



# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

7. přednáška

**Přijímání, orientace, rozmíst'ování  
a uvolňování pracovníků**

# Tematické zaměření dnešní přednášky

- Formální náležitosti přijímání pracovníků
- Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita
- Obsah oblastí orientace a časový plán
- Rozmíst'ování pracovníků a staffing
- Formy rozmíst'ování pracovníků
- Snižování počtu pracovníků a jeho metody
- Outplacement a možnosti jeho využití

## FORMÁLNÍ náležitosti přijímání pracovníků

– Po úspěšném procesu získávání a výběru pracovníka – tedy poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání byl informován o tom, že byl vybrán a nabídku zaměstnání akceptoval – **nastávají mezi budoucím zaměstnancem a organizací další aktivity spojené s utvářením pracovních vztahů, resp. s přijímáním pracovníka do pracovního procesu.**

1) Nejdůležitější FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTÍ přijímání pracovníků je vypracování pracovní smlouvy, její projednání s pracovníkem a následné podepsání smlouvy zúčastněnými stranami. Případně sjednání dohod(y) (DPČ, DPP) konané mimo pracovní poměr.

## Formální náležitosti přijímání pracovníků

- Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a pracovníkem vzniká nejčastěji na základě podpisu **pracovní smlouvy**; může vzniknout také na základě **volby a jmenování**.
- Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu **písemně**.
- Případná **zkušební doba** může být sjednána (vždy písemně) a nejpozději v den nástupu do práce – v délce trvání maximálně 3 měsíce (u vedoucích pracovníků max. 6 měsíců).

## Formální náležitosti přijímání pracovníků

- V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:
  - **druh práce**, na který je zaměstnanec přijímán
  - **místo výkonu práce** (obec a organizační jednotku nebo jinak určené místo)
  - **den nástupu do práce**
- Pracovní smlouva může dále obsahovat nepovinné náležitosti – např.: specifikaci pracovní doby, odchodné, výši mzdy nebo specifikaci jejich složek mzdy, délku zkušební doby, konkurenční doložku atd.

## Formální náležitosti přijímání pracovníků

- 2) Další nezbytnou formální náležitostí v procesu přijímání pracovníků je krok, během něhož kompetentní zaměstnanec personálního útvaru:
  - ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru;
  - zodpoví pracovníkovy případné dotazy.
- 3) Před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, je-li ze zákona vyžadována (v souvislosti s povahou vykonávaných činností), příp. ji vyžaduje zaměstnavatel.

## Formální náležitosti přijímání pracovníků

- 4) Následuje **detailní seznámení se s předlohou pracovní smlouvy a následný podpis pracovní smlouvy** zúčastněnými stranami.
- 5) **Po podpisu pracovní smlouvy – dochází k formálnímu zařazení pracovníka do personální evidence** (pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.).
  - V případě **nově přijímaného pracovníka** je personálním oddělením **vyžádán od předchozího zaměstnavatele zápočtový list** a je uvědomněn příslušný orgán státní správy / zdravotní pojišťovna o **přihlášení k odvodům sociálního a zdravotního pojištění ze mzdy**.

## Formální náležitosti přijímání pracovníků

- 6) Následuje vedení pracovníka na příslušné pracoviště – dle místa výkonu práce a seznámení (představení) nového zaměstnance jeho spolupracovníkům.
- 7) Bezprostřední nadřízený pracovník seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi a také s předpisy BOZP a chování na pracovišti. Poté zaměstnanec (povětšinou testovou formou) prokazuje odpovídající znalosti bezpečnostních předpisů.
- 8) Nadřízený pracovník poskytne zaměstnanci informace o sociálně hygienických podmínkách práce a péče o zaměstnance organizace.



## Formální náležitosti přijímání pracovníků

- 9) V rámci dalšího kroku je **pracovník uveden na dané pracovní místo** – dle smluvního místa výkonu práce (za předpokladu, že povaha pracovního místa nevyžadovala přítomnost na pracovišti již v rámci předchozích kroků) a **dochází k přidělení a předání nástrojů, zařízení potřebných k výkonu práce.**
- 10) Poté **jsou pracovníkovi přiděleny první pracovní úkoly** – na základě druhu výkonu práce.

## **ORIENTACE pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita**

- **Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst (každé pracoviště i organizaci) specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces adaptace** (seznamování se) **pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, úkoly, sociálním a pracovním prostředím apod.**

## **ORIENTACE pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita**

- Jedná se v podstatě o formování pracovních schopností nového pracovníka, aby vyhovovaly požadavkům zaměstnavatele a souzněly s požadavky pracovního místa.
- **Součástí vzdělávacích aktivit v rámci adaptace pracovníka jsou požadavky kladené na akceptaci:**
  - odborných informací pracovníkem;
  - informací v oblasti pracovních postupů, techniky a technologie;
  - informací o prohlubování a rozšiřování kvalifikace.

## Orientace pracovníků

**Hlavním cílem orientace pracovníka je, aby se nově přijímaný zaměstnanec:**

- co nejrychleji a bez stresu adaptoval (zařadil) do podnikového pracovního kolektivu;
- sdílel zavedený styl práce;
- osvojil si specifické podnikové znalosti a dovednosti;
- orientoval se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku;
- ztotožnil se s podnikovými cíli.

## OBSAH oblastí orientace pracovníků

### Orientace pracovníka probíhá:

- jednak **formálním způsobem** – zabezpečuje personální útvar či nadřízený pracovník;
- tak i **neformálním způsobem** – představující spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky.

Orientace nových pracovníků může být zaměřena – specifikována – v podobě:

### *Celopodnikové orientace:*

- je zaměřena na zprostředkování informací obecného rázu v podobě souboru písemných materiálů (např. organizační struktura podniku, kolektivní smlouva);

## Obsah oblastí orientace pracovníků

– je společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah práce (požární řád, pracovní řád).

### Útvarové (skupinové či týmové orientace):

- týká se organizační jednotky, v níž se nachází příslušné pracovní místo obsazované novým zaměstnancem;
- má postihnout případné detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru vyznačuje.

**Orientace na konkrétní pracovní místo** – zaměstnanec absolvuje v rámci adaptačního procesu období „zaškolování se“ na daném pracovišti za přítomnosti a pod dohledem zkušeného pověřeného pracovníka(ů).

# ČASOVÝ PLÁN formální orientace pracovníků

Za účelem zjištění:

- jak se nově přijatí pracovníci sžili s pracovním prostředím (podnikem)
- a jak si vedou v práci,

**...je důležité monitorování těchto skutečností.**

V případě, že se vyskytnou problémy, je důležité, tyto komplikace rozpoznat v rané fázi a nepřipustit, aby se více prohloubily. Za tím účelem je vhodné, když nový pracovník dostane časový plán formální orientace a adaptace. Plnění časového plánu je třeba průběžně sledovat a kontrolovat (nadřízeným a personál. útvarem).

# STAFFING

Z personálního pohledu **staffing**:

- můžeme charakterizovat jako **formování pracovní síly** = formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly organizace (řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility).
- zahrnuje jednak **rozmíst'ování pracovníků** a také **i proces přizpůsobování pracovníků současným a zpravidla také perspektivním požadavkům daných pracovních míst.**

**Pozn.:** Pojmem **staffing** je v personalistice označováno „účelové vyvíjení nátlaku podřízeného pracovníka k osobě nadřízené na pracovišti“, mající charakter soustavnosti a delšího trvání.



# ROZMÍSTĚOVÁNÍ pracovníků, vnější mobilita

Rozmíst'ování pracovníků představuje nepřetržitý proces spočívající v kvalitativním, kvantitativním, časovém a prostorovém spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy.

## Vnější mobilita pracovníků:

- mezi **aktivní přístup** v rámci vnější mobility řadíme: získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků;
- za **pasivní přístup** je označováno: propouštění a penzionování pracovníků, popř. skutečnosti v podobě rezignace a úmrtí pracovníků.

# FORMY ROZMÍSTĚOVÁNÍ pracovníků

V rámci vnitřní mobility pracovníků rozlišujeme následující **FORMY rozmíst'ování pracovníků**:

- *Povýšení pracovníků* – představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní pozici.
- *Převedení (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště)* – pracovník je převeden v rámci organizace na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, mzdové podmínky apod. jako pracovní místo, které opouští.

## Formy rozmíst'ování pracovníků

- *Přeřazení pracovníka na nižší funkci* za situace:
  - kdy pracovník pozbývá předpokladů pro vykonávání práce na stávajícím pracovním místě.,
  - případně v situaci, kdy dané pracovní místo je zrušeno.

# SNIŽOVÁNÍ POČTU pracovníků a jeho metody

Snižovat počet pracovníků v dané organizaci lze několika způsoby:

- 1) Zaměstnavatel může přistoupit k **propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti** (z tzv. organizačních důvodů), kdy vyvstává skutečnost, že:
  - organizace již nemá zájem o vykonávání práce, kterou až dosud pracovník odváděl;
  - organizace nepotřebuje pracovní místo (a tedy pracovníka, jenž byl až dosud držitelem pracovního místa).

## Snižování počtu pracovníků a jeho metody

- 2) Snížování počtů pracovníků v souvislosti s přírozenými odchody pracovníků z podniku (odchod do starobního nebo invalidního důchodu, smrt pracovníka, úmrtí vlivem pracovního úrazu aj.)
- 3) Stejně bezkonfliktní metodou je neobsazování pracovního místa uvolněného pracovníkem – na základě jeho rezignace, rozvázání pracovní smlouvy (povětšinou dohodou), a to např. z důvodu odchodu k jinému zaměstnavateli – a tedy zastavení nebo pozastavení získávání pracovníků na toto pracovní místo z vnějších zdrojů.

## **Snižování počtu pracovníků a jeho metody**

**4) Další řešení již nejsou tak bezkonfliktní, představují:**

- omezení rozsahu přesčasové práce;**
- zavedení kratší pracovní doby;**
- prověření potřeby (nutnosti) zaměstnávání pracovníků na základě DPČ, DPP.**

**5) Hromadné propouštění = ve stanoveném období skončení pracovního poměru s větším počtem zaměstnanců (z iniciativy zaměstnavatele).**

Povětšinou se jedná o transformační důvody související s charakterem podnikatelské činnosti; v důsledku technologických změn; redukce portfolia či objemu produkce aj.).

## Snižování počtu pracovníků a jeho metody

- Především v případě hromadného propouštění – před podáním výpovědí jednotlivým zaměstnancům – **je zaměstnavatel povinen o záměru včas písemně informovat příslušný odborový orgán** (radu zaměstnanců).
- **Zaměstnavatel je současně povinen písemně informovat příslušný úřad práce.**
- V zájmu zaměstnavatele a jím realizované sociální politiky by mělo být zmírnit propouštěným zaměstnancům (přinejmenším v době plynutí výpovědní lhůty) obtížnost jejich dalšího pracovního uplatnění.
- Jednou z forem poskytnutí kompetentních služeb je přístup prostřednictvím metody „**outplacement**“.

## OUTPLACEMENT a možnosti jeho využití

- Jedná se o proces, kdy **zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru.**
- Je to druh služby pro zaměstnance, kteří se dostali do situace výpovědi z důvodu nadbytečnosti.

### Rozlišujeme tyto fáze outplacementu:

1. plánování reorganizace
2. plánování komunikace
3. komunikace a orientace s propuštěnými zaměstnanci
4. realizace programu outplacementu
5. průběžná komunikace s organizací a následné informování o výsledcích



## Výhody a nevýhody outplacementu

Mezi hlavní výhody můžeme zařadit:

- zlepšení pracovní morálky u zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají a udržení si klíčových zaměstnanců;
- méně námitek k propouštění ze strany odborů;
- příznivý prvek firemní kultury a sociální politiky;
- prevence soudních sporů, příznivé klima na pracovišti;
- zachování si dobré image a standardních vztahů se zaměstnanci (možnost využití jejich zkušeností v rámci konzultantské činnosti, poradenské činnosti; v případě potřeby využití pracovníků v rámci DPČ, DPP; či možnost kladných referencí u potenciálních uchazečů o zaměstnání v organizaci; pozitivní vliv v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů aj.).

## Výhody a nevýhody outplacementu

Za nevýhody jsou považovány:

- **značné finanční náklady** na outplacement (cca 4 tis. – 100 tis. Kč/zaměstnance) v závislosti na tom, zda je outplacement realizován externí či interní formou.
- **potřeba kvalifikovaných zaměstnanců** a personalistů pro realizaci moderního přístupu v rámci uvolňování pracovníků;
- **fakt, že výhody se projeví až v delším časovém horizontu.**

Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne. 😊

