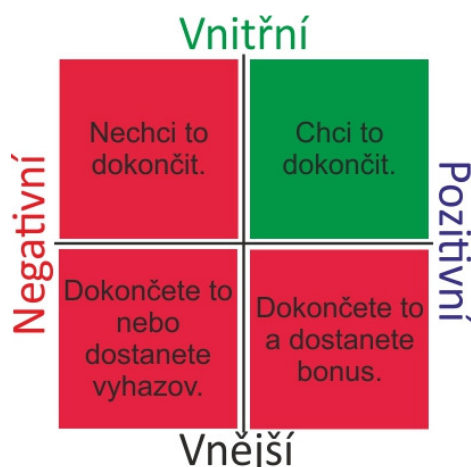
Většina společností používá klasické „motivační“ nástroje jako jsou různé zaměstnanecké akce, bonusy, ocenění nejlepších zaměstnanců, balíčky či služby pro zaměstnance. Stručně řečeno – peněžních forem odměňování, nebo nepeněžních forem, které se však dají penězi vyjádřit. To má jednu zásadní nevýhodu. Nepůsobí přímo na vnitřní motivaci samotného pracovníka, spíše si jeho oddanost a pracovitost kupují. Mohou někdy vyvolávat pocity, že se společnost snaží zaměstnance manipulovat a uplácet. Navíc tyto

<sup>55</sup>Webový portál Athena: Odměňování [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z < <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/24/>>.

<sup>56</sup>Webový portál Mzdová praxe: Progresivní formy hodnocení výkonu ve vazbě na odměňování zaměstnanců [online][vid. 18. července 2014]. Dostupné z < [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search\\_query=>](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search_query=>).

(vnější) formy motivace nepůsobí nijak dlouhodobě a mohou být finančně nákladné. Nejsnazším způsobem jak zaměstnance motivovat je nalézt si k nim správnou cestu a zapůsobit na jeho vnitřní motivaci.

**Obrázek č. 12: Druhy motivace zaměstnanců**



Zdroj: Webový portál Firemní sociolog: Motivace zaměstnanců [online][vid. 1. července 2014]. Dostupné z <<http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>>.

Pro snadnější uchopení celé problematiky si můžeme ukázat zjednodušený přehled, jak si můžeme rozdělit motivaci do čtyř typů. Obrázek výše nám ji rozděluje pomocí dvou rovin: První je rovina zda jsme motivováni sami něco udělat (vnitřní) nebo zda někdo chce, abychom něco udělali (vnější). Druhá rovina je, zda něčeho chceme dosáhnout (pozitivní) nebo zda se něčemu chceme vyhnout (negativní).

**Vnější motivace** může krátkodobě fungovat, ale z časového a nákladového hlediska se nevyplatí. V případě, že motivací bude pouze odměna či trest, tak se v delším časovém měřítku člověk přizpůsobí a motivace začne opět klesat. Pro další výkon bude muset zaměstnavatel opět motivaci zvýšit. Nehledě na to, že trestání nebo odměňování v lidech odstraňuje vlastní přirozenou touhu k aktivitě.

Negativní motivace má naopak špatný vliv na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost. Zvyšuje samozřejmě i fluktuaci zaměstnanců a může vytvářet negativní pohled na společnost. Zároveň hledisko negativní motivace může u některých navíc způsobovat rezignaci a pasivitu, a následně tak celkově demoralizovat celé týmy.

Žádoucí je vnitřní proces (**vnitřní motivace**), který zaměstnancům bude dodávat energii k pracovním aktivitám. Povede je k dosahování cílů, které potřebujeme uskutečnit. Pokud je naším cílem zaměstnance motivovat k lepším výkonům, tak na ně musíme zapůsobit, aby byli sami ochotni jich dosahovat. Cílem manažera tedy nemá být pouze motivování jako takové, ale i pomoc samotným zaměstnancům nalézt jejich vlastní vnitřní motivaci.

Pracovní stimulace je součástí procesu vedení lidí. Odpověď na otázku, jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince, nám podává řada teorií pracovní motivace (někdy též teorií motivace k práci).

## 10.5 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ KONCEPCE

Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Velmi často se odlišují i rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích.

### 10.5.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Tato teorie je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. V odborné literatuře (zejména s praktickým zaměřením) byly často vznášeny pochybnosti o možnosti jejího uplatnění v motivační praxi s poukazem na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Zkušenosti však prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Její význam se také zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů a zaměstnanců (Dvořáková 2012, s. 225).

Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden stupeň této pomyslné pyramidy potřeb. Zaměstnanec, protože je především člověk, potřebuje dosahovat uspokojení více potřeb. Hledá podvědomě pocit bezpečí a jistoty, sounáležitost. Potřebuje uznání a sebepotvrzení. Potřebuje také růst, objevovat nové možnosti, učit se novým věcem a vyvíjet se.

Obrázek č. 13: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Webový portál Filosofie úspěchu: Jak motivovat zaměstnance [online][vid. 15. července 2014]. Dostupné z < <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnanec/>>.

Specifikace těchto jednotlivých skupin sama o sobě nemá jako teoretická motivační koncepce žádný smysl. Ten vzniká teprve s vědomím toho, že vyšší potřeba může vstoupit do vědomí jednotlivce, jsou-li plně uspokojeny nižší „podřazené“ potřeby. Ukazuje se i v praxi vyspělých zemí, že mimořádný (blokační) vliv mají potřeby nižšího stupně, nejsou-li uspokojeny nebo dojde-li ke zhoršení v této oblasti<sup>57</sup>.

### 10.5.2 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ TYPY ZAMĚSTNANCŮ PODLE HECKHAUSENA

Z Maslowovy teorie potřeb vychází ve svých pracích Heckhausen, který zjistil, že při určování motivů výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků je možno rozlišit dva základní typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. První typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch. Druhý typ se vyznačuje tím, že v motivaci k výkonu převažuje obava z neúspěchu.

<sup>57</sup>Webový portál Filosofie úspěchu: Jak motivovat zaměstnance [online][vid. 15. července 2014]. Dostupné z < <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnanec/>>.



### **Pro osobnost 1. typu je charakteristické:**

- vytyčují si realistické, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle,
- jsou pružnější ve změně cíle,
- stavějí se k budoucnosti aktivně.

### **Pro osobnosti 2. typu je charakteristické:**

- kladou si cíle extrémně nízké, nebo naopak extrémně vysoké,
- ve vytyčeném cíli setrvávají (neradi jej mění),
- k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami.

Při motivaci pracovníků obou typů je žádoucí uvědomovat si charakter základního typu jejich motivace. Jejich nadřazení mohou např. u 2. typu obavu z neúspěchu snižovat do značné míry častějším zprostředkováním „zážitku z úspěchu“ (pochvalou, přijetím jejich návrhu, snížením pocitu nejistoty při zadávání pracovního úkolu apod.) (Dvořáková 2012, s. 228).

### **10.5.3 HERZBERGOVA TEORIE**

Spolu s Maslowovou teorií potřeb je *Herzbergova* teorie dvou skupin faktorů motivace k práci nejznámější teorií motivace k práci. Tato teorie je detailně rozpracována v kapitole 4.1.4. Proto je zde uveden jen stručný nástin této teorie. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace:

**1. Faktory hygieny (dissatisfactory – „neuspokojuvatelé“).** Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby zaměstnanců. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul.

**2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory – „uspokojuvatelé“).** Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost (delegovaná v systému řízení), vzestup (funkční), možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složku motivace k práci.

V praxi lze doložit, že za určité konkrétní motivační situace mohou některé faktory skupiny jedné působit podobně jako faktory skupiny druhé. V této souvislosti je možno uvést vliv mzdy. Herzberg ji řadí do faktorů hygieny. Jde podle něj o satisfaktor, ale v empirických průzkumech se prokázalo, že mzda často působí také jako motivátor. Je-li ocenění pracovního výkonu a stupeň uznání spojeno s odpovídající mzdou, působí tato mzda zprostředkovaně jako podnět k výkonu; proto se často uvádí, že mzda má v tomto smyslu také částečně funkci motivátoru<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Webový portál Managementmania: Herzbergova teorie dvou faktorů [online][vid. 14. července 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>.

#### 10.5.4 MCGREGOROVA TEORIE XY

I když teorie *Douglase McGregora* nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie, má závažné důsledky i pro oblast motivace; za určitých podmínek je vedení lidí prostřednictvím účinné motivace nejefektivnější formou tohoto procesu.

Tato teorie rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají. Představuje realizaci vedení a motivaci stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení (obrazně „na krátkém vodítku“).

##### **Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X:**

- zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci,
- motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny),
- práce zaměstnanců musí být kontrolována,
- zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti,
- zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost,
- zaměstnanci mají nechuť ke změnám.

Následné chování manažera k podřízeným tak bude vypadat následovně:

- autoritativní ukládání úkolů,
- důsledná kontrola, vyžadování disciplíny,
- autokratický styl řízení (politika cukru a biče - odměny a tresty).

**Teorie Y** představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (obrazně „na dlouhém vodítku“).

##### **Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y:**

- pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek,
- zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává,
- zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi,
- zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace,
- zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace.

Chování manažera k podřízeným tak bude mít tuto podobu:

- volný styl vedení spolupracovníků,
- demokratický či liberální styl,
- přidělení pravomocí a odpovědnosti podřízeným,
- podpora iniciativy,

- stanovení pouze rámcových cílů,
- postup je nechán na podřízených (Dvořáková 2012, s. 225-233).

## 10.6 MOTIVACE PŘI ZADÁNÍ ÚKOLU

Důležitou součástí pracovního života je zadávání úkolů pracovníkům. Při tom je také velice podstatným prvkem způsob, jakým je úkol zaměstnanci zadán, čili jak je zaměstnanec motivován. Základem motivujícího zadání úkolů je vysvětlení jejich významu. Toto by mělo vždy zahrnovat dvě skutečnosti, a to **proč je úkol důležitý pro organizaci a proč je důležitý pro zaměstnance samotného**. Ze strany vedoucího toto vysvětlení nevyžaduje velký čas. Mnohdy však rozhoduje o tom, jak zaměstnanci k plnění svého úkolu přistoupí.

Vysvětlit význam úkolu jako takového znamená uvést, co jeho správné provedení organizaci přinese, případně jakou škodu by mohlo způsobit, pokud by byl opominut nebo vykonán špatně. Součástí tohoto vysvětlení může být i to, proč je třeba úkol vykonat určitým způsobem. Vedoucímu může být význam daného postupu jasný, zaměstnanci však o něm mohou mít pochybnosti.

K podrobnému vysvětlení důvodů, proč je určitý úkol nebo způsob jeho provedení důležitý, by mělo dojít zejména tehdy, je-li nepříjemný, složitý nebo vyžaduje-li od zaměstnanců změnu jejich dosavadních nebo navyklých postupů.

Vedle informací týkajících se důležitosti úkolu pro organizaci je pro motivaci zaměstnance důležité i sdělení, proč by měl daný úkol vykonat právě on. Nedostatečný zájem zaměstnanců o provedení úkolu může totiž spočívat v tom, že jim k němu schází osobní zainteresovanost.

Pokud manažer pravidla motivace vyjádřená v předchozí části nerespektuje, jeho podřízení nepodávají plný výkon. Dochází k tomu nejčastěji ve čtyřech situacích, a to, jestliže zaměstnanci:

- za splnění svých úkolů nedostávají žádnou odměnu,
- jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní,
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají správně (nebo se tohoto potrestání obávají),
- nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly neplní.

Důsledkem je, že někteří zaměstnanci svou práci dlouhodobě či dokonce trvale neprovádějí, jak by měli. Porušují předpisy, nespouštějí s ostatními, plní jen část ze svých úkolů apod. Jejich nižší výkon nemá žádný jiný důvod, než že jim dlouhodobě „prochází“. Vůči zaměstnancům, jejichž trvale nižší výkon nebo nežádoucí chování jsou záměrné, vedoucí musí zasáhnout. V jednodušším případě, provádějí-li práci, která není nijak výrazně nepříjemná, se může pokusit problém vyřešit tím, že jim přidělí práci méně příjemnou. I když tato sankce není příliš významná, na některé z nich může zapůsobit. Obdobnou sankcí za neplnění povinností se může stát odnětí některých privilegií, například možnosti vzdalovat se během pracovní doby ze svého pracoviště, pohybovat se mimo prostor podniku apod.

K závažnějším sankcím patří převedení na nižší nebo hůře placené místo a pozastavení nebo odložení růstu jeho platu, dokud se jeho výkonnost nezvýší. Je-li výkon zaměstnance neuspokojivý po delší dobu a je-li jasné, že neuspěla ani snaha o jeho koučování, nezbyvá než se s ním rozloučit (Urban 2013, s. 65-75).

Následující kapitola navazuje nejméně oblíbenou činností většiny vedoucích pracovníků a personalistů. Propouštění pracovníků je nejen významnou negativní zkušeností, ale má také neblahé následky v životě propouštěného zaměstnance. Existují však i způsoby, jak tyto dopady zmírnit.

# 11 PROPOUŠTĚNÍ, PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A OUTPLACEMENT

Najít správné zaměstnance je těžké, „zbavit se“ těch, kteří neodvádí svou práci dobře, nebo by ji i odváděli, ale už pro ně práce není, je ale mnohdy ještě těžší. Zaměstnanci, obzvláště pokud mají uzavřenu smlouvu na dobu neurčitou, jsou zákoníkem práce silně chráněný druh.

Zbavit se zaměstnance, kterého už firma nepotřebuje – nebo jí dokonce škodí – není jednoduché. Zaměstnavatel se nemůže zbavovat lidí „jen tak“, protože se firmě právě nedaří. Alespoň těch, kteří mají pracovní poměr na dobu neurčitou. Ve smlouvě je sice stanovena výpovědní lhůta, k výpovědi ale musí mít zaměstnavatel důvod. Důvod, který ob stojí v konfrontaci se zákoníkem práce. A ten připouští jen některé.

## 11.1 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Ukončit pracovní poměr lze buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy, tzn. zaměstnance nebo zaměstnavatele, a to výpovědí, nebo úkonem, jehož se účastní oba aktéři - dohodou. Ukončit pracovní poměr je možné i na základě jiných právních skutečností.

Zákoník práce stanovuje přesně případy, jakým způsobem může ukončit pracovní poměr zaměstnavatel se zaměstnancem a naopak. Můžeme mluvit o:

- **dohodě** (Dohoda je oboustranný úkon, kdy se oba účastníci shodnou na obsahu dané dohody. Uzavírá se písemně a je v ní určeno datum, ke kterému je pracovní poměr ukončen. V případě, že zaměstnanec žádá, aby byly v dohodě uvedeny důvody, je zaměstnavatel povinen je uvést),
- **výpovědi** (Výpověď je jednostranný úkon, při kterém dochází k ukončení pracovního poměru uplynutím výpovědní doby (min. 2 měsíce). Musí být splněny i další podmínky: výpověď musí být dána písemně a musí být doručena druhé straně, dále může být výpověď druhému účastníku odvolána s jeho souhlasem. Důvod výpovědi nemusí být uveden.),
- **okamžitým zrušení** (Může k němu dojít ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, vždy musí být uveden důvod takového rozhodnutí a tento krok lze učinit ve lhůtě dvou měsíců, kdy se o důvodu jedna strana dozvěděla, nejpozději však do jednoho roku.),
- **zrušení ve zkušební době** (Jedinou podmínkou zrušení pracovního poměru ve zkušební době je v podstatě to, že rozhodnutí musí být písemně dodáno ještě ve zkušební době. Nelze to však provést během prvních dvou týdnů.),
- **uplynutí sjednané doby** (v případě, že byla uzavřena smlouva na dobu určitou),
- **penzionování zaměstnance** (o této problematice je pojednáno v další části kapitoly)
- **smrti zaměstnance,**
- **smrti zaměstnavatele, jedná-li se o fyzickou osobu.**

S cizincem může být navíc pracovní poměr ukončen i v případě odnětí povolení k pobytu, vyhoštění nebo uplynutí doby, ve které zde mohl pracovat<sup>59</sup>.

Určité skupiny zaměstnanců požívají zesílené zákonné ochrany a jsou po určitou dobu prakticky nevyvoditelní. Jde o těhotné, matky na mateřské a rodiče na rodičovské dovolené. A také o zaměstnance v dočasné pracovní neschopnosti, v období tzv. ochranné lhůty (těhotenství, mateřská dovolená, rodičovská dovolená, pracovní neschopnost) nesmí dostat výpověď. Zaměstnavatel s nimi může ukončit pracovní poměr až po uplynutí ochranné lhůty.

## 11.2 KRITÉRIA A PRŮBĚH PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ

V případě, že je rozhodnuto o redukcí stavu pracovníků, následuje zpravidla rozhodování, kteří pracovníci budou propuštěni. V této situaci jsou v praxi využívána různá kritéria. Výběr propouštěných pracovníků by neměl mít dopad na činnost organizace, měl by být vždy v souladu se zákony a měl by být spravedlivý. Je třeba brát v úvahu i dopady propouštění na pracovníky, kteří zůstávají (tzv. syndrom přeživších), aby průběh propouštění neměl negativní vliv na klima v organizaci. V souvislosti s výběrem pracovníků, kteří mají být propuštěni z důvodů nadbytečnosti, se uvádějí následující kritéria propouštění.

- Jednou z možností řešení nadbytečnosti pracovníků je **dobrovolný odchod pracovníků**, který bývá motivovaný peněžní kompenzací (odstupným). Nebezpečí této varianty spočívá v odchodu pracovníků, s nimiž se organizace rozloučit nechce.
- **Metoda LIFO** (Last In First Out) reprezentuje přednostní propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci. Tato metoda vychází z principu, že pracovníci, kteří jsou v organizaci zaměstnaní delší dobu, mají větší morální právo na práci než ti, kteří jsou v organizaci zaměstnaní krátce. Důvodem, proč je tato metoda oblíbená, je její objektivita daná délkou zaměstnání a vyloučení možnosti upřednostňování či diskriminování jednotlivců. Je snadnou a pohodlnou metodou. V případě propuštění lidí, kteří nastoupili nedávno, se však snižuje návratnost vynaložených investic na jejich získání a také pověst organizace jako zaměstnavatele u potenciálních uchazečů.
- **Metoda založená na výkonu pracovníků** vychází z informací o pracovních výsledcích a pracovním chování pracovníků. Obecně je tato metoda považována za spravedlivou, avšak z důvodu obtížné měřitelnosti pracovního výkonu na mnoha pozicích vyvolává často pocity nespravedlnosti a spory. Organizace by měla dbát na to, aby byla skutečně spravedlivou, aby se zabránilo jejímu zneužívání vedoucími pracovníky. Z tohoto důvodu vyžaduje spolehlivé, přesné a objektivní podklady k pracovnímu výkonu jednotlivců. Rozhodování o propuštění pracovníků na základě výkonu je náročné a zodpovědné.

Nezřídkou je kritériem výběru sociální hledisko. K odchodu nejsou vybráni výkonově slabší pracovníci, kteří jsou v horší osobní (rodinné) situaci než jejich kolegové, nebo nejsou vybráni proto, že jako výkonově slabší mají menší možnost uplatnit se na trhu práce. K

---

<sup>59</sup>Webový portál Podnikátor: Propouštění zaměstnanců [online][vid. 12. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/n:16180/Ukonceni-pracovniho-pomeru>>.

tomuto kritériu si musí každý vedoucí pracovník zvážit, zda se zbývajícím počtem pracovníků a se schopnostmi, které mají, zvládne úkoly svého útvaru (Kociánová 2010, s. 193).

### **11.2.1 POSTUP PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ**

Zaručený a jasný postup v případě propouštění neexistuje a každá organizace si volí „svou vlastní cestu“. Doporučuje se však uskutečnit nezbytné kroky, jako je:

- stanovení orientačního rozsahu nezbytného propouštění a určení organizačních útvarů, kterých se bude týkat,
- pozastavení přijímání nových pracovníků (vyjma kritických případů, kdy je nutné vzhledem k chybějící kvalifikaci obsadit místo z vnějších zdrojů),
- příprava orientačního seznamu pracovníků k propuštění,
- včasné oznámení připravovaného propouštění pracovníkům organizace (ve chvíli, kdy je početně konkretizována potřeba propuštění) a zveřejnění důvodů, které k tomuto rozhodnutí organizaci nutí,
- prozkoumání alternativ propouštění (možnosti úspory nákladů, odložení investic, převedení pracovníků do dceřiných společností, využití předčasných odchodů do důchodu apod.),
- příprava konečného seznamu pracovníků, kteří mají být propuštěni (v podobě pořadí pro případ, že by došlo ke změně, která by umožnila počet propuštěných snížit),
- informovat propouštěné pracovníky o propuštění formou osobních schůzek (propouštěcí rozhovor),
- pokud to finanční situace umožní, nabídnout pracovníkům outplacement (o tomto pojmu se hovoří více v poslední části kapitoly),
- udržet komunikaci s pracovníky, kteří v organizaci zůstávají (nejlepší variantou je realizovat propouštění jako jednorázovou záležitost, o jejímž ukončení je třeba pracovníky organizace informovat, a v případě, že organizace skutečně další propouštění neplánuje, sdělit tuto informaci pracovníkům, aby se v organizaci uklidnila atmosféra).

### **11.2.2 PROPOUŠTĚCÍ ROZHOVOR**

Propouštěcí rozhovor je nejspíše nejnáročnější ze všech personálních rozhovorů. Propouštěcí rozhovor by měl vždy vést nadřízený propouštěného pracovníka, účastnit se ho může i personalista. V průběhu tohoto rozhovoru je třeba postupovat maximálně profesionálně a citlivě. Pro průběh propouštěcího rozhovoru mohou být cenná následující doporučení:

- pečlivě se na rozhovor připravit,
- oznámit pracovníkovi zprávu o propuštění profesionálně a přímo,
- rozhodnutí o propuštění stručně zdůvodnit,
- projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění pracovníků,
- zvládnout reakci pracovníka,
- ukázat pochopení, zájem a starost,

- vysvětlit, jaké kroky budou následovat,
- sdělit pracovníkovi, jakou pomoc mu organizace nabízí,
- zdůraznit přednosti pracovníka,
- popřát úspěch v další pracovní dráze a v životě a vyjádřit důvěru ve schopnosti pracovníka vyrovnat se s danou situací (Kociánová 2010, s. 194-195).

### 11.3 HROMADNÉ PROPOUŠTĚNÍ

Institut hromadného propouštění byl zařazen do zákoníku práce jako důsledek harmonizace českého práva s právem evropským.

Hromadné propouštění nastává, když během 30 dnů dostane výpověď:

- 10 zaměstnanců z firmy zaměstnávající od 20 do 100 lidí,
- 10 % zaměstnanců z firmy o 101 až 300 lidech,
- 30 zaměstnanců ze společnosti, která zaměstnává alespoň 300 lidí.

V případě hromadného propouštění mají zaměstnanci vždy nárok na odstupné. Pokud u podniku pracovali alespoň 2 roky, dostanou tři platy. Pokud pracovní poměr trval více než rok a méně než dva roky, činí odstupné dva měsíční platy. Pouze jeden plat odstupného pak dostane zaměstnanec, který ve firmě odpracoval méně než 12 měsíců.

Hromadné propouštění probíhá ve zvláštním režimu, kdy je podnik mnohem více na očích. Zaměstnavateli nestačí pouze sepsat a doručit výpovědi, vyplatit pracovníkům odstupné a ohlídat si vypršení výpovědních lhůt. Kromě toho musí úzce spolupracovat s odbory, propouštěnými zaměstnanci i s úřadem práce.

#### 11.3.1 POVINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE PŘI HROMADNÉM PROPOUŠTĚNÍ

Nejméně 30 dní před hromadným předáním výpovědí musí zaměstnavatel o svém záměru **písemně informovat odbory nebo radu zaměstnanců**. Pokud takové orgány ve společnosti nejsou, **firma vyrozumí přímo propouštěné pracovníky**. V písemném zdůvodnění musí zaměstnavatel uvést:

- důvody hromadného propouštění,
- počet a profesní zařazení dotčených zaměstnanců,
- období, kdy se propouštění uskuteční,
- hlediska, podle kterých se budou vybírat zaměstnanci, kteří mají být propuštěni,
- údaje o odstupném a dalších právech zaměstnanců.

Stejně informace musí firma s nejméně 30 denním předstihem poskytnout i místnímu úřadu práce. A ani tím to nekončí – 30 dní předtím, než má pracovní poměr zaměstnanců skutečně skončit, podnik zaslá ještě souhrnnou zprávu na krajskou pobočku úřadu práce. V tomto dokumentu zaměstnavatel popíše, proč k hromadnému propouštění přistoupil a jak dopadlo jednání s odbory na toto téma<sup>60, 61</sup>.

---

<sup>60</sup> Webový portál Práce.cz: Hromadné propouštění zaměstnanců [online][vid. 12. července 2014]. Dostupné z <<http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/jak-se-postupuje-pri-hromadnem-propousteni/>>.

## 11.4 PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Penzionování je jedna z personálních činností. Jedná se o závažnou změnu a podnik by na ni měl být dobře připraven. Je vhodné v tomto ohledu zpracovat plán, který by obsahoval informace o:

- tom, kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu,
- podmínkách, (pokud existují) za nichž mohou lidé v podniku pracovat i po dosažení důchodového věku, tedy i jako důchodci,
- zajištění předdůchodového vzdělávání,
- poskytování poradenství a vzdělávání lidem chystajícím se do důchodu.

Vzdělávání a poradenství se týká témat, jako jsou peníze, pojištění, předpisy týkající se důchodů a důchodců, zdraví, výdělečné činnosti důchodců či bezplatné práce v dobrovolných organizacích a možnostech, jak získat radu nebo pomoc. Při informování v naposled uvedených možnostech je vhodné poskytovat informační materiály různých charitativních organizací, organizací a zařízení pro seniory (Armstrong 2007, s.410).

Pracovník může odejít do důchodu v předčasném věku (předčasný důchod), může odejít do řádného důchodu a může takzvaně přesluhovat a odejít do důchodu v pozdějším než důchodovém věku. Organizace může jeho rozhodnutí o načasování ovlivnit pouze částečně.

V případě penzionování pracovníků existují dva možné přístupy k respektování důchodového (penzijního) věku (tj. věku, kdy v souladu s platnými předpisy vzniká nárok na starobní důchod) při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků:

- politika pružného (flexibilního) důchodového věku, kdy je důchodový věk chápán jako dolní věková hranice, kdy je možné opustit zaměstnání (důležité pracovníci mohou v práci pokračovat),
- politika pevného (fixního) důchodového věku, kdy je důchodovým věkem pracovní poměr s pracovníkem ukončen.

Výhodami pružného důchodového věku je využití znalostí a zkušeností pracovníků, nevýhody spočívají v rozhodování o způsobilosti pracovníků, které často vyvolává konflikty, a to, že mladší pracovníci ztrácejí možnost postupu. V případě pevného důchodového věku je výhodou zejména vytváření šancí pro mladší pracovníky a nevýhodou to, že organizace přichází o zkušenosti schopných pracovníků. Za vhodnější se dnes považuje politika pružného důchodového věku, pokud je hlavním kritériem výkonnost zaměstnance, který si přeje přesluhovat do důchodového věku (Kociánová 2010, 191).

K mírnějším formám redukce zaměstnanosti patří i stimulační dřívější odchodu pracovníků do starobního důchodu. Pracovníkovi, který na základě platných předpisů do předčasného důchodu může odejít a je tak ochoten učinit, podnik zpravidla nabízí kompenzaci v podobě odstupného, případně v podobě důchodového zvýhodnění. Předčasné penzionování zaměstnanců má na věkovou strukturu podnikové pracovní síly opačný vliv než

---

<sup>61</sup> Webový portál Podnikátor: Hromadné propouštění [online][vid. 12. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/n:16727/Hromadne-propousteni>>.



předchozí opatření. Představuje však současně opatření, které - je-li aplikováno plošně - nerozlišuje mezi výkonnými a nevýkonnými pracovníky<sup>62,63</sup>.

## 11.5 OUTPLACEMENT

Neustálé změny v řízení firem s sebou nesou i nové skutečnosti. Důsledkem transformačních procesů je snaha o jednoznačné zeštíhlení a soustředění na jádro podnikání (corebusiness). S tím souvisejí outsourcingové společnosti-vyčleňování činností nesouvisejících bezprostředně s jádrem podnikání - a obvykle také uvolňování - propouštění pracovníků a zajišťování pomoci v jejich dalším uplatnění, což je outplacement (Stýblo 2005, s. 53).

**Outplacement je profesionální péče** o odcházející zaměstnance a způsob, kterým se firmy snaží snížit negativní dopad propouštění zaměstnanců na firmu samotnou i na odcházející zaměstnance. Čeština stále nemá adekvátní výraz pro tento mezinárodní pojem a tak se běžně s tímto výrazem setkáváme i v českém pracovním prostředí. Způsob, jakým firma propouští, může ovlivnit veřejné povědomí o společnosti jako zaměstnavateli. Zaměstnavatel by měl dbát na dobré jméno společnosti, protože propouštění budou sdělovat svému okolí zkušenosti z krizového období. Navíc o konkrétního zaměstnance může firma projevit zájem v budoucnosti<sup>64</sup>.

Outplacement může být připraven jak pro jednotlivce, tak i pro větší skupinu zaměstnanců ve stejném čase. **Podstatou outplacementu** je (kromě nabídky finanční kompenzace propuštěnému zaměstnanci) osobní kontakt propuštěného zaměstnance s odborným poradcem – firmou najatým konzultantem nebo psychologem, který tomuto zaměstnanci pomáhá zorientovat se na trhu práce, radí mu jak postupovat při hledání nové příležitosti, jak sestavit životopis, jak se připravovat na pohovory a na výběrová řízení. Konzultant dává propuštěnému nejenom praktické rady, ale měl by ho také povzbudit, naladit ho optimisticky pro hledání nové práce a pomoci mu najít chuť usilovat o novou práci. Měl by propuštěného naučit umět „prodat“ své silné stránky a umět znát své hodnoty. Většinou na tuto práci bývají nájímány i personální společnosti, které případně mohou propuštěnému zprostředkovat práci u svých klientů, nastane-li tato příležitost, že se profil propuštěného zaměstnance shoduje s profilem volné pozice zadané personální společností. Personální společnost také mívá nejaktuálnější informace z pracovního trhu, neboť se na něm každodenně pohybuje. **Cílem** outplacementu je zajistit hladký průběh procesu propouštění, akceptace a vyrovnání se s novou situací jak u odcházejících tak ostatních zaměstnanců.

Služba se vhodně doplňuje s činnostmi zavedených úřadů. Například úřad práce má přehled o volných pozicích na trhu. Je prokázáno, že člověk, který projde programem, najde novou práci dvakrát rychleji<sup>65</sup>.

### 11.5.1 FÁZE PROCESU OUTPLACEMENTU

Standardní pětistupňová metoda má tyto kroky:

---

<sup>62</sup>Webový portál Managementmania [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/penzionovani>>.

<sup>63</sup>Webový portál Mzdová praxe: Jak zeštíhlovat efektivně [online][vid. 12. července 2014]. Dostupné z <<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1285v1261-jak-zestihlovat-efektivne/>>.

<sup>64</sup>Webový portál Outplacement[online][vid. 12. července 2014]. Dostupné z <<http://www.outplacement-services.cz/?id=2>>.

<sup>65</sup>Webový portál Podnikátor: Outplacement [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/n:17640/Outplacement>>.

1. Plánování reorganizace (cca 2 měsíce před zahájením změn) včetně tréninku pro liniové manažery a personalisty, kteří budou propouštěni řídit a zabezpečovat.
2. Plánování komunikace (event. tréninku a semináře) se zaměstnanci, kteří budou firmu opouštět i s těmi, kteří zůstávají.
3. Komunikace a orientace s uvolňovanými pracovníky prostřednictvím konzultanta, pod jehož vedením budou hledat nová zaměstnání.
4. Realizace programu outplacementu (individuálních i skupinových), pravidelné konzultace.
5. Průběžná komunikace s klientem (firmou) a informace o výsledcích outplacementového procesu (Stýblo 2005, s 99).

Pro mnohé firmy zůstává stále otázkou, kdy použít nástroje outplacementu. Neexistují zázračné rady. Přesto mnohé poznatky praxe doporučují, že je vhodné outplacement použít tehdy, kdy odchod zaměstnanců je důsledkem:

- zmenšování organizace,
- restrukturalizace,
- změny vlastníka,
- nedostatečného výkonu (firmy nebo jednotlivce),
- stagnace a „vykolejení“ řídicích pracovníků,
- změny ve vedení,
- zablokování postupu na vyšší pozici,
- osobních problémů jedince ovlivňujících jeho pracovní výkon,
- okolností vyplývajících z fúze či převzetí firmy.

### ***11.5.2 NEVÝHODY A PŘÍNOSY OUTPLACEMENTU***

Zaměstnavatelé také u outplacementu- ostatně jako i u všech ostatních procesů - musejí zvažovat výhody a nevýhody, a to i v ekonomickém vyjádření. Poskytování různých forem podpory uvolňovaným zaměstnancům - například finanční podpory nejčastěji ve formě odstupného nad rámec zákona, úhrada nákladů na rekvalifikační programy, odborné konzultace s experty (právníky, psychology apod.) něco stojí. Za jednu z nejpodstatnějších nevýhod jsou považovány právě náklady outplacementu. Další nevýhodou je potřeba nalézt kvalifikované odborníky a specialisty, kteří problematiku uvolňování zvládají a mohou se jí také podle potřeb časově věnovat.

Outplacement ale samozřejmě vykazuje i přínosy. Mezi ty nejpodstatnější náleží:

- identifikace nadbytečných rezerv lidských zdrojů,
- snížení nákladů v delším časovém horizontu (vlivem poklesu nákladů- například na mzdy, pojištění apod.),
- zmírnění negativního dopadu propouštění na chod společnosti,
- podpora a motivace zaměstnanců, kteří zůstávají ve společnosti,

- posílení image firmy jako dobrého zaměstnavatele na trhu práce,
- usnadnění komunikace s odcházejícími zaměstnanci,
- sociálně psychologická podpora, pomoc při hledání nové práce,
- program cílené finanční podpory odcházejícím pracovníkům,
- návrh strategie propouštění a její komunikace uvnitř i vně společnosti,
- jednání s úřadem práce, zástupci zaměstnanců (odbory) a zaměstnavatelem (Stýblo 2005, s. 55).

## 11.6 OUTPLACEMENT V ČESKÉ REPUBLICCE

Trend je v zásadě shodný - stále více firem hledá nové možnosti při uvolňování zaměstnanců. Nezřídka přitom počítají s uplatněním outplacementu. Pro objasnění jaké jsou **důvody outplacementu v České republice** (statistika je v daném případě orientačním ukazatelem trendu, ne exaktním vyjádřením skutečnosti) představuje restrukturalizace podniku cca 46 % případů, spojení a akvizice 12 %, změna managementu 32 %, jiné důvody asi 10 %. Pokud jde o věk propouštěných, nejvíce ohrožená skupina je od 46 až 50 let, a to téměř v 50 % případů. Způsob nacházení nové pozice je ve 41 % osobní kontakty a síť příležitostí, 12 % vlastní podnikatelská činnost, 30 % přímý personální marketing a z významnějších faktorů ještě asi 11 % inzerce. Změnou oboru (přechod do jiného oboru) prochází cca 53 % uvolňovaných zaměstnanců a další část (47 %) pracuje ve stejném oboru jako dříve.

Podle vyjádření českých podniků jsou **hlavními důvody uplatňování outplacementových procesů** snaha o vytváření firemní kultury, která pozitivně ovlivňuje kvalitu výrobků a služeb a tím i spokojenost zákazníků, úsilí o zmírnění negativního dopadu odchodů na ty, kteří firmu opouštějí i na ty, kteří zůstávají, sociální aspekty zaměstnanosti a splnění legislativních povinností (včetně požadavků odborů).

**Formy outplacementu** co do četnosti představuje pomoc při hledání nového zaměstnání (využívá ji 36 % společností) například v součinnosti s úřady práce, ale také se zákazníky, dodavateli, personálními agenturami apod. Finanční podporu v podobě nejčastěji odstupného nad rámec stanovených požadavků a úhradu rekvalifikačních programů čerpá asi 9 % společností. Odborné konzultace odcházejícím zaměstnancům využívá obdobně asi 9 % společností. Kombinaci uvedených forem, v různé skladbě, uplatňuje 46 % společností. I v outplacementu se uplatňuje zásada zásluhovosti. V praxi to znamená, že se nejedná o plošnou záležitost určenou pro všechny zaměstnance. Ty společnosti, které outplacementové programy využívají, ho uplatňují plošně pouze asi ve 30 % případů<sup>66</sup>.

Propouštění a odchod zaměstnanců mohou významným způsobem ovlivňovat pracovní vztahy. Dobré pracovní vztahy jsou přitom významným předpokladem pro udržení chodu firmy, a to samé platí i o kolektivním vyjednávání. O této oblasti lidských vztahů v rámci podniku naleznete informace v následující kapitole.

<sup>66</sup>Webový portál Daňari online: Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <[http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1016v992-outplacement-jako-reseni-optimalniho-stavu-zamestnancu/?search\\_query=\\$source=3&search\\_results\\_page=5](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1016v992-outplacement-jako-reseni-optimalniho-stavu-zamestnancu/?search_query=$source=3&search_results_page=5)>.

## 12 PRACOVNÍ VZTAHY A KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné **neformální vztahy** příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o **vztahy formální, upravované nejruznějšími pravidly**, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny, či v rámci organizace.

Běžně v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

**Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** (tedy tzv. zaměstnanecké vztahy) jsou upraveny zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem apod.

**Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popř. stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.

**Vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem** upravované zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy.

**Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným** jsou upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem nebo dalšími předpisy organizace.

**Vztahy k zákazníkům a veřejnosti**, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací a pracovním řádem.

**Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci** bývají upravovány taktéž pracovním a organizačním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.

**Vztahy mezi spolupracovníky** jsou obvykle neformální, tedy neupravené předpisy. V tomto případě jde o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li však tyto vztahy již nějakým způsobem upravovány, jde o čisté pracovní vztahy (Koubek 2001, s. 305).

Předpokladem úspěšného přežití podniku v náročném vnějším prostředí je pozitivní interakce ve všech rozhodujících oblastech jeho činnosti a dosažení stavu, který je sdílením základních cílů a hodnot podniku všemi zúčastněnými subjekty. Pro výkonnost a stabilitu organizace má mimořádný význam, jaký charakter mají formální a neformální vztahy mezi jednotlivými zájmovými skupinami zaměstnanců podniku, vč. vlastníků a vrcholového managementu.

Relativně samostatnou skupinou kolektivních vztahů jsou kolektivní vztahy, u nichž je jedním z účastníků stát. Zde hovoříme o **tripartitních vztazích (tripartitě)**.

Úspěch organizace, firmy se nerodí ojedinělými akcemi. Vyžaduje systematickou, náročnou a nepřetržitou práci, včetně využívání vhodných nástrojů, systémů a metod, k nimž patří i týmová práce. Ta je při správném využívání v reálných podmínkách organizace velmi efektivním nástrojem řízení lidských zdrojů.

### 12.1 TÝMOVÁ PRÁCE

Tým je malá skupina lidí, kteří jsou zaujatí pro určitý cíl a všichni se za něj cítí být společně zodpovědní. Základní podmínkou jsou:

- dostatečné odborné znalosti,
- vysoký stupeň motivace všech členů týmu.

Tým by neměl být tvořen pracovníky stejných znalostí, schopností a dovedností, nýbrž sklouben tak, aby se kompetence vzájemně doplňovaly. Za optimální se považuje takový stav, kdy jsou v týmu zastoupeny tyto typy osobnosti:

1. **Vizionářský typ** s převahou intuice, který umí předvídat a dokáže přehlížet drobné nedostatky.
2. **Analytický typ** se schopností realistického jednání, schopný rozebrat situaci a porozumět možným důsledkům.
3. **Akční typ** preferující rychlé efekty, který udržuje projekt v pohybu.
4. **Administrativní typ** se smyslem pro pořádek a dodržování pravidel hry.

### **Zásady týmové (kolektivní) práce**

Týmová práce vyžaduje od každého pracovníka aktivní přístup a mimořádné pracovní nasazení. Ne každý člověk ale dovede, chce a může v týmu úspěšně pracovat. Při sestavování týmu je stejně významným kritériem jako odbornost i schopnost týmové práce konkrétního pracovníka. Proto, máme-li možnost výběru, zařadíme do týmu odborníky s odpovídajícími předpoklady ke kooperaci. Pozice vedoucího může být flexibilní – v závislosti na postupu řešení úkolu se vedení týmu ujímá některý z dosavadních členů (v jednotlivých etapách). Důležitým znakem úspěšné týmové práce je vysoká míra tvořivosti<sup>67</sup>.

Důležitým prvkem při budování týmu je vytvoření vhodného **komunikačního prostředí**. Čím více jsou členové týmů informováni o dění a záměrech organizace, tím větší je jejich zainteresovanost na celkových výsledcích. Tam kde vážnou nebo chybí dostatečné a funkční komunikační kanály, zaměstnanci postrádají informace o smyslu a potřebnosti některých úkolů a činností, práce je ne baví, chybí patřičná radost z dosažených výsledků a lidé nejsou dostatečně motivováni. Proto by komunikační strategie měla být součástí hlavní, generální strategie organizace a neměla by opomíjet zpětnou vazbu, která by se měla stát nástrojem procesu řízení změn s konečným efektem – konkurenceschopností a stabilitou organizace. Všechno to co bylo o týmu doposud řečeno má mj. zásadní význam pro tzv. kolektivní jednání (Heinová 2010, s. 50).

## **12.2 REALIZACE PRINCIPU KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ V PODMÍNKÁCH ČESKÉ REPUBLIKY**

Systém kolektivního vyjednávání díky přijaté právní normě (zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů) doprovázel vývoj české ekonomiky již od počátku 90. let a stal se nedílnou součástí transformace ekonomiky i právního systému, na jehož základě se utvářely vztahy mezi značnou částí zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Kolektivní vyjednávání je základní metoda dosažení dohody o pracovních a sociálních podmínkách mezi sociálními partnery vyjednávání, kterými jsou odborové organizace a zástupci vedení podniků. Při vyjednávání podmínek pro širší okruh zaměstnavatelů a odborových organizací (obory a odvětví činnosti) jde o vyšší orgány těchto subjektů (odborové svazy a svazy zaměstnavatelů).

---

<sup>67</sup>Webový portál SZSMB [online][vid. 19. července 2014]. Dostupné z <[http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce\\_materialy/Tým.pdf](http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce_materialy/Tým.pdf)>.

Kolektivní pracovní právo zahrnuje ve svých nadnárodních normách platných v EU skupiny subjektivních, ale hromadně uplatňovaných práv zaměstnanců, která tím formují povinnosti zaměstnavatele v této oblasti. Jako základní je možno uvést:

- právo zaměstnanců na informace a konzultace (projednání) ze strany zaměstnavatele,
- právo na zastoupení zaměstnanců u zaměstnavatele,
- právo odborového sdružování a činnosti, vč. role odborů v pracovněprávních vztazích,
- právo na kolektivní vyjednávání a úpravu pracovních podmínek zaměstnanců prostřednictvím kolektivních smluv,
- právo na stávku.

### **12.2.1 ÚČAST PRACOVNÍKŮ V KOLEKTIVNÍM VYJEDNÁVÁNÍ A PARTICIPACE NA ŘÍZENÍ**

Participativními metodami rozumíme takové uplatňování nástrojů řízení a rozhodovacích procesů, při nichž zaměstnanci nejsou jen pasivními příjemci pracovních pokynů a řídicích norem, ale předpokládá se jejich aktivní přístup a partnerství na přijetí rozhodnutí, vč. jisté míry odpovědnosti za jejich plnění. Předpokladem uplatňování tohoto přístupu je vytvoření partnerského vztahu a identifikace s cíli organizace u většiny zaměstnanců.

Základním předpokladem pro uplatňování těchto metod je vyřešení **systemu zastupování zájmů zaměstnanců a informování a projednávání (konzultace)** všech podstatných otázek pracovní činnosti a pracovních podmínek, vč. otázek odměňování. Zaměstnanci mají právo na zastupování, informace a projednání (konzultace na základě národních i nadnárodních pramenů práva, které však nespecifikují konkrétní formy tohoto zastoupení. Platná právní úprava této problematiky v České republice vymezuje zastoupení zaměstnanců v organizaci ve dvou formách:

- prostřednictvím příslušných odborových orgánů,
- prostřednictvím jiných zástupců (rad zaměstnanců a zástupců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

Působí-li u zaměstnavatele odborový orgán nebo rada zaměstnanců či zástupce pro oblast BOZP, projednává pracovněprávní záležitosti s nimi; pokud nepůsobí, projednává tyto záležitosti přímo se zaměstnanci.

**Projednáním** se rozumí jednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců, kdy cílem jednání je shoda (i když jí nemusí být dosaženo). Konzultace právních úkonů anebo jiných opatření zaměstnavatele s odborovými orgány se realizuje prostřednictvím projednávání těchto opatření, z nichž pak některá vyžadují také spolupráci (např. prevence rizik při pracovní činnosti) nebo součinnost partnerů (např. řešení pracovních podmínek žen pečujících o dítě mladší 15 let nebo těhotných žen na trhu práce). Informování je nižší forma kolektivního pracovního vztahu než projednávání a obsahuje pouze sdělení, příp. odpovědi na dotazy. Zaměstnavatel je povinen informovat předem odbory, např. o ekonomické a finanční situaci, o vývoji mezd a platů, průměrné mzdě a jejich jednotlivých složkách v členění podle jednotlivých profesních skupin. Zaměstnavatel

je povinen poskytovat také zprávy o nových sjednaných pracovních poměrech, informace o pravděpodobném vývoji zaměstnanosti a zamýšlených strukturálních změnách, racionalizačních nebo organizačních opatřeních a opatřeních v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců.

### **12.2.2 ODBORY V PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY**

Odborová organizace je sdružení zaměstnanců, které je umožněno Listinou základních práva svobod a je naplněním práva svobodného odborového sdružování jako jednoho z prvků pluralitní demokratické společnosti. Tyto principy jsou také zakotveny v úmluvách Mezinárodní organizace práce (o svobodě a ochraně sdružovat se, o právu organizovat se a kolektivně vyjednávat a o kolektivním vyjednávání).

Podle české právní úpravy nelze vzniku a činnosti odborů v organizaci bránit a také nelze nikoho ke členství v odborech nutit (dobrovolné členství). Postavení odborů se odlišuje od jiných organizací (zájmových sdružení vzniklých na základě dobrovolného sdružování. Toto zvláštní postavení je dáno právním vymezením a funkcemi ve vztahu k zaměstnavatelům a zaměstnancům. Odborové organizace disponují oprávněním daným ze zákona v zastupování zaměstnanců vůči zaměstnavatelům, a to v některých případech i zaměstnanců odborově neorganizovaných, a odboroví funkcionáři mají po dobu výkonu své funkce právní ochranu. Pracovněprávních vztahů, zejména pak kolektivního vyjednávání, se mohou odborové organizace zúčastnit v rámci podmínek stanovených zákonem (Dvořáková 2012, s. 329-342).

Lze předpokládat, že lidé vstupují do odborů, protože očekávají získání výhody (minimálně zvýšení odměny bude vyšší, než placené členské příspěvky). Z psychologického hlediska však pro vznik odborů existují významnější důvody, nejdůležitějším z nich je pravděpodobně získání možnost rozhodovat o vlastní práci. Rozhodnutí jednotlivců, zda se stát členem odborů či nikoliv, je ovlivněno mnoha faktory.

Mezi ty, které ovlivnily vstup do odborů, se nacházely faktory spojené s:

- vnímáním pracovních podmínek (nespokojenost s příjmy, s bezprostředním vedením, s rozdílným jednáním s různými skupinami pracovníků),
- touhou účastnit se vytváření pracovních a zaměstnaneckých podmínek nebo je ovlivňovat (v důsledku nedostatků jiných možností),
- vírou lidí v odbory (v to, že mohou zlepšit jejich situaci).

Naopak důvody, proč lidi nevstoupili do odborů, byly následující:

- identifikace s managementem (lidé blízko vedení, kteří jsou spokojeni s podmínkami práce, považují odborovou organizaci za protivníka, v důsledku změn pracovních podmínek však mohou svůj postoj měnit),
- nesouhlasí s cíli odborů,
- považují se za odborníky a odbory považují za organizaci pro odborníky nevhodnou (Kociánová 2010, 189-190).

Mezi typické příklady vzájemných vztahů zaměstnavatelů a odborových orgánů patří:

- **kolektivní vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv**<sup>68</sup>,
- **spolurozhodování** (v případě všech opatření zaměstnavatele, u kterých je požadován předchozí souhlas příslušného odborového orgánu, např. k propuštění odborového funkcionáře, při vydávání pracovního řádu, při zpracování plánu dovolených),
- **konzultace** právních úkonů či jiných opatření zaměstnavatele, jejich **projednávání**, popř. **spolupráce či součinnost** (kdy jde o projednávání, konzultaci, výměnu informací a názorů týkajících se určitých problémů v oblasti práce a lidského činitele, např. projednávání výpovědi nebo ukončení pracovního poměru bez výpovědi, v případě změn pracovního režimu, záležitostí v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, záležitostí v oblasti péče o pracovníky, projednávání převedení pracovníka na jinou práci v případě jeho nesouhlasu; konečné rozhodnutí závisí na zaměstnavateli)
- **rozhodování** (např. o stávce a o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví pracovníků),
- **kontroly** (dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů, předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce, příp. vyřizování stížností odborářů). (Dvořáková 2012, s. 329-342)

## 12.3 KOLEKTIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ

Kolektivním vyjednáváním je podle Mezinárodní organizace práce každé jednání mezi zaměstnavatelem nebo organizací či organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací či organizacemi, ke stanovení pracovních podmínek, pravidel zaměstnávání, úpravě vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a mezi sociálními partnery. Česká legislativa ale upravuje kolektivní vyjednávání úžeji, a to pouze s cílem uzavření kolektivní smlouvy, resp. její změny, popřípadě při vzniku kolektivního sporu k zajištění plnění kolektivní smlouvy. Tento rozdíl mezi naší a mezinárodní úpravou však nemá prakticky zásadní význam.

Kolektivní vyjednávání znamená jednání o výši mezd a dalších pracovních podmínkách zaměstnanců mezi zaměstnavatelem a odbory. Bez odborové organizace tedy nejde kolektivní

---

<sup>68</sup> Kolektivní smlouva je výsledkem kolektivního vyjednávání jako základní formy účasti zaměstnanců na pracovněprávních vztazích mezi zaměstnavatelem (nebo jednou několika organizacemi zaměstnavatelů) a odborovou organizací (nebo více odborovými organizacemi).

### **Obsah kolektivních smluv lze členit na:**

**normativní** - jde o taková ujednání, na jejichž základě vznikají individuální práva (nároky) jednotlivým zaměstnancům, tj. blíže neurčenému počtu fyzických osob. Tato ustanovení kolektivní smlouvy mají povahu pramene práva, takže kolektivní smlouva zde působí obdobně jako právní předpis. Práva, která vznikla jednotlivým zaměstnancům z kolektivní smlouvy, se uplatňují a uspokojují jako ostatní práva zaměstnanců z pracovněprávních vztahů. Znamená to, že spory týkající se neuspokojení těchto práv uplatňují jednotliví zaměstnanci žalobou u soudu. Ani při hromadném neuspokojení takových individuálních práv nevzniká kolektivní spor o plnění kolektivní smlouvy mezi smluvními stranami a není proto možné využít řízení před zprostředkovatelem a rozhodcem;

**obligační** (smluvněprávní) - jde o závazky, z nichž nevznikají nároky jednotlivým zaměstnancům, ale jimiž se stanoví jejich hromadné pracovní podmínky, tj. hromadná práva (např. v oblasti BOZP, pracovního prostředí, mzdového vývoje) nebo jimiž se upravují vztahy mezi smluvními stranami. Z neplnění těchto závazků vznikají kolektivní spory, které jsou řešitelné postupy podle zákona o kolektivním vyjednávání.



vyjednávání vést. Výsledkem úspěšného jednání je kolektivní smlouva, která se vztahuje i na zaměstnance, kteří nejsou odborově organizováni. Celý proces kolektivního vyjednávání je předepsán výše zmíněným Zákonem o kolektivním vyjednávání, 2/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

### **Proces kolektivního vyjednávání**

Proces kolektivního vyjednávání je zahájen **předložením písemného návrhu** jedné strany straně druhé, která je pak bez zbytečného odkladu povinna na návrh odpovědět. Začíná tak vlastní proces vyjednávání, v němž se vyjádří k jednotlivým návrhům, příp. formuluje vlastní protinávrh řešení, ke kterému se vyjadřuje druhá strana. Na základě doručeného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy musí druhá strana **písemně odpovědět**, a to nejpozději do sedmi pracovních dnů, není-li mezi smluvními stranami dohodnuta lhůta jiná. Smyslem této povinnosti je zabránit průtahům, případně úmyslnému bojkotování kolektivního vyjednávání. Uzavřená kolektivní smlouva má povahu právního aktu, který je pramenem práva. Jestliže druhý účastník ve svém vyjádření požaduje změny původního návrhu, jde o nový návrh (tzv. protinávrh). V takovém případě nedojde automaticky k uzavření kolektivní smlouvy s těmito změnami, a smluvní strany spolu musí dále o obsahu kolektivní smlouvy jednat<sup>69</sup>.

Zákon nijak neomezuje počet takovýchto „kol“ vyjednávání, tedy podávání vzájemných návrhů a protinávrhů. Ideálním případem samozřejmě je, pokud smluvní strany v rozumné době po podání prvního návrhu a vyjádření se k němu naleznou smluvní konsensus a podaří se jim kolektivní smlouvu uzavřít. Situace, v níž ani po dlouhém jednání není možné smluvního konsensu dosáhnout, může přejít až ve spor o uzavření kolektivní smlouvy.

Zákon nadále ukládá, že účastníci kolektivní smlouvy jsou povinni nejméně 60 dnů před skončením účinnosti dosavadní kolektivní smlouvy zahájit jednání o uzavření nové kolektivní smlouvy. S ohledem na možnost sjednání kolektivní smlouvy na dobu neurčitou ale bylo v tomto ustanovení doplněno, že v takovém případě, pokud se účastníci dohodli na možnosti změny kolektivní smlouvy k určitému datu, nebo došlo-li k její výpovědi, jsou účastníci povinni zahájit uvedené jednání nejméně 60 dnů před příslušným datem<sup>70</sup>.

Dojde-li k **úspěšnému uzavření kolektivní smlouvy**, mají její účastníci povinnost seznámit zaměstnance s jejím obsahem, a to nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření. Konkrétní způsob informování zaměstnanců si strany mohou dojednat přímo v kolektivní smlouvě. Povinnost seznámit zaměstnance s obsahem kolektivní smlouvy se vztahuje i na přijaté změny kolektivní smlouvy.

Zaměstnancům, kteří vstoupí do pracovního poměru u zaměstnavatele, u něhož je kolektivní smlouva uzavřena, musí zaměstnavatel nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru předat písemnou informaci mimo jiné také o této kolektivní smlouvě a jejích účastnících. Uzavřené kolektivní smlouvy jsou smluvní strany povinny uschovávat po dobu nejméně pěti let od skončení doby jejich účinnosti<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup>Webový portál Účetní kavárna: Kolektivní smlouvy [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <[http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d2679v3472-kolektivni-smlouvy-a-kolektivni-vyjednavani-podle-zmenene-p/?search\\_query=\\$index=426](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d2679v3472-kolektivni-smlouvy-a-kolektivni-vyjednavani-podle-zmenene-p/?search_query=$index=426)>.

<sup>70</sup>Webový portál Odbory online: Postup při uzavírání kolektivní smlouvy [online][vid. 7. července 2014]. Dostupné z <<http://www.odborny-online.cz/pravni-poradna/kolektivni-pracovni-pravo/kolektivni-vyjednavani/uzavirani-podnikove-kolektivni-smlouvy/1034-3/postup-pri-uzavirani-kolektivni-smlouvy>>.

<sup>71</sup>Webový portál Finance: Co znamená kolektivní vyjednávání [online][vid. 11. července 2014]. Dostupné z <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/28002-co-znamenava-kolektivni-vyjednavani/>>.

## 13 SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU

Malé a střední podniky plní v hospodářství a jako zaměstnavatelé nezastupitelnou funkci, proto se poslední kapitola studijní opory zaměřuje práce na specifika personálního řízení v malém a středním podniku. Přestože malé podniky ve vyspělých ekonomikách jsou označovány za nejrychleji rostoucí segment hospodářství, vnášejí do místních ekonomik stabilitu a podněcují k inovacím, jejich personalistika patří k dlouhodobě nedostatečně analyzované a hodnocené problematice. Jejich personální řízení zpravidla zůstává na úrovni **administrativní správy**.

Klíčovou rolí pro přežití či růst malého podniku hraje **vlastník**, který bývá v postavení **vrcholového manažera** a určuje strategické zaměření celé organizace. Řadu malých společností ovšem zakládají lidé - nadšenci z příležitosti, kterou na trhu objevili, a většinou jim chybí zkušenosti, jak řídit a vést lidi. Mezi majiteli se najdou i takoví, kteří personální práci pokládají za ztracený čas a nejsou přesvědčeni o tom, že metody její nejlepší praxe přispívají ke zlepšení výkonnosti organizace. Teprve až v okamžiku, kdy potřebují účinné metody, aby uřídili růst podniku, shledávají, že jejich personální řízení vyžaduje změny (Dvořáková 2012, s. 472).

### 13.1 DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU

Základním kritériem pro posouzení velikosti podnikatele je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období vypočtené za období jednoho kalendářního roku.

- **Za drobného, malého a středního podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává **méně než 250 zaměstnanců** a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho **bilanční suma** roční rozvahy **nepřesahuje 43 milionů EUR**.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají **méně než 50 osob** a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje **10 milionů EUR**.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé vymezeni** jako podnikatelé, kteří zaměstnávají **méně než 10 osob** a jejichž **roční obrat** nebo bilanční suma roční rozvahy **nepřesahuje 2 miliony EUR**<sup>72</sup>.

Personální práce v malém podniku vykazuje **specifika**, která vyplývají z nízkého počtu zaměstnanců, ze značných rozdílů mezi druhy prací a vysokých nároků na živou práci a také z neformálních vztahů mezi vlastníkem a zaměstnanci. Zaměstnavatel očekává od pracovní síly plnění řady požadavků a zaměstnanci mívají víceoborovou kvalifikaci, aby mohli vykonávat různé pracovní úkoly, pracovat za nejasných hranic odpovědnosti a být časově či prostorově flexibilní.

**Výhodou** zaměstnání v malé organizaci je:

---

<sup>72</sup>Webový portál Czechinvest: Definice MSP [online][vid. 14. července 2014]. Dostupné z < <http://www.czechinvest.org/definice-msp> >.

- osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením,
- prostředí, kde je větší vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života,
- prostor pro autonomní a flexibilní nasazení,
- práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy.

K **nevýhodám** takového zaměstnání naopak patří:

- menší jistota pracovního místa,
- nižší mzdy a menší rozsah zaměstnaneckých výhod,
- pracovní doba pružně upravovaná podle množství zakázek a potřeb zákazníka,
- minimální investice do vzdělávání a rozvoje,
- omezené vyhlídky na povýšení (Dvořáková 2012, s. 472).

V menší firmě je nutné zvláště pečlivě zvažovat každé rozhodnutí týkající se zaměstnávání lidí, protože chyba, např. chybný výběr pracovníka, má vzhledem k menšímu počtu pracovníků v menší a zejména pak v malé firmě větší relativní váhu. Pozornost je třeba věnovat zejména tomu, aby plnění pracovních úkolů firmy bylo zabezpečeno přiměřeným počtem pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi. Jestliže firma **nemá k dispozici dostatečné množství pracovníků**, pak jsou její pracovníci:

- přetíženi prací,
- nejsou schopni plnit pracovní úkoly co do množství ani co do kvality,
- jsou vystaveni stresu a v souvislosti s tím se zvyšuje pravděpodobnost výskytu úrazů, onemocnění, konfliktů s ostatními pracovníky i se zákazníky,
- nemají dostatek času na promýšlení svých pracovních postupů, rozhodují se a plní své úkoly v časové tísně a častěji se dopouštějí chyb, což vede k plýtvání časem, materiálem i energií, snižuje se úroveň péče o stroje a jiná zařízení,
- jsou nespokojeni, vytváří se u nich negativní vztah k firmě, majitele či vedení firmy považují za vydřiduchy, častěji fluktuují a to kazí pověst firmy jako zaměstnavatele a zvyšuje její problémy se získáváním pracovníků.

Má-li naopak firma **více pracovníků, než objektivně potřebuje**, existuje-li v ní přezaměstnanost, pak to má za následek:

- nevyužívání pracovníků (jejich fondu pracovní doby i jejich pracovních schopností),
- nevyužívání strojů a zařízení, a tudíž nižší produktivitu práce ve firmě,
- plýtvání mzdovými prostředky a vyšší výrobní náklady snižující konkurenceschopnost firmy na trhu,
- v případě, že jsou pracovníci odměňováni přísně podle výkonu, vede honba za prací k narušování dobrých vztahů mezi nimi,

- nedostatek práce vyvolává u pracovníků obavy z propouštění, ztrácejí pocit sociální jistoty a perspektivy zaměstnání, zhoršuje se jejich vztah k firmě a zpravidla ti nejlepší, kteří snadno naleznou uplatnění jinde, mají tendenci odcházet,
- pracovníci nemají dostatek příležitostí ke svému personálnímu rozvoji a pracovní kariéře (Koubek 2011, s. 38).

## 13.2 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU

Následující podkapitoly shromažďují informace o řízení lidských zdrojů v malém a středním podniku. Jelikož je obecně o jednotlivých činnostech personálního řízení a řízení lidských zdrojů pojednáno v předešlých kapitolách, následující text se soustřeďuje pouze na vybraná specifika, která se týkají malých a středních podniků v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro zachování kontinuity následuje popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů a personálního řízení ve stejném sledu, jako je tomu v celé studijní opoře.

V malých a středních podnicích se lze setkat s různými přístupy k zabezpečení personální práce:

- Vlastník - vrcholový manažer v jedné osobě provádí získávání, výběr, rozmístění, hodnocení pracovníků a odměňování. Personální administrativu vyplývající z pracovněprávních předpisů zabezpečuje rodinný příslušník nebo zaměstnanec (obvykle účetní). Nevýhodou tohoto přístupu je podceňování užitečnosti postupů personálního řízení a případný nedostatek schopností a dovedností vlastníka.
- Vlastník – vrcholový manažer si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. Činnosti předcházející rozhodnutí a jejich vlastní výkon jsou náplní práce některého z podřízených, který je vykonává vedle své hlavní pracovní náplně. Pracovněprávní záležitosti pak zpravidla vyřizuje účetní. Při tomto způsobu zabezpečení personální práce se může stát, že zaměstnanec pověřený výkonem personálních činností bude dávat přednost plnění úkolů vyplývajících z hlavní náplně jeho pracovního místa a personálnímu řízení nebude věnovat větší pozornost.

Je tedy zřejmé, že absence samostatného personálního útvaru, příp. funkce personalisty není z hlediska zabezpečení personálních činností na profesionální úrovni pro podnik ideálním řešením. Hrozí totiž nebezpečí, že některé důležité personální činnosti budou zcela opomíjeny nebo vykonávány neodborným způsobem. Malé a střední podniky volí uvedené přístupy z důvodu finančních nebo jednoduše proto, že při určité velikosti podniku není zřizování této funkce či útvaru efektivní (Václavková 2007, s. 43).

### 13.2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

V případě personálního plánování pracovníků v malém a středním podniku je běžné, že vlastník v postavení vrcholového manažera odhadne krátkodobou potřebu pracovníků z hlediska jejich počtu a struktury. Jedná se o nepsaný **krátkodobý plán s horizontem maximálně jednoho roku**. Spoléhá se přitom na vlastní úsudek, popř. přihlédne k doporučení svých podřízených. Eviduje se kmenový stav zaměstnanců a nikdy nejsou prováděny analýzy demografické, kvalifikační či jiné struktury pracovní síly.

Z porovnání disponibilních vnitřních lidských zdrojů a potřeb personálu vychází, zda následné aktivity povedou ke změně v organizaci práce, k získávání pracovníků nebo

propouštění. Krátkodobý nedostatek pracovní síly, např. z důvodu nemoci, dovolené na zotavenou apod., se řeší prací přesčas, zastupováním nebo dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dlouhodobý nedostatek, u kterého existuje záměr dospět k trvalému pracovnímu vztahu, je zpravidla kryt z vnějších zdrojů. Vnitřní lidské zdroje jsou co do počtu i struktury limitované, hlavně dochází-li k růstu firmy. S vnitřními zdroji se uvažuje při plánování, kdo obsadí vedoucí funkce nebo kdo se stane nástupcem vlastníka či vrcholového manažera.

### **13.2.2 ANALÝZA A POPIS PRÁCE, VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST**

Malý zaměstnavatel většinou nepovažuje za nutné analyzovat práci, zpracovávat popisy práce a specifikovat požadavky pracovního místa na zaměstnance. Při odhadu potřeby personálu se majitel a management spoléhá na své **zkušenosti o obsahu práce** volného, resp. nového místa, popř. na informace od bezprostředních nadřízených a zaměstnanců, kteří znají nároky stejné nebo podobné práce.

Pro připomenutí - analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. V menších firmách má právě **majitel či nejvyšší vedoucí pracovník** dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst (Koubek 2011, s. 44).

V případě, že zaměstnavatel formalizuje obsah vykonávaných prací, jsou údaje zjištěné z analýzy práce, např. z rozhovoru s držitelem pracovního místa anebo jeho nadřízeným, písemně zaznamenány a následně využívány v personálních činnostech, jako je získávání a výběr zaměstnanců, uzavírání pracovní smlouvy, hodnocení pracovníka, vzdělávání a rozvoj, odměňování atd. To znamená, že má zpracovaný seznam prací vykonávaných v podniku a každá práce je charakterizována tím, jaké hlavní a vedlejší pracovní úkoly zahrnuje, za jakých pracovních podmínek je vykonávána, s jakým výrobním zařízením a jakými pracovními prostředky, jaké jsou vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemného zastupování a jaké požadavky na vzdělání a praxi klade na zaměstnance (Dvořáková 2012, s. 474).

Vytváření pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i pro jednotlivé konkrétní zaměstnance může být v malém podniku problematické. Vyplývá to z potřeby pružnosti a malého počtu pracovníků, kdy dochází k častějším změnám pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech i k častějším změnám struktury pracovních míst v podniku. Popis a specifikace pracovních míst pak mají menší stabilitu (Václavková 2007, s. 44).

Efektivní **vytváření pracovních míst** je poměrně obtížná záležitost, která zpravidla přesahuje možnosti majitelů či vedoucích pracovníků malé a často i střední firmy. Také metod a přístupů k vytváření pracovních míst je celá řada a ne vždy je snadné si vybrat ty nejvhodnější. Lze tedy jen doporučit, aby si menší firma v tomto případě vyžádala odbornou pomoc některé ze spolehlivých a osvědčených poradenských firem. V praxi se však v malých a středních firmách setkáváme spíše s intuitivním vytvářením pracovních míst na základě zkušenosti majitele či vedoucích pracovníků, popřípadě s vytvářením pracovních míst na základě analogie s jinými, především většími podniky (Dvořáková 2012, s. 474-475).

### **13.2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ**

Získávání pracovníků v malých a středních firmách by se mělo řídit stejnými „pravidly a postupy“ jako je tomu u velkých společností. Je však dobré už při hledání vhodných zaměstnanců upozornit na některá specifika, která malý podnik může nabídnout.

Menší firmy mají předpoklady pro vytváření mezilidských vztahů rodinného typu, mají větší prostor pro aktivní účast pracovníků na řízení, denní kontakt majitele či vedení firmy s pracovníky vytváří podmínky pro pozitivní vazby mezi nimi, existují tu příznivé podmínky pro přeměnu zaměstnance na spolupracovníka. Zejména je důležité, aby se pracovník stal partnerem, aby jeho názorům a požadavkům bylo nasloucháno, aby byl informován o všem podstatném, co se týká firmy, a aby se s ním slušně zacházelo. To všechno může zvyšovat uspokojení pracovníků z práce a přispívat k dobré pověsti a pracovní atraktivitě firmy, která se tak stává tím, čemu se v zahraničí říká „skvělé pracoviště“ či „zaměstnavatel volbou“ (Koubek 2011, s. 100).

Oproti velké firmě jsou však určité rozdíly v metodách získávání zaměstnanců. „Malý a střední zaměstnavatel“ využívá především **neformální a levné metody** získávání a výběru. Většinou oslovuje zdroje, které jsou v dané situaci příhodné a zaměstnavatelem přímo kontrolovatelné. Malý podnik má oproti velké organizace větší sklon najímat mladé zaměstnance a méně kvalifikovanou pracovní sílu. K získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů uplatňuje metody, které jsou snadno dostupné, srozumitelné a účinné, tedy:

- spontánně došlé žádosti uchazečů o zaměstnání,
- osobní kontakty a ústní dotazování,
- doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnancem,
- inzeráty na místních vývěškách a v místním tisku,
- spolupráce s úřadem práce,
- spolupráce s místními vzdělávacími institucemi (Dvořáková 2010, s. 475).

V menších soukromých firmách (ale nejen v nich) se mnohdy upřednostňuje zaměstnávání příbuzných, přátel a známých. Bývá tomu tak zejména v počátečních fázích existence firmy. Mnohdy podnikatel věří, že s lidmi, kteří k němu mají příbuzenský přátelský vztah, nebudou problémy a že tyto osoby bude zavazovat jejich vztah s podnikatelem k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších sil. V této souvislosti je však třeba zachovávat nezbytnou dávku opatrnosti a chovat se přísně účelově a racionálně (Koubek 2011, s. 218).

Co se týče výběru zaměstnanců, malý podnik mu musí věnovat zvýšenou pozornost, protože jakékoliv chyby v tomto procesu pro něj mají mnohem horší důsledky než pro velký podnik. Problém je, že malý podnik zpravidla nemá zaměstnance s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi provádět kvalitní výběr a nemůže si dovolit externí pomoc. Riziko výběru nevhodného uchazeče je pak v malých podnicích často větší (Václavková 2007, s. 46).

**Výběr** může vycházet z předběžného výběru provedeného na základě doručených materiálů. Dostatečné informace o uchazeči poskytne zdůvodnění žádosti o zaměstnání a životopis. Problémem bývá, že uchazeči s nižším vzděláním neumějí tyto materiály napsat a zpravidla je ani nepošílají. Pokud jsou mezi materiály žadatele přiloženy reference a pracovní posudky, je vhodné ověřit si je u dřívějších zaměstnavatelů a spolupracovníků. Výběrový proces se v řadě malých organizací zjednodušuje na dvě fáze - předvýběr, který zajistí doporučující osoba, a rozhovor majitele s uchazečem.

Dojde-li k prvnímu setkání zaměstnavatele s uchazečem až při rozhovoru, představuje první dojem hlavní kritérium pro rozhodnutí, zda kandidáta přijme. Otázkami při rozhovoru se zjišťují nejen základní znalosti, dovednosti a schopnosti, ale spíše to, nakolik charakteristiky žadatele korespondují s vlastníkovými hodnotami, představami a názory na osobnost a vlastnosti zaměstnance, nakolik existuje soulad mezi pracovní způsobilostí uchazeče a organizační kulturou. Otázky jsou položeny i k identifikaci osobních údajů, které jsou z pracovněprávního pohledu diskriminační, např. jaký je počet dětí a jejich věk, jaký je rodinný stav, jaké zvyky, přesvědčení, hodnoty. Někdy je k rozhovoru přizván také

bezprostřední nadřízený, do jehož pravomoci obsazované místo spadá, aby rozhodlo přijetí uchazeče.

Adaptace nového zaměstnance urychluje jeho zapracování, integraci do pracovního kolektivu a také zvyšuje stabilizaci a motivaci k práci. V malém podniku jednak: převládá sklon podceňovat toto stadium a jeho dopady na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost a jednak je jakýkoliv program adaptace vnímán jako byrokratické omezování svobody jednání podnikatele (Dvořáková 2012, s. 476).

#### **13.2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ**

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých a středních firem podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíše velkých podniků. Mezi našimi majiteli menších firem se lze často setkat i s názorem, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu, v zájmu své vlastní zaměstnatelnosti prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a firmy.

V podstatě má menší firma tři **rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků**:

1. Menší firma bývá za normálních okolností na trhu práce poněkud znevýhodněna (nemůže např. nabízet takové sociální výhody a jistotu dlouhodobého zaměstnání jako velké podniky apod.) a je pro ni obtížnější získávat již náležitě odborně připravené pracovníky. Mnohdy musí nově přijaté pracovníky zaškolovat a doškolovat, popřípadě adaptovat na firemní zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii.
2. Menší firma musí být přizpůsobivá a pružně reagovat na požadavky trhu. Přizpůsobiví a pružní musejí být i její pracovníci. Musejí si pružně osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi různorodých úkolů. Ve světě jsou to právě malé a střední podniky, které se daleko pružněji než podniky velké chápou příležitosti poskytovaných novými objevy a vynálezy, k tomu však musejí soustavně připravovat i své pracovníky.
3. Vzdělávání pracovníků, v první řadě prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace, je jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce a samozřejmě i nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě také nástroj formování harmonických pracovních vztahů ve firmě.

Je pochopitelné, že malá firma nebude provádět tzv. systematické vzdělávání pracovníků v podobě, v jaké se to provádí ve velkých podnicích. Nepůjde o vzdělávání hromadné, kampaňovité, ale spíše o vzdělávání zaměřené na konkrétního jedince, individualizované, vzdělání průběžné a soustavné, vzdělání, v němž firma hraje méně roli organizátora a více roli usnadňovatele a podporovatele (Koubek 2011, s. 138).

Jednou z **příčin nedostatečné zainteresovanosti menších podniků v oblasti vzdělávání** zaměstnanců bývá absence specialisty, který by se touto oblastí systematicky zabýval. Malý podnik se liší oproti velké organizaci v oblasti vzdělávání a rozvoje také tím, že nemá rozpočet na vzdělávání, realizuje školení nahodile, využívá spíše neformální metody vzdělávání na pracovišti a vzdělávací aktivity mají krátkodobou perspektivu. Tento postup je podmíněn nedostatkem finanční síly zaměstnavatele a jeho značnou zranitelností při změně chování zákazníka. Nejsou ani zpracovány plány vzdělávání a výsledky vzdělávacích aktivit nebývají mnohdy nijak hodnoceny. Jako důvod nezajišťování vzdělávání podniky uvádějí příliš vysoké náklady a jim neodpovídající přínosy.

**Zaměření vzdělávacích kurzů** je v MSP obdobné jako ve velkých podnicích, ale míra využívání bývá nižší. Méně často malé firmy realizují interní vzdělávací kurzy, méně

využívají forem vzdělávání na pracovišti a forem vzdělávání náročnějších na moderní řídicí postupy (rotace pracovních míst, kroužky učení a kvality).

### **13.2.5 HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

V malém a středním podniku jsou díky přímým a osobním vztahem mezi zaměstnancem a vlastníkem (resp. managerem) vytvářeny příznivé podmínky pro neformální hodnocení. O tom nebývá vedena dokumentace a nestává se podkladem pro personální rozhodování. Formální hodnocení však bývá pokládáno za zbytečnou administrativní zátěž a ztracený čas (Václavková 2007, s. 46).

V malé firmě je možné použít **jednoduché metody** hodnocení práce, jakými jsou metody sumární, které u malých souborů prací poskytují docela přijatelné výsledky, ale nevylučuje se ani použití metod analytických, např. bodovací metody. Střední firmy by však přece jen měly - pokud je to možné - používat raději analytické metody, které jsou průhlednější, průkaznější a vyvolávají méně konfliktů.

**Hodnocení práce** nelze bezprostředně použít k ocenění práce v peněžních jednotkách, ke stanovení mzdových tarifů, třebaže poskytuje podklady pro toto stanovení. Hodnocení práce totiž determinuje víceméně vnitro firemní (v případě použití katalogů pak obecně uznávanou) hodnotu práce a pro účely ocenění práce je třeba, kromě převodu hodnoty práce do mzdového tarifu, ještě zajistit zohlednění vnějších faktorů, jako jsou např. situace na trhu práce, převažující mzdové tarify, životní náklady, inflace, nadpodnikové předpisy aj.

Tato práce mnohdy bývá pro menší firmu dosti obtížná, a proto lze doporučit, aby majitel nebo vedení menší firmy při stanovování základních mzdových tarifů využili informací o mzdových tarifech stanovených pro stejné nebo podobné práce v jiných, především velkých podnicích, popřípadě se orientovali podle čas od času publikovaných aktualizovaných tabulek základních nebo minimálních mzdových tarifů. Musejí však do těchto tarifů promítnout specifika své firmy a zajistit její konkurenceschopnost na trhu práce a stabilitu jejích pracovníků (Koubek 2011, s. 172).

Moderní pojetí **odměňování** nespočívá jen v peněžních odměnách (mzda, plat, prémie, bonusy aj.), které pracovník dostává za svou práci, ale zahrnuje i nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem. V této souvislosti se mluví o tzv. celkovém odměňování a celkové odměně.

Formy odměn nehmotné povahy přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Právě menší firma má někdy pro takovéto formy odměny lepší podmínky než velké organizace. Souvisí to s „rodinnými“, méně byrokratickými vztahy, kdy majitel nebo vedení lépe znají každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků. Menší firma také poskytuje svým pracovníkům pocit větší důležitosti, zpravidla jim nabízí rozmanitější práci, větší samostatnost apod.

**Zaměstnanecké výhody vyskytující se v menších firmách** lze zařadit do čtyř skupin:

1. **výhody sociální povahy** (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti firmou, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.),
2. **výhody zkvalitňující využívání volného času** (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.),



3. **výhody mající vztah k práci** (např. stravování, výhodnější prodej firemních produktů pracovníkům, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojížděce do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené firmou aj.),
4. **výhody spojené s postavením ve firmě** (např. prestižní firemní automobily pro vedoucí pracovníky, používání firemních automobilů pro osobní účely, přidělení mobilního telefonu, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace firmy atd.).

V zahraničí je v malých a středních firmách poměrně běžné poskytování: placeného volna v den narozenin, firemní posilovny nebo tělocvičny (popřípadě příspěvek pracovníkům na sportovní a tělovýchovné aktivity), programu pro bývalé pracovníky - důchodce, materiální podpory pozůstalým při úmrtí pracovníka, příspěvku na "vzdělávání dětí pracovníků, tzv. „daňového deštníku“ pracovníkům, tj. administrování jejich daňového přiznání pro všechny příjmy, a mnohé další (Koubek 2011, s. 170, 186).

Pro malé a střední podniky představuje **uvolňování zaměstnanců** z organizace ožehavý problém. Na jedné straně si nemohou dovolit zaměstnávat zaměstnance, který nepodává odpovídající pracovní výkon, na druhou stranu při jeho propuštění může dojít k citelnému narušení mezilidských vztahů na pracovišti ještě ve větší míře, než tomu bývá u velkých podniků. Menší firmy sice nepřístupují tak často k propouštění pracovníků jako podniky velké, nicméně si nemohou dovolit zaměstnávat pracovníky, kteří nepodávají žádoucí výkon či nemají odpovídající chování, a tak přece jen jsou ekonomicky k propouštění pracovníků nuceny.

Na rozdíl od velkých podniků, kde je přece jen na takováto rozhodování více lidí a také tam existuje personální útvar, který může výrazně pomoci, je v menších firmách majitel či nejvyšší vedoucí pracovník sám a celé rozhodnutí závisí na něm. Své rozhodnutí neustále odkládá. Taková váhavost však může mít negativní dopad na pracovní morálku a celkový výkon firmy, protože je nezhoršují jen osoby, které by bylo žádoucí propustit, ale i další pracovníci, kteří samozřejmě vidí "beztréstnost" osob majících nedostatečnou pracovní morálku a podávajících nedostatečný výkon a to je demotivuje.

### **13.2.6 PRACOVNÍ VZTAHY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ**

Zaměstnávání příbuzných nebo přátel je v malých a středních podnicích poměrně běžnou záležitostí, ale má významný dopad na pracovní vztahy a atmosféru ve firmě. Příbuzný nebo přítel majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka firmy je pochopitelně v centru pozornosti a neustále je pozorován a kontrolován ostatními pracovníky. Nic nepřispěje k rozklížení pracovního kolektivu firmy tak spolehlivě, jako zvýhodňování některého pracovníka, zejména pak příbuzného nebo přítele majitele či nejvyššího vedoucího pracovníka. Proto by měl majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník soustavně demonstrovat svůj stejný přístup ke všem pracovníkům bez rozdílu.

V každém případě přináší zaměstnávání příbuzných, přátel a známých určité problémy, které, mohou mít pro firmu dosti negativní dopad. Odborná literatura se spíše přiklání k tomu, že nevýhody obvykle převažují nad výhodami, zejména pak v okamžiku, kdy se firma začne rozvíjet a zaměstnávat i další osoby.

**Péče o pracovníky** patří v poslední době mezi nejčastěji diskutované problémy personální práce a je pochopitelné, že ani menší firmy nemohou zůstat stranou. Jednak je úroveň péče o pracovníky jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování výkonu ve firmě,

jednak soustavně vzrůstá tlak dobře řízeného státu, odborů i mezinárodních organizací na rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky.

V menších firmách zahrnuje péče o pracovníky následující oblasti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků.

V poslední době je pozornost menších firem ve světě soustředěna na vhodnost různých pracovních režimů. Zejména to souvisí s určitými obtížemi při získávání pracovníků či s problémem, jak zajistit práci, pro niž se ve firmě nevyplatí zřizovat pracovní místo na plný úvazek.

Mezi nejvhodnější pracovní režimy pro malé a střední podnik proto patří:

Přesčasová práce nevyžaduje získávání dodatečných pracovníků a lze ji operativně použít ke splnění naléhavého úkolu. Na druhé straně je dražší, a to může vést pracovníky k tomu, že si budou šetřit práci, protože v přesčase za ni dostanou více.

- Směnová práce nebývá v menších firmách příliš používána a objevuje se spíše v těch, které zajišťují nějaké nepřetržité služby. Může však přispět k rychlejšímu plnění termínů, poskytuje konkurenční výhodu v případech, kdy rychlost provedení zakázky je podmínkou jejího udělení a zlepšuje také využívání zařízení z hlediska morální amortizace.
- Práce na částečný úvazek je v malých i středních podnicích v zahraničí - na rozdíl od naší praxe - velmi častá, protože umožňuje získat i pracovníky, kteří z nějakých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat na plný úvazek.
- Pružná pracovní doba, ať už jde o pružný pracovní den či pružný pracovní týden, může přispět k motivaci pracovníků, k lepšímu využití jejich fondu pracovní doby a její zavedení je levné.
- Sdílení pracovního místa je u nás doposud málo užívaný pracovní režim, kdy dva nebo více pracovníků uzavřou s firmou smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě. Sami pak rozhodují o tom, kdy který z nich bude pracovat a podle toho si i sami rozdělují odměnu za práci (Koubek 224-230).

Je jasné, že menší firma nemůže soutěžit s velkými podniky v případě některých oblastí (získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, odměňování) ale měla by mít i tyto oblasti na paměti a měla by se v ní snažit udělat všechno, co je v jejích silách, aby vytěžila ze své pozice maximum. Vytváří se tak nejen dobrá pověst zaměstnavatele, ale prohlubuje se i pocit sounáležitosti pracovníků s firmou a zlepšují se pracovní vztahy ve firmě, které jsou pro přežití a další rozvoj zejména malých a středních firem tolik nezbytné.

## ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů posunulo význam člověka v organizaci jako nejdůležitějšího podnikového zdroje, nejen jako složky v personálních záznamech, protože právě lidský faktor je tím nejperspektivnějším z pohledu dlouhodobého horizontu firmy. Řízení lidských zdrojů a personální politika se tak dostává do popředí zájmu většiny podniků a stává se nedílnou součástí podnikové základny. Předchůdcem této koncepce byly personální administrativa a personální řízení. Nyní se upřednostňuje provázanost personální oblasti s firemní strategií. I v současnosti se stejně jako dříve klade se důraz na řídicí i koncepční činnosti, ale mnohem více se firmy soustředí na znalosti člověka na jejich systematický rozvoj a posilování.

Řízení lidských zdrojů disponuje celou řadou postupů a různých metod řízení pro práci s lidmi v organizaci. Neomezuje se pouze na personálního ředitele a další pracovníky personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Proto se v současnosti řízení lidských zdrojů zabývá mnoha různými aktivitami v rámci podniku. Nejedná se už „pouze“ o nábor pracovníků a jejich hodnocení. Řízení lidských zdrojů vychází z personálních strategických plánů, které mají za cíl nalézt optimální počet zaměstnanců, ale také mají za cíl předvídat budoucí potřebu a nabídku pracovní síly. Na základě podrobných analýz pracovních míst a jejich specifikací, může firma pracovní místa vytvářet, měnit, nebo rušit. Specifikace pracovního místa zase pomáhá personalistům a manažerům vybrat a získat nejvhodnějšího zaměstnance. Neméně užitečná je specifikace při hodnocení pracovního výkonu. Ten může být výrazně ovlivněn motivací a dalším vzděláváním a rozvojem. Nelze opomenout ani „pozadí“ pracovního vztahu, a to je péče o dobrou komunikaci a vztahy na pracovišti. Spokojenost zaměstnanců také lze zvýšit péčí o jejich pracovní prostředí, případně úpravou pracovního režimu. I důsledné dodržování předpisů a pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci rovněž udržuje zaměstnance v kondici a může tak předcházet zvýšené fluktuaci způsobené nekvalitním pracovním zázemím. Přestože propouštění zaměstnanců je hodnoceno jako nepříjemná zkušenost jak ze strany manažerů / personalistů, tak samotných propouštěných, je běžnou součástí pracovního života každého člověka.

V těchto několika větách jsou shrnuty základní činnosti řízení lidských zdrojů. Tato studijní opora nabízí právě ucelený přehled o základních vykonávaných činnostech v rámci personálního řízení. Řízení lidských zdrojů má však mnohem širší perspektivu a záběr, k jejímuž úplnému poznání je nutné další studium. Je také jasné, že je to oblast v mnohých směrech neprobádaná, která se neustále vyvíjí a přináší každou chvíli nový pohled a přístup k řízení a vedení lidí, toho nejcennějšího, co firma může mít.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANTALOVÁ, M. 2011.*Lidské zdroje a personální manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 158 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
- [2] ARMSTRONG, M. 2009.*Odměňování pracovníků*. Praha : Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, M. 2007.*Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BARTÁK, J. 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: AlfaPublishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [5] BLÁHA, J. 2013. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0. Dostupné z:  
<http://knihy.cpress.cz/?p=actions&action=download/file&value=files&id=117318>
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012.*Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. 2011.*Talent management*. In: Sborník RELIK: Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti. Praha:Melandrium, 2011. ISBN 978-80-86175-75-1. Dostupné z:  
<http://kdem.vse.cz/resources/relik11/sbornik/download/pdf/131-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf>
- [8] HEINOVÁ, H. 2010.*Rozvoj lidských zdrojů*. Šumperk: JENA, Jesenické nakladatelství, 2010. 58 s. Dostupné z:  
[http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2533.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf)
- [9] HRONÍK, F. 2007.*Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9636-0.
- [11] KOCIANOVÁ, R. 2010.*Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : GradaPublishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOUBEK, J. 2011.*Personální práce v malých a středních firmách*: 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [13] KOUBEK, J. 2001.*Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: ManagementPress, 2001. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [14] MÁDLOVÁ, D. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Ústí nad Labem:Univerzita J.E. Purkyně. 2012. 60 s.
- [15] PLAMÍNEK, J. 2014.*Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

- [16] PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024739607.
- [17] STÝBLO, J. 2005. *Outsourcing a outplacement*. Praha : ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-735-7094-7.
- [18] ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [19] THORNE, K. a A. PELLANT. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno : ComputerPress, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [20] TOMŠÍK, P. a J. DUDA. 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 259 s. ISBN 80-737-5556-4.
- [21] TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [22] URBAN, J. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [23] VÁCLAVKOVÁ, L. 2007. *Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích: výzkumná zpráva z projektu IGA 18/05*. Praha : Oeconomica, 2007. 33 s. ISBN 978-80-245-1186-3.
- [24] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [25] ŽUFAN, J. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 2012. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

### Internetové zdroje:

- [1] [http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri\\_lidske\\_zdroje.pdf](http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf)
- [2] [https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_PeR/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnic\\_h\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnic_h_mist.pdf)
- [3] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17516>
- [4] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17517/Metody-zjistovani-informaci-o-pracovnich-mistech>
- [5] <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>
- [6] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17515/Pristupy-kvytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>
- [7] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:18963/Osobni-spis-zamestnance>
- [8] <http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/53-adaptacenz>

- [9] <http://etext.czu.cz/img/skripta/64/pamet-1.pdf>
- [10] <http://www.chovani.eu/rozvoj-zamestnancu/c377>
- [11] <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>
- [12] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h3.aspx>
- [13] <http://alert.aspi.cz/download.php?FNAME=1054110372.upl&ANAME=pracovni%20doba2.pdf>
- [14] [http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove\\_tendence\\_Duskova.pdf](http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vyvojove_tendence_Duskova.pdf)
- [15] <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast2h3.aspx>
- [16] <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicke-pusobeni-faktoru-pracovniho-prostredi>
- [17] [http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost\\_pri\\_praci.pdf](http://www.aprcz.cz/pages/osveta/bezpecnost/bezpecnost_pri_praci.pdf)
- [18] <http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/co-to-je-skoleni-bezpecnosti-prace/>
- [19] [http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke\\_prilohy/vzdelavani/elearningbozp.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tematicke_prilohy/vzdelavani/elearningbozp.html)
- [20] <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/nemoci-z-povolani-jak-a-kde-je-resit/Strana-2.html>
- [21] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16658/Rizeni-pracovniho-vykonu-zamestnancu>
- [22] Webový portál VSFS: Analýza a vytváření pracovních míst [online][vid. 5. července 2014]. Dostupné z <  
[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B\\_Per/um/3\\_Analyza\\_a\\_vytvoreni\\_pracovnich\\_mist.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_Per/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf) >.
- [23] <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>
- [24] <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>
- [25] <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/26/>
- [26] (<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>)
- [27] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/mzdy/n:17298/Mzdovy-system-podniku>
- [28] <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/odmenovani-zamestnancu-jak-stanovit-vysi-mzdy.html>
- [29] <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>
- [30] <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/24/>
- [31] [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d528v504-progresivni-formy-hodnoceni-vykonu-ve-vazbe-na-odmenovani-z/?search_query=)
- [32] <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

- [33] [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/)
- [34] <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [35] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/n:16180/Ukonceni-pracovniho-pomeru>
- [36] <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/jak-se-postupuje-pri-hromadnem-propousteni/>
- [37] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/n:16727/Hromadne-propousteni>
- [38] <https://managementmania.com/cs/penzionovani>
- [39] <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1285v1261-jak-zestihlovat-efektivne/>
- [40] <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/propousteni-zamestnancu/n:17640/Outplacement>
- [41] [http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce\\_materialy/Tým.pdf](http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce_materialy/Tým.pdf)
- [42] [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d2679v3472-kolektivni-smlouvy-a-kolektivni-vyjednavani-podle-zmenene-p/?search\\_query=\\$index=426](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d2679v3472-kolektivni-smlouvy-a-kolektivni-vyjednavani-podle-zmenene-p/?search_query=$index=426)
- [43] <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28002-co-znamena-kolektivni-vyjednavani/>
- [44] <http://www.odbory-online.cz/pravni-poradna/kolektivni-pracovni-pravo/kolektivni-vyjednavani/uzavirani-podnikove-kolektivni-smlouvy/1034-3/postup-pri-uzavirani-kolektivni-smlouvy>
- [45] <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Mechanistický přístup.....	40
Obrázek č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové motivace .....	43
Obrázek č. 3: Výhody a nevýhody metod získávání pracovníků.....	54
Obrázek č. 4: Assesment Centre .....	60
Obrázek č. 5 Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním .....	65
Obrázek č. 6: Cyklus podnikového vzdělávání.....	68
Obrázek č. 7: Řízení pracovního výkonu .....	97
Obrázek č. 8: Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	99
Obrázek č. 9: Metody hodnocení pracovníka.....	103
Obrázek č. 10: Metoda hodnocení pomocí 360° zpětné vazby .....	106
Obrázek č. 11: Složky celkové odměny .....	112
Obrázek č. 12: Druhy motivace zaměstnanců.....	119
Obrázek č. 13: Maslowova pyramida potřeb.....	120



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Schéma rozdílu v obsahu pojmů „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“	11
Tabulka č. 2: Úroveň obtížnosti jednotlivých funkcí, pokud jde o práci vztahující se k informacím, lidem a věcem. ....	34
Tabulka č. 3: Kategorie činností a jejich popis v metody PAQ .....	34
Tabulka č. 4: Kategorie manažerské práce podle metody MPDQ .....	35

Název: **Řízení lidských zdrojů**  
Autor: **doc. RSDr. Vojtěch Malátek, CSc.**  
Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné  
Počet stran: 154  
Náklad: 40 ks CD  
ISBN: **978-80-7510-050-4**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.