

Západočeská univerzita v Plzni

FAKULTA PRÁVNICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Činnosti personálního oddělení

TEREZA HUŇÁČKOVÁ

PLZEŇ, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vytvořila zcela samostatně s využitím literatury a zdrojů informací vyjmenovaných v níže uvedeném seznamu.

V Plzni dne

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Mgr. Heleně Sequensové, a to za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a připomínky, kterými přispěla k jejímu vypracování. Dále bych chtěla poděkovat personalistce Renátě Ponocné, za poskytnuté informace o adaptačním procesu firmy Škoda JS a.s. do praktické části této práce.

Obsah

Úvod	1
1 Řízení lidských zdrojů	3
1.1 Systémy řízení lidských zdrojů	3
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	3
1.3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	4
2 Personální oddělení	6
2.1 Úloha personálního oddělení	6
2.2 Organizace personálního oddělení	6
2.3 Společné služby v oblasti lidských zdrojů	7
2.4 Úloha personalistů	8
2.4.1 Poskytování služeb	8
2.4.2 Vedení a usměrňování a poskytování rad	8
2.4.3 Role partnera v podnikání	8
2.4.4 Role stratéga	9
2.4.5 Role inovátora, činitele změny a interního konzultanta	9
2.4.6 Monitorovací role a role strážců hodnot	9
2.4.7 Profesionalita v řízení lidských zdrojů	10
3 Personální strategie a personální politika	11
4 Jednotlivé činnosti personálního oddělení	13
4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	13
4.1.1 Pojmy	13
4.1.2 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	14
4.1.3 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	18
4.1.4 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky	19
4.1.5 Úloha personálního oddělení při analýze a vytváření pracovních míst	20
4.2 Plánování zaměstnanců	21
4.2.1 Účel a hlavní úkoly	21

4.2.2 Oblasti personálního plánování	22
4.2.3 Proces plánování pracovníků	23
4.2.4 Odhad potřeby pracovníků.....	24
4.2.5 Plánování personálních činností	26
4.2.6 Časová dimenze personálního plánování.....	28
4.2.7 Úloha personálního oddělení při plánování zaměstnanců	28
4.3 Získávání.....	29
4.3.1 Proces získávání pracovníků.....	30
4.3.2 Úloha personálního oddělení při získávání zaměstnanců	33
4.4 Výběr uchazečů.....	34
4.4.1 Kritéria výběru	34
4.4.2 Proces výběru.....	36
4.4.3 Metody výběru	37
4.4.4 Zlepšování efektivity výběru.....	38
4.5 Přijímání pracovníků.....	38
4.6 Rozmíst'ování zaměstnanců	40
4.6.1 Formy rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace	42
4.6.2 Formy rozmíst'ování v rámci vnější mobility	43
4.6.3 Úloha personálního oddělení při rozmíst'ování pracovníků	43
4.7 Řízení pracovního výkonu	44
4.8 Hodnocení pracovníků.....	47
4.8.1 Formy hodnocení	48
4.8.2 Využití hodnocení.....	49
4.8.3 Proces hodnocení	50
4.8.4 Metody hodnocení	51
4.8.5 Cíle hodnocení	52
4.8.6 Úloha personálního oddělení při hodnocení zaměstnanců	52
4.9 Odměňování.....	53

4.9.1 Úkoly a cíle odměňování	53
4.9.2 Řízení odměňování	55
4.9.3 Složky odměňování.....	56
4.9.4 Základní otázky odměňování.....	57
4.9.5 Úloha personálního oddělení při odměňování zaměstnanců	59
4.10 Vzdělávání	59
4.10.1 Metody vzdělávání.....	61
4.10.2 Úloha personálního oddělení při vzdělávání zaměstnanců.....	64
4.11 Péče o pracovníky	64
4.11.1 Pracovní doba a pracovní režim.....	65
4.11.2 Pracovní prostředí	66
4.11.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví	66
4.11.4 Personální rozvoj pracovníků	66
4.11.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti	66
4.11.6 Ostatní služby poskytované pracovníkům	67
4.11.7 Úloha personálního oddělení v péči o pracovníky.....	67
5 Adaptační proces.....	68
5.1 Oblasti adaptace	69
5.1.1 Pracovní adaptace	69
5.1.2 Sociální adaptace	70
5.1.3 Adaptace na firemní kulturu	70
5.2 Řízení adaptačního procesu	71
5.3 Cíle adaptačního procesu	71
5.4 Plánování Adaptačního procesu.....	73
5.5 Průběh a nástroje adaptačního procesu	74
5.6 Hodnocení adaptačního procesu	75
5.7 Důsledky Adaptačního procesu	77
5.8 Subjekty a objekty adaptačního procesu.....	78

5.8.1 Subjekty	78
5.8.2 Objekty.....	80
6 Praktická část - Adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s.	82
6.1 Výběr a přijímání zaměstnanců	82
6.1.1 První fáze – vedoucí útvaru	82
6.1.2 Druhá fáze – personální oddělení	82
6.1.3 Třetí fáze – vedoucí útvaru	82
6.1.4 Poslední fáze – personální oddělení.....	83
6.2 Adaptační proces.....	83
6.2.1 Nástupní balíček	84
Závěr	86
Seznam použité literatury a jiných zdrojů	91
Odborná literatura	91
Internetové zdroje	92
Jiné zdroje	92
Seznam tabulek a obrázků	93

Úvod

Vstupem České republiky do Evropské unie se zahájila celá řada celospolečenských změn. V oblasti řízení lidských zdrojů dochází oproti dřívějšímu pojetí personální práce k mnoha důležitým změnám. Moderní společnosti a organizace začínají více investovat do lidských zdrojů a nejen do materiálových, finančních a informačních zdrojů, jak tomu bylo dříve. Lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější právě z toho důvodu, že na nich závisí chod celé organizace, protože jsou její nepostradatelnou součástí. Proto jsou lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj velmi významnou součástí strategií každé organizace. V oblasti lidských zdrojů se organizace zaměřují zejména na adaptační plány pro nové pracovníky, programy pro zvýšení kvalifikace stávajících zaměstnanců a snaží se, aby celá společnost efektivně fungovala. Jejich hlavním cílem je, aby ve své organizaci měli schopné, kvalifikované a loajální zaměstnance, kteří budou umět reagovat na příležitosti, rizika i měnící se podmínky.

Z těchto důvodů, by se měla organizace snažit, aby její personální oddělení dělalo všechny své činnosti svědomitě a pečlivě. Personální oddělení je nejdůležitější částí organizace, protože jeho činnost nejvíce ovlivňuje pracovníky. Personální oddělení je odpovědné za personální plánování čili za analýzu pracovních míst, na kterou navazuje získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. V další fázi, když už organizace pracovníky má, se věnuje jejich rozmisťování a posléze hodnocení. V neposlední řadě má na starosti vývoj a vzdělávání zaměstnanců a jejich odměňování. A nedílnou součástí personální práce tvoří také péče o pracovníky. Pokud personální oddělení všechny tyto procesy dělá co nejlépe, je organizaci odměnou dostatek pracovníků, kteří, pokud jsou spokojeni, vykonávají svou práci, jak nejlépe umí a jsou loajální k celé organizaci. Což by mělo být cílem každé organizace.

Téma činnosti personálního oddělení jsem si pro svou diplomovou práci zvolila proto, že mne zaujalo již v předmětu personální management. Když jsem zpracovávala svou bakalářskou práci na téma adaptační proces, seznámila jsem se s tímto tématem, kterému jsem se chtěla také věnovat. V bakalářské práci jsem zpracovala pouze adaptační proces a jen z části jsem se dotkla personálních činností, které mu předcházejí jako je získávání, výběr a přijímání pracovníků. Celá tato oblast mne velmi zajímala, a proto jsem svou diplomovou práci chtěla zpracovat na téma personální činnosti, abych měla tuto oblast zpracovanou kompletně. Personalistika a řízení lidských zdrojů jsou oblasti, o něž se zajímám, a kterým bych se případně chtěla věnovat ve svém profesním životě. Schopnost empatie a pochopení potřeb zaměstnanců může vést k vyšším výkonům zaměstnanců na pracovišti, ale také

k zajištění jejich spokojenosti a motivovanosti. Myslím si, že právě v tomto ohledu je stále co zdokonalovat a inovovat. Je to oblast, na kterou je kladen stále větší důraz a která se v dnešní době nejvíce vyvíjí a právě z tohoto důvodu jsme se tomuto tématu chtěla věnovat.

Tématem mé diplomové práce jsou činnosti personálního oddělení. V první části práce se věnuji obecně tématu lidských zdrojů, personálnímu oddělení a personální strategii. Další část je hlavní částí mé diplomové práce, zabývám se v ní jednotlivými činnostmi personálního oddělení. Tato část začíná kapitolami o vytváření a analýze pracovních míst, následuje proces plánování zaměstnanců, na který navazuje proces získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Poté se věnuji rozmisťování pracovníků a řízení pracovního výkonu. Dále pokračuji kapitolou o odměňování a vzdělávání pracovníků. Poslední kapitola v této části je o obecné péči o zaměstnance. Následující kapitola je věnována adaptačnímu procesu. Tuto činnost personálního oddělení jsem nechala samostatně, protože je podle mého názoru nejzajímavější a také nejobsáhlejší. To je také důvod proč jsem si adaptační proces zvolila pro svou praktickou část, ve které popíši adaptační proces firmy Škoda JS a.s.

1 Řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ je novodobý termín pro „personální řízení“, což znamená veškeré procesy, které se týkají řízení lidí v organizaci. „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“¹ Podle Storeyho existují čtyři aspekty tvořící smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů a těmi jsou:

- „zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.“²

1.1 Systémy řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje na základě systému lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny. Jedná se o filozofii lidských zdrojů, která popisuje klíčové hodnoty, které se uplatňují v řízení lidí. Dále je to strategie lidských zdrojů, která definuje směr, kterým by mělo řízení lidských zdrojů jít. Dalším směrem je politika lidských zdrojů, která je složena ze zásad, jež definují, jak by měly být jednotlivé postupy realizovány. Dále procesy v oblasti lidských zdrojů, které se používají k uskutečňování politik a plánů lidských zdrojů. V neposlední řadě sem patří praxe v oblasti lidských zdrojů a také programy v oblasti řízení lidských zdrojů, které umožňují, aby se vše realizovalo podle plánu.³

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

„*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.*“⁴ Tyto cíle řízení lidských zdrojů je nutno plnit v určitých oblastech. První oblastí je **efektivnost organizace**. V této oblasti je hlavním cílem podporovat programy na zlepšování efektivnosti organizace, například vytváření politiky na zlepšování a vytváření nových vztahů se zákazníky. Druhou oblastí je **řízení lidského kapitálu**. Lidský kapitál jsou lidé, kteří v dané organizaci pracují, a na kterých závisí

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27 ISBN 978-80-247-1407-3.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27 ISBN 978-80-247-1407-3.

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30 ISBN 978-80-247-1407-3.

úspěšnost celého podniku. Bontis definoval lidský kapitál takto: „*lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“⁵ V této oblasti je cílem, aby si organizace získala a poté udržela zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní, oddaní a dobře motivovaní. Třetí oblastí je **řízení znalostí**, kde je hlavním cílem podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro danou organizaci. Další oblastí je **řízení odměňování**, které usiluje o větší motivaci, oddanost a pracovní nasazení prostřednictvím hodnocení a odměňování lidí za odvedenou práci. Poslední oblastí je **oblast zaměstnaneckých vztahů**, kde je cílem zajistit pozitivní pracovní atmosféru.⁶

1.3 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly termín řízení lidských zdrojů je novějším termínem pro personální řízení, přesto se nějakou dobu vedla diskuse o rozdílech mezi těmito termíny. Proto v následující tabulce uvedu shody i rozdíly těchto termínů.

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni liniioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti. 3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“ vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personální řízení stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, příkládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů příkládá větší význam řízení kultury a dosavadní oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniiových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 31 ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<p>organizace.</p> <p>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</p> <p>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</p> <p>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, příkládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</p>	<p>přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</p> <p>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</p> <p>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoli za nákladovou položku.</p>
---	--

Zdroj: Armstrong (2007)⁷

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 39 ISBN 978-80-247-1407-3.

2 Personální oddělení

Personální oddělení je útvar specializující se na rozvoj a řízení lidí v organizaci. Podílí se na vytváření a realizaci personálních strategií a politik a také vstupuje do některých činností, jako jsou například vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky, personální správa a další.

2.1 Úloha personálního oddělení

Obecnou úlohou personálního oddělení je napomáhání organizaci při plnění jejích cílů. To dělá prostřednictvím předkládání podnětů nebo poskytováním rad a podpory. Základním cílem personálního oddělení je snažit se o to, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, což má poté pozitivní vliv na zaměstnávání a rozvoj lidí a vztahů v organizaci. Personální oddělení se také soustředí na to, aby vytvářel prostředí a podmínky, díky kterým budou lidé moci lépe využívat své schopnosti a realizovat svůj potenciál, z čehož má prospěch celá organizace. Personální oddělení tedy poskytuje rady a služby, které pomáhají organizaci k dosažení jejích cílů. Personální oddělení také hraje roli v procesu změn, kdy se snaží je usnadňovat.⁸

2.2 Organizace personálního oddělení

„Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována.“⁹

Pro počet personalistů v dané organizaci neexistuje žádná norma, která by udávala jejich přesný počet dle velikosti podniku. Počet se tedy může pohybovat od jednoho personalisty na osmdesát pracovníků do jednoho personalisty na tisíc i více pracovníků. Tento počet ovlivňují různé faktory a konečný počet se rozhodne zpravidla na základě analýzy požadovaných služeb personalisty. Neexistují tedy konkrétní normy, ale z hlediska praxe existují alespoň doporučení, kterými by se měla organizace při rozhodování o organizaci personálního oddělení a počtu personalistů řídit. Prvním z těchto doporučení je, že vedoucí personalista by měl být přímo odpovědný výkonnému řediteli a měl by být členem týmu manažerů, aby se mohl podílet na vytváření podnikové strategie a tak mohl úspěšně řídit personální politiku. Dalším doporučením je, aby v decentralizovaných organizacích byly

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 68 ISBN 978-80-247-1407-3.

pobočky odpovědné za své vlastní personální záležitosti. Dále je důležité, aby personální oddělení poskytovalo rady a služby organizaci.

Při vytváření organizace personálního oddělení je nejdůležitější zásadou, že by tato organizace měla být v souladu s potřebami podniku a podnikání.¹⁰

2.3 Společné služby v oblasti lidských zdrojů

Termín společné služby, někdy bývá označován jako sdílení služeb, úzce souvisí se zabezpečováním personálních služeb. Tyto služby jsou poté k dispozici řadě stran, a proto jsou společné a stejné pro všechny, kteří je využívají. Podle Reillyho se jedná zejména o tyto služby:

- *„změny ve výplatní listině a vyplácených mzdách a platech,*
- *služby související s přemísťováním nebo přestěhováním,*
- *organizační a administrativní záležitosti získávání pracovníků,*
- *organizační a administrativní záležitosti zaměstnaneckých výhod (včetně flexibilních zaměstnaneckých výhod a výhod, na jejichž krytí se podílejí sami pracovníci),*
- *poskytování podnikových automobilů,*
- *organizační a administrativní záležitosti podnikových penzí,*
- *podpora a péče o pracovníky,*
- *podpora vzdělávání pracovníků,*
- *sledování absence,*
- *zabezpečování informací pro potřeby řízení.“¹¹*

Tyto služby mohou být poskytovány prostřednictvím internetu, zákaznické telefonní linky nebo poradců. Služby v oblasti lidských zdrojů jsou poskytovány z mnoha důvodů, například že se personální útvar více orientuje na potřeby zákazníka. Výhodou poskytování služeb jsou nižší náklady, lepší kvalita, efektivnost zabezpečování lidských zdrojů a lepší služba zákazníkům. Mezi nevýhody patří například ztráta osobního kontaktu.¹²

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 73 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4 Úloha personalistů

Personalisté mají řadu základních funkcí a rolí v rámci organizace. Podle toho, zda je personalista generalista (např. ředitel) nebo specialista (např. vedoucí oddělení), jsou role rozdílné. Dále mohou být jejich role rozdílné podle úrovně, na níž pracují, podle potřeb organizace a podle jejich vlastních schopností. Podle Armstronga existují tyto hlavní funkce personalistů:

2.4.1 Poskytování služeb

Poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům je hlavní úlohou personalistů. Vnitropodnikovými zákazníky se rozumí vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se většinou týkají řízení lidských zdrojů, tedy plánování, získávání, výběru a rozvoje pracovníků, jejich odměňování, zaměstnaneckých vztahů, bezpečnosti a péče o pracovníky.¹³

2.4.2 Vedení a usměrňování a poskytování rad

Mezi další funkce personalistů patří vedení, usměrňování a poskytování rad. Mohou tedy v různé míře poskytovat rady manažerům především v oblasti strategie lidských zdrojů. Provádějí analýzy, diagnózy, aby zjistili potřeby organizace. Poskytují rady také v oblasti kultury organizace a způsoby zlepšení. Personalisté také vedou a usměrňují manažery ve věcech, které se týkají hodnocení pracovníků, růstu mezd a platů a disciplinárního řízení. Zaměřují se na usměrňování a řízení personální politiky, personální procedury a na souvislost s právními předpisy. Dbají také na dodržování zákonů.

2.4.3 Role partnera v podnikání

Personalisté v této roli mají spolu s liniovými manažery odpovědnost za úspěchy podniku. Jejich hlavní funkcí v této oblasti je vědět, jak jejich personální práce může pomoci k dosažení cílů podniku. Personalisté úzce spolupracují s vrcholovým managementem podniku a snaží se plnit dlouhodobé strategické cíle. To je podle Ulricha jedna z klíčových rolí personálního oddělení. Ulrich dále říká, že personalisté a liniový manažeři by měli být partneři v uskutečňování strategie.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4.4 Role stratéga

Personalisté se jako stratégové zabývají dlouhodobými organizačními problémy týkajícími se řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Řídí se podnikatelským plánem organizace, na kterém se sami podílejí. V této roli se snaží vést vrcholové manažery tak, aby se sami zaměřovali na oblast lidských zdrojů, během vytváření podnikatelských plánů. V podstatě se jedná o to, že personalisté přesvědčují vrcholové manažery, aby vytvářeli takové podnikové strategie, které budou lépe využívat lidské zdroje dané organizace.

2.4.5 Role inovátora, činitele změny a interního konzultanta

Personalisté analyzují svou organizaci, hlavně co se týče zaměstnávání lidí. Na základě analýzy poté provádějí diagnózy, které je upozorní na příležitosti či možné problémy. Na základě diagnóz poté navrhují inovace a změny. Role personalisty jako činitele změny můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- *„Transformační změna – velká změna, která má v celé organizaci dramatický dopad na politiku a praxi lidských zdrojů.*
- *Postupná změna – postupné přizpůsobování politiky a praxe lidských zdrojů, které má dopad na jednu nebo více personálních činností.*
- *Vize personálního útvaru – soubor hodnot a přesvědčení, které má potvrdit oprávněnost personálního útvaru jako strategického partnera v podnikání.*
- *Odbornost v personalistice – znalosti a dovednosti určující jedinečnost toho, čím může daný personalista přispět k efektivnímu řízení lidí.“¹⁴*

Podle těchto skupin můžeme rozdělit roli personalistů jako činitele změny na bojovníky za změnu, upravovatele změny, poradce při změně a spolupracovníka při změně.

Personalisté v roli interního konzultanta spolupracují se svými kolegy na analyzování problémů a posléze návrhu jeho řešení. Zaměřují se především na zlepšování personálních postupů.

2.4.6 Monitorovací role a role strážců hodnot

Personalisté především monitorují, jak se uplatňuje personální politika, ale také postupy a míru dodržování hodnot organizace. Personalisté tedy kontrolují liniové manažery a také dohlíží na dodržování personální politiky na určité úrovni. Dále musí personalisté zabezpečit dodržování zákonů o zaměstnávání lidí a zajistit, aby je linioví manažeři správně

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 81 ISBN 978-80-247-1407-3.

uplatňovali. Personalisté jako **strážci hodnot** dohlíží na to, aby zaměstnanci dodržovali hodnoty dané organizace. Tyto hodnoty se týkají především lidí. Kontrolují pracovníky, zda je jejich chování v souladu s hodnotami organizace, upozorňují na jejich porušení a řeší případné rozpory.

2.4.7 Profesionalita v řízení lidských zdrojů

Personalisté jsou odborníci, profesionálové, protože při výkonu práce prokazují svou odbornost. Jedná se o odborné zaměstnání, které poskytuje příslušníkům odpovídajícího sdružení výlučná práva vykonávat své povolání. Profesionalitu personalistů popsal Hayes Committee takto: *„Práce vykonávaná odborníkem, profesionálem se zpravidla vyznačuje svou vazbou na soustavu základních pojmů spojených spíše se zkušeností než s nahodilou reakcí na událost nebo uplatněním stanovených postupů. Tak vysoká úroveň zvláštní schopnosti je odrazem kvalifikovaného uplatňování specializovaného vzdělání, výcviku a zkušeností. Měla by být doprovázena smyslem pro odpovědnost a akceptování uznávaných norem.“*¹⁵

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 90 ISBN 978-80-247-1407-3.

3 Personální strategie a personální politika

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“¹⁶

Strategie podniku je základ řízení každého podniku. Je to proces formulování základních rozvojových procesů, který vychází z analýzy a prognózy okolí podniku a z jeho silných a slabých stránek. Tato strategie obsahuje strategické cíle a strategické operace podniku. Strategické cíle jsou určité stavy, kterých má být dosaženo. Strategické operace jsou činnosti, díky kterým bude dosaženo daných cílů. To vše probíhá prostřednictvím strategického řízení. Personální manažeři by se měli od počátku zabývat formováním strategických cílů a operací podniku, a také by se měli aktivně podílet na jejich realizaci. Tohle vše poté podporuje rozvoj podnikové personalistiky.¹⁷

Z hlediska celé organizace by se plnění cílů v oblasti práce a lidského kapitálu mělo propojovat s ostatními cíli organizace. Tyto cíle by neměly být v rozporu s veřejným zájmem ani zákony. Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli organizace.¹⁸

Strategie podniku je poté východiskem pro tvorbu všech podnikových plánů. Všechny plány by měli přispívat k dosažení cílů a záměrů organizace. To samé platí i v podnikové personalistice. V současné době, kde je velká míra nejistoty a omezených zdrojů v důsledku častých a rychlých změn, potřebuje každá organizace strategii. K této strategii velmi přispívá personální management, který se snaží problémy v personální oblasti předvídat a být připraven na problémy než se projeví.¹⁹

Strategie podniku je nedílnou součástí řízení podniku, na kterém se podílejí všechny články. Na nejvyšší úrovni stojí vrcholové vedení, tedy management, který určuje především vrcholové strategické cíle a rozhoduje o jejich operacích. Na střední a nižší úrovni se provádí taktické řízení, které zahrnuje operace v oblasti nákupu, výroby, prodeje či personální práce.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 23. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁷ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta strojní, 1995, 93 s. ISBN 80-7082-219-8.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁹ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta strojní, 1995, 93 s. ISBN 80-7082-219-8.

Vrcholové plánování má dlouhodobý charakter oproti taktickému plánování, které má pouze krátkodobý charakter a úzký rozsah činností. Smyslem tohoto plánování je vytvořit plán práce neboli plán personálního zajištění. Tento plán obsahuje potřebu pracovníků na realizaci plánovaných činností.²⁰

Personální politika se dá chápat dvěma způsoby. Prvním je, že personální politika je systém relativně stabilních zásad, kterým se subjekt personální politiky musí řídit při rozhodování, která se týkají oblasti lidských zdrojů. Druhý způsob je, že se jedná o soubor opatření, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivnit oblast práce a lidského kapitálu a usměrnit tak chování a jednání lidí tak, aby to přispívalo k efektivnímu plnění cílů a záměrů organizace. Pokud je personální politika dobře zformulovaná a dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná, má zásadní význam pro úspěch a dlouhodobou existenci organizace. Proto je hlavním úkolem personální práce nejen formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku podle předem dané personální strategie, ale také soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky a zároveň také respektovat jejich připomínky.²¹

²⁰ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta strojní, 1995, 93 s. ISBN 80-7082-219-8.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4 Jednotlivé činnosti personálního oddělení

4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

4.1.1 Pojmy

Pojem **práce** lze definovat jako účelnou produkci předmětu a služeb, které mají hodnotu pro ostatní členy společnosti. Je to souhrn pracovních činností, které jsou cíleně zaměřeny na člověka. Práce může být fyzická i duševní. Práce je prostředek, díky kterému člověk uspokojuje své existenční potřeby a potřeby sociální.²²

Pracovní místo je soubor úkolů a odpovědností, které člověk má na určitém pracovišti. Je jedním z prvků ve struktuře celé organizace.²³

Vytváření a analýza pracovních míst jsou jednou z klíčových personálních činností, protože jejich kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce dané organizace, ale také o spokojenosti pracovníků ve vztahu k dané vykonávané práci. Tato činnost personálního oddělení je základním kamenem pro další personální činnosti. Od analýzy a vytvoření daného pracovního místa se odvíjí další personální činnost.

Analýza pracovního místa je důležitou činností personálního oddělení v systému personálního řízení, protože je východiskem pro realizace dalších aktivit organizace. Na základě analýzy má personální oddělení k dispozici informace, které potřebuje k tvorbě pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí a schopností pracovníků. Je to proces, díky kterému je možné shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce.²⁴ Jedná se v podstatě o obraz práce na pracovním místě, proto vytváří představu o pracovníkovi, který by na tomto místě pracoval. Proces obsahuje zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za kterých se práce vykonává.²⁵

Vytváření pracovních míst je proces, díky kterému se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do pracovních míst, která by měla zabezpečit efektivní

²² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

uspokojování potřeb organizace, ale také uspokojování potřeb zaměstnanců, kteří by byli na tato místa zařazeni.

Zpracováním všech informací vznikne tzv. **popis pracovního místa**, který je později podkladem pro zpracování požadavků, které by měl zaměstnanec splňovat, tedy pro tzv. **specifikaci pracovního místa**.

Analýza pracovních míst není jen objektivní obraz pracovního místa, je to také důležité východisko pro proces vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu. Proces analýzy napomáhá při plánování optimální struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž se úkoly plní. Cílem analýzy není jen uspokojení technologických a organizačních potřeb dané organizace, ale také sociálních a personálních potřeb osob, které budou na dané pracovní místo zařazené.

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematický proces, při kterém se po vytvoření pracovního místa provede analýza, při níž nejde jen o zpracování popisu a specifikace pracovního místa, ale také se hledají takové možnosti, aby byla práce vykonávána co nejefektivněji. Během celého procesu je nutno brát v úvahu změny techniky, technologie, sortimentu, organizaci práce a podobně, což má někdy za následek nové definování pracovního místa, které se po určité době zase analyzuje a celý cyklus se opakuje.

Používání systému pracovních míst se postupně nahrazuje dynamičtější systémem, který je založený na pojetí pracovní role. Důvodem této změny je současné nejisté a proměnlivé prostředí, klade se větší důraz na flexibilitu a připravenost na změny. Pracovní místa měla spíše dlouhodobě definované úkoly, ale pracovní role je oproti tomu více flexibilní. *„Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samých. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení.“*²⁶

4.1.2 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů dané organizace a zároveň aby přinášely uspokojení

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 45 ISBN 978-80-7261-288-8.

zaměstnancům. Dále je třeba dát pozor na to, aby nepřinášely negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků a byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi. V neposlední řadě musí být v souladu se zákony a jinými právními předpisy.²⁷

Proces vytváření pracovních míst je založen na předchozí analýze pracovního místa. Podle Davise se vytváření pracovních míst skládá ze specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa, přičemž je cílem uspokojení technologických a organizačních požadavků a také požadavků osobních pro pracovníka na daném pracovním místě.²⁸

Před tím, než se začnou plánovat jednotlivé úkoly do pracovních míst, je třeba zodpovědět následující otázky:

1. *„Co? Úkoly, které je třeba splnit.*
2. *Kde? Umístění organizace a umístění pracoviště.*
3. *Kdy? Časový interval během dne, čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.*
4. *Proč? Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol, cíle a motivace pracovníka.*
5. *Jak? Metody práce, jak se práce provádí.*
6. *Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.*“²⁹

Odpovědi na tyto otázky určují především charakteristika organizace, například povaha služby, či cíle organizace a charakteristika pracovníka, například znalosti a dovednosti, a také vnější faktory například zákony.

Proces vytváření pracovních úkolů se skládá ze čtyř fází. První fáze je specifikace jednotlivých úkolů. Druhá fáze je specifikace metod tedy způsoby, kterými se budou úkoly provádět. Následuje fáze třetí, která se zabývá kombinací jednotlivých úkolů a jejich přiřazování ke konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům. Jde tedy o to, jak seskupit dané úkoly, aby vzniklo pracovní místo. Čtvrtá fáze je stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům. *„První a třetí fáze determinují obsah práce, povinnosti pracovního místa, druhá fáze ukazuje, jak se má práce dělat, a čtvrtá fáze determinuje odpovědnost pracovního místa.*“³⁰

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 47 ISBN 978-80-7261-288-8.

²⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 47 ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 48 ISBN 978-80-7261-288-8.

Kociánová na tyto fáze procesu vytváření pracovních míst, podle Koubka také odkazuje. Také uvádí, že tento proces vytváření pracovních míst je započatý analýzou úkolů, které musí být v zájmu dosahování cílů organizace vykonány. Dále je potřeba rozhodnout jak sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby byla pracovní místa dostatečně přitažlivá pro zájemce. Během celého procesu by měla organizace myslet také na zlepšování kvality pracovního života zaměstnanců, kteří v ní pracují.³¹

K vytváření pracovních míst může dojít na základě několika přístupů. Jedním z nich je rotace práce, což znamená střídání úkolů s cílem snížit monotónii a zvýšit rozmanitost. Další možností je rozšířit práci spojením různých drobných úkolů do jedné práce. Práci lze také obohatit, což může poskytnout větší zajímavost a podnětnost práce. Můžeme také vytvořit autonomní pracovní skupiny, které budou pracovat na společném úkolu. Poslední možností je systém vysoce výkonné práce, který se soustřeďuje na formování pracovních skupin tam, kde je potřeba vysoké úrovně pracovního výkonu.³²

4.1.2.1 Obsah práce

Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, a jejich následným propojením či složením. Vytváření pracovních míst je věnována velká pozornost především kvůli minimalizaci nákladů pomocí minimalizace času potřebného k vykonání dané práce. Nejlepším způsobem jak toho dosáhnout je tzv. **specializace práce**, což je vytvoření specializovaných prací a pracovních míst. V praxi jde o to, aby pracovník na určitém pracovním místě vykonával definované pracovní úkoly co nejjednodušeji a nejrychleji, čímž se zvýší produktivita práce. Specializace má samozřejmě své výhody i nevýhody. Výhodou je například to, že není třeba klást takový důraz na kvalifikaci pracovníků, což usnadňuje jejich získávání a zácvik. Další výhodou je to, že časté opakování stejných úkolů zlepšuje výkon pracovníka. Specializace však může mít negativní dopad na některé aspekty flexibility pracovních sil. Další nevýhodou může být to, že jde o jednostranné zatížení organismu a monotónní a nudná práce zvyšuje pravděpodobnost vzniku chyb, čímž se ohrožuje kvalita. Protože má specializace i své nevýhody, je třeba splnit určité podmínky, aby se jim předešlo. Například musí jít o relativně velký objem práce, množství práce je stabilní, musí se zabezpečit, aby každý pracovník měl dost práce a podobně. V poslední době však specializace

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

³² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

oslabuje a při vytváření pracovních míst se dává přednost jiným řešením, například rotace práce, rozšiřování obsahu práce nebo obohacování práce.³³

4.1.2.2 Metody práce (pracovní postup)

Po stanovení obsahu práce na pracovním místě je nutné rozhodnout, jak by měla být tato práce vykonávána. Způsob vykonávání práce by měl najít kompromis mezi možnostmi lidského organismu, uspořádání pracoviště a designem používaných nástrojů. Metody práce se vytvářejí hlavně proto, aby se našel co nejlepší způsob vykonávané práce. Při vytváření pracovního postupu se používají především postupové a vývojové diagramy, pohybové a časové studie a náhodná pozorování.

Postupový diagram je jednoduchý nástroj, který graficky znázorní pořadí obvyklých činností. Ukazuje pracovní úkoly v chronologickém pořadí, lze tak předcházet nedostatkům, plýtvání času či zbytečným operacím.

Vývojový diagram je jednou z variant postupového diagramu, který se používá u pracovních úkolů, u kterých existuje více variant řešení. Diagram znázorní všechna řešení, a poté se musí rozhodnout, které bude nejvhodnější.

Pohybová studie je nástroj, díky kterému lze rozpoznat základní pohyby a přesuny ke splnění práce a na jejímž základě je možné stanovit nejvhodnější způsob, jak pohyby a přesuny vzájemně sladit.

Časová studie je postup, který se používá ke stanovení průměrné doby, která je potřeba ke splnění určitého úkolu. Hlavním cílem je nalézt zbytečné ztrátové časy a dosáhnout tak zkrácení času na provedení jednotlivých operací.

Náhodné pozorování je statistický nástroj. Jde o náhodné pozorování pracovního procesu za účelem zvýšení efektivnosti a hospodárnosti.

Všechny tyto postupy mají však společné to, že se snaží zjistit, jak má být práce vykonávána, aby byla spokojená organizace i pracovník. Dále aby bylo možné vytvářet, vybírat a sladit jednotlivé pracovní úkoly do funkčního celku na konkrétní pracovní místo. Vytváření pracovních míst je tedy činnost, která vychází z praxe a na základě analýzy obsahu a metod práce se snaží najít cestu ke zlepšení.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.1.2.3 Pracovní prostředí

Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je kromě obsahu a metod práce důležitou součástí také pracovní prostředí. Pracovní prostředí je soubor všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí výrazně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu, ale také ovlivňuje jeho vztah k práci a zaměstnavateli. Pracovní prostředí z hlediska prostorového řešení pracoviště tvoří vhodná pracovní poloha, optimální pohybové prostory pro práci rukou, vhodná výška pracovní plochy apod. Z hlediska fyzikálních podmínek se jedná o ovzduší, to znamená teplota, vlhkost a podobně, dále osvětlení, hluk, nebo barevná úprava pracoviště. A z hlediska sociálně psychologického, pracovní prostředí souvisí s tím, zda člověk pracuje s ostatními spolupracovníky v kolektivu či izolovaně. Všechny tyto faktory ovlivňují pracovníka, a proto je třeba to brát v úvahu při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.³⁴

4.1.3 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření pracovních míst se používají určité přístupy, přičemž každý z nich sleduje jiné cíle a každý má své výhody i nevýhody.

4.1.3.1 Mechanický přístup

Tento přístup předpokládá, že existuje pouze jeden nejlepší způsob jak danou práci vykonávat, a že pracovníci jsou užiteční, pokud práci vykonávají podle potřeb organizace. Zaměřuje se především na mechaniku vykonávání práce, stanovuje, jak má být vykonávána, aby byl efektivně využitý čas, energie, stroje apod. Výhodou tohoto přístupu je to, že organizace umí co nejefektivněji vytvářet pracovní místa a spojovat pracovníky s pracovními úkoly tak, aby dělali, co se od nich žádá. Tento přístup je vhodný především tam, kde se organizace orientuje na efektivní využití zdrojů, kde se práce opakuje a je dlouhodobě předvídatelná. Tento přístup je spíše inženýrským přístupem, sleduje produktivitu, efektivnost a sleduje tak zájmy organizace, přičemž často opomíjí pracovníka.

4.1.3.2 Motivační přístup

Motivační přístup vychází z předpokladu, že práce, kterou pracovník vykonává, ho baví, a uspokojuje a je sama o sobě nejlepším motivátorem, a proto ji pracovník vykonává, jak nejlépe může. Tento přístup vede k dosažení příznivých výsledků na základě motivace pracovníků, a pokud chování pracovníka naznačuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení takového problému. Tento přístup je spíše

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

psychologický, sleduje zájmy organizace nepřímo přes uspokojování potřeb pracovníků tím, že jim vytvoří takové podmínky, že pracovníci pracují efektivněji.

4.1.3.3 Biologický přístup

Biologický přístup se snaží překonat některé nedostatky mechanického principu, jako je například to, že pracovníci se stanou jakýmsi doplňkem strojů, které používají v pracovním procesu. Protože lidé nejsou stroje, mělo by se s nimi jinak zacházet, na této myšlence stojí tento princip. Při vytváření pracovních míst by se mělo dbát na bezpečnost a pohodlí. Tento princip se může použít tam, kde často dochází k pracovním úrazům, onemocněním a podobně, a proto je nutné přetvořit pracovní místa. Obvykle se na tomto přístupu podílejí sami pracovníci, aby zodpověděli předchozí otázky a pomohli společně najít vhodné řešení. Tento přístup má pozitivní dopad nejen na pracovníky ale i na celou organizaci. Zvýšení pracovního pohodlí má na pracovníky také motivující účinek, což poté vede ke zlepšení pracovního výkonu. Tento přístup se zaměřuje především na fyzické stránky práce a snaží se zmírnit nebo zcela eliminovat negativa pracovníka, čímž přispějí ke zvýšení produktivity a kvality práce a odstranění negativních dopadů fyzické práce na pracovníka.

4.1.3.4 Percepční přístup

Tento přístup je založen na schopnosti vnímání a duševní schopnosti lidí. Na rozdíl od biologického přístupu, který se zabývá fyzickými požadavky na práci, tento přístup se zaměřuje na duševní požadavky práce. Jeho cílem je omezit požadavky práce na zpracování informací, tedy duševní náročnost práce, snaží se tedy o zjednodušení práce. Přetěžování duševních schopností často vede k chybám, proto je vhodné tento přístup použít právě tam, kde je duševní pohoda důležitá. Tento přístup se zaměřuje na duševní stránku práce a snaží se zmírnit a eliminovat negativní dopady na práci, které vznikají z přetížení duševních schopností člověka.³⁵ Tyto přístupy uvedené v Koubkově literatuře uvádí také Kociánová, která na Koubka odkazuje.

4.1.4 Proces analýzy pracovních míst a jeho kroky

Provádění analýzy pracovních míst je velmi důležité, a proto je třeba postupovat podle předem daného plánu:

1. *„Určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám dalších personálních činností.*
2. *Předložit hrubý plán akce vedení organizace.*
3. *Získat podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace.*

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4. *Prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty a v případě potřeby jej upravit.*
5. *Snažit se získat představitele pracovníků (odborové předáky či nějaké 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. *Provést kontrolu výsledků a prodiskutovat případné problémy.*
11. *Realizovat plánovanou akci v plné šíři.*
12. *Provést kontrolu a vyhodnocení výsledků.*
13. *Zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.*³⁶

4.1.5 Úloha personálního oddělení při analýze a vytváření pracovních míst

Personální oddělení, personalisté či jimi najatí externí odborníci mají v procesu analýzy pracovních míst a jejich specifikace zásadní roli. Plánují a organizují celý tento proces, rozhodují o pracovních místech, obsahu pracovních míst, metodách analýzy a podobně. Analýza pracovních míst je velmi specializovaná práce, kterou musí provádět odborník, tedy personální oddělení.

Vedoucí pracovníci při vytváření pracovních míst s personálním oddělením úzce spolupracují. Zpravidla s personálním oddělením všechny změny a návrhy konzultují. Jejich hlavní role je hlavně formovat motivaci svých podřízených, které je důležité hlavně pro získání informací o práci a pracovních místech. V konečné fázi poté přijímají doporučení a opatření ke zlepšení situace v organizaci.

V procesu vytváření pracovních míst v některých organizacích má hlavní roli personální oddělení, v některých vedoucí pracovníci. V obou případech však spolu úzce spolupracují.³⁷

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 75 ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.2 Plánování zaměstnanců

4.2.1 Účel a hlavní úkoly

Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti a stanovuje, čeho má být dosaženo, jaké jsou cíle organizace, a určuje prostředky, kterými lze cílů dosáhnout. Plánování je jedním z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů, protože přispívá k zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Jeho výsledkem je plán. Plánem se rozumí dokument, který specifikuje cíle a postupy k jejich dosažení. V praxi mají organizace jeden souhrnný plán a řadu dílčích plánů pro konkrétní oblasti.³⁸

Personální plánování je prostředkem, díky kterému se vedení organizace připravuje na to, aby mělo v danou chvíli dostatek kvalifikované pracovní síly a mohlo tedy plnit organizační a osobní cíle. Je to systematické uskutečňování předpovědí budoucích potřeb organizace. Základem je odhadnout množství a druh zaměstnanců, které bude organizace potřebovat, na tuto činnost poté navazují další personální činnosti, jako například získávání a výběr pracovníků.³⁹

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů prostřednictvím předvídání vývoje, stanovování cílů a jejich realizování plní cíle organizace, protože zajišťuje úkoly organizace adekvátní pracovní silou. Plánování usiluje o to, aby organizace měla dostatek pracovních sil nejen v současnosti ale především v budoucnu. Personální plánování je tedy proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace i uvnitř ní. Snaží se správně propojit pracovníky s pracovními úkoly a také formuje pracovní týmy v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.⁴⁰

Hlavním smyslem plánování je tedy zajistit plnění úkolů řízení lidských zdrojů, a tak přispět k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Základem personálního plánování je rozpoznat a předvídat potřebu pracovních sil v organizaci a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil. Dalším úkolem personálního plánování je zajišťovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat mu při

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁹ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta strojní, 1995, 93s. ISBN 8070822198.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonané práce. To znamená sladit individuální zájmy pracovníka se zájmy organizace.

Personální plánování je druhořadé, na prvním místě je plánování výrobních či jiných cílů organizace například technického rozvoje, prodeje výrobků či služeb apod. Každý personální plán musí být odvozen od dlouhodobých plánů organizace, aby byl funkční a efektivní. Přestože je personální plánování odvozené, je těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci, protože plánování je nejdůležitější nástroj organizace a zároveň člověk je nejdůležitější faktor jeho fungování. Aby bylo personální plánování efektivní, musejí být dodrženy určité zásady. Za prvé personální oddělení musí znát a respektovat strategii organizace. Druhá zásada je, aby cyklus plánování činnosti organizace a personální plánování byly časově sladěny. Třetí zásadou je, že personální plánování by mělo být celooorganizační záležitostí.⁴¹

Armstrong odlišuje plánování lidských zdrojů od plánování pracovních sil. Plánování lidských zdrojů je přístup, který se týká širších záležitostí, než pouze plánování pracovních sil. V současné době se řízení lidských zdrojů orientuje spíše na potřebné schopnosti lidí v budoucnu.⁴²

4.2.2 Oblasti personálního plánování

Personální plánování se podle Koubka zaměřuje na tyto oblasti:

1. *„Plánování potřeby pracovníků*
2. *Plánování pokrytí potřeby pracovníků*
3. *Plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků*“⁴³

Plánování potřeb pracovníků je v podstatě plánování pracovních míst, tedy plánování poptávky po pracovních silách. Oproti tomu plánování pokrytí potřeby pracovních sil znamená předvídání nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a snaha zabezpečit pro organizaci potřebné zdroje pracovních sil.⁴⁴

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 96 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Slaviček uvádí tyto oblasti:

1. „*Stanovení potřeby personálu, a to kvantitativně i kvalitativně v souladu s personální strategií*
2. *Personální vybavení disponibilními pracovními zdroji (tj. kolik máme k dispozici pracovníků na pokrytí našich potřeb)*
3. *Personální vybavení potřebnými pracovními zdroji (tj. kolik lidí musíme pro pokrytí plánované potřeby získat)*“⁴⁵

Oba autoři se tedy shodují. Slaviček ještě uvádí dimenze tohoto plánování:

- „*kvantitativní – počet pracovníků podle různých hledisek*
- *kvalitativní – kvalita různých pracovních pozic*
- *časové – doba potřebná k pokrytí požadovaného stavu personálu*
- *místní – podle různých makro a mikrohledisek*“⁴⁶

4.2.3 Proces plánování pracovníků

Pro personální plánování stejně jako v případě plánování v jiných oblastech je důležité předvídání a prognóza. Především prognóza potřeby pracovních sil v organizaci a prognóza zdroje pracovních sil, z nichž by se potřeba dala pokrýt. Plánování a jeho kvalita tedy závisí na kvalitě prognóz. Tato kvalita závisí především na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které se provádějí na základě pečlivě získaných informací. Posloupnost plánovacího procesu tedy začíná u informací, následuje analýza, poté prognóza, z čehož na konci vznikne plán.

Personální plánování vychází z prognózy potřeby pracovních sil a z prognózy zdrojů pracovních sil. Každá tato prognóza je založena na vlastním okruhu informací a analýz. Pro prognózy pracovních sil jsou důležité například informace o výrobní orientaci organizace, o demografické struktuře pracovníků organizace, nebo o mobilitě pracovníků organizace. Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje informace například o současném využívání pracovních sil, o profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace nebo o situaci na trhu práce.

„Prvním krokem každého plánování je formulace strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formují cíle strategického

⁴⁵ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, s. 45 ISBN 80-7082-508-1.

⁴⁶ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, s. 45 ISBN 80-7082-508-1.

*personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle strategického personálního řízení v organizaci se pak konkretizují ve strategii formování její pracovní síly.*⁴⁷

Nejtěžší fáze personálního plánování je odhad perspektivní potřeby pracovníků, především množství a struktury pracovních míst, které budou potřeba ke splnění plánovaných úkolů. Oproti tomu jednodušší fází procesu plánování je odhad možností pokrytí perspektivní potřeby pracovníků lidskými zdroji.

4.2.4 Odhad potřeby pracovníků

Pro odhad potřeby pracovníků se používají různé metody, které se dělí na metody intuitivní a kvantitativní. Kvantitativní metody odhadu jsou založeny na matematickém či statistickém metodologickém aparátu, a proto je k nim potřeba velké množství dat. Intuitivní metody odhadu stojí na předpokladu důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace a pracovní silou, proto vyžadují zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí.

Obě metody mají své klady i zápory, proto nelze říci, které z nich jsou vhodnější. Avšak na základě praxe je zřejmé, že intuitivní metody se používají častěji než metody kvantitativní. Důvodem je menší náročnost na podklady, jsou operativnější, umožňují brát v úvahu různé faktory i nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné. Intuitivní metody více vyhovují flexibilnímu plánování, protože na kratší perspektivu jsou spolehlivé, zpravidla bývají levnější a umožňují zapojení manažerů organizace. V praxi se však obvykle používá kombinace více metod.

4.2.4.1 Delfská metoda

Delfská metoda je expertní metoda, která je založena na tom, že se skupina expertů snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji různých faktorů, které by mohly ovlivnit potřebu pracovních sil v organizaci v budoucnu. Hlavním cílem této metody je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil, tím, že propojí integraci nezávislých názorů expertů. Tato metoda je relativně spolehlivá při vytváření představy o potřebě pracovníků s vyhlídkou do budoucnosti tak na dva roky.

4.2.4.2 Kaskádová metoda

Tato metoda je velmi podobná metodě delfské. Ovšem tato metoda nepřináší jen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale také odhad pokrytí této potřeby v rámci

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 100 ISBN 978-80-7261-288-8.

vnitřních zdrojů. Princip kaskádové metody je v tom, že úkoly organizace se postupně rozepisují na stále nižší organizační úrovně a celý proces končí na nejnižší organizační úrovni například u vedoucího pracovníka pracovní skupiny. Vedoucí pracovník poté sám odhadne, kolik pracovníků bude na splnění úkolů potřebovat a kdy. Musí tedy na základě vlastních zkušeností odhadnout, kolik pracovníků bude potřeba a odhadnout kolik toho pokryje z vnitřních zdrojů. V závěrečné fázi informuje vedoucí pracovník vedení organizace.

4.2.4.3 Metoda manažerských odhadů

Metoda manažerských odhadů má velmi blízko k delfské i kaskádové metodě. V této metodě jsou do odhadů zapojeni všichni vedoucí pracovníci dané organizace. Na základě svých zkušeností a znalostí manažeři odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Tyto odhady poté postupují na nižší úrovně, které je připomínají a odůvodňují, a tak jsou postupně upravovány. Tento systém však může fungovat i obráceně tedy od nejnižší složky až k manažerům, což je v podstatě shodné s kaskádovou metodou. Odborníci však doporučují kombinovat oba systémy, avšak s určitým časovým odstupem.

4.2.4.4 Metoda založená na analýze vývoje trendů

Tato metoda se pokouší o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace. Úskalí je ale v existenci příliš mnoha faktorů, které potřebu pracovníků v organizaci ovlivňují, proto se vždy soustřeďuje na jeden faktor, který potřebu pracovníků ovlivňuje nejvíce. Poté, co je hlavní faktor zjištěn, zkoumá se jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace a tento poměr je později podkladem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.

4.2.4.5 Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků

Tato metoda je obdobou metody založené na analýze vývoje trendů, která je používána tam, kde jde o nějakou obsluhu lidí například ve zdravotnictví. Vychází z určitého ideálního počtu například pacientů připadajících na jednoho lékaře. Na druhé straně je třeba odhadnout počet pacientů, a na základě těchto údajů se poté odhaduje potřebný počet lékařů či zdravotních sester apod.⁴⁸

Výše uvedené metody odhadu potřeby pracovníků jsou nejpoužívanější, avšak v praxi se setkáváme i s metodami založenými na pracovních normách, regresivní analýze, na

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

grafické analýze či počítačové modelovací metody. Na tyto metody odkazuje také Kociánová.⁴⁹

4.2.5 Plánování personálních činností

Plánování personálních činností představuje řadu rozhodnutí o tom, jaké konkrétní činnosti budou realizovány nebo jaké změny již realizovaných činností budou uskutečněny v zájmu dosažení cílů organizace. Podle Kociánové existují tři základní personální plány, a to plány zabezpečování lidských zdrojů, plánování flexibility a plánování snižování počtu pracovníků.⁵⁰

Plánování **zabezpečování lidských zdrojů** se zabývá přístupy k získávání pracovníků z vnitřních i z vnějších zdrojů. Organizace by měla nejprve hledat pracovníky uvnitř, přičemž vychází z hodnocení schopností, kompetencí a potenciálu. Až jako druhou možnost by měla zvolit získávání pracovníků mimo ni. Plány získávání pracovníků z vnějších zdrojů obsahují:

- *„počty a typy pracovníků k pokrytí potřeby včetně času, kdy budou tito pracovníci zapotřebí,
pravděpodobné zdroje získávání pracovníků (školy, inzerce atd.)*
- *plány využití alternativních zdrojů, např. pracovníci na částečný úvazek,*
- *způsob realizace programu získávání pracovníků.“⁵¹*

Plánování flexibility má za cíl zabezpečení větší flexibility v činnosti, to znamená zlepšit využívání schopností pracovníků, snížit náklady na zaměstnávání lidí, napomoci snadnějšímu snižování počtu pracovníků a zvýšit produktivitu. Tento plán zahrnuje například využívání pracovníků na částečný úvazek, práci doma, flexibilní pracovní dobu nebo směnovou práci.

Plán snižování počtu pracovníků je založen na časovém plánu snižování a na prognózách, do jaké míry tohoto cíle dosáhnout pomocí dobrovolných ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků. Tento plán stanoví například počet lidí, kteří musí odejít, systém informování a konzultování s pracovníky či odbory, peněžní stimuly, odhad počtu pracovníků, kteří odejdou dobrovolně, podmínky nabízené pracovníkům, kteří

⁴⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 76 ISBN 978-80-247-2497-3.

budou propuštěni pro nadbytečnost, systém rekvalifikace nebo pomoc propuštěným při hledání nové práce.⁵²

Podle Armstronga by se měly plány zpracovávat pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu pracovníků.⁵³

Podle Koubka se plánování personálních činností odvíjí od toho, jak se řeší problém potřeby pokrytí čisté potřeby pracovníků. Jedná se tedy o dílčí personální plány.⁵⁴

4.2.5.1 Plány získávání a výběru pracovníků

Tyto plány odpovídají na otázku pokrytí reprodukční či dodatečnou potřebu pracovníků z vnějších zdrojů, pokud jsou vnitřní zdroje vyčerpány. Při zpracování těchto plánů je potřeba zjistit na jaké vnější zdroje se organizace zaměří, zda nelze problém vyřešit jen pracovníky na částečný či dočasný úvazek apod. Dále je třeba určit jakou metodu získávání a výběru pracovníku organizace použije, zda zapojí do procesu instituce trhu práce apod.

4.2.5.2 Plány vzdělávání pracovníků

Personální oddělení řeší otázku, jaké je potřeba vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků organizace, dále jaké oblasti vzdělávání a jaké skupiny pracovníků jsou z hlediska vzdělávání prioritou. Zabývají se také tím jaké metody či formy vzdělávání se použijí, kdy a kde se bude vzdělávání konat, kdo ho bude zajišťovat a jaké budou náklady.

4.2.5.3 Plány rozmisťování pracovníků

Toto plánování se zaměřuje na otázku jak zajistit přemísťování pracovníků na místa či do funkcí, ve kterých by byli organizaci nejužitečnější. Další otázka je jaké pracovníky přesunout jaké jim dát úkoly a kdy k přesunutí dojde. Důležitá je také otázka jak zabezpečit přemísťování pracovníka v souladu s jejich schopnostmi a pracovním výkonem tak, aby to nemělo negativní důsledky na organizaci.

4.2.5.4 Plány odměňování a produktivity práce

Cílem těchto plánů je rozpoznat a určit, co je potřeba k tomu, aby systém odměňování dostatečně přitahoval pracovníky do organizace a zároveň stabilizoval a motivoval k dobrému

⁵² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

pracovnímu výkonu. Také se zabývá otázkou, jak se vývoj mezd odrazí ve vývoji produktivity práce a jak naopak systém odměňování může ovlivnit produktivitu práce.

4.2.5.5 Plány penzionování a propouštění pracovníků

Tyto plány se zaměřují na řešení otázek, které se týkají zaměstnanců důchodového věku. Například jak s nimi jednat, jak je motivovat k předčasnému odchodu do důchodu pokud nemají pro organizaci klíčový význam nebo jaké vztahy s bývalými pracovníky udržovat. Dále řeší otázky nadbytečných pracovníků, a jak by mělo penzionování a propouštění probíhat, v jakém časovém období, zda při tom respektovat zájmy státní či lokální politiky nebo ne.⁵⁵

4.2.6 Časová dimenze personálního plánování

Podle časového horizontu dělíme personální plánování na:

- „*dlouhodobé neboli strategické*
- *střednědobé neboli taktické (či též manažerské) a*
- *krátkodobé neboli operativní.*⁵⁶

4.2.7 Úloha personálního oddělení při plánování zaměstnanců

Personální oddělení se zabývá veškerými věcmi, které se týkají lidských zdrojů, přičemž úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky organizace. Personální útvar shromažďuje všechny informace o pracovnících, jejich stav, pohyb, využívání, výkon apod. Tyto údaje analyzuje a odhaduje budoucí vývoj. Personální oddělení se také zabývá vnějším trhem práce, navazuje kontakty s různými institucemi trhu práce, vzdělávacími a dalšími institucemi, a proto může předpovědět, zda může organizace počítat se získáváním pracovníků z vnějších zdrojů nebo naopak do jaké míry může snížit počet pracovníků. Z toho vyplývá, že personální oddělení je informačním zdrojem pro vedoucí pracovníky v procesu plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby. Personální oddělení koordinuje a organizuje plánovací proces, usměrňuje a kontroluje liniové manažery. Dále zpracovává konečnou verzi personálních plánů, kontroluje jejich plnění a případně plány mění. Také vede veškerou dokumentaci související s plánováním, a v neposlední řadě zpracovává metodiku personálního plánování.⁵⁷

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 123 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.3 Získávání

Získávání a následný výběr pracovníků jsou klíčové personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidí, kteří vstupují do organizace. Hlavním úkolem je přilákat optimální počet uchazečů, kteří splňují předpoklady pro obsazované pracovní místo za minimální náklady. Z těchto uchazečů poté organizace vybírá pracovníka, který nejlépe splňuje dané požadavky.⁵⁸ Celá činnost je tedy založena na rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto míst, jednání s uchazeči a obstarávání informací o nich.⁵⁹

Základním východiskem získávání pracovníků pro danou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě. Musí se vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka a je potřeba zvážit také možnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů a způsob informování potenciálních uchazečů o volném místě. Pro různé typy pozic se používají různé metody. Podstatným faktorem pro získání pracovníků je výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici a potenciálními uchazeči. Cílem procesu získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku reagoval optimální počet uchazečů, shromáždit o nich dostatek informací, aby se poté mohlo posoudit, zda jsou vhodnými kandidáty či nikoliv. Důležitou roli hrají také náklady na zajištění procesu získávání a čas vzhledem k termínu obsazení pracovního místa. V současné době se organizace zaměřují nejen na to, aby pracovník byl způsobilý k zastávání pracovní pozice a aby měl rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků, ale především na jeho předpoklady k identifikaci s organizací, přizpůsobení organizační kultuře.⁶⁰

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších fází formování pracovní síly organizace, protože rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít k dispozici, tedy zda bude moci díky nim realizovat své cíle a tím přispívat k úspěšnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě celého celku. V současné době se však organizace nesnaží pouze získat pracovníky, ale získat pracovníky pro zájmy a cíle organizace, kteří budou zaujatí, motivovaní a jejichž cíle se se zájmy organizace ztotožňují.⁶¹

⁵⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.3.1 Proces získávání pracovníků

Podle Armstronga se získávání a výběr pracovníků skládá ze tří fází a těmi jsou:

1. *„definování požadavků – příprava popisu a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,*
2. *přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,*
3. *vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“⁶²*

Pro efektivní proces získávání pracovníků je důležitá perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, která se odvíjí od analýzy pracovních míst. Dále je předpokladem předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování. Podle Josefa Koubka se proces získávání pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. *„Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků.*
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 by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“⁶³*

4.3.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby získávání pracovníků vychází z personálního plánování a z plánů organizace, ale také z momentální a operativní potřeby. Tato identifikace musí proběhnout

⁶² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 343 ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 131 ISBN 978-80-7261-288-8.

s určitým časovým předstihem před samotnou realizací získávání pracovníků. Pro tuto fázi mají proto velký význam prognózy potřeby pracovníků.

4.3.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Jak jsem již uvedla v kapitole „analýza pracovních míst,“ nejprve je potřeba zjistit všechny potřebné informace o volném pracovním místě, o práci, o pracovních podmínkách apod. Teprve poté je zřejmé koho nabídka zaměstnání osloví, komu bude adresována, jaké metody získávání se zvolí, jaké dokumenty budou od uchazečů požadovány a jaká kritéria se použijí při samotném výběru.

4.3.1.3 Zvážení alternativ

Řízení lidských zdrojů klade velký důraz na hospodaření pracovních sil a na snižování nákladů práce, proto je nejdříve potřeba zvážit následující alternativy a až poté pokračovat v procesu získávání. Možnosti, které se zvažují, jsou například zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, formou částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru nebo dohodou o provedení práce. Proces získávání nastane tehdy, pokud se zjistí, že práce vyžaduje plný úvazek.

4.3.1.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr pracovníků

Protože popis a specifikace pracovního místa bývají velmi podrobné, *„musíme tedy rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“*⁶⁴

Popis pracovního místa by měl obsahovat název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání, rozhodující typy pracovních úkolů, místo výkonu práce, možnost vzdělávání a pracovní podmínky především prostředí a plat.

Specifikace pracovního místa by měla obsahovat požadavky na pracovníka, jako jsou vzdělání a kvalifikace, schopnosti, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristika osobnosti.

⁶⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 133 ISBN 978-80-7261-288-8.

4.3.1.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V této fázi se rozhoduje o tom, zda pracovníky získáme z vnitřních zdrojů organizace, z vnějších zdrojů pracovních sil nebo je budou kombinovat. Nejprve se získají informace o vnitřních zdrojích, což je snadnější, protože tyto informace máme k dispozici. Obtížněji se shánějí informace o pracovních zdrojích mimo organizaci. Je třeba provádět vlastní průzkum na trhu práce a spolupracovat s různými institucemi.

4.3.1.6 Volba metod získávání pracovníků

Volby metody vychází z potřeby informovat vhodné lidi o existenci nových pracovních míst v organizaci. Dalším cílem je přilákat je natolik, aby se o tato místa ucházeli. Organizace zpravidla nepoužije pouze jednu metodu ale více možností.

Jednou z metod je „**uchazeči se nabízejí sami**“ pokud má organizace dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci, dobrou personální a sociální politiku, uchazeči se nabízejí sami. Výhodou je eliminace nákladů, ale nevýhodou je například nepřesná představa uchazeče o pracovním místě či potřebách organizace. A také tato metoda omezuje možnost výběru.

Další možností může být **doporučení současného pracovníka organizace**. Předpokladem této pasivní metody je, že organizace musí včas své pracovníky informovat o volném pracovním místě a jeho povaze. Výhodou jsou opět nízké náklady a nevýhodou malá možnost výběru.

Další metody jsou přímé oslovení jedince, vývěsky, letáky, inzerce ve sdělovacích prostředcích. Organizace také může spolupracovat se vzdělávacími institucemi, s odbory, či úřady práce. Organizace také může využít počítačových sítí.

4.3.1.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tato fáze ovlivňuje především fázi výběru. Na výběru dokumentů závisí podrobnost, spolehlivost a úplnost informací, které organizace o uchazeči získá. Nejčastěji se požadují doklady o vzdělání, praxi, životopis, dotazník o organizaci, reference od předchozích zaměstnavatelů, výpis z rejstříku trestů a lékařské vysvědčení o zdravotním stavu.

4.3.1.8 Formulace nabídky zaměstnání

Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa. Je třeba rozlišit, zda se pracovníci přijímají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, také je třeba zohlednit obtížnost získání daného typu pracovníků. Musí se také

přihlédnout k sociálnímu profilu pracovníků, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací, které se od uchazeče vyžadují.

Při tomto procesu se zvažuje obsah a forma nabídky a její umístění. Vzhledem k úspoře nákladů se nejčastěji používají inzeráty, které ovšem mohou ve svých důsledcích snížit efektivnost získávání pracovníků, z důvodu chyb vzniklých právě šetřením. Inzerát by měl vždy obsahovat určité skutečnosti jako například název práce, stručný popis práce, místo práce, název a adresu organizace, požadavky na uchazeče jako je vzdělání, kvalifikace, praxe, dokumenty požadované po uchazeči apod. Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku.

4.3.1.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po uskutečnění všech předchozích přípravných fází následuje zveřejnění konečné nabídky zaměstnání. Poté, co je nabídka uveřejněna, následuje období, kdy se s uchazeči jedná a shromažďují se jejich dokumenty. Toto období by mělo být přiměřeně dlouhé, pokud obsazení pracovního místa příliš nespěchá.

4.3.1.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Po uveřejnění nabídky následuje fáze shromažďování dokumentů a jednání se zájemci. Tato fáze má velký dopad na celý proces získávání pracovníků, protože jednání se zájemci rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou uchazeči. Při shromažďování dokumentů se kontroluje především jejich úplnost.

4.3.1.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Předvýběr je fází tohoto procesu, během něhož se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být nejvhodnější pro zařazení do procesu výběru. Předvýběr se dělá na základě způsobilosti uchazeče z dodaných dokumentů, která se porovná s požadavky obsazovaného pracovního místa. Neporovnávají se však uchazeči mezi sebou, to až při samotném výběru pracovníků. Následuje **sestavení seznamu uchazečů**, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Závěrečným krokem procesu získávání pracovníku je sestavení seznamu uchazečů, kteří postoupí do fáze výběru.⁶⁵

4.3.2 Úloha personálního oddělení při získávání zaměstnanců

Personální útvar hraje v procesu získávání pracovníku zásadní roli, přičemž úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky stejně jako u ostatních uvedených činností. Personální

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

oddělení nejprve zajistí popisy a specifikace pracovních míst. Plánuje získávání pracovníků, rozhoduje, na jaké zdroje se zaměří, rozhoduje o volbě metod získávání, o požadovaných dokumentech, formuluje nabídku, shromažďuje dokumenty, jedná s uchazeči, provádí většinu prací spojených s předvýběrem a sestavuje seznamy uchazečů.⁶⁶

4.4 Výběr uchazečů

Hlavním cílem při výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale také organizaci jako celku. Tento uchazeč by měl také přispět k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Vhodný uchazeč by měl být také flexibilní a měl by mít rozvojový potenciál, aby se přizpůsobil pracovnímu místu.⁶⁷

Při výběru musíme dbát nejen na odborné, ale i na osobnostní charakteristiky uchazeče. V tomto procesu se také posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Z tohoto důvodu je velmi důležité specifikovat kritéria, která se budou následně používat při hodnocení a také zvolit metody, které budou co nejobektivnější a které prokážou, do jaké míry zvolený uchazeč kritériím vyhovuje. Klíčovým problémem při výběru pracovníků je posuzování uchazeče. Během tohoto procesu se posuzují míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo a porovnávají se s požadavky na osobnostní charakteristiky uchazeče.⁶⁸

4.4.1 Kritéria výběru

Při výběru nového pracovníka se samozřejmě zaměřujeme na to, do jaké míry plní požadavky, které jsou na dané pracovní místo kladené. To ovšem zdaleka nestačí, a proto se používají další kritéria výběru pracovníků. Podle Levisa jsou to celopodniková kritéria, útvarová kritéria a kritéria pracovního místa. **Celopodniková kritéria** jsou obecné vlastnosti, které daná organizace u svých zaměstnanců vyžaduje, aby si byla jistá, že si nový zaměstnanec bude počínat úspěšně. Také se zde klade důraz na to, jak se nový zaměstnanec ztotožní s firemní kulturou a jestli přispěje k firemnímu rozvoji. Tato kritéria většinou nejsou nikde uváděna, ale jsou uplatňována subjektivně při výběru. Druhým typem kritérií jsou

⁶⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 166 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 166-167 ISBN 978-80-7261-288-8.

útvárová kritéria, která se týkají vlastností, které by měl jedinec mít v dané pracovní skupině. Zde je důležité, aby uchazeč svými znalostmi a schopnostmi zapadl do daného kolektivu. Posledním kritériem je **kritérium pracovního místa**, u kterého se již soustředíme na konkrétní vlastnosti, které jsou předpokladem pro konkrétní pracovní místo.⁶⁹

V dnešní době se často diskutuje o problému validity a spolehlivosti faktorů, které se používají pro úspěšný výběr kandidátů. „Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. (...) Jakékoli kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. takové, které ovlivňuje či může ovlivňovat výkon práce na daném pracovním místě.“⁷⁰ Dalším diskutovaným problémem je spolehlivost faktorů, které se používají k předvídaní úspěšného výkonu práce. „Spolehlivost faktorů (...) závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivých prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování.“⁷¹

Podle Armstronga je klíčovým úkolem výběru porovnávání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení vhodnosti. Proto je třeba stanovit kritéria úspěšnosti práce a metody, které budou k zajištění úspěšnosti použity. Existují dva modely, které poskytují rámec pro výběrový rozhovor a tím je sedmibodový model vypracovaný Rodgerem a pětistupňový model Munro-Frazerův. Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. *„fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, mluva)*
2. *vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti)*
3. *všeobecná inteligenci (základní intelektuální schopnosti)*
4. *zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel)*
5. *zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity)*
6. *dispozice, tj. sklony (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe)*
7. *okolnosti, tj. zázemí (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny)“⁷²*

Pětistupňový model zahrnuje:

1. *„vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby)*

⁶⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 170 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 171 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 171 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 346 ISBN 978-80-247-1407-3.

2. *získanou kvalifikaci (vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti)*
3. *zrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání a schopnost se učit)*
4. *motivaci (osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování)*
5. *emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi)*⁷³

V současné době se pro účely výběru pracovníků používá princip založený na kompetencích a schopnostech pracovníka pro danou pozici, který se orientuje spíše na osobu než na práci. Tento přístup pomáhá rozpoznat, která metody výběru poskytne pravděpodobně nejužitečnější informace.

4.4.2 Proces výběru

*„Proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání pracovníků a v literatuře lze nalézt časté příklady toho, že stejný krok (např. předvýběr) je jednou v literatuře považován za součást získávání pracovníků, jindy za součást výběru.“*⁷⁴ Tato témata se velmi prolínají a úzce spolu souvisejí, přesto jsem se snažila zachovat určitou posloupnost a kapitolu zařadila i do této části.

Podle Koubka můžeme proces výběru rozdělit do dvou po sobě následujících fází. První je **předběžná fáze**, která začíná, když se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. V této fázi jsou zapotřebí tři kroky. Nejprve sepsat definici daného místa, poté přezkoumat kvalifikace a osobnostní předpoklady a v závěru specifikovat požadavky, které budou na uchazeče kladeny. Druhou fází je **vyhodnocovací fáze**, která následuje po určitém časovém odstupu na fázi předběžnou. V období mezi nimi dochází ke shromáždění uchazečů. Stejně jako fáze předběžná i tato fáze se skládá z několika kroků, které vždy souvisejí s určitou metodou. Většinou k výběru nestačí použít jen jeden z nich, a proto se používají jejich kombinace. Prvním krokem je zkoumání dotazníků, dále následuje předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření. Dalším krokem je rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a posledním krokem je informování uchazečů o rozhodnutí.⁷⁵

⁷³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 346 ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 173 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 174 ISBN 978-80-7261-288-8.

Podle Kociánové se proces výběru pracovníků skládá z několika na sebe navazujících kroků, které vedou k rozhodnutí, který z kandidátů bude vybrán na danou pracovní pozici. Výběrový proces začíná okamžikem, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z nich. Výběr může postupovat podle těchto kroků:

1. „zkoumání dokumentů uchazečů
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru
3. shromáždění a analýza dalších informací o uchazečích
4. výběrový rozhovor
5. zkoumání referencí
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)⁷⁶

Výběrová řízení se často realizují ve více kolech. První kolo zajišťují zpravidla personalisté, v dalších kolech se na realizaci podílejí i nadřízení a interní či externí experti například psychologové. První kole je v podstatě předvýběr, což znamená vyloučení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s vhodnými uchazeči. V dalším kole se shromáždí a analyzují informace o uchazečích. Následně probíhají další rozhovory a následně může být uchazeč představen spolupracovníkům. Posledním krokem je rozhodnutí o přijetí a uchazeč je zařazen na pracovní místo.⁷⁷

4.4.3 Metody výběru

Při výběru pracovníka se používají různé metody. Oblíbenými metodami jsou například dotazník, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti. Dotazník je vhodné použít téměř ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka. Zkoumání životopisu je také jednou z nejpoužívanějších metod, avšak většinou se kombinuje ještě s metodou jinou. Testy pracovní způsobilosti jsou testy různého zaměření a bývají používány jako doplňkový nástroj výběru pracovníků. Může se jednat například o testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností, nebo testy osobnosti. Další a nejpoužívanější metodou je výběrový pohovor, který je podle teoretiků i praktiků klíčovou metodou při výběru pracovníků. Tento pohovor má tři cíle, a to získat dodatečné a hlubší

⁷⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 95 ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a posoudit osobnost uchazeče.⁷⁸

Podle Armstronga si organizace může zvolit mezi hlavními metodami výběru pracovníků, což jsou dotazníky, pohovory a reference. Tyto metody lze dále doplnit či nahradit biodaty, assesment centry nebo psychologickými testy. Z praxe je zřejmé, že pohovory nebývají účinné pro předvídání úspěšnosti v práci na daném pracovním místě, přesto se v praxi stále často používají jako hlavní metoda výběru.⁷⁹

4.4.4 Zlepšování efektivity výběru

Moderní řízení lidských zdrojů používá při výběru pracovníků přístup, který spočívá v tom, že se věnuje více pozornosti tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky na pracovní místo, ale také požadavky organizace jako celku. Potřeba náročnějšího přístupu k získávání i výběru pracovníků je typická pro vývojovou fázi personální práce tedy řízení lidských zdrojů. Je třeba věnovat péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od pracovníků. Dalším požadavkem je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří danou specifikaci splňují. Jak jsem již uvedla, u tradičních pohovorů je omezená schopnost předvídat, proto by se měla používat přinejmenším metoda strukturovaných pohovorů.⁸⁰

4.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedení na pracoviště.⁸¹ Podle Slavíčka se proces přijímání i výběru pracovníků skládá ze zajišťování zaměstnanců v požadované sociální a kvalifikační struktuře, ve stanovených termínech a to z interních i externích zdrojů.⁸²

Na proces přijímání se lze dívat dvěma způsoby. V užším pojetí ho lze chápat jako nástup nového pracovníka do organizace, který zahrnuje procedury související s počáteční

⁷⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 175 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸² SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

fází jeho pracovního poměru. V širším pojetí se jedná nejen o přijetí nového pracovníka, ale také o nástup stávajícího pracovníka organizace na jinou pracovní pozici. To poté zahrnuje kromě počátečních procedur také kroky, které souvisejí s přechodem stávajícího pracovníka. V personální praxi se přijímáním pracovníků rozumí spíše užší pojetí.⁸³

Proces přijímání pracovníků se skládá z různých procedur, které následují poté, co byl daný uchazeč informován, že byl vybrán a nabídku akceptoval. První a nejdůležitější formální náležitostí příjmu nového zaměstnance je vypracování a podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Při vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost se s návrhem seznámit a vyjádřit se k němu, neboť se nejedná o jednostrannou záležitost a organizace by měla respektovat právo na vyjednávání.⁸⁴ „Zákoník práce (§30 odst. 2) uvádí, že zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, jež bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.“⁸⁵ Pracovní poměr lze založit pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, není-li stanoveno jinak. Pracovní poměr lze také založit na základě volby nebo jmenování, přičemž předpokladem je předchozí sjednání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Smlouva obsahuje druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce, tedy den, kterým pracovní poměr vzniká.⁸⁶

Další nezbytnou formální náležitostí je krok, kdy personalista seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi. Po podpisu pracovní smlouvy se nový pracovník zařadí do personální evidence. Tento krok zahrnuje pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Dále také organizace musí převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dalším krokem je do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

⁸³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 189 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁸⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 128 ISBN 978-80-247-2497-3.

⁸⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Posledním krokem je uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista by měl doprovodit nového pracovníka na pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. Tento nadřízený by měl nového pracovníka opět seznámit s právy a povinnostmi, dále také s podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Poté by měl nadřízený seznámit nového pracovníka s ostatními zaměstnanci.

Na konci celé procedury je pracovník zaveden na místo výkonu práce, je mu přiděleno veškeré nezbytné vybavení a zařízení pro výkon práce a jsou mu rovněž přiděleny pracovní úkoly.⁸⁷

4.6 Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozmíst'ování pracovníků organizace je praktickou realizací všech úkolů řízení lidských zdrojů to znamená dát správného člověka na správné místo, využít optimálně jeho pracovní schopnosti, formovat pracovní týmy a respektovat personální i sociální rozvoj jedince.⁸⁸ „Rozmíst'ování pracovníků sleduje strategické úkoly personálního řízení a to, aby schopnosti pracovníků odpovídaly nárokům pracovních pozic, aby byly schopnosti pracovníků maximálně využity, napomáhá formování týmů a respektuje potřebu rozvoje pracovníků.“⁸⁹ Definice rozmíst'ování pracovníků se je u obou autorů téměř totožná.

Rozmíst'ování pracovníků je kvantitativní, kvalitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s jejich pracovními úkoly a pracovními místy. Hlavním cílem je snaha o optimalizaci vztahu mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, čímž lze dosáhnout zlepšení individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.⁹⁰

Při rozmíst'ování pracovníků je důležité brát v úvahu na jedné straně profil pracovníka a na straně druhé profil a povahu pracovního místa. Profil pracovníka tvoří jeho profesní a kvalifikační charakteristiky a charakteristiky jeho osobnosti. Pro rozmíst'ování pracovníků slouží jako podklad jejich hodnocení. Na základě hodnocení může být pracovník povýšen, přesunut na jinou pozici nebo je s ním pracovní poměr ukončen. Kvalifikační a osobnostní charakteristiky mají pro rozmíst'ování spíše formální význam, avšak na základě hodnocení pracovníků lze důkladněji posoudit způsobilost pracovníka danou funkci vykonávat. Profil

⁸⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 190-191 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁸⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 137 ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

a povaha pracovního místa vzniká na základě analýzy pracovního místa, popisu pracovního místa a jeho specifikace. Podle Kociánové je nezbytné při rozmisťování zvážit profil pracovní pozice, kvalifikační profil pracovníka, jeho kompetence a výsledky dosavadního pracovního hodnocení.⁹¹

„Při rozmisťování pracovníků tedy proti sobě stojí na jedné straně pracovníci se svým profilem, především svým výkonem a na druhé straně pracovní místa se svým profilem a požadavky na úroveň výkonu.“⁹²

Pro rozmisťování jsou důležitá pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami, pro které se personální oddělení snaží najít vhodné pracovníky s odpovídajícími schopnostmi, kvalifikací a výkonem. Hlavním nástrojem je ale hodnocení pracovníků, zkoumání profilu pracovníků je až druhořadé.

„Rozmísťování pracovníků v organizaci je nepřetržitý proces sladování počtu struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně přispíval k dosahování cílů organizace.“⁹³

Z výše uvedených informací vyplývá, že rozmisťování pracovníků úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků do organizace, z organizace i uvnitř ní.

S rozmisťováním souvisí také pojem **staffing**. Rozmísťování sleduje optimální spojování pracovníků s pracovními místy, staffing neboli formování personálu organizace se navíc soustředí na utváření schopností pracovníků pro pracovní místa, i z hlediska potřeb organizace. Hlavním úkolem je posílení flexibility pracovníků, připravenost na změny a jejich rozvoj. *„Staffing lze definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility:*

- *kvantitativní stránka formování personálu je výsledkem vzájemného poměru velikostí vstupů pracovníků do organizace a velikosti výstupů pracovníků organizace (vnější mobilita) i velikosti jednotlivých druhů pohybu pracovníků uvnitř organizace (vnitřní mobilita)*

⁹¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 236 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 236 ISBN 978-80-7261-288-8.

- *kvalitativní stránka je dána profesně-kvalifikačními strukturami a schopnostmi pracovníků přicházejících do organizace a odcházejících z organizace, ale i formováním pracovních schopností pracovníků v rámci jejich vzdělávání zajišťovaného či podporovaného organizací.*⁹⁴

Rozmíst'ování pracovníků může probíhat buď uvnitř organizace, nebo v rámci vnější mobility.⁹⁵

4.6.1 Formy rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace

Mezi formy rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace patří:

- Povýšení pracovníka
- Převedení pracovníka na jinou práci
- Přeřazení pracovníka na nižší pozici

Povýšení pracovníka je takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizační struktury organizace přechází na vyšší úroveň, která je zpravidla důležitější, náročnější a lépe placená. Smyslem povýšení není jen potřeba obsadit určitou funkci, ale také zvýšení využití pracovních schopností pracovníka a motivovat ho. K povýšení dochází na základě přímého rozhodnutí nadřízeného nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům uvnitř organizace a následného výběrového řízení. Kritéria pro povýšení musí být jasná, pro všechny stejná a spravedlivá.

Převedení na jinou práci je pohyb, kdy pracovník v rámci jedné organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter i obsah práce, význam a postavení v hierarchii organizačního systému. Platové podmínky bývají zpravidla stejné, nejedná se tedy o kariérní postup ani o přeřazení na nižší funkci. Důvodem může být například ukončení nějaký výroby nebo naopak začátek výroby nové. Pokud dojde k převedení z rozhodnutí organizace, musí to pracovníkovi včas oznámit a dobře vysvětlit.

Přeřazení na nižší funkci znamená, že pracovník sestoupí na nižší stupeň v hierarchii dané organizace, což bývá zpravidla důvodem také pro snížení mzdy či platu. Přeřazení na nižší funkci se většinou děje ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že jeho pracovní místo bylo zrušeno v důsledku organizačních změn v organizaci, přičemž organizace nemá možnost nabídnout místo rovnocenné tomu, jež měl dosud. Druhým důvodem je zjištění, že pracovník

⁹⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 138-139 ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

není schopen dále efektivně vykonávat svou dosavadní práci, K tomu dochází na základě změny zdravotního stavu pracovníka, nebo na základě hodnocení jeho pracovního výkonu.⁹⁶

4.6.2 Formy rozmisťování v rámci vnější mobility

Vnější mobilita pracovníku organizace se skládá z aktivní a pasivní stránky. Aktivní stránka v sobě zahrnuje proces získávání, výběr, přijímání a orientaci pracovníků. Pasivní stránka je tvořena několika způsoby ukončení pracovního poměru, a to propuštěním a penzionováním pracovníků nebo resignace či úmrtí pracovníka. Aktivní stránce jsem se již věnovala v předchozích kapitolách. Pasivní stránka je tedy ukončení pracovního poměru, ale z hlediska rozmisťování sem lze zařadit pouze způsoby, které může organizace alespoň do jisté míry ovlivnit.⁹⁷

Propuštění pracovníka je ukončení pracovního poměru z iniciativy organizace z důvodů, které mohou vzniknout na straně organizace například z nadbytečnosti pracovníků nebo na straně pracovníka například proto, že podává nedostatečný výkon nebo porušuje disciplínu. K propuštění může dojít výpovědí nebo formou bez výpovědi.

Penzionování pracovníků souvisí s důchodovým věkem pracovníků. Existují dva přístupy k respektování důchodového věku během rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků. První přístup stojí na základě politiky **pružného důchodového věku**, to znamená, že pracovníci, kteří dosáhnou důchodového věku, ale chtějí i nadále pracovat, jsou pro organizaci potřební a podávají požadované pracovní výkony, mohou pokračovat v práci. Druhý přístup je založen na politice **pevného důchodového věku**, což znamená, že pokud pracovník dosáhne důchodového věku, je s ním pracovní poměr ukončen. Politika pružného důchodového věku je většinou pro organizaci výhodnější a více odpovídá zásadám moderního řízení lidských zdrojů.

4.6.3 Úloha personálního oddělení při rozmisťování pracovníků

Rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků je personální činnost, kterou vykonává spíše vedoucí pracovník než personální oddělení. Personální útvar má administrativní a organizační kompetence. Přípravuje a uchovává potřebné dokumenty, řídí

⁹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

určité procesy, vede evidenci rozmisťování pracovníků a dohlíží na to, aby rozmisťování probíhalo v souladu se zákony a právními předpisy.⁹⁸

4.7 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon pracovníků je jedním z hlavních smyslů personální práce. V minulosti se kladl větší důraz na specializaci práce, přesně definované úkoly a postupy, a tím se přesně definovala pracovní místa. Tento direktivní přístup k lidem byl založen na hierarchii a kontrole. Moderní řízení lidských zdrojů se orientuje spíše na hodnocení minulosti než plánování budoucnosti. Zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst tak, aby odpovídaly schopnostem jednotlivých pracovníků, přičemž respektují individualitu lidí. V dnešní době je jasné, že přesně definovaná pracovní místa brzdí flexibilitu, která je velmi žádoucí. Všechny tyto zásady jsou východiskem pro řízení pracovního výkonu.⁹⁹

Řízení pracovního výkonu je integrovanější přístup, který je založen na principu řízení lidí na základě ústní dohody či písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě dohody nebo smlouvy poté dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji pracovníka, hodnocení pracovníka a jeho odměňování.¹⁰⁰

Podle Armstronga je řízení pracovního výkonu systematický proces zlepšování pracovního výkonu celé organizace tím, že rozvíjí výkon jedinců a pracovních kolektivů. Je to nepřetržitý proces vytváření společného chápání cílů, kterých je třeba dosáhnout, a přístup k řízení a rozvoji lidí, který zvýší pravděpodobnost, že cílů bude dosaženo. Ale upozorňuje na to, že řízení pracovního výkonu by mělo být chápáno jako flexibilní proces a ne systém, který je stabilní a standardizovaný. Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající sebeobnovující cyklus.¹⁰¹

Řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, průběžné sledování jejich výkonu, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníků a v neposlední řadě hodnocení pracovního výkonu. Tohle všechno se poté promítá do odměňování pracovníků a do řízení jejich kariéry. Řízení

⁹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracovního výkonu je založeno na plánování pracovního výkonu. Ten se poté měří a stává se základem pro zpětnou vazbu pracovníkovi a plánování dalšího výkonu a rozvoje. Úkolem řízení pracovního výkonu je pohled do budoucnosti, co by lidé měli dělat, aby dosáhli stanovených cílů.¹⁰²

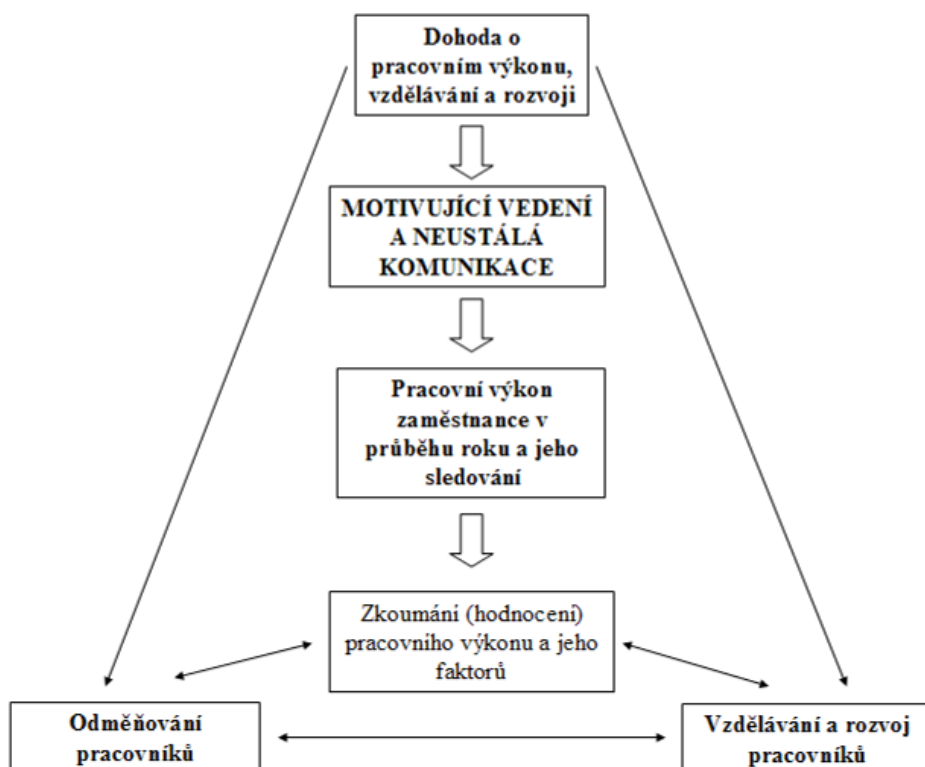
Aby tento proces dobře fungoval, je třeba dodržovat určitá pravidla:

- *„dobře se připravit (hodnotitelé by si měli připravit podklady, promyslet hodnocení pracovníka a zpětnou vazbu, hodnocení by se měli připravit na posouzení svého pracovního výkonu, promyslet si vyhlídky do budoucna, které chtějí projednat)*
- *vytvořit správnou atmosféru (neformální prostředí)*
- *pozbuuzovat pracovníky k sebehodnocení (je nezbytné pro diskusi)*
- *postupovat podle jasně strukturovaných bodů, produktivně využívat čas a nechat pracovníky mluvit co nejvíce (prodiskutovat všechny body a ponechat čas na otevřenou diskusi, pracovníci by měli mít pocit, že je jim nasloucháno)*
- *zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoli na osobnost pracovníka (diskusi postavit na důkazech, nikoli na dojmech a názorech)*
- *poskytovat dobrou zpětnou vazbu (založenou na faktech – na výsledcích, událostech, kritických případech a významnému chování, které ovlivňovalo výkon) a chválit (za konkrétní úspěchy)*
- *nedopustit se neočekávané kritiky (zpětná vazba k negativním událostem či chování musí být bezprostřední, nemá smysl čekat na formální setkání)*
- *dohodnout cíle a plán postupu na další období (setkání by mělo být zakončeno v pozitivním duchu)“¹⁰³*

¹⁰² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 143 ISBN 978-80-247-2497-3.

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2007)¹⁰⁴

Tabulka 2: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
posuzování a hodnocení shora dolů	společný proces založený na dialogu
hodnotící setkání (rozhovor jednou za rok)	soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
používání klasifikace, bodování	klasifikace, bodování méně obvyklé
monolitický systém	flexibilní systém
zaměření na kvantitativní cíle	zaměřeno na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
často propojeno s odměňováním	přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
byrokratický systém – složité papírování	dokumentace udržována na minimální úrovni
záležitost personálního útvaru	záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong (2007)¹⁰⁵

¹⁰⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 204 ISBN 978-80-7261-288-8.

4.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi významnou součástí personálního managementu každé organizace. Pokud je hodnocení správně prováděno, napomáhá rozvoji kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou také sloužit k odhadování pracovních rezerv nebo pomoci při hledání cest jak zvýšit výkonnost či motivaci.¹⁰⁶

Hodnocení pracovníků je významnou činností personálního oddělení, protože poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou na jejich působení v organizaci. Hodnocení je také složkou řízení pracovního výkonu, pokud toto řízení není zavedeno, probíhá hodnocení v různých podobách.¹⁰⁷

Každá organizace, která se zabývá efektivností svého současného i budoucího rozvoje, používá hodnocení jako nástroj personální strategie. Hodnocení je jakýmsi můstkem mezi současností a budoucností.¹⁰⁸

Hodnocení pracovníků je jedním ze základních manažerských úkolů. Je to nástroj vedení, motivace, rozvoje zaměstnanců, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování a prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci. Hodnocení je také zdrojem jejich inspirace a povzbuzení. Hodnocení je nástroj, kterým se shrne výkon pracovníků za určité období, je předpokladem pro další plánování cílů a rozvoje zaměstnanců.¹⁰⁹

Hodnocení pracovníků je důležitá činnost personálního oddělení, která se zabývá:

- *„zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,*
- *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*

¹⁰⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 417 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰⁶ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

¹⁰⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰⁸ SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta strojní, 1995, 93 s. ISBN 80-7082-219-8.

¹⁰⁹ ŘEZNIČEK, Petr. *Personalistika 2007-2008* Praha, Aspi, a.s. 2007, 897s. ISBN 978-80-7357-429-1.

- *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*¹¹⁰

Hodnocení není jen o zjištění schopností a rozvojového potenciálu pracovníka, ale také se díky němu zjišťuje, posuzuje a usiluje o nápravu stanovení cílů, které se týkají pracovního výkonu. V hodnocení nejde pouze o hodnocení samotného pracovního výkonu, ale především o hodnocení jednotných výsledků práce, pracovního a sociálního chování a schopností a charakteristik osobnosti, které mají vztah k dané práci a k podmínkám pracovního prostředí.

Funkce hodnocení:

- *„poznávací (průběžné sledování pracovní výkonnosti z kvantitativního i kvalitativního hlediska),*
- *srovnávací (uplatnění principu diferenciacce mezi pracovníky),*
- *regulační (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců),*
- *kauzální (sledování příčin změn v pracovním jednání, posilování pozitivních, zeslabování nebo odstraňování negativních),*
- *stimulační (podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení)*
- *výběrová (možnost postupu, respektive jeho plánování u talentovaných pracovníků).*¹¹¹

4.8.1 Formy hodnocení

Existují dvě podoby hodnocení pracovníků, a to formální a neformální.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným během vykonávané práce. Provádí se spíše na základě situace, závisí na pocitu nadřízeného hodnotícího. Jedná se v podstatě o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, se kterým souvisí i kontrola plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Většinou se nikam nezaznamenává, a proto nebývá podkladem pro personální rozhodování.

Formální neboli systematické hodnocení bývá zpravidla racionálnější a standardizované. Provádí se opakovaně v určitých časových intervalech, je tedy plánované a systematické. V této formě hodnocení se pořizují dokumenty, které se poté zařazují do

¹¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 208, ISBN 978-80-7261-288-8.

¹¹¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 146 ISBN 978-80-247-2497-3.

osobních spisů pracovníků, slouží jako podklady pro další personální činnost. Zvláštním druhem formálního hodnocení je hodnocení příležitostné, které se provádí na základě určité situace například potřeba zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru.

V procesu hodnocení má hlavní roli bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Hodnocení se může zaměřit na výsledky práce, na chování pracovníka, na jeho problémy, spolehlivost a podobně podle potřeby. „V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu.“¹¹²

Podle Kociánové může být hodnocení průběžné, příležitostné a systematické. Průběžné je neformální a zaměřuje se na pracovní výkon a vykonává ho bezprostřední nadřízený. Příležitostné je vyvoláno okamžitou potřebou například pracovní posudek a je tedy formální. Systematické hodnocení je také formální, provádí se pravidelně, je standardizované a pracovníci se hodnotí podle předem daných kritérií.¹¹³

4.8.2 Využití hodnocení

Hodnocení pracovníků lze využít na rozpoznání současné úrovně pracovního výkonu pracovníka či rozpoznání silné a slabé stránky pracovníka. Dalším úkolem hodnocení je vytvoření základny pro odměňování pracovníků podle jeho přispívání k dosažení cílů organizace. Hodnocení pracovníky motivuje, umožňuje zlepšení výkonu pracovníků, může zjistit potřebu vzdělání či rozvoje pracovníků nebo rozpoznat jejich potenciál. Hodnocení je podkladem pro plánování další kariéry, pro rozmisťování pracovníků, také z něho můžeme posoudit efektivnost výběru pracovníků a vhodnost a metodu výběru. Na základě hodnocení lze také vytvořit podklady pro plánování pracovníků a pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace. V praxi se hodnocení používá nejčastěji k odměňování, rozmisťování, vzdělávání a motivaci pracovníků.¹¹⁴

Při hodnocení je nutné řešit různé otázky například proč hodnotit, jaké složky práce hodnotit, jak měřit pracovní výkon, jaké metody hodnocení zvolit, kdo bude hodnocení

¹¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 209, ISBN 978-80-7261-288-8.

¹¹³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

provádět, jak se sdělí pracovníkům výsledky nebo jak využít výsledky. Hodnocení musí být v souladu se zákony, musí být přesné a spravedlivé.

Hodnocení se musí provádět na základě určitých zásad. Jednou z nich je, že cíle hodnocení musí být přesné, jasné, porovnatelné, dosažitelné. Další zásadou je, že na přípravě hodnocení se podílí všechny zapojené strany. Pracovní výkon se hodnotí objektivně a vyváženým způsobem. Organizace sama prověřuje předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení, aby byly v souladu s právními předpisy. Hodnocený pracovník musí být s výsledky seznámen a má možnost se k nim vyjádřit a obhájit se. V neposlední řadě se organizace musí snažit o neustálé zkoumání a vylepšování systému hodnocení.¹¹⁵

Stýblo uvádí, že hodnocení se v praxi používá především po zapracování nového pracovníka, ke zjištění snížení výkonnosti pracovníka. Dále z důvodů organizačních změn nebo na požádání samotného pracovníka. Posledním důvodem je motivace pracovníků.¹¹⁶

4.8.3 Proces hodnocení

Hodnocení pracovníků je proces, který se skládá z devíti fází, které můžeme podle času rozdělit do tří období. První čtyři fáze lze zařadit do prvního časového období, což je **období přípravné**. První krok je rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel, postupu a vytvoření formulářů. Dalším krokem je analýza pracovních míst, která je základem pro vytvoření představy o typech výkonu na jednotlivých pracovních místech a v organizaci jako celku, o možnostech zlepšení i o požadavcích na pracovníka apod. Ve třetí fázi se formulují kritéria výkonu a jeho hodnocení, výběr, stanoví se normy, vybere se metoda a klasifikace a určí se rozhodné období pro hodnocení. Ve čtvrté tedy poslední fázi tohoto období se informují pracovníci o přípravě hodnocení a jeho cílech.

Druhým časovým obdobím je **období získávání informací a podkladů**, které má dvě fáze. V první fázi je potřeba zjistit informace například pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním jejich výsledků. Tato fáze je velmi důležitá, proto je třeba se rozhodnout, kdo bude hodnocení provádět. V druhé fázi se pořizuje dokumentace o pracovním výkonu, tyto záznamy zůstávají ve složce, takže je možné se k nim kdykoli vrátit, proto je i tato fáze velmi důležitá. Je podkladem, díky kterému lze předejít budoucím sporům či diskusím. Také je to nástroj zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným.

¹¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹¹⁶ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

Poslední období je **období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**. Toto období se skládá ze tří fází. Nejprve se vyhodnotí pracovní výsledky, pracovní chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníků. Tyto výsledky se poté porovnávají s normami výkonu či očekávanými výsledky. V této fázi se často objevuje problém subjektivního přístupu, protože i objektivní výsledky je nutno interpretovat. Poté následuje rozhovor s hodnocenými pracovníky o jejich výsledcích, co z nich vyplývá a jak je možné to řešit. To je rozhodující pro zlepšení pracovního výkonu pracovníka, ale záleží, jestli hodnocení bude mít motivační efekt nebo ne. Poslední fází celého procesu je následné pozorování pracovního výkonu pracovníka po hodnocení a poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu. Zkoumá se také efektivnost hodnocení.

4.8.4 Metody hodnocení

Pro hodnocení pracovníků existuje velké množství metod, které mají ještě své vlastní různé varianty, proto uvedu pouze některé, které se v praxi nejvíce používají.

První metoda je **hodnocení podle stanovených cílů**. Tato metoda je založena na stanovení cílů, které musí být splněny. Je zpracován plán postupu, jak se má daných cílů dosáhnout, dále se vytvoří podmínky pro realizaci toho plánu, a poté se měří a posuzuje jejich plnění. Nakonec se zavádějí opatření pro zlepšení, pokud je to třeba, a stanovují se cíle nové.

Další metodou je **hodnocení na základě plnění norem**. Tato metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků. Postup této metody začíná stanovením norem, poté s nimi seznámí pracovníky, a poté se porovnají výsledky jednotlivých pracovníků s normami.

Třetí metoda, která se používá nejvíce na hodnocení manažerů, je **metoda volného popisu**. Tato metoda je jednoduchá, hodnotitel popíše pracovní výkon hodnoceného, většinou podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Metoda „**Checklist**“ je v podstatě dotazník, který obsahuje určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a hodnotitel označuje, zda určitý typ chování u hodnocícího při výkonu práce je nebo ne. Dotazník poté vyhodnocuje specialista v personálním oddělení. Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu, je časově náročná a obtížné je také proškolení hodnotitelů. Problém můžeme najít v subjektivním hodnocení a její interpretaci.

K hodnocení lze také použít **Assessment centra**, která neslouží jen k výběru a vzdělávání pracovníků, ale také k jejich hodnocení.

Metod existuje více a je pouze na vedení organizace, pro kterou se rozhodne, protože každá z nich má své výhody i nevýhody.

4.8.5 Cíle hodnocení

Cíle z hlediska organizace:

- „zjistit jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a možnosti dalšího využití v organizaci,
- zlepšit pracovní výkon, zvýšit efektivnost práce a její kvalitu,
- zlepšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci,
- zlepšit kvalitu řídicí práce,
- zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, komunikaci a atmosféru v organizaci,
- využití výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování, k rozmisťování pracovníků, k řízení kariéry pracovníků.“¹¹⁷

Cíle z hlediska pracovníka:

- „získat informace o hodnocení své práce (zpětnou vazbu), informace o nárocích práce,
- získat informace o své perspektivě v organizaci (o pracovních možnostech, o možnostech postupu),
- získat informace o možnostech svého osobního rozvoje,
- možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě a v organizaci a o svém osobním rozvoji.“¹¹⁸

4.8.6 Úloha personálního oddělení při hodnocení zaměstnanců

Na hodnocení pracovníků se podílí personální oddělení společně s vedoucími pracovníky všech úrovní organizace, především s liniovými manažery. Personální oddělení se stará o odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků. Navrhuje systém formálního hodnocení, které konzultuje s vedoucími pracovníky, dále vybírá kritéria a metody hodnocení. Pokud organizace potřebuje, zajišťuje také vypracování či opravu popisů a specifikací pracovních míst či norem pracovního výkonu. Dalším úkolem personálního oddělení je školení vedoucích pracovníků, kteří hodnocení provádějí. Musí také dohlížet na to, aby při hodnocení byla dodržována pravidla a zákony. Také slouží jako poradní orgán

¹¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 147 ISBN 978-80-247-2497-3.

¹¹⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 148 ISBN 978-80-247-2497-3.

a poskytuje odbornou pomoc vedoucím pracovníkům. V neposlední řadě je zodpovědné za uchování záznamů z hodnocení a zabezpečuje, aby se nedostaly do nepovolaných rukou. Následně hodnotí hodnocení a snaží se rozvíjet a zlepšovat celý proces hodnocení.¹¹⁹

4.9 Odměňování

Odměňování pracovníků je personální činnost, která je jedna z nejstarších a nejzávažnějších. Je důležitá pro vedení organizace i pro pracovníky. Tato činnost musí být tedy velmi propracovaná a má rozsáhlou teorii a metodologii.¹²⁰ Odměňování se realizuje formou mzdy platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, která ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je jedním z klíčových nástrojů motivace pracovníků, kterou má organizace k dispozici. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace i jejich pracovníků a měl by být spravedlivý. Záleží na organizaci jaké množství, formy a pravidla odměňování stanoví a jaké nástroje a postupy použije.¹²¹

Odměňování z pohledu moderního řízení lidských zdrojů není pouze mzda, plat nebo jiné peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi za vykonanou práci. Moderní odměňování je mnohem širší a zahrnuje v sobě také povýšení, formální uznání jako jsou pochvaly a jiné zaměstnanecké výhody většinou nepeněžní. Kromě těchto hmatatelných odměn, o kterých rozhoduje organizace, se také věnuje pozornost tzv. vnitřním odměnám. Vnitřní odměny nejsou hmatatelné, ale souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s pocitem úspěšnosti a užitečnosti, s postavením kariérou apod. Pro odměňování se tedy používají peněžní i nepeněžní formy společně s vnitřním odměňováním tvoří celkovou odměnu.¹²²

Bez ohledu na moderní pojetí odměňování, v praxi se stále tato oblast orientuje spíše na formu peněžního odměňování čili na mzdy a platy. Zaměřuje se tedy na vnější odměňování a peněžní formu.

4.9.1 Úkoly a cíle odměňování

Tento systém má hlavní úkoly, díky kterým by měl:

¹¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹²¹ KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

1. *„Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.*
2. *Stabilizovat žádoucí pracovníky.*
3. *Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.*
4. *V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.*
5. *Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.*
6. *Být pracovníky akceptován.*
7. *Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.*
8. *Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.*
9. *Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.*
10. *Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.*
11. *Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.*¹²³

Podle Armstronga jsou cíle odměňování více přizpůsobené současnosti. Podle něho jsou to tyto cíle:

- *„odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,*
- *Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,*
- *Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,*
- *Vytvářet kulturu výkonu,*
- *Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,*
- *Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,*
- *Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn,*
- *Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu,*
- *Propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků, (...)*
- *Fungovat spravedlivě (...)*
- *Uplatňovat odměňování rovným způsobem (...)*

¹²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 285 ISBN 978-80-7261-288-8

- *Fungovat důsledně (...)*
- *Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně (...)*¹²⁴

4.9.2 Řízení odměňování

Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Jedná se o peněžní i nepeněžní formu odměn. Obsahem řízení jsou filozofie, strategie, politiky, plány a postupy, které organizace používá při vytváření a udržování systému odměňování. Tento proces v sobě zahrnuje vytváření, zavádění a udržování systému odměňování, které se zaměřují především na zvyšování výkonu organizace, týmů i jednotlivců.

Systém řízení odměňování tvoří:

- *„Politika poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.*
- *Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.*
- *Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).*
- *Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.*¹²⁵

*„Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských cílů.*¹²⁶

Politika odměňování se týká několika obecných záležitostí. První z nich je úroveň odměn, kdy se musí brát v potaz postavení na trhu, to znamená porovnávat platové sazby s tržními sazbami. Při odměňování je potřeba zajistit, aby bylo spravedlivé. Další záležitostí je relativní význam připisovaný vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti. Také je třeba přístup k celkové odměně. V neposlední řadě sem patří také úloha liniových manažerů a transparentnost při poskytování informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníkům.¹²⁷ Politika odměňování je soubor zásad, jimiž se odměňování řídí. Je důležité,

¹²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 515 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 517 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 517 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

aby organizace dbala na minimální a maximální úrovně peněžní odměny. Dále musí zajistit spravedlnost a vnitřní i vnější srovnatelnost odměňování. Řeší se vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkové náklady organizace, rozdělení celkových prostředků určených na odměny. Zajištění motivačních účinků odměňování, utajování informací o odměnách, a v neposlední řadě dodržování zákonů a lidských práv při odměňování.¹²⁸

4.9.3 Složky odměňování

Odměňování zahrnuje tyto složky:

- „základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- zaměstnanecké výhody
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj)
- procesy řízení pracovního výkonu.“¹²⁹

Celková odměna zahrnuje transakční odměny, které jsou hmotné například peněžní odměna, a relační odměny, které jsou nehmotné například vzdělávání a rozvoj. Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, kterými organizace disponuje a které využívá k získávání, udržení, motivaci a uspokojení pracovníků. Celková odměna je vše, čeho si pracovníci cení.

Mezi mzdové formy patří:

- „časová mzda a plat
- úkolová mzda (určitá částka za každou jednotku odvedené práce)
- podílová (provizní) mzda (např. procento z prodeje)
- mzdy za očekávané výsledky práce
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti
- mzdy a platy za přínos
- *dodatkové mzdové formy*“ (odměna za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, příplatky, apod.)¹³⁰

Mzda a plat sami o sobě nemají dostatečný pobídkový účinek. Je to hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Základním úkolem je vytvořit

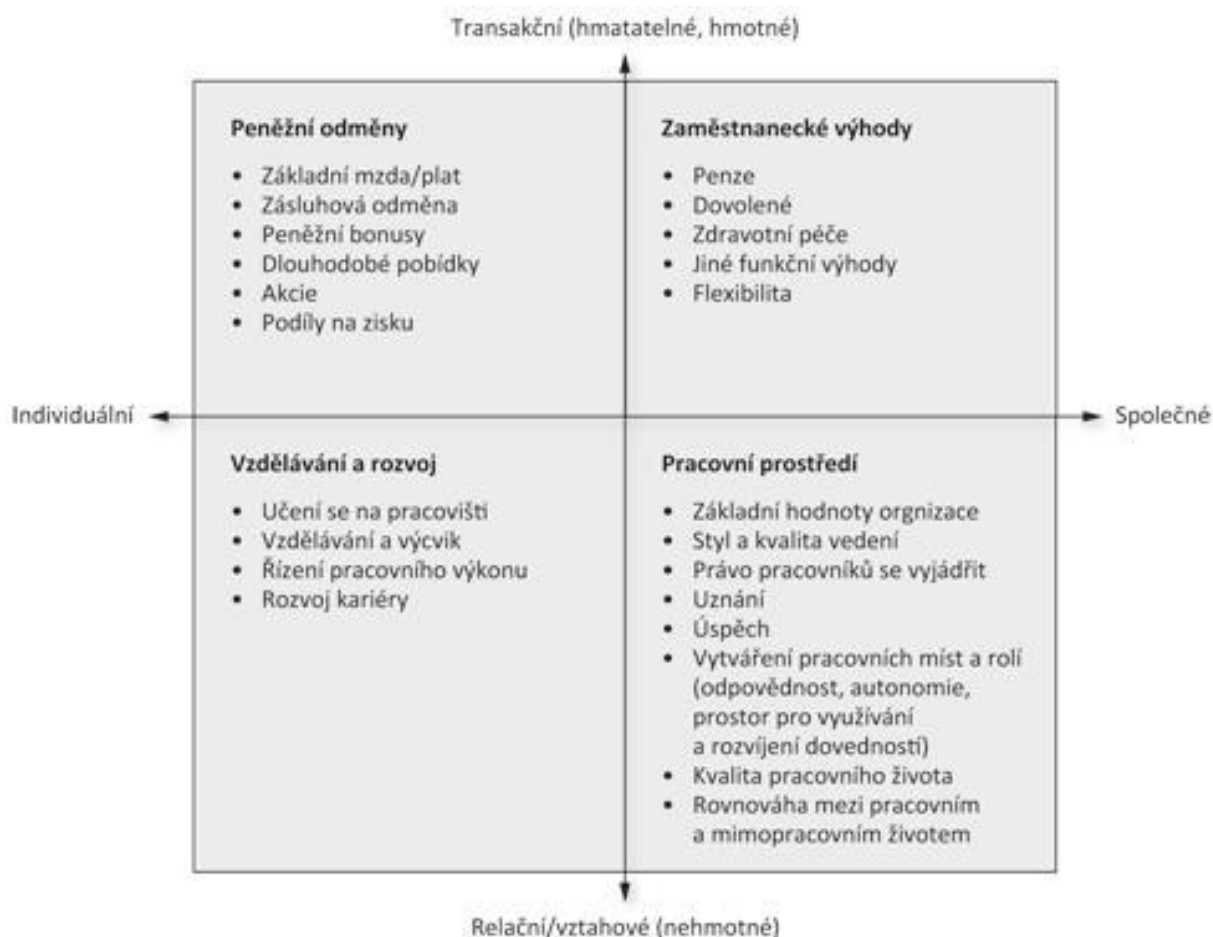
¹²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹²⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 161 ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 163 ISBN 978-80-247-2497-3.

strukturu pro srovnatelné odměňování pracovníků závislé na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu. Vedle mzdy a platu existují také zaměstnanecké výhody, což jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.

Obrázek 2: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2007)¹³¹

4.9.4 Základní otázky odměňování

Při odměňování proti sobě stojí na jedné straně pracovník se svými pracovními schopnostmi, pracovním výkonem a svými zájmy a na druhé straně organizace, která má rovněž své zájmy, potřebuje pracovníky a jejich pracovní schopnosti a je ochotna za ně platit. O odměně však nerozhoduje jen pracovník a organizace, vliv mají také vnější faktory, proto je třeba, aby si organizace položila následující otázky, než začne s odměňováním:

- „Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměňování?“

¹³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 522 ISBN 978-80-247-1407-3.

- *Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?*
- *Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?*¹³²

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníky, udržet si je, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce a potřebné úrovně flexibility. Tedy formovat a rozvíjet personál aby byl schopen realizovat cíle organizace.

Pracovníci se snaží zabezpečit uspokojení svých potřeb, sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu.

Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování tedy ovlivňují **vnější faktory** jako je například populační vývoj, situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, ekonomická a sociální politika státu, nebo úroveň odměňování u konkurujících organizací.

Základní otázky odměňování, které si organizace pokládá:

1. *„Úroveň mezd a platů (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd.) Lze se přitom opřít o tzv. mzdová šetření.*
2. *Vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst) Nástroje řešení otázky je hodnocení práce.*
3. *Placení jednotlivců (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového/platového rozpětí třídy). Řešení se opírá o hodnocení pracovníků.*
4. *Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?*
5. *Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.)*

¹³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 286 ISBN 978-80-7261-288-8.

6. *Zaměstnanecké výhody a příplatky (pojištění placené zcela nebo z části organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky apod.)*
7. *Řízení a kontrola mezd a platů (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.)*
8. *Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování*¹³³

Tyto otázky a jejich řešení poté rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o úspěšnosti při získávání pracovníků a mnohém dalším.

4.9.5 Úloha personálního oddělení při odměňování zaměstnanců

Vedoucí pracovníci hrají v odměňování významnou roli, protože jsou to právě oni, kdo nejlépe zná povahu pracovního místa i práci na něm, výkon pracovníka i jeho pracovní podmínky. Vytváří politiku i systém odměňování, a jsou odpovědní za jejich realizaci.

Personální oddělení má odbornou úlohu při vytváření systému a při jeho zlepšování. Dohlíží na dodržování zákonů a má za úkol systém spravovat. Dále má na starosti, aby byl systém spravedlivý ke všem pracovníkům. V neposlední řadě archivuje všechny dokumenty, které se odměňování týkají, a zajišťuje tok všech informací.¹³⁴

4.10 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, během kterého si osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Existují čtyři typy vzdělávání:

1. *„Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.*
2. *Poznávací (kognitivní vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.*
3. *Citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než formování znalostí.*

¹³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 287 ISBN 978-80-7261-288-8.

¹³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4. *Sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.*¹³⁵

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka stále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností je v dnešní době celoživotním procesem.¹³⁶ Dalším důvodem pro vzdělávání je, že organizace čelí mnoha vnějším vlivům, a lidé v organizaci musí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám. Rozvoj jejich schopností je totiž předpokladem pro flexibilitu a perspektivu v organizaci.¹³⁷

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měl být součástí celkové strategie a politiky organizace. Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky, které potřebuje k uspokojení potřeb současných i budoucích. Aby organizace tohoto cíle dosáhla, musí zabezpečit, aby pracovníci byli připraveni a ochotni se vzdělávat.¹³⁸

Z pohledu personálního řízení je vzdělávání pracovníků významnou činností. Systém provázaných personálních činností zahrnuje také vzdělávání, na jehož realizaci se podílejí personální specialisté nebo specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích. Vzdělávání je také součástí personální strategie, politiky a plánování. Je hlavním nástrojem ke sladění požadavků míst a schopností lidí v současné době i v budoucnu, a proto se jedná o prioritní oblast personálního řízení.¹³⁹

Koubek definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity. **Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa čili prohlubování pracovních schopností.** Jedná se o různé doškolování, které se používá nejčastěji. **Zvyšování použitelnosti pracovníků** tak, aby zvládali znalosti a dovednosti, které potřebují k vykonávání práce i na jiných pracovních místech. Dochází tedy k rozšiřování pracovních schopností. **Rekvalifikační procesy** jsou procesy, které přeškolují pracovníky, kteří mají takové povolání, které už organizace

¹³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 461 ISBN 978-80-247-1407-3.

¹³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹³⁷ KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹³⁹ KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

nepotřebuje, na povolání, které organizace vyžaduje. Po příchodu nových pracovníků do organizace je nutné **přizpůsobovat jejich pracovní schopnosti specifickým požadavkům daného pracovního místa i organizaci**. Noví pracovníci jsou tedy doškolení, přeškolení či adaptováni na zvláštnosti, mechanismus i kulturu organizace. Tento proces se nazývá orientace pracovníka a také patří do sféry vzdělávání. Poslední je **formování pracovních schopností**. Nejedná se pouze o formování odborné způsobilosti, tedy kvalifikace, ale také o formování osobnosti pracovníka.¹⁴⁰

4.10.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin. První jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a druhou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti jsou:

1. **Instruktaž při výkonu práce**, která se používá nejčastěji. Jedná se v podstatě o jednorázový zácvik nového či méně zkušeného pracovníka, přičemž zkušenější nebo nadřízený pracovník předvede pracovní postup a nový pracovník pozoruje a napodobuje.
2. **Coaching** je dlouhodobější instruování, vysvětlování, připomínkování a kontrola výkonu pracovníka nadřízeným nebo vzdělavatelem. Jedná se o soustavné usměrňování vzdělávaného k žádoucímu pracovnímu výkonu.
3. **Mentoring** je obdoba coachingu s tím rozdílem, že určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybere mentora. Mentor poté pracovníkovi pomáhá, radí a usměrňuje ho.
4. **Counselling** je novější metoda formování pracovních schopností. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překoná jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
5. **Asistování** je tradiční metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi jako jeho pomocník, pomáhá mu a tím se od něho učí pracovními postupy. Po nějaké době se podílí na práci, až postupem času pracuje samostatněji a získá takové znalosti a zkušenosti, že je schopen pracovat zcela sám.

¹⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

6. Dále sem patří metoda **pověření úkolem**, což je rozvinutí předešlé metody, nebo závěrečnou fází, kdy vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol a jeho práce je sledována.
7. **Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly na různých pracovních místech v organizaci.
8. Další metodou jsou **pracovní porady**, během kterých se účastníci seznamují s problémy týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.¹⁴¹

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou podobné školnímu režimu. Konají se ve zvláštních zařízeních a jedná se o metody určené k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Jsou to:

1. **Přednáška** či **přednáška spojená s diskusí**
2. **Demonstrování** což je praktické vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem pomocí audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů apod. Tato metoda není pouze teoretická, ale vnáší do vzdělávání důraz na praktické využití znalostí.
3. **Případové studie** jsou velmi rozšířenou metodou. Používají se při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Jedná se o to, že vzdělávaným je zadán nějaký smyšlený problém a účastníci se snaží problém vyřešit.
4. **Workshop** je jednou z variant případové studie, kde se řeší problém v rámci týmu a z komplexnějšího hlediska.
5. **Brainstorming** je také variantou případové studie. Jedná se o to, že skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému, poté se vede diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh.
6. **Stimulace** je metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci dostanou scénář a během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí.
7. **Hraní rolí** je metoda orientovaná spíše na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje určitá aktivita a samostatnost. Účastníci hrají určitou roli, díky které poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích vlastností. Používá se spíše u vedoucích pracovníků.
8. **Outdoor training/learning** je učení se hrou či pohybovými aktivitami. Tato metoda se hodně používá v poslední době ke vzdělávání manažerů. Jedná se o hry a sportovní

¹⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

výkony, díky kterým se vzdělávání učí manažerským dovednostem například hledání optimální řešení daného úkolu, spolupráci nebo umění komunikovat se spolupracovníky.

9. **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** je metoda, která se v dnešní době také hodně používá. Počítače mohou pomoci při učení pomocí grafů, schémat, obrázků, a poskytují vzdělávaným osobám velké množství informací, nabízí jim různé testy a cvičení a umožňuje jim průběžně hodnotit svůj proces. Existují různé počítačové vzdělávací programy ve všech oborech, proto je organizace rády využívají.¹⁴²

Podle Armstronga existuje vzdělávání formální a neformální. Neformální vzdělávání je učením ze zkušeností. Sem patří vzdělávání na pracovišti, což je seminář, tedy místo kde dochází k učení, a poté pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání. Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny. Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy, které se skládají z instruktáže a praktického vyzkoušení.

Tabulka 3: Porovnání formálního a neformálního vzdělávání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: Armstrong (2007)¹⁴³

¹⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 466 ISBN 978-80-247-1407-3.

4.10.2 Úloha personálního oddělení při vzdělávání zaměstnanců

Personální oddělení formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci, a také vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Má na starosti odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, zkoumá a analyzuje potřebu vzdělávání, a navrhuje program a rozpočet vzdělávání. Dále také zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh vzdělávání.

4.11 Péče o pracovníky

Pro každou organizaci jsou pracovníci nejdůležitějším zdrojem pracovní síly a také nejdražším, pokud jsou pracovníci kvalifikovaní. Organizace ví, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost závisí na pracovnících a jejich schopnostech, motivaci, pracovním chování a spokojenosti, proto je důležité věnovat jim náležitou péči. Na druhé straně také existují odbory a mezinárodní organizace, které se snaží o rozšíření a zkvalitnění péče o pracovníky. Jednoznačná definice péče o pracovníky neexistuje, ale můžeme se setkat s různým pojetím. Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

1. *„Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.*
2. *Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.*
3. *Dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výraze, jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.“¹⁴⁴*

Péče o pracovníky se odvíjí od jednotlivých podmínek, jako jsou ekonomické, technické, technologické, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky apod. Mnohé z těchto podmínek jsou uzákoněné, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance.¹⁴⁵

Podle Koubka péče o pracovníky zahrnuje následující záležitosti:

- pracovní dobu a pracovní režim
- pracovní prostředí
- bezpečnost práce a ochrana zdraví
- personální rozvoj pracovníků

¹⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 343 ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- péče o životní prostředí

Péče o pracovníky reprezentuje tři druhy zájmů, ze kterých vyplývají následující cíle:

1. *„Celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sleduje mj. i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti.*
2. *Individuální zájmy a cíle člověka, uspokojování jeho potřeb.*
3. *Zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných pracovníků (získávání, formování, stabilizace), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sbližování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů.“¹⁴⁶*

Personální oddělení se péčí o pracovníky také zabývá, zaměstnavatel tím sleduje své zájmy, ale musí respektovat i celospolečenské a individuální zájmy pracovníků. Péče o pracovníky je také kromě odměňování další věcí, díky které lze jednotlivé organizace porovnávat. Nejdůležitější je dobrovolná péče o pracovníky, která je významným nástrojem vytváření pověsti organizace tedy personálního marketingu.¹⁴⁷

4.11.1 Pracovní doba a pracovní režim

„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“¹⁴⁸ Pracovní doba je upravena zákonem, aby nedocházelo ke konfliktům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zákon upravuje délku pracovní doby, přičemž stanovuje maximální hodnoty a také stanovuje maximální rozsah práce přes čas. Dále zákon upravuje kratší pracovní dobu bez snížení mzdy a rozvržení pracovní doby. V neposlední řadě zákon uvádí také délku přestávek v práci a jejich rozvržení, s čímž souvisí také intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku. Pracovní režim je určován podle povahy pracovního procesu.¹⁴⁹

¹⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 344 ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 344 ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

4.11.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami (fyzikální, biologické, chemické) vytváří faktory, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Pracovní prostředí působí na pracovníka, na pracovní pohodu, výkon i zdravotní stav. Pokud je pracovní prostředí dobré, pracovník odvádí nejlepší výkony, v opačném případě může pracovník cítit nespokojenost nebo odpor, což se odrazí na jeho výkonu a vztahu k zaměstnavateli.

4.11.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavatel je povinen provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je poté kontrolována ministerstvem práce a sociálních věcí, kterému je ještě podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Zaměstnavatelé jsou povinni například zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení, seznamovat zaměstnance s předpisy k zajištění bezpečnosti, nebo vyhledávat, posuzovat a hodnotit možná rizika ohrožení bezpečnosti. Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, na informace o rizicích a na informace o ochranných opatřeních. Na druhou stranu mají zaměstnanci také povinnosti, například dodržovat bezpečnostní předpisy, používat ochranné pomůcky, oznamovat nedostatky a závady a nepožívat alkohol a jiné návykové látky na pracovišti.

4.11.4 Personální rozvoj pracovníků

Tato péče o pracovníky se týká péče o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování. Do téhle skupiny patří také možnost vzdělávání a vytváření podmínek pro vzdělávání pracovníků, což ovlivňuje jejich spokojenost motivaci apod. Do personálního rozvoje můžeme zahrnout také kariéru pracovníků.

4.11.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Do této skupiny patří mnoho možností, které se stále rozšiřují. Nejčastější je například stravování pracovníků, na které zaměstnavatel zpravidla přispívá. Dále zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka jako jsou umývárny, odpočívárny, šatny apod. Také zdravotní služby například vlastní zdravotnické zařízení organizace, které mívají spíše větší organizace. Další službou je poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajištění dopravy do zaměstnání a poradenské služby.

4.11.6 Ostatní služby poskytované pracovníkům

Do této skupiny patří tzv. sociální služby, které mohou být považovány za zaměstnanecké výhody. Patří sem například služby spojené s využíváním volného času, jako je rekreace, sport, kultura nebo cestování, které jsou poskytovány nejen pracovníkům ale také jejich rodinám. Dále sem patří zlepšování životních podmínek pracovníků, to znamená bydlení, jesle, mateřské školy, půjčky, pojištění apod. V neposlední řadě sem patří poradenské služby pracovníkům, to jsou například služby podnikového právníka, psychologa, či lékaře.

4.11.7 Úloha personálního oddělení v péči o pracovníky

Personální oddělení dbá na dodržování povinností, které vycházejí ze zákona. Také vytváří a prosazuje koncepci péče o pracovníky, zejména dobrovolné části. Zajišťuje organizační stránku této činnosti a zabezpečuje proškolení pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Při této činnosti úzce spolupracuje s odbory.¹⁵⁰

¹⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 344 ISBN 978-80-7261-288-8.

5 Adaptační proces

Adaptace je proces, který následuje bezprostředně po přijetí nového zaměstnance. Je to období, kdy si nový zaměstnanec zvyká, poznává a postupně se stává součástí podniku. Hlavním cílem tohoto procesu je, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve schopný zvládat určité pracovní činnosti co nejefektivněji. Proto by mu po nástupu měly být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoji práci na pracovišti a začlenil se do zavedeného systému mezilidských vztahů v podniku. Adaptační proces je také důležitý pro další úspěch nového zaměstnance a rozhoduje o jeho vztahu k novému zaměstnavateli. Adaptace zaměstnanců se tak v rámci řízení lidských zdrojů stala jednou z klíčových činností personálního oddělení, která se zároveň nejrychleji rozvíjí. Pojem adaptace můžeme definovat podle několika autorů.

„Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“

151

Adaptace je „proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobovat svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“¹⁵²

„Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu; a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.“¹⁵³

Z těchto různých definic několika autorů můžeme odvodit, že adaptace zaměstnance představuje určitý proces seznamování s novými podmínkami a jejich přizpůsobení se. Z druhých dvou charakteristik také vyplývá, že se jedná zejména o podmínky pracovní a sociální.

¹⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 181 ISBN 80-7261-033-3.

¹⁵² BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, s. 321 ISBN:80-85943-57-3

¹⁵³ BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 38

5.1 Oblasti adaptace

5.1.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace znamená, že se jednatel snaží zvládnout požadavky, které jsou na něj kladeny v rámci nového pracovního místa a nové pracovní náplně. Nejprve dojde k seznámení nového zaměstnance s podnikem. Jedinec v této počáteční fázi získá obecné informace o podniku, jako je například jeho činnost, firemní kultura, personální politika a podobně. Poté následuje seznámení s jednotlivými odděleními a útvary. A v poslední fázi dochází k adaptaci na konkrétní pracovní pozici a danou pracovní činnost.¹⁵⁴ Vzhledem k tomu, že způsob adaptace závisí na pozici, povaze a charakteru daného pracovního místa, nelze průběh tohoto procesu více zobecnit.

Pracovní adaptace je vnímána jako „proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení (jsou vyjádřeny požadavky na odbornou přípravu, na praktické zkušenosti a na vlastnosti pracovníka) a souborem existujících předpokladů pracovníka, které je možno vyjádřit mírou jeho kapacity.“¹⁵⁵

Velmi důležitou složkou pracovní adaptace je odborná příprava jedince, to znamená získání specifických znalostí a dovedností, které bude pro výkon nové pracovní pozice potřebovat. Odborná příprava se provádí prostřednictvím školení, zácviku či speciální přípravy, přičemž záleží na složitosti pracovního úkonu.¹⁵⁶

Výsledkem pracovní adaptace podle výše uvedených definic by mělo být přizpůsobení zaměstnance pracovním podmínkám, obsahu jeho pracovní činnosti a celkovému prostředí podniku. Zda byla pracovní adaptace úspěšná, můžeme odvodit od pozdější pracovní činnosti nového zaměstnance prostřednictvím projevů, jako jsou kvantita a kvalita plnění úkolů, samostatnost, aktivita, sebedůvěra či stabilizace v zaměstnání.¹⁵⁷

¹⁵⁴ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

¹⁵⁵ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

¹⁵⁶ MAYEROVÁ, Marie a Zbyněk BUREŠ. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

¹⁵⁷ ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

5.1.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace znamená, že se jedinec postupně začleňuje do nového sociálního prostředí, což je struktura sociálních vztahů v organizaci. Cílem této adaptace je, aby se jedinec začlenil do struktury mezilidských vztahů na pracovišti i v organizaci.¹⁵⁸

Vzájemné vztahy na pracovišti a panující atmosféra jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Sociální adaptace probíhá většinou neformálním způsobem prostřednictvím interakce a komunikace s kolegy.

Pracovní a sociální adaptace spolu úzce souvisejí, prolínají se a doplňují. Míra efektivity těchto dvou rovin adaptace ovlivňuje formování vztahu pracovníků k práci, pracovní skupině a podniku jako celku a promítají se také do výsledků práce a výkonnosti pracovníků.¹⁵⁹

5.1.3 Adaptace na firemní kulturu

Třetí oblastí adaptace je adaptace na firemní kulturu. Během procesu adaptace se tedy zaměstnanec přizpůsobuje pracovním podmínkám, dále mezilidským vztahům a nakonec celé firemní kultuře, čili organizaci jako celku, jejím hodnotám a cílům. S firemní kulturou se nový pracovník seznamuje ještě před nástupem do organizace, což také ovlivňuje jeho rozhodnutí, zda práci přijme či odmítne. Každá organizace by tedy měla novému pracovníku nebo uchazeči o pracovní místo poskytnout soubor informací o firmě, její kultuře, cílech, organizačním uspořádání i o zásadách, které ve firmě platí a podobně.

V konečné fázi adaptace si nový zaměstnanec vytvoří vztah k firemní kultuře, ten může být pozitivní či negativní. Pokud je negativní, znamená to, že se zaměstnanec neztotožnil s danou organizací, jeho přístup je odmítavý a většinou odchází.

Podle kolektivu autorů: *„adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy, jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, o její přijetí a v optimálním případě*

¹⁵⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 158 Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

¹⁵⁹ STACHOVÁ, A. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4. a MAYEROVÁ, Marie a Zbyněk BUREŠ. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

*o identifikaci s ní. Rovněž procesy výchovy a podnikového vzdělávání mají za úkol stále více integrovat spolupracovníky do pokud možno jednotné kultury podniku (...)*¹⁶⁰

5.2 Řízení adaptačního procesu

Adaptační proces začíná buď v okamžiku, kdy se zaměstnavatel s novým zaměstnancem dohodnou na uzavření pracovní smlouvy nebo až v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Jednotliví autoři se přesně neshodují v tom, kdy přesně toto období začíná.

Koubek do tohoto procesu zahrnuje období od rozhodnutí o přijetí uchazeče do jeho prvního dne v organizaci, přičemž klíčovým okamžikem je podpis pracovní smlouvy, dále seznámení zaměstnance s nadřízeným, představení nového zaměstnance kolegům a uvedení na pracovní místo.¹⁶¹

*„Po nástupu pracovníka do organizace probíhá adaptační proces, který je možno definovat jako vyrovnání se jedince s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Toto vyrovnání nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako širokou škálu aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání působících vlivů.“*¹⁶²

Proces adaptace má velmi závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků, a proto je nutné ho cílevědomě řídit a usměrňovat a neponechávat ho živelnému průběhu. Adaptační proces sleduje dva hlavní aspekty a to aspekt pracovníka a aspekt podniku. Aspektem pracovníka je například rozvoj osobnosti, uspokojování požadavků nebo pracovní spokojenost. Aspektem podniku je například rychlé zvládnutí pracovní činnosti nebo identifikace s pracovní skupinou.¹⁶³

5.3 Cíle adaptačního procesu

Hlavním cílem plánování a řízení adaptačního procesu je zkrácení období, kdy je výkon pracovníka méně efektivní. Dále by měl také redukovat počáteční stres z nového prostředí u nastupujících jedinců. Dalším cílem je minimalizovat zátěž spolupracovníků

¹⁶⁰ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, s. 302 ISBN:80-85943-57-3

¹⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁶² MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000, s. 74 ISBN 80-86022-65-X.

¹⁶³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 599 s. ISBN 80-85943-57-3.

z přítomnosti nového kolegy. V neposlední řadě také začlenění jedince do organizace, pracovního kolektivu a seznámení s jeho pracovním místem a pracovní činností.¹⁶⁴

Autoři spatřují hlavní cíle řízení adaptačního procesu ve dvou rovinách:

1. cíle z hlediska pracovníka
2. cíle z hlediska podniku

Cíle z hlediska pracovníka spočívají v tom, aby co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky, které jsou na něho kladené, dále aby získal perspektivu svého dalšího profesního růstu a pracovní kariéry, a také aby se přiměřeně začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a podniku. Cíle z hlediska podniku představují snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a zvyšování stability u jednotlivých pracovních skupin.¹⁶⁵

Definice autorů se však liší. Armstrong vytyčuje v rámci adaptačního procesu jiné cíle než předchozí autoři, a to:

1. *„překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníku zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé,*
2. *rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
3. *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu do podniku,*
4. *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.*¹⁶⁶

Nejstručněji tyto cíle definuje Palán:

1. *„seznámení s prací,*
2. *vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených a pochopení stylu práce,*
3. *formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou.*¹⁶⁷

Všechny činnosti prováděné v tomto období směřují ke zvýšení stabilizace nového zaměstnance. Pouze pokud jedinec úspěšně projde adaptačním procesem, je schopen

¹⁶⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, s. 224 Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁶⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 322 ISBN 80-85943-57-3.

¹⁶⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶⁷ PALÁN, Z. 2007. *Adaptační proces*. [online]. [cit. 17.3.2018] <<http://www.topregion.cz?articleId=1869>>

identifikovat se s danou prací i sociálním prostředím, což je hlavní předpoklad pro to, že bude svou práci vykonávat efektivně. Skutečná identifikace daného jedince je jedním z faktorů, které ovlivňují průběh i důsledek celého adaptačního procesu.

5.4 Plánování Adaptačního procesu

V České republice se jednotlivé organizace procesu adaptace dostatečně nevěnují.¹⁶⁸ Po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání se většinou adaptační proces provádí nahodile a nikoli plánovitě a řízeně. Po nástupu do podniku není podstatné jen řízení procesu adaptace, ale také to, aby byl proces včas naplánován a byl v souladu s ostatními činnostmi organizace. Během plánování by se měl brát ohled na potřeby zaměstnance i zaměstnavatele, protože hlavním cílem tohoto procesu je vzájemná spolupráce a také spokojenost na obou stranách. Podle mého názoru má plánování zahrnovat časové rozvržení a dále nástroje, pomocí kterých se bude adaptace provádět a v neposlední řadě způsoby hodnocení celkového procesu.

Jak už bylo několikrát uváděno, proces adaptace je odlišný pro jednotlivé podniky a pracovní pozice, proto nemůže být naplánován obecně. Doba jeho trvání a způsoby provedení se odvíjejí od náročnosti práce na dané pracovní pozici a také dle požadavků zaměstnavatele. Proto není možné sestavit všeobecně platný plán adaptačního procesu, ale existují jakési obecné předpoklady o jeho délce a také doporučení, kterým činnostem by měla být věnována větší pozornost.

Proces adaptace nového zaměstnance trvá obvykle od jednoho do šesti měsíců.¹⁶⁹ Doba trvání se obvykle odvíjí od náročnosti pracovní činnosti, charakteristik dané organizace, individuálních zkušeností a dovedností, či praxe nového zaměstnance a také od kvality připraveného adaptačního procesu.¹⁷⁰ Většina zaměstnavatelů považuje za adaptaci dobu shodnou s dobou zkušební, která je dle zákona maximálně tři měsíce. Zaměstnavatel poté předpokládá, že po uplynutí této zkušební doby je již nový zaměstnanec zadaptován, a může tedy podávat kvalitní a efektivní pracovní výkony.

¹⁶⁸ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

¹⁶⁹ ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1. a KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁷⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. Vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3

5.5 Průběh a nástroje adaptačního procesu

Tato kapitola se bude zabývat nástroji, jejichž prostřednictvím je možné zajistit vytvoření vhodného a úspěšného adaptačního procesu. Dosud nebyla vytvořena vzorová struktura, jak by měl plán adaptace vypadat a ani seznam dokumentů a informací, které by měly být v období adaptace novému zaměstnanci poskytnuty.¹⁷¹

V procesu adaptace je prvním cílem, aby se nový zaměstnanec seznámil s pracovní činnostmi a začlenil se do pracovní skupiny. K tomuto účelu se jako první používá příručka pro zaměstnance a je tedy prvním nástrojem adaptace. Mezi další vhodné nástroje patří nejrůznější přednášky, workshopy a diskuse, po kterých následují praktické stáže, rotace na pracovištích či mentorství.¹⁷² Tento výčet samozřejmě není úplný. Nástrojů se používá mnohem více.

Výše uvedené nástroje můžeme rozdělit do tří skupin, a to jsou písemné dokumenty, ústní sdělení a praktické ukázky. Vzhledem k současné době se k těmto třem skupinám přidává čtvrtá - využívání informačních technologií.¹⁷³

Koubek ve své publikaci vyzdvihuje pozitivní efekt psaných dokumentů, protože je to časově i finančně úsporné. Podle mého názoru pokud dostanou noví zaměstnanci po svém nástupu dostatek informací, nebudou muset ztrácet čas s jejich vyhledáváním či vyptáváním se kolegů.

Podle Bucháčové, která nástroje sepsala, chronologicky seřadila a také k nim přidělila odpovědný orgán v organizaci, máme tyto nástroje:¹⁷⁴

¹⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁷² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

¹⁷³ Srov. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 240 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁷⁴ BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, s. 39

Tabulka 4: Nástroje adaptačního programu

Nástroje adaptačního programu	Zodpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání základních písemných informací o firmě.	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemních směrnicích, podnikové kultuře a personální politice).	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem.	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace.	Přímý nadřízený
Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi.	Vedoucí útvaru
Kontrola průběhu adaptačního procesu.	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu.	Personální útvar

Zdroj: Bucháčková (2003)¹⁷⁵

Další autoři definují nástroje podobně a zdůrazňují, že účinnost adaptačního programu se odvíjí od průběžného monitorování a následného hodnocení.¹⁷⁶

5.6 Hodnocení adaptačního procesu

V průběhu adaptačního procesu se provádí průběžné monitorování, a následně se proces vyhodnocuje. Celý proces je pravidelně pozorován, zpracovávají se dílčí výsledky, a také se vyhodnocuje efektivita jednotlivých kroků procesu. K úspěšnému a účinnému vyhodnocení tohoto procesu je zapotřebí nejprve si stanovit určité cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout. Na začátku procesu se tedy stanoví určitá kritéria, která se vždy odvíjejí od konkrétního pracovního zařazení.

Bedrnová a Nový hovoří o **průběžném hodnocení**. „Vzájemné sladění zaměstnance a zaměstnavatele musí být neustále revidováno, minimálně během prvních tří měsíců. Toto období je fází přizpůsobování.“¹⁷⁷

Pokud se během procesu používají průběžná hodnocení, je poté **závěrečné hodnocení** snazší, protože obě zúčastněné strany mají o dosavadním průběhu přehled.¹⁷⁸

¹⁷⁵ BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003 s. 39

¹⁷⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 324-325 ISBN 80-85943-57-3.

¹⁷⁷ HRmanagement č.08, s.3 [online]. [cit. 18.3.2018]. Dostupný z: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0V000>>.

¹⁷⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994, 441 s. ISBN 80-7175-010-7.

Hodnocení by však nemělo být pouze ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany nového zaměstnance.¹⁷⁹

Za průběh a hodnocení procesu adaptace je odpovědný zejména přímý nadřízený pracovníka. Ten by se měl starat hlavně o to, zda nový zaměstnanec zvládá plnit úkoly, které mu byly přiděleny. Zároveň by se měl také zajímat o to, zda je nový pracovník spokojen ať už s pracovními úkoly, spolupracovníky, či s celým podnikem.¹⁸⁰

Další, kdo adaptační proces hodnotí je odborný personalista a nejlépe také samotný nový zaměstnanec. Nový zaměstnanec může hodnotit zejména svou spokojenost s pracovní činností, se spolupracovníky či nadřízeným a rovněž může zhodnotit své začlenění do neformálních vztahů v podniku. Na hodnocení adaptačního procesu se mohou podílet také ostatní pracovníci, nebo mentor, který má nového zaměstnance v podniku na starost.

Nejčastější metoda pro zhodnocení adaptačního procesu je řízený rozhovor, kterého se účastní zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, a může se ho také účastnit mentor nového pracovníka a personalista. Hlavním cílem je získání zpětné vazby od nového zaměstnance.

Koubek ve své publikaci uvádí, že nový zaměstnanec by měl být během prvních týdnů v pravidelném kontaktu s personálním pracovníkem, který by ho měl navštěvovat na jeho pracovišti a průběžně proces hodnotit. Personalista by také měl spolupracovat s přímým nadřízeným nového zaměstnance či s jeho mentorem. Tyto osoby by měly společně dohlížet na průběh individuálního adaptačního plánu pracovníka, pomáhat mu a poté hodnotit.¹⁸¹

Úspěšný adaptační proces by měl vést k tomu, že se nový zaměstnanec zcela osamostatní v pracovní činnosti a bude schopen svou práci vykonávat srovnatelně s ostatními zaměstnanci. Dále po skončení adaptace by měl být nový zaměstnanec začleněn do neformálních vztahů ve společnosti. Adaptační proces by měl být podkladem pro další uplatnění pracovníka v organizaci a měl by sloužit jako nástin jeho budoucí kariéry. Proto se někdy adaptační proces začleňuje do systému vzdělávání pracovníků.

¹⁷⁹ JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag, 2004, 222 s. ISBN 3-407-36121-1.

¹⁸⁰ JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag, 2004, 222 s. ISBN 3-407-36121-1.

¹⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

5.7 Důsledky Adaptačního procesu

Adaptační proces, jakožto přizpůsobování se novým podmínkám, bývá zpravidla velmi obtížný, a proto se vyžaduje oboustranné úsilí. V kapitole „faktory ovlivňující adaptační proces“ jsou uvedeny okolnosti, které mohou mít na tento proces vliv a to jak na průběh procesu, tak i na jeho důsledky. Podle toho jak je adaptační proces naplánován, řízen a jak probíhá, mohou nastat tři různé důsledky:

- plné a harmonické včlenění zaměstnance do systému vztahů,
- částečná adaptovanost s určitými výhradami a vnějšími projevy konformity či
- nezvládnutí nebo odmítnutí přijmout nové sociální podmínky¹⁸²

„V případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací, pro kterou jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (zjevná podpora cílů organizace, veřejně proklamovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost a loajalita apod.“¹⁸³

Pozitivní důsledky procesu jsou již v této práci zmíněny, ale přesto zde uvedu jejich stručný přehled. Jedná se o identifikaci pracovníka s organizací nebo pracovní skupinou, dále zájem o práci, motivaci, projevy zaměstnanecké loajality, vypracování zaměstnanecké kázně a spokojenost zaměstnance i zaměstnavatele.

Z důvodu toho, že se procesu adaptace nevěnuje dostatečná pozornost, vznikají také **negativní důsledky**. Negativním důsledkem nedostatečné adaptace může být to, že se nový zaměstnanec v novém zaměstnání necítí dobře a může zvažovat, že z něho odejde, což je negativní důsledek i pro danou organizaci.

„Nepříznivý vývoj je zapříčiněn zpravidla nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a organizace a obvykle vyústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, častých absencí a fluktuace.“¹⁸⁴

Důsledkem špatné adaptace je také vznik nákladů a další problémy a komplikace. Jsou to například špatné vyrovnání zaměstnance s pracovními úkoly, jeho izolace, snížení ochoty a kázně nebo již zmíněné flukтуаční tendence a v poslední fázi i skutečný odchod zaměstnance nebo jeho propuštění.

¹⁸²VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

¹⁸³ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 91 ISBN 80-246-0448-5.

¹⁸⁴ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, s. 91 ISBN 80-246-0448-5.

Podle uvedených pozitivních i negativních důsledků, je zřejmé, že je velmi důležité proces adaptace pečlivě naplánovat, realizovat a vyhodnotit. Proces adaptace se dotýká nejen zaměstnance a zaměstnavatele, ale také dalších pracovníků a osob, které jej mohou ovlivňovat a zároveň jím mohou být ovlivňovány. Těmto subjektům a objektům bude věnována další kapitola.

5.8 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Adaptačního procesu se účastní několik osob, které můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří subjekty, což jsou usměrňující zaměstnanci podniku a druhou skupinou jsou usměrňované objekty, což jsou nově příchozí zaměstnanci.¹⁸⁵

5.8.1 Subjekty

Nejdůležitějšími subjekty, které se podílejí na procesu adaptace nového zaměstnance, jsou personální oddělení a přímý nadřízený nově příchozího jedince.

5.8.1.1 Přímý nadřízený

Mezi hlavní úkoly přímého nadřízeného patří zařazení nového pracovníka na konkrétní pracovní místo. Přímý nadřízený se soustředí převážně na adaptaci pracovní, jak v rámci pracovního místa, tak v rámci pracovní skupiny. Pomáhá řešit vznikající problémy, koordinuje průběh adaptace a nese za něj odpovědnost. Velmi často přímému nadřízenému pomáhají spolupracovníci nového zaměstnance, kteří se tedy na procesu také podílejí. Kromě pracovní adaptace se přímý nadřízený snaží také začlenit nováčka do kolektivu. To znamená, že jej představí spolupracovníkům, uvede jej v pracovní skupině a v případě problémů, pomáhá řešit i tuto sociální adaptaci.

Výsledek adaptačního procesu a poté i míra spokojenosti či nespokojenosti má velký vliv na pozdější vztah k práci a to hlavně u jedinců, kteří nastoupili do svého prvního zaměstnání po dokončení vysoké školy.¹⁸⁶ Právě z tohoto důvodu je role nadřízeného velmi důležitá. Činnost vedoucího pracovníka v procesu zařazování nového zaměstnance do pracovního procesu je následující:

1. *„seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jeho řízení – dílčí a typové plány apod.*

¹⁸⁵ ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3502-1.

¹⁸⁶ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

2. *nástupní pohovor s přijatým pracovníkem (informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, i systému práce s lidmi), bližší objasnění vstupních očekávání pracovníka*
3. *zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce*
4. *představení nového pracovníka pracovní skupině (charakteristika nového pracovníka – jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení)*
5. *seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou, jejími členy – zastoupení profesí a přehled odbornosti členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny*
6. *určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků*
7. *zpracování plánu nebo programu adaptace v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem*
8. *průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny, poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti*
9. *pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu*
10. *závěrečné hodnocení průběhu adaptace*¹⁸⁷

Armstrong ve své publikaci uvádí pět hlavních cílů adaptace:

1. umožnit novému pracovníkovi, aby se cítil jako doma,
2. zvýšit zájem pracovníka o práci a organizaci,
3. informovat jej o pracovních podmínkách a zvyklostech,
4. poskytnout mu informace o normách a chování, jejichž plnění se od něj očekává,
5. informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.¹⁸⁸

5.8.1.2 Personální oddělení

Personální oddělení je dalším subjektem adaptačního procesu, jak již bylo uvedeno výše. Toto oddělení vypracovává celou koncepci procesu adaptace, což znamená její obsah, časové rozvržení, a také vytváří písemné materiály pro nového zaměstnance. Personální oddělení na rozdíl od přímého nadřízeného, který má na starost pracovní a sociální adaptaci, se angažuje zejména v oblasti související s podnikem jako celkem. Personální oddělení má za úkol adaptaci sociální a adaptaci na firemní kulturu. To je adaptace obecná a pro všechny

¹⁸⁷ STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, s. 104 ISBN 80-85879-79-4.

¹⁸⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

nováčky stejná bez ohledu na jejich pozdější zařazení. Dalším úkolem personálního oddělení je také proškolení pracovníků vedoucích pozic, aby věděli, jak má proces adaptace vypadat, probíhat, a co je jejich úkolem.¹⁸⁹

Z uvedených informací vyplývá, že oba dva subjekty adaptačního procesu jsou velmi důležité a je zapotřebí jejich spolupráce, protože personální oddělení i vedoucí pracovníci jsou odpovědní za průběh, kvalitu a výsledek tohoto procesu. Tyto subjekty mají možnost získat veškeré informace o tomto procesu ať už pozitivní či negativní a tyto zkušenosti mohou dále využít při plánování nového adaptačního procesu k jeho zkvalitnění a zefektivnění.

5.8.1.3 Mentor

Mentor je třetím důležitým subjektem adaptačního procesu. Je to osoba, která je novému zaměstnanci přidělena po jeho nástupu, aby mu pomáhala zvládnout adaptaci, avšak ne v každé organizaci se tato osoba vyskytuje a pokud zde není, provádí tyto úkoly přímý nadřízený. Mentor tedy vede proces adaptace nového pracovníka a pomáhá mu během něho. Může například navozovat situace, do kterých se může pracovník dostat a pomoci mu je zvládnout. Cílem je, aby pochopil co jak dělat a proč a využil při tom svoje dovednosti. Dále se mentor snaží odbourat závislost nováčka a posilovat jeho sebedůvěru. Také vytváří partnerské podmínky. Vede adaptaci tak, aby bylo dosaženo cílů adaptačního programu.

Mentor by měl dodržovat určité zásady, kterými jsou autenticita, otevřenost, akceptace a empatie. Měl by se chovat vlídně a přirozeně a nepůsobit dojmem, že ho jeho práce obtěžuje. Dále by měl působit věrohodně a otevřeně naslouchat, aby měl nový pracovník jistotu, že může být upřímný a otevřený. V neposlední řadě by měl mentor nového pracovníka akceptovat a brát ho takového, jaký je. A poslední důležitá vlastnost patrona je empatie, což znamená, že by se měl umět vcítit do nového pracovníka a pochopit ho.¹⁹⁰

5.8.2 Objekty

Objektem adaptačního procesu je jedinec, který je v rámci tohoto procesu řízen, neboli nově příchozí zaměstnanec. Podle kolektivu autorů je možné objekty rozdělit do čtyř kategorií:

1. noví zaměstnanci
2. pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době,
3. pracovníci, kteří mění své pracovní zařazení

¹⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁹⁰ BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

4. pracovní skupiny.

1. **Noví zaměstnanci** – subjektem adaptace této skupiny je bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje a tento subjekt je odpovědný za jeho průběh. Pokud je tento nový pracovník ve svém prvním zaměstnání, je úloha vedoucího pracovníka důležitější, protože může ovlivnit formující vztah mladého člověka k práci i k organizaci.
2. **Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delší době** – do této kategorie můžeme zařadit například ženy po mateřské dovolené nebo pracovníky, kteří se vracejí po delší nemoci nebo z dlouhodobé služební cesty. Tato adaptace je specifická, protože spočívá v opětovném zařazení do práce po delší přestávce, která může vést ke ztrátě sebedůvěry nebo poklesu zájmu o pokračování v přerušené kariéře. Tato readaptace se proto zaměřuje na citlivý přístup vedoucích pracovníků.
3. **Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení** – změna pracovního zařazení může být:
 - přechod pracovníka z jednoho oddělení, útvaru či provozu do jiného,
 - přeřazení do jiného provozu (nového či renovovaného),
 - jiné zařazení z důvodu kariérního postupu,
 - jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.

Každá z těchto změn znamená, že se zaměstnanec musí znovu adaptovat na novou pracovní situaci. Opět zde hraje roli vedoucí pracovník, který by měl při zadávání úkolů a hodnocení výkonosti brát ohled na to, že se člověk musí s každou změnou postupně vyrovnat.

4. **Pracovní skupiny** – tato kategorie se stává objektem řízené adaptace především z důvodů inovačních změn. Pokud chce vedoucí pracovník adaptovat skupinu na inovační změnu, musí provést správnou přípravu, do které by měl zapojit také pracovníky, protože ti pak lépe změny přijmou.¹⁹¹

Všechny uvedené objekty by se v tomto období měly snažit zvládnout nové pracovní nároky a požadavky, dále se začlenit do pracovní skupiny a celé organizace a směřovat k budování profesní kariéry.¹⁹²

¹⁹¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, s. 323 ISBN 80-85943-57-3.

¹⁹² STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.

6 Praktická část - Adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s.

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si vybrala firmu Škoda JS a.s. Tato firma se specializuje na dodávání technologií pro jadernou energetiku. Měla jsem zde schůzku se zaměstnankyní personálního oddělení, kde jsem se dozvěděla všechny potřebné informace o adaptačním procesu v praxi.

6.1 Výběr a přijímání zaměstnanců

Společnost Škoda JS a.s. přijímá nové zaměstnance na uvolněné či nově vzniklé pracovní pozice.

6.1.1 První fáze – vedoucí útvaru

V první části tohoto procesu hraje roli vedoucí daného útvaru či oddělení, který stanoví potřebné kompetenční požadavky, které by měl nový zaměstnanec splňovat. Podle těchto požadavků poté hledají nové zaměstnance různými způsoby. Například prostřednictvím internetových stránek v sekci „volná místa“ dále pomocí inzerátů v místních týdenících nebo pomocí úřadu práce. Samozřejmě záleží na druhu pracovní pozice. Tato firma se také účastní veletrhu pracovních příležitostí, kde mohou najít vhodné nové pracovníky nejen s dlouholetou praxí ale také absolventy vysokých škol. Základem výběru je samozřejmě životopis, který uchazeč zašle na personální oddělení.

6.1.2 Druhá fáze – personální oddělení

Další část tohoto procesu je ponechána na personálním oddělení, které se zabývá „předvýběrem“ uchazečů. Na základě obdržovaných životopisů vyberou vhodné kandidáty. Největší důraz je kladen na kompetenční požadavky a kvalifikační schopnosti uchazeče. Tento předvýběr poté předají zpět vedoucímu daného útvaru.

6.1.3 Třetí fáze – vedoucí útvaru

Vedoucí si z předvýběru, který mu připravilo personální oddělení, vybere nejvhodnější kandidáty, které poté pozve na schůzku či pohovor. Pohovory má obvykle s více uchazeči většinou třemi až pěti, ze kterých následně jednoho vybere. Při výběru používá tzv. Thomasův test, který stanoví pracovní profil uchazeče a určí, zda má vhodné pracovní vlastnosti pro danou pozici.

6.1.4 Poslední fáze – personální oddělení

Poté, co si vedoucí útvaru vybere nejvhodnějšího z uchazečů, následuje další část procesu, kterou vede personální oddělení v čele s personální ředitelkou, kde se projednávají konkrétní náležitosti před nástupem do zaměstnání, jako je například datum nástupu, pracovní pozice, mzdové ohodnocení a podobně. Následně je s uchazečem uzavřen pracovní poměr.

6.2 Adaptační proces

Adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s. začíná prvním dnem nástupu do zaměstnání. Podle pracovního pokynu má adaptační proces stanoven obecný průběh.

První den hraje hlavní roli personální oddělení, které nového zaměstnance uvede do společnosti a předá mu tzv. nástupní balíček. Nástupní balíček je brožurka pro nového zaměstnance, která obsahuje stručnou charakteristiku společnosti, přehled o organizační struktuře, management vedení, důležité kontakty, vnitřní předpisy (kolektivní smlouvy, pracovní řád, organizační řád), informace o pracovních a mzdových podmínkách a pracovní smlouvu.

Nový zaměstnanec musí absolvovat školení o bezpečnosti práce, požární ochrany, školení managementu jakosti a environmental systém. Následuje povinné vyšetření od závodního lékaře s potvrzením o tom, že je nový zaměstnanec schopen práce na dané pozici a další formality jako je například focení zaměstnance na čipovou vstupní kartu.

Personalista poté odvede nového zaměstnance na pracoviště, kde ho seznámí s jeho přímým nadřízeným, který má jeho adaptační proces dále na starost. Následuje pohovor nového zaměstnance s přímým nadřízeným, který jej uvede na pracoviště a seznámí s pracovním kolektivem. Dále mu také poskytne informace o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru a povahy dané práce. Nakonec novému zaměstnanci stanoví osobu, která bude nového zaměstnance provádět adaptačním procesem, tzv. mentora. Mentor nového zaměstnance detailně seznámí s místem, pracovní činností, se zákazníky a subdodavateli a také s interními vazbami ve firmě.

Pokud je přijato více nových zaměstnanců naplánuje personální oddělení tzv. „kolečko pro nové nástupy,“ což je několikadenní proces, během kterého seznámí nové zaměstnance s jednotlivými útvary a s jejich pracovní činností, a také jejich vzájemnou provázaností.

Celý adaptační proces trvá přibližně rok a během tohoto roku se provádí pohovory mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným či mentorem. Jedná se o zpětnou vazbu,

kteřá je důležitá pro zjištění, jak nový zaměstnanec zvládá danou pracovní pozici, jak plní své úkoly a také zda jsou naplněna vzájemná očekávání.

V závěru adaptačního procesu, tedy zhruba po roce rozešle personální oddělení dotazníky spokojenosti jak novým zaměstnancům tak jejich nadřizeným. Z vyplněných dotazníků a podrobnějších informací poté vyvozují závěry, zda byla adaptace úspěšná či nikoliv. Tyto výsledky slouží jako podklad pro další rozvoj. Personální oddělení vytvoří návrhy na zlepšení a zdokonalení celého procesu.

Hlavními cíli adaptačního procesu pro firmu Škoda JS a.s. jsou:

- oboustranná spokojenost,
- aby zaměstnanec co nejdříve dosáhl požadovaných pracovních výkonů a zapojil se do pracovního týmu,
- aby byly co nejrychleji využity jeho dovednosti,
- nižší fluktuace,
- nižší náklady na hledání nových zaměstnanců
- zpětná vazba na kvalitu výběrového řízení.

6.2.1 Nástupní balíček

Nástupní balíček, jak jsem již uvedla, je brožurka pro nového zaměstnance. Na začátku je samozřejmě úvodní stránka s informacemi o společnosti. Následuje uvítací dopis pro nového zaměstnance. Obsah tvoří důležité informace o společnosti, o benefitech firmy pro své zaměstnance, pracovní dokumenty a další užitečné informace například různé kontakty, mapy a internetové stránky. Součástí balíčku je také seznam lidí z vedení společnosti, společně s jejich fotografiemi, což je podle mě velmi dobrý nápad. Díky tomu nemůže dojít k situaci, kdy nový zaměstnanec například nepozdraví generálního ředitele. Dále v balíčku najdeme statutární orgány společnosti, jako je dozorčí rada a představenstvo, organizační schéma firmy a její organizační složky. Jsou zde také informace o dceřiné společnosti na Slovensku a přidružených společnostech. Součástí je rovněž historie firmy. Další část balíčku je věnována základním charakteristikám firmy, jako jsou její obory, certifikace a produkty. Také jsou zde přiloženy lokality společnosti včetně map, kde je lze najít. Dále jsou zde uvedeny informace o vnitřní politice, což je personální politika, integrovaný systém řízení (ISO a BOZP) a etický kodex. Následující kapitola se zabývá tím, co firma nabízí, například odborný růst, high potentials nebo postup na pozici klíčových manažerů (po pěti letech). Součástí obsahu je také sociální program, pracovně lékařské služby, kde noví zaměstnanci najdou kontakty na závodní lékaře, které potřebují kvůli

periodickým prohlídkám. Dále jsou zde informace, kde mohou dohledat směrnice a normy firmy (pracovní řád, organizační řád) a jsou zde uvedeny způsoby jak získat další informace o společnosti, což je možné prostřednictvím časopisu „K jádru věci“, který vychází jednou za čtvrt roku, nebo pomocí informační databáze v programu Lotus Notes, prostřednictvím emailu, či na setkání vrcholového managementu. Nástupní balíček také obsahuje seznam IT systémů, mzdové a personální informace, grafická vyjádření (počtu, vzdělanosti, věkové struktury, průměrného věku a nemocnosti či úrazovosti), mapy kde jsou umístěny kuřácké zóny nebo zóny zákazu vstupu. Součástí jsou také informace o dopravních spojeních (vlaky, autobusy i firemní autobusy), o možnostech stravování (kde jsou kantýny a jídelny a kolik činí příspěvek zaměstnavatele), informace o čipových kartách a shrnutí důležitých kontaktů. V poslední části nalezne nový zaměstnanec pracovní dokumenty, což je pracovní smlouva, mzdový výměr, případně smlouva o smluvní mzdě, informace pro zaměstnance z § 37 odstavce 1 zákoníku práce a také rozpis nástupního kolečka.

Závěr

Tématem mé diplomové práce byly činnosti personálního oddělení. Toto téma jsem si vybrala proto, že mne zaujalo již v předmětu personální management, který jsem absolvovala na bakalářském studiu. Bakalářskou práci jsem zpracovala na téma adaptační proces, a díky tomu, jsem se seznámila také s ostatními personálními činnostmi. Toto téma jsem si vybrala tedy proto, abych zpracovala oblast personalistiky kompletně. Personalistika je obor, který se poslední dobou velmi rozvíjí a oblast lidských zdrojů je čím dál více důležitá pro každou organizaci. Také je to ale obor, kterému bych se chtěla v budoucnu věnovat ve svém profesním životě, proto si myslím, že je důležité znát tuto oblast pro začátek alespoň teoreticky.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala odbornou literaturu, na jejímž základě jsem zpracovala teoretickou část práce. V první části jsem se věnovala obecnému pojmu řízení lidských zdrojů, což je termín používaný pro řízení lidí v organizaci. Zabývala jsem se systémem řízení a hlavním cílem, kterým je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí. Také jsem se v této části zabývala úlohou personálního oddělení, které má řízení lidských zdrojů a další rozvoj a péči o zaměstnance na starost. Do této části jsem zařadila také personální strategii, která s předchozími tématy úzce souvisí. Myslím si, že toto téma je pro úvod mé diplomové práce vhodné, protože je zde vysvětleno, proč je řízení a zacházení s lidmi v organizaci důležité.

Další část práce je zaměřena na hlavní téma, kterým jsou jednotlivé činnosti personálního oddělení. V této kapitole jsem jednotlivé činnosti seřadila v chronologickém pořadí, jak na sebe logicky navazují.

Nejprve jsem zpracovala kapitolu o vytváření a analýze pracovních míst, což je důležitá činnost personálního oddělení, protože je východiskem pro realizaci dalších aktivit organizace. Personalisté plánují a organizují celý tento proces, rozhodují o pracovních místech, o jejich obsahu, metodách analýzy a podobě.

Druhou personální činností je plánování zaměstnanců, což je prostředek, díky kterému se vedení organizace připravuje na to, aby mělo dostatek kvalifikované pracovní síly nejen v současnosti ale především v budoucnu. Personální oddělení má za cíl shromáždit všechny potřebné informace o pracovnících, jejich stavu, pohybu, pracovním výkonu apod. Z těchto údajů poté odhaduje budoucí vývoj.

Následující kapitoly jsou zaměřeny na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Získávání a následný výběr jsou personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidí v organizaci. Je jednou z klíčových fází formování pracovní síly organizace, protože rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít k dispozici a zda díky nim bude moci plnit své cíle a přispívat k úspěšnosti a konkurenceschopnosti celé organizace. Personální oddělení v tomto procesu úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky. Plánuje proces získávání, rozhoduje o volbě metod, formuluje nabídku, shromažďuje dokumenty a jedná s uchazeči. Při výběru je hlavním cílem rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa a organizaci jako celku. Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a uvedení na pracoviště.

Další personální činností je rozmisťování zaměstnanců, což je praktická realizace všech úkolů řízení lidských zdrojů. Tuto personální činnost vykonává vedoucí pracovník a personální oddělení má spíše administrativní a organizační kompetence.

V další kapitole jsem se věnovala řízení pracovního výkonu, což je jeden z hlavních smyslů personální práce. Na tuto kapitolu navazuje hodnocení, které s řízením pracovního výkonu úzce souvisí. Hodnocení poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou na jejich pracovní výkon. Hodnocení se používá také jako nástroj personální strategie a jako nástroj vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců. Personální oddělení se stará o odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení.

Následující kapitolu jsem věnovala odměňování pracovníků, což je personální činnost, která je jedna z nejstarších a nejzávažnějších. Je důležitá pro organizaci i pracovníky. Personální oddělení má odbornou úlohu při vytváření systému odměňování a při jeho zlepšování. Dohlíží na dodržování zákonů, spravuje celý systém a dohlíží na to, aby byl systém spravedlivý.

V předposlední kapitole jsem se zabývala vzděláváním pracovníků. Tato činnost personálního oddělení je také velmi důležitá, protože cílem politiky vzdělávání je zabezpečit kvalifikované a vzdělané pracovníky. Vzdělávání je součástí personální strategie a politiky a je hlavním nástrojem ke sladění požadavků míst a schopností lidí v současnosti i budoucnu, a proto je to prioritní oblast personálního řízení. Personální oddělení formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání, zkoumá a analyzuje potřebu vzdělávání a navrhuje program na rozpočet vzdělávání.

Poslední kapitola je o obecné péči o pracovníky. V této kapitole jsem se zabývala jednotlivými možnostmi péče o pracovníky. Pro každou organizaci jsou pracovníci důležití, pokud jsou spokojení, jejich pracovní výkon je na nejvyšší možné úrovni a organizace tak může plnit své cíle a být konkurenceschopná. Proto se organizace snaží vytvářet a prosazovat koncepci péče o pracovníky, přestože některé věci vyplývají ze zákona a jsou povinné. Personální oddělení zajišťuje organizační stránku a zabezpečuje proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Další kapitola je věnována samostatně adaptačnímu procesu. Tuto kapitolu jsem záměrně zařadila na konec, přestože logicky by měla následovat po získávání, výběru a přijímání pracovníků. Tato kapitola je totiž velmi obsáhlá a z mého pohledu zajímavá, a proto jsem se jí chtěla více věnovat. Adaptační proces je období, kdy se nový zaměstnanec začleňuje do organizace a přizpůsobuje se jak konkrétnímu pracovnímu místu, tak kolektivu a organizaci jako takové. V této kapitole jsem se věnovala obecné charakteristice adaptačního procesu, jeho řízení, cílům, plánování, průběhu, hodnocení, důsledkům a zúčastněným subjektům. Adaptační proces je velmi důležitý, neboť jeho hlavním cílem je, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve schopen plnit své pracovní povinnosti a zároveň cítil sounáležitost s celou organizací. Proto by měl být adaptační proces cíleně naplánován a řízen. Personální oddělení většinou zahajuje kontakt s novým zaměstnancem, seznámí ho s organizací, mohou mu poskytnout například brožurku o firmě, a poté ho uvedou na pracoviště, kde se ho ujme jeho přímý nadřízený.

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si vybrala adaptační proces ve firmě Škoda JS a.s. Na personálním oddělení jsem se dozvěděla veškeré potřebné informace. V poslední kapitole jsem se tedy věnovala adaptačnímu procesu v praxi u konkrétní firmy. Musím přiznat, že jsem byla velmi mile překvapena, jak u nich adaptační proces funguje. Personální oddělení Škoda JS a.s. má velmi precizně připravený nástupní balíček pro nového zaměstnance, který je plný veškerých informací, které potřebuje znát. Také celý adaptační proces mají velmi dobře promyšlený. Mají vytvořenou prezentaci, ve které mají uvedené komplexní informace o adaptačním procesu, jednotlivé kroky, cíle, hodnocení apod. Podílí se na něm personální oddělení, přímý nadřízený i mentor, stejně jak to popisuje odborná literatura. Nejprve si vedoucí útvaru s volnou pracovní pozicí stanoví kompetenční požadavky. Personální oddělení prostřednictvím různých zdrojů hledá vhodné uchazeče, ze kterých udělá „předvýběr,“ který předá zpět vedoucímu útvaru s volným pracovním místem. Ten provede užší výběr a může dojít k přijetí uchazeče. Poté, co je uchazeč přijat, věnuje se mu opět personální oddělení, které mu předá nástupní balíček a seznámí ho s jeho přímým

nadřizným. Ten ho uvede na pracoviště, seznámí ho s pracovní pozicí a stanoví mu mentora, který mu bude nápomocen až do konce adaptačního procesu. Adaptační proces trvá přibližně rok a během něho se konají průběžné pohovory pro hodnocení procesu a v závěru konečné zhodnocení formou dotazníků.

Podle mého názoru je personální oddělení velmi významnou součástí každé organizace, protože má na starosti to nejdůležitější, tedy pracovníky a vše co se jich týká. Personální oddělení je to, které plánuje potřebu nových zaměstnanců, poté je shání, vybírá, přijímá a dohlíží na jejich adaptaci. Ani poté však jejich práce nekončí, věnuje se plánování, rozmisťování, hodnocení, odměňování. Po zpracování mé diplomové práce jsem si uvědomila, že personální oddělení dělá v podstatě všechno a nese za to velkou odpovědnost. Proto si myslím, že každá organizace by měla mít v personálním oddělení schopné a kvalifikované lidi, protože na nich bude záviset, jací budou ostatní zaměstnanci. A to by mělo být pro každou organizaci prioritou. Pokud bude mít organizace dobré personalisty, personální politiku a strategii, bude mít také schopné a kvalifikované zaměstnance, a díky tomu bude organizace úspěšná a konkurenceschopná.

Zpracovávání mé diplomové práce mne velmi bavilo, protože jsem si vybrala téma, které je mi blízké, a myslím si, že mi tato práce hodně dala. Doufám, že se mi podaří v této oblasti pracovat také v praxi, protože z hlediska teorie si myslím, že se jedná o velmi rozmanitou ale přesto odpovědnou práci.

Resumé

The topic of my dissertation is Activities of the personal department. In introduction the dissertation describes the management of human sources, personal departure, and personal strategy in general. The work consists of each personal activities in next chapter. This chapter also includes information about analysis of workplaces, selection, distribution, and supervision of employees then management of performance and assessment. The last pages of this chapter are dedicated to rewarding, education, and care of the employees. Following chapter is all about adaptation process. This part of the dissertation is the most interesting and the largest. The last chapter of the work consists of the practical part which describes adaptation process in the company called Škoda JS a.s.

Seznam použité literatury a jiných zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, ISBN:80-85943-57-3

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 240 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.

JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels*. Weinheim: Beltz Verlag, 2004, 222 s. ISBN 3-407-36121-1.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. *Psyché (Grada)*, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, *Andragogika*. ISBN 80-86432-97-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H, 2000 ISBN 80-86022-65-X.

MAYEROVÁ, Marie a Zbyněk BUREŠ. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

- ŘEZNÍČEK, Petr. *Personalistika 2009-2010* Praha, Aspi, a.s. 2009, ISBN 978-80-7357-429-1
- SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta strojní, 1995, 93 s. ISBN 80-7082-219-8.
- SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999, 125 s. ISBN 80-7082-508-1.
- STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita, 1997, 221 s. ISBN 80-85879-79-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3502-1.
- ŠPALKOVÁ, Dagmar. *Personální management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 120 s. ISBN 80-210-3502-1.
- ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK (eds.). *Aplikovaná sociální psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 1998, 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

Internetové zdroje

HRmanagement č.08, s.3 [online]. [cit. 18.3.2018]. Dostupné z: <<http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0V000>>.

PALÁN, Z. 2007. *Adaptační proces*. [online]. [cit. 17.3.2018] Dostupné z: <<http://www.topregion.cz?articleId=1869>>

Jiné zdroje

HUŇÁČKOVÁ, Tereza. *Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh*. Plzeň, 2016. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta právnická. Katedra veřejné správy. Vedoucí práce Mgr. Helena Sequensová

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Tabulka 2: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Tabulka 3: Porovnání formálního a neformálního vzdělávání

Tabulka 4: Nástroje adaptačního programu

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu

Obrázek 2: Model celkové odměny