

ČINNOSTI V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ
STUDIUM

ČINNOSTI V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

PhDr. **Dana BERNARDOVÁ**, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2018

Obsah

Úvod	7
Personální řízení v organizaci	9
1.1 Základní pojmy	10
1.2 Strategické plánování v ŘLZ	12
1.3 Personální činnosti	14
1.4 Personální útvar	15
1.5 Další vykonavatelé personálního řízení	17
Dokumentace k personálnímu řízení	20
2.1 Příklad personální strategie	21
2.2 Příklad rozdělení odpovědností útvaru ŘLZ	23
Pracovní pozice	28
3.1 Základní pojmy	29
3.2 Analýza pracovní pozice	30
3.3 Pracovní kompetence	33
3.4 Metody používané při analýze pracovních pozic	36
3.5 Pracovní pozice	38
Formuláře analýzy a popisu pracovní pozice	43
4.1 Příklad formuláře analýzy pozice	44
4.2 Příklad formuláře popisu práce	47
4.3 Příklad popisu pracovních kompetencí	49
Proces získávání pracovníků	51
5.1 Základní pojmy	52
5.2 Proces personálního náboru	54
5.3 Postup personálního výběru	58
5.4 Metody používané v personálním výběru	60
Dokumentace k procesu získávání pracovníků	66
6.1 Příklad dokumentu – nábor pracovníků	67

6.2	Příklad – nabídka pracovní pozice	69
6.3	Příklad dokumentu – analýza pracovní pozice	70
6.4	Příklad záznamového archu pro výběrový rozhovor	71
Pracovněprávní vztah – od zahájení do ukončení		73
7.1	Základní pojmy	74
7.2	Přijetí pracovníka	75
7.3	Adaptace pracovníka v pracovním prostředí	78
7.4	Změny pracovního poměru	80
7.5	Důvody organizace pro uvolňování pracovníků	82
7.6	Průběh ukončení pracovního poměru	83
Dokumenty k průběhu pracovněprávního vztahu		86
8.1	Příklad firemního standardu pro nástup na pracovní pozici	87
8.2	Příklad formuláře hodnocení nástupu pracovníka	90
Rozvoj a vzdělávání pracovníků		92
9.1	Základní pojmy	93
9.2	Princip učení dospělých	95
9.3	Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci	96
9.4	Metody vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků	99
9.5	Volba vhodné metody vzdělávání	103
Dokumenty k rozvoji a vzdělávání pracovníků		106
10.1	Příklad tréninkového plánu	107
10.2	Příklad formuláře osobního rozvojového plánu	108
10.3	Příklad tréninkového programu	109
Hodnocení pracovního výkonu		111
11.1	Základní pojmy	112
11.2	Význam hodnocení pracovního výkonu	113
11.3	Typy hodnocení	115
11.4	Nástroje hodnocení	117
11.5	Hodnotitelé	119
11.6	Hodnotící rozhovor	120

Formuláře k hodnocení pracovního výkonu	124
12.1 Příklad formuláře ročního hodnocení pracovního výkonu pracovníka	125
12.2 Příklad detailního záznamového archu hodnotícího rozhovoru s pracovníkem	127
12.3 Příklad záznamu hodnocení pracovního výkonu pracovníka	131
Seznam literatury a použitých zdrojů	134
Seznam obrázků	136
Seznam tabulek	137

Úvod

Práce s lidskými zdroji v organizaci je, ať už přímo nebo zprostředkovaně, součástí produktivního života každého výdělečně činného člověka. Veškeré personální činnosti v organizaci jsou nasměřovány na její pracovníky, současně jsou řízeny personalisty a manažery vrcholové úrovně řízení, jsou vykonávány všemi manažery. Současně se výstupy personální práce v organizaci zprostředkovaně týkají všech, kdo přicházejí do kontaktu s organizací nebo s jejími zástupci. Zákazníci či dodavatelé jednají se pracovníci, vnímají kulturu práce a firemní kulturu v organizaci, setkávají se s výstupy práce pracovníků, navazují na ně. To všechno jsou chvíle, o jejichž podobě spolurozhoduje, jakým způsobem se organizace chová ke svým pracovníkům, jak je vede k pracovním výkonům. Každému vzdělanému člověku tedy přísluší zorientovat se alespoň na základní úrovni znalostí v problematice personálního řízení. Zúročí je jako pracovník, zaměstnavatel, manažer, spolupracovník či zákazník.

Text je určen studentům, kteří nemají žádné znalosti o způsobu práce s lidskými zdroji v organizaci. Jeho obsahem je výběr těch personálních činností, které jsou nezbytnou součástí personálního řízení a přímo se vztahují k pracovníkům. Text předkládá základní terminologii používanou v personálním řízení, vysvětluje pravidla správného řízení personálních činností, popisuje nástroje používané v jednotlivých personálních činnostech a vše dokládá ukázkami formalizovaných nástrojů používaných v personální praxi.

Je výhodou, pokud studenti mají vlastní zkušenosti z jakýchkoliv pracovních příležitostí. Dokáží si tak mnohé situace popisované v textu převést do reálných situací a vlastních zkušeností. Není to však podmínkou. Studentům bude dostačující čistě studijní přístup k textu a logické myšlení spojené s pamětním učením. Získané teoretické znalosti prakticky využijí kdykoliv, jakmile se dostanou do reálného prostředí zaměstnavatelských organizací.

Studenti budou v textu seznámeni se základními personálními činnostmi, které organizace provádějí. Každá dílčí činnost je samostatně popsána a ukázaná v té podobě, jak je možno ji v praxi aplikovat prostřednictvím manažerů, podnikatelů, ale i samotných personalistů. Studenti v rámci studia textu mají možnost přemýšlet nad optimálními způsoby realizace personálních činností ve firmách, nad jejich výhodami, nevýhodami a důsledky.

Text volně navazuje na znalosti získané ze studia strategického řízení, managementu, manažerských technik. Tyto znalosti jsou přínosem, nejsou však nezbytnou podmínkou pro studium.

Text nabízí základní popisy personálních činností. Vychází z poradenské a vzdělávací praxe autorky, využívá pohledy autorů uvedených v seznamu literatury pro utřídění popisované problematiky a tímto postupem skládá ucelený obraz jednotlivých personálních činností. Text současně nabízí praktické poznatky autorky a příklady doprovodné personální dokumentace získané z její praxe poradce a lektora v nejrůznějších organizacích. Text vede studenty formou ukázek firemních dokumentů k tomu, aby si udělali reálný náhled na způsob administrace personálních činností v organizacích a aby v dokumentaci nacházeli popsanou teorii.

Pravidla a konvence:

Text je psán v minimální míře teoreticky s výrazným sklonem k pragmatismu. Nejsou v něm uváděny výčty názorů odborníků na řízení lidských zdrojů, nejsou nabízeny různé názory k přemýšlení a srovnávání. Naopak, v textu jsou uváděny již vybrané názory a postupy, které reprezentují názory a zkušenosti autora textu. Ve většině textu autor čerpá ze svých zkušeností z praxe a doplňuje je reálnými dokumenty tak, jak jsou zpracované a používány v různých organizacích. Pro hlubší studium problematiky, získání celistvého přehledu o způsobu a možnostech řízení lidských zdrojů potřebují studenti navázat na tento text minimálně studiem odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury v tomto textu nebo dle vlastní volby v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního řízení, strategického řízení, personalistiky a managementu.

Kapitola 1

Personální řízení v organizaci



Po prostudování kapitoly budete umět:

- základní terminologii používanou v personálním řízení,
- co je strategické plánování v řízení lidských zdrojů,
- co je to personální útvar, jaká je jeho struktura,
- jaká je role vykonavatelů personálního řízení,
- jaký je přehled základních personálních činností



Klíčová slova:

personální práce, personální politika, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, kultura organizace, personální strategie, personální plány, personální dokumentace personálního řízení, personální administrativa, personální řízení, zaměstnanec, pracovník, externí dodavatel, manažer.

1.1 Základní pojmy

Pro porozumění textu i praxe v personálním řízení je důležité správně pochopit význam používané terminologie. V textu je příslušná terminologie vysvětlená vždy v úvodu kapitoly (Koubek 2003; Martin 2007; Dvořáková 2007, s. 12 – 16; Bělohlávek a kol. 2006).

Personalistika (pro některé autory totéž, co personální práce) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personální práce může mít své odlišné pojetí od personalistiky. Personální práce již má v organizacích odpovídající koncepci – systém práce s lidskými zdroji, v nejkoncepčnější podobě systém řízení lidských zdrojů. Personální práce tedy provádí (můžeme také říct uvádí do života) koncepci práce s lidskými zdroji. Má-li organizace promyšlený systém práce s lidskými zdroji, je personální práce koncepční. Nemá-li organizace promyšlený systém, je personální práce nekoncepční, mívá podobu účelově vykonávaných personálních administrativních úkonů, které operativně reagují na vzniklé situace v organizaci.

Personální administrativa (personální správa) je pasivně pojatá personální práce jako administrativa spojená s přijímáním pracovníků do organizace, jejich zaměstnáváním a uchováváním osobních informací o pracovnících. Tato podoba personální práce se rozvíjí již od 30tých let. U nás byla v podobě personální administrativy pojímána personalistika poměrně dlouhou dobu (až do 90tých let). Také v současné době v některých organizacích tento přístup k personalistice přetrvává. Je možno se s ní setkat spíše u malých nebo středních firem, obzvláště v počáteční fázi jejich existence, kdy personální administrativu v organizaci zajišťují administrativní nekvalifikovaní pracovníci.

Personální řízení je již aktivní pojetí personální práce, kde k personální administrativě přibývá i jistá personální politika. Personální řízení tedy má svou koncepci, nicméně je směřováno v celé své šíři dovnitř, do organizace. Soustředí se na problémy zaměstnávání lidí, hospodaření s pracovními silami, systematizaci podmínek pro pracovníky v organizaci. Personální řízení neobsahuje dlouhodobý horizont strategie v řízení, neobsahuje vnější vazby na trh práce, na instituce. Personální řízení se rozvíjí od 50tých let a přetrvává dodnes. Realizují ji ve firmách spíše odborníci v personalistice, kteří tvoří základ personálních útvarů.

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je nejrozvinutější koncepce personální práce, strategická, koncepční, zaměřená dovnitř, do organizace a současně zaměřená i ven. Je to úroveň, na které dochází ke skutečnému řízení. Personální práce na této úrovni přerůstá hranice odborníků personálních útvarů a stává se součástí práce všech manažerů v organizaci, čerpá z know-how dostupného ve vnějším prostředí, využívá externích odborných služeb. ŘLZ je výsledkem práce celého odborného pracoviště řízeného manažerem, který je součástí vrcholového vedení organizace. Ve světě se tento přístup rozvíjí od 80tých let v USA, druhá vlna přichází v 90tých letech rozvojem tohoto přístupu k lidským zdrojům ve Velké Británii.

Personální politika je systémem stabilních zásad, jimiž se řídí organizace při rozhodování o lidských zdrojích. Tímto souborem opatření si organizace také i usměřňuje chování a jednání pracovníků tak, aby směřovalo k plnění stanovených cílů organizace. Personální politika je obvykle popsána v **personální dokumentaci** (personální strategii, pracovním řádu, organizačním řádu, dílčích personálních politikách, směrnících, pokynech, standardních postupech apod).

Personální strategie jsou dlouhodobě obecně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil a způsobů pokrytí těchto potřeb zdrojů pracovních sil v organizaci, v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Jsou to představy o cestách a metodách, jak stanovených personálních cílů dosáhnout. Personální strategie je nejčastěji pevnou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci. Strategie je rozpracovávána do dílčích **personálních plánů** (strategických, operačních a operativních).

Kultura organizace je soubor pravidel chování (i myšlení) v ústně tradované i písemné podobě. Zejména obsahuje, jakým způsobem vůči sobě lidé jednají, a to na různých úrovních řízení, jaké jednání je v organizaci odměňováno, tolerováno, postihováno až trestáno, jací lidé jsou úspěšní, jaký je vztah lidí k produktům a samotné organizaci, jaké jsou zvyklosti a tradice, jaké jsou symboly organizace, jak se lidé oblékají a jak je upraveno pracoviště včetně designu budov organizace.

Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu (druhým je zaměstnavatel). Úkolem zaměstnance je vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele, za kterou mu přísluší mzda či plat (bude vysvětleno v následující kapitole). Používá se i starší výraz pracovník, který však není ze zákonného hlediska totožný s pojmem zaměstnanec.

Pracovník je pojem širší než zaměstnanec. Je to osoba vykonávající určitou práci a mimo zaměstnance v pracovněprávním vztahu zahrnuje i stážisty, dobrovolníky, smluvní agenturní zaměstnance. V tomto textu bude dále používán pojem pracovník.

1.2 Strategické plánování v ŘLZ

Formulovaná strategie na vrcholové úrovni managementu je základem pro strategie na nižších úrovních managementu, tedy i pro formulování strategie v oblasti ŘLZ, tedy personální. Strategické řízení celé organizace či jedné oblasti (v našem případě ŘLZ) pomáhá k vytvoření dostatku zdrojů nejen pro pokrytí vlastních potřeb, ale také pro svůj rozvoj, dává konkurenční výhodu a pomáhá dosáhnout reálných dlouhodobých cílů. Je tedy východiskem pro tvorbu plánů, které ze strategie vycházejí. „Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace“ (Kocianová, 2004, str. 115). Týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a samozřejmě i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Konkrétní podoba personální strategie je determinována mnoha faktory souvisejícími s velikostí a celkovou úrovní organizace (určuje ji například umístění organizace, situace na trhu práce, počet a kvalifikační struktura pracovníků, počet personalistů ve společnosti, personální činnosti, které personální strategie zahrnuje). Strategie v řízení lidských zdrojů obvykle řeší otázky potřebného množství a druhu pracovníků, perspektivní zdroje nabídky pracovních sil tak, aby potřeba pracovníků v budoucnosti byla pokryta. K zodpovězení těchto otázek musí vždy využívat informace o vnitřních a vnějších podmínkách organizace (Bělohlávek, Košťan Šulěř, 2006, 185 – 187).

Plánování vede v ŘLZ ke stanovování jasných cílů, postupů k naplnění cílů, identifikaci potřebných zdrojů, formulaci implementačních úkolů a specifikaci způsobu kontroly plnění.

- V oblasti ŘLZ obzvláště velké a střední organizace¹ (nad 250 zaměstnanců) stanovují v rámci své strategie dlouhodobé/strategické plány.
- Typické jsou ale spíše roční operační plány stanovující počty a strukturu pracovníků, vzdělávání a osobní rozvoj, finanční prostředky určené pro ŘLZ.
- Krátkodobé operativní plány pak ošetřují např. zajištění výroby pracovníky na směnný provoz, rovnoměrnost čerpání dovolené na pracovišti, porady nebo společenské a vzdělávací akce na pracovišti.

¹ Velikost organizace lze určit podle kritéria počtu zaměstnanců dle metodiky Eur-lex 2003 (dokument 26026). Mikroorganizace s minimálně jedním zaměstnancem, malá organizace do desíti zaměstnanců, střední organizace do 250 zaměstnanců a velká organizace nad 250 zaměstnanců.

*„Shrnujícím je však vždy **plán finanční**. Je sestaven v korunách, které jsou společným sjednocujícím měřítkem. Díky tomu dokáže sladit všechny ostatní plány.“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 100)

Součástí strategického plánování v ŘLZ je také tvorba potřebné dokumentace. Ta má charakter popisu taktiky (tedy popisu určujícího postupy nebo způsob rozhodování v personálním řízení nebo v dílčích personálních činnostech), postupů (tedy vymezení metod a návodů provádění personálních činností), pravidel (určení konkrétních specifických požadavků na dílčí personální činnosti). (Bělohlávek, Košťan Šuleř, 2006, 93 – 100) Hlavními dokumenty v personálním řízení jsou **organizační řád, pracovní řád² a mzdový předpis**.

Organizační řád upravuje vnitřní strukturu organizace. Určuje tedy jednotlivé stupně řízení a odpovědnosti vedoucích pracovníků na jednotlivých stupních řízení. Součástí organizačního řádu je ji organizační struktura.

Pracovní řád konkretizuje a rozvíjí ustanovení zákoníku práce v platném znění do podmínek organizace. Obvykle jsou v něm popsány práva a povinnosti zaměstnanců/pracovníků, postup při jejich porušování, postup při přijímání pracovníků, změnách pracovního zařazení a propouštění, pravidla pro pracovníky při čerpání pracovní doby, dovolené pracovních cestách, odpovědné osoby pro různé úkony.

Mzdový předpis, neřídí-li se organizace zákonem o platech (Zákon č. 143/1992 Sb.), je nejlépe zpracovaný jako komplexní předpis, jehož součástí je i prémieový řád. Sjednává transparentně pravidla tvorby mzdy pracovníků v organizaci.

Další dokumentace v podobě dílčích personálních politik, směrnic, pokynů, standardních postupů, formulářů a záznamových dokumentů je pro personální řízení vhodná a významně doplňuje organizační kulturu, transparentnost provádění personálních činností, vzájemné porozumění v postupech a rozhodnutích³.

² Ukázky těchto dokumentů doprovázejí tento studijní text.

³ Ukázky těchto dokumentů doprovázejí tento studijní text.

1.3 Personální činnosti

Práce s lidskými zdroji je v organizaci realizována v podobě dílčích **personálních činností**. Výčty personálních činností bývají různé. Nelze je jednoznačně všechny vyjmenovat. Zde je přehled těch nejčastěji zmiňovaných, které tvoří základ personální činnosti a bývají realizovány i u malých a středních firem:

- **analýza pracovních pozic**, tedy definování pracovních činností realizovaných na jednotlivých pracovních pozicích v rámci organizace,
- **vytváření pracovních pozic**, tedy seskupování definovaných pracovních činností a doprovodných podmínek do popisů jednotlivých pracovních pozic v organizační struktuře,
- **průzkum trhu práce**, vedoucí k zjišťování zdrojů pracovních sil pro organizaci, zajištění kvality pracovních sil,
- **personální plánování**, tedy sestavování plánů potřeb pracovníků, jejich rozmístění a jejich rozvoje, a to na všech úrovních plánování (strategické, operativní a operační),
- **získávání pracovníků**, tedy nábor a výběr pracovníků na volné pracovní pozice v organizaci,
- **rozmisťování pracovníků na pracovní pozice**, tedy umisťování nových pracovníků i jejich průběžné přemisťování v rámci samotné organizace (vnitřní mobilita),
- **hodnocení pracovního výkonu pracovníků**, tedy činnosti vedoucí k průběžnému informování pracovníků, jak jeho pracovní výkon odpovídá požadavkům organizace nebo-li jak je organizace s jeho výkony spokojena,
- **odměňování pracovníků** a nástroje ovlivňující pracovní výkon pracovníků včetně zaměstnaneckých výhod,
- **vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků**, tedy všechny činnosti, které organizace nabízí svým pracovníkům s cílem rozvinout jejich pracovní schopnosti směrem k potřebám a cílům organizace,
- **pracovní vztahy pracovníků**, tedy vnitřní způsob jednání mezi pracovníky různých úrovní řízení, kultura vnitřní komunikace,
- **péče o pracovníky**, tedy činnosti, které se přímo netýkají pracovního výkonu pracovníků, ale ovlivňují stabilizaci pracovníků, postoje k organizaci a zprostředkovaně i intenzitu jejich pracovního výkonu,

- **řízení kariéry pracovníků⁴**, tedy sladění osobních zájmů a představ pracovníků s potřebami a cíli organizace (Bělohlávek 2006),
- **personální informační systém**, tedy dnes nejčastěji SW aplikace, která spravuje informace o pracovnících a poskytuje organizaci i samotným pracovníkům požadované výstupy podle aktuálních potřeb,
- **uplatňování a dodržování zákoníku práce**, které má chránit pracovníky i organizaci,
- **ukončování pracovního poměru pracovníků**.

Uvedené personální činnosti jsou obsahem práce personalisty v organizaci nebo celých personálních útvarů. V dnešní době ve středních a velkých organizacích najdete již specialisty na jednotlivé jmenované personální činnosti. Dále se v textu budeme věnovat jen těm činnostem, které lze označit jako klíčové – absorbují v sobě některé z jmenovaných činností, které zde samostatně popsány nejsou. Budou popsány jejich postupy, metody, používané nástroje.

1.4 Personální útvar

Personální útvar je specializované pracoviště zabezpečující odbornou stránku personální práce v organizaci. Má pro organizaci v personální práci následující role:

- **koncepční** – formuluje a prosazuje personální strategii a koncepci personální práce v organizaci,
- **metodickou** – zajišťuje odbornou správnost provádění personálních činností v organizaci,
- **poradenskou** – poskytuje odborné rady managementu i pracovníkům v organizaci v rámci realizace koncepce personálního řízení i personálních činností,
- **usměrňovací** – koriguje kroky realizované managementem i pracovníky v organizaci, poskytuje odborné vedení,

⁴ Kariéra je dle Bělohlávka dráha profesionálním životem člověka, v průběhu které člověk uplatňuje své schopnosti, rozvíjí je, realizuje své představy a cíle. Kariéra se váže k člověku. Organizace je prostředí, ve kterém může člověk chtít realizovat svou kariéru. Je však nezbytné chtít znát představy a potřeby člověka a vzájemně je ladit s cíli zaměstnavatelské organizace. Tomuto procesu se říká řízení kariéry.

- **organizační** – organizuje akce spojené s implementací systému řízení lidských zdrojů v organizaci, zajišťuje běžnou realizaci personálních činností v organizaci,
- **kontrolní** – provádí kontrolu způsobu uplatňování nástrojů personálního řízení v organizaci,
- **poskytuje speciální služby manažerům** v oblasti personálního řízení vedoucím pracovníkům, kteří realizují personální činnosti v rámci vedení lidí svého pracoviště,
- **poskytuje služby pracovníkům**, potřebují-li poradenství nebo spolupráci dle jejich potřeb spojených s jejich zaměstnaneckým poměrem,
- **plní úkoly vůči vnějším organizacím**, jako je úřad práce, finanční úřad, zdravotní pojišťovny apod.

Kvalita personální práce má **vliv na úspěšnost organizace**. Zvyšuje hodnotu organizace kvalitou jejích lidských zdrojů, dovede být konkurenční výhodou pro trh práce (specifičnost nabízených pracovních podmínek, kvalita práce s talenty). Kvalitní personální práce může také ulehčit proces řízení změn v organizaci či navodit atmosféru pro proces nepřetržitého zdokonalování (tomu napomáhá například zavedený systém vzdělávání pracovníků, zpracovávání nápadů pracovníků v organizaci, systém předávání informací, systém uznání). Personální oddělení je vhodným iniciátorem i partnerem pro řízení kvality.

Vnitřní organizace personálního útvaru závisí na velikosti organizace. V menších a středních organizacích představuje celý personální útvar jen jeden pracovník, ve velkých organizacích se jedná o skupiny specializovaných odborníků na jednotlivé personální činnosti. Ve velkých organizacích bývá vedoucí personálního útvaru členem nejužšího vedení organizace a má vliv na strategická rozhodnutí o organizaci. Členství manažera odpovědného za personální řízení ve vrcholovém vedení a spolurozhodování o strategii organizace je jednou z důležitých podmínek fungování systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

1.5 Další vykonavatelé personálního řízení

Mimo samotné personální oddělení, odborníky v personalistice, vstupují do personálního řízení ještě samotní **manažeři všech úrovní řízení** a **externí dodavatelé**.

Role manažerů v personálním řízení se liší podle úrovně řízení, na které působí:

- a. **Vrcholový management** vstupuje do personálního řízení tím, že formuluje strategii organizace včetně personální strategie a určuje podmínky pro personální politiku v organizaci.
- b. **Linioví manažeři** mají odpovědnost za své podřízené a v této souvislosti je jejich rolí realizace personální práce v každodenním kontaktu s jejich podřízenými. Konkrétně realizují následující činnosti:
 - **komunikují** s podřízenými pracovníky a tím reagují operativně na jejich potřeby a požadavky, získávají podněty pro systémová opatření realizovaná personálním útvarem,
 - **zajišťují potřebné** pracovníky. Manažeři dávají podněty k obsazování pracovních pozic, změnám pracovních pozic či vzniku nových pracovních pozic podle potřeb jim svěřeného pracoviště,
 - **řídí pracovní výkon** pracovníků formou stanovování výkonnostních kritérií pro pracovníky, sledováním jejich naplňování, motivací k plnění, zpětnou vazbou směrem k pracovníkům,
 - **rozvíjí pracovníky a řídí jejich kariéru**. Manažer sleduje výkony svých pracovníků, porovnává je s požadavky, které na své pracovníky má, sleduje náročnost úkolů, které svým pracovníkům dává a tím identifikuje, v čem se mají jednotliví pracovníci nebo celé skupiny pracovníků vzdělávat či jinak rozvíjet. Své požadavky ve spolupráci s personálním útvarem realizuje,
 - **stanovují odměňování** v závislosti na výkonech pracovníků. Manažer formou pravidelného hodnocení výkonů pracovníků, formou sledování aktuálních situací a výkonů rozhoduje o výši pohyblivé složky mzdy a o možnostech čerpat mimofinanční užitky ze systému pobídek a sociálních výhod organizace,
 - **sledují a zabezpečují kvalitu pracovních podmínek a péči o pracovníky a jejich bezpečnost**.

Externí dodavatelé jsou experti, konzultanti a poradci, vzdělávací agentury, personální agentury⁵, které v dnešní době dovedou odborně dodávat veškeré personální činnosti organizacím (Dvořáková 2007, s. 85 - 87).

Organizace **využívají externích dodavatelů** jako odborníků na ty personální činnosti, pro které nemají odborníky mezi vlastními pracovníky (např. vytváření kompetenčních modelů, assessment centre), kdy by bylo pro organizaci příliš nákladné zaměstnávat odborníka (např. trénink měkkých dovedností, koučování, výběrová řízení na klíčové pozice).

Organizace spolupracují s externími dodavateli buďto dlouhodobě nebo jen v rámci jednorázových krátkodobých služeb. Stále častější formou spolupráce je outsourcing celého personálního řízení organizace, kterým organizace předávají externímu dodavateli veškerou odpovědnost.

Personální strategie organizace je výsledkem způsobu a kvality zpracování (a implementace) výše popsaných činností v této kapitole. Spolu s **kulturou organizace** vytvářejí jednotný celek a vzájemně se ovlivňují. Personální strategie vychází z hodnot a pravidel uznávaných v organizaci ve vztahu k řízení lidí, tedy spoluutváří kulturu organizace. A naopak kultura organizace zpětně ovlivňuje personální strategii a celý systém řízení lidských zdrojů.



Systém práce s lidskými zdroji v organizaci, nazývaný systém řízení lidských zdrojů, zkráceně ŘLZ, je založený na strategii organizace a s ní souvisejícím strategickém plánování v oblasti lidských zdrojů. Podle typu, hlavně velikosti organizace jsou vedle strategických plánů typických pro velké organizace nejčastěji zpracovávány u malých a středních firem plány taktické a operativní.

Problematikou realizace plánů v personální oblasti, hlavně realizací dílčích personálních činností (vytváření pracovních pozic, získávání pracovníků a jejich rozmístování na pracovní pozice včetně ukončování pracovního poměru, systém odměňování a benefitů, vzdělávání a osobní rozvoj, hodnocení pracovních výkonů, péče o pracovníky a řízení jejich kariéry) se zabývá personální útvar. Ten poskytuje organizaci, tedy

⁵ Personální agentury, poradenské agentury, vzdělávací agentury jsou ziskové i neziskové organizace, které se na odborné úrovni zabývají konkrétními personálními činnostmi a působí jako externí dodavatelé těchto činností. Disponují databázemi svých klientů a dodavatelů (zájemců o zaměstnání v případě personálních agentur, odbornými lektory v případě vzdělávacích agentur) a dodávají své služby na vysoké odborné úrovni nejrozličnějším organizacím. Pro organizace je výhodné s agenturami spolupracovat, protože agentury mají hloubkové znalosti trhu, disponují kvalitními metodami, vysoce kvalifikovanými odborníky – poradci, konzultanty, dovedou pružně reagovat na požadavky organizací a ve výsledku poskytují služby levněji, než kdyby si je organizace zajistila sama prostřednictvím vlastních zdrojů.

zvláště manažerům a samotným pracovníkům služby koncepční, metodické, poradenské, organizační, kontrolní. Spolu s personálním útvarem jsou hlavními vykonavateli personálních činností v organizaci samotní manažeři všech úrovní řízení a externí dodavatelé služeb (hlavně lektorských, odborných poradenských).



1. V čem jsou odlišnosti pojmů systém ŘLZ, personalistika, personální administrativa, personální politika, personální strategie?
2. Které personální činnosti nabízejí externí dodavatelé organizacím dle nabídky na internetu? Dohledejte.
3. V čem je podle vašeho názoru nebo osobní zkušenosti obsažená poradenská role personálního útvaru v organizaci vůči pracovníkům? Které konkrétní poradenské služby byste na personálním oddělení jako pracovník hledal?



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Gragda, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 978-80-7067-447-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: H. C. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KOLÁŘOVÁ Monika. *Velká kniha pro podnikání*. Vyd. 2. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [8] MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [9] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-178-2.

Kapitola 2

Dokumentace k personálnímu řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat obsah dokumentů
- Navrhnout vlastní obsah dokumentů



Klíčová slova:

Příklad personální strategie, Příklad rozdělení odpovědností útvaru ŘLZ.

2.1 Příklad personální strategie

Personální strategie Krajského úřadu Plzeňského kraje

KÚ je významným zaměstnavatelem v regionu. Při výběru zaměstnanců klademe důraz na vzdělání, zkušenost a pracovní nasazení. Podporujeme vzdělávání zaměstnanců zejména v oblastech odborného, specificky zaměřeného vzdělávání. Realizujeme projekt v oblasti personálního řízení, z jehož výstupů jednoznačně vyplývá potřeba změn v této oblasti. Tento současný stav představuje ideální situaci pro implementaci strategie, na jejímž začátku je její vlastní tvorba.

JAKÁ JE VIZE?

KDE CHCEME BÝT NEJPOZDĚJI ZA PĚT LET?

EFEKTIVNÍ MODERNÍ ÚŘAD POSKYTUJÍCÍ KVALITNÍ SLUŽBY S VYSOKOU PŘIDANOU HODNOTOU

Při dosahování této vize považujeme za naprosto klíčovou schopnost prokázat souvislost mezi charakterem činností, které KÚ vykonává a personálním řízením, které rozvíjí zaměstnance pro jejich výkon a současně jim nabízí něco navíc. Tohoto dosáhneme naplněním těchto STRATEGICKÝCH CÍLŮ:

V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

A. DEFINOVAT A IMPLEMENTOVAT CHYBĚJÍCÍ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A ZVÝŠIT EFEKTIVITU STÁVAJÍCÍCH PROCESŮ V SOULADU S POTŘEBAMI KÚ V OBLASTI INTERNÍ KOMUNIKACE

B. ZAJISTIT PRAVIDELNÝ ZPŮSOB INFORMOVANÍ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ O REALIZOVANÝCH ZMĚNÁCH A VÝVOJI SITUACE VE VŠECH OBLASTECH ČINNOSTI KÚ V OBLASTI ORGANIZAČNÍ KULTURY

C. BUDOVAT OTEVŘENOU KULTURU V SOULADU S HODNOTAMI KÚ A POVZBUZUJÍCÍ PROCES UČENÍ

CO PRO NÁS PŘEDSTAVUJÍ JEDNOTLIVÉ STRATEGICKÉ CÍLE?

A. DEFINOVAT A IMPLEMENTOVAT CHYBĚJÍCÍ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A ZVÝŠIT EFEKTIVITU STÁVAJÍCÍCH PROCESŮ V SOULADU S POTŘEBAMI KÚ

Tento cíl významně přispěje jak k vytvoření podmínek pro vyšší výkonnost KÚ postavené na efektivní práci se zaměstnanci, tak k postupnému zajišťování strategických kompetencí KÚ vedoucích k vyšší kvalitě a efektivitě poskytovaných služeb. Uskutečnění tohoto cíle zajistíme následujícími kroky:

- připravíme inovace nebo zcela nové nastavení procesů v oblasti

- plánování, nábory a výběru zaměstnanců
 - vzdělávání a rozvoje
 - odměňování
 - řízení výkonu
 - péče o zaměstnance
- budeme aplikovat tyto procesy do praxe a budeme je pravidelně vyhodnocovat, abychom je nastavili do optimální podoby
 - nově vymezíme roli oddělení personálních věcí a vzdělávání a vedoucích zaměstnanců na všech úrovních v personálních procesech

Nová podoba procesů i způsob jejich realizace nás posune k dosažení naší společné vize.

B. ZAJISTIT PRAVIDELNÝ ZPŮSOB INFORMOVÁNÍ VŠECH ZAMĚŠTNANCŮ O REALIZOVANÝCH ZMĚNÁCH A VÝVOJI SITUACE VE VŠECH OBLASTECH ČINNOSTI KÚ

Efektivní sdílení informací všemi směry je zásadní podmínkou strategického rozvoje, který přispěje jak k naplnění cílů KÚ, tak rozvoji jednotlivých oblastí jeho činností. K jeho dosažení nastavíme a budeme zlepšovat komunikaci „shora dolů“ a „zdola nahoru“, abychom poskytli zaměstnancům aktuální informace o průběhu změn a současně o managementu zpětnou vazbu o tom, jak zaměstnanci tyto změny vnímají a co vše je o dění v organizaci zajímavé. Touto komunikací umožníme managementu využívání příhodné formy předávání informací všem zaměstnancům a současně poskytneme zaměstnancům možnost vyjádřit k situaci svůj názor.

Připravíme a zavedeme do praxe následující komunikační nástroje:

- newsletter pro zaměstnance – Tento newsletter umožní neformální cestou sdílet názory a přenos informací napříč všemi útvary KÚ;
- využijeme možnost pořádat různé ankety, neformální setkání atd., což přispěje ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců a rozvoji organizační kultury;
- možnost anonymního elektronického zasílání připomínek - bude sloužit pro vyjádření názoru zaměstnanců - bude vyřešena jako „sdílený virtuální prostor“, kam může každý vložit otázku, návrh, stížnost atd.; na každý námět budeme vhodně reagovat např. v newsletteru. Navrhované nástroje připravíme v elektronické podobě a k distribuci využijeme intranet nebo jinou podobu interní komunikační sítě. Pro oba nástroje připravíme vhodný název.

C. BUDOvat OTEVŘENOU KULTURU V SOULADU S HODNOTAMI KÚ A POVZBUZUJÍCÍ PROCES UČENÍ

Kultura organizace obsahuje mnoho prvků a jako celek směřuje ke společné filozofii, která podporuje strategii organizace. Vybudujeme kulturu úspěchu, v jejímž rámci budeme zdůrazňovat osobní motivaci zaměstnanců a vysoce cenit aktivitu, nadšení a dopady realizace nápadů. Vytvoříme motivující pracovní prostředí umožňující dát správné lidi dohromady a nechat je pracovat v týmu a oceňující všechny, kteří si kladou a plní podnětné, náročné, ale realistické cíle. Tato kultura vyžaduje existenci a podporu několika mechanismů (např. kritéria pro rozdělování odměn nebo způsoby reakce manažerů na neúspěch či krizovou situaci), které popíšeme a uvedeme do praxe. Důležitým nástrojem pro motivaci našich zaměstnanců k vlastnímu rozvoji, výkonu i loajálnosti k organizaci je způsob, kterým vedení organizace projevuje zájem o zaměstnance, zajímá se o jejich názory a v případě negativních trendů vyjadřuje odhodlání s tím něco dělat. Pokud vedení nebude znát názory svých zaměstnanců, může být překvapeno náhlým zhoršením firemního klimatu, zvýšenou fluktuací, snížením výkonu a dalšími negativními jevy, přestože tu signály mohly být již před delší dobou. Důležitým a jednoduchým nástrojem, kterým můžeme mapovat tuto situaci, je pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Toto hodnocení, které probíhá dotazníkovou formou, budeme realizovat jednou ročně. Otázky budou členěny do několika oblastí jako je např. spokojenost s pracovními podmínkami, benefity, komunikací, atd. Nejdůležitější a nejpřínosnější bude zpětná vazba na získané výsledky. Zpracujeme návrhy opatření k odstranění nebo zmírnění dopadů nejvíce demotivujících prvků firemní kultury, včetně postupů jejich implementace.

Zdroj: z archivu autora

2.2 Příklad rozdělení odpovědností útvaru ŘLZ

Organizační řád velké organizace – část rozdělení odpovědností

Odpovědnosti vedoucího Útvaru ŘLZ – personálního manažera:

- tvorba koncepce práce Útvaru ŘLZ, předkládání koncepce ke schválení vrcholovému vedení,
- rozpočtování Útvaru ŘLZ a předkládání ke schválení vrcholovému vedení,
- návrhy na tvorbu platové koncepce a politiky pro organizaci v rámci vrcholového vedení,
- tvorba motivačního programu organizace a předkládání ke konzultaci vrcholovému vedení,

- průzkum aktuální motivační struktury zaměstnanců organizace,
- pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců,
- rozhodování o náboru a výběru na konkrétní pozice podle požadavků vrcholového vedení,
- vytváření kultury pracovních vztahů (udržování funkčního systému pracovních podmínek, mezd, zaměstnaneckých výhod – předkládání návrhů změn ke schválení vrcholovému vedení),
- zařazování zaměstnanců na pracovní pozice, do organizační struktury – podílení se na tvorbě organizační struktury s vrcholovým vedením,
- tvorba systému pravidelného hodnocení zaměstnanců a metodické vedení pro manažery a všechny hodnotitele v organizaci,
- určování podoby a podmínek pracovního poměru zaměstnanců dle platné legislativy,
- komunikace s vedením firmy,
- supervizní a metodická činnost vůči liniovým manažerům v oblasti řízení lidských zdrojů, spolupráce v oblasti odměňování.

Odpovědnosti personálního administrátora:

- oznamování volných míst vnějšímu i vnitřnímu trhu práce – volba formy zveřejnění, inzerce,
- sběr a vyhodnocování životopisů v rámci personálního náboru na volné pracovní pozice,
- sjednávání schůzek s uchazeči o zaměstnání, organizace výběrového řízení pro vhodné uchazeče,
- zamítání nevhodných uchazečů,
- vedení databanky zájemců o zaměstnání,
- administrace nástupu nových zaměstnanců,
- komunikace s úřadem práce, plnění ohlašovací povinnosti,
- zadávání údajů do PC systému (práce s SW NAVISION),
- administrace výstupů zaměstnanců,
- administrace pracovního poměru se zaměstnanci (vystavování pracovních smluv, mzdových výměrů, popisů práce apod.),

- úpravy pracovních smluv dle požadavků manažerů.

Odpovědnosti manažera pro vzdělávání:

- administrace vzdělávání v organizaci,
- sestavování plánu vzdělávání zaměstnanců,
- zajišťování konkrétních vzdělávacích aktivit interními lektory, externími dodavateli, vlastní lektorskou činností,
- analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců,
- vyhodnocování vzdělávání a sledování efektivity realizovaných vzdělávacích aktivit,
- provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců, vyhodnocování výsledků hodnocení,
- sestavování osobních rozvojových plánů,
- řízení adaptace nových zaměstnanců (adaptační kolečko, nástupní školení),
- organizace školení nových zaměstnanců,
- tvorba a aktualizace plánu náhrad.

Odpovědnosti referenta pro výpočet mezd:

- evidence výkazů práce zaměstnanců,
- evidence nemocenské,
- evidence dovolené,
- výpočet mezd.

Další nezařazené činnosti:

- spolupráce se školami,
- stravování,
- pracovní prostředí – technické vybavení, pracovní podmínky, hygiena práce,
- ochranné pomůcky,
- společenské mimopracovní akce,
- informace do firmy (vývěsky, výročí, úspěchy, časopis),
- zdravotní péče,

- služební auta, služební mobily.

System komunikace – zajišťuje personální manažer:

1. na úrovni vrcholového vedení,
2. na úrovni Útvaru ŘLZ,
3. vůči zaměstnancům.

ad 1. Odpovědnosti personálního manažera v systému komunikace:

- je členem vrcholového vedení,
- účastní se porad vrcholového vedení,
- předkládá ke konzultaci a konzultuje s generálním ředitelem nebo vedoucími ostatních útvarů připravovaná koncepční rozhodnutí a postupy,
- pravidelně se setkává s vedoucími útvarů, účastní se podle potřeby jejich porad,
- pravidelně informuje vedoucí útvarů o oblasti personalistiky a osobního rozvoje,
- zajišťuje přenos požadavků a potřeb vedoucích útvarů do personální oblasti.

Vrcholovému vedení předkládá ke schválení:

- návrhy na koncepční postupy,
- plán a postup realizace plánu personálního rozvoje,
- rozpočet a čerpání rozpočtu útvaru,
- podněty na změny a inovace ve vedení firmy.

Spolupracuje v rámci vrcholového vedení na:

- sledování strategie firmy v oblasti personální a rozvoje lidských zdrojů,
- uplatňování moderních postupů v řízení firmy,
- dodržování a uplatňování firemních rozhodnutí, standardů a postupů.

Samostatně rozhoduje a informuje vrcholové vedení o:

- způsobu realizace schválených koncepčních postupů v personální činnosti,
- stavu zaměstnanců a stavu realizovaného náboru zaměstnanců,
- výstupech personálních akcí a činností.

ad 2. komunikaci na úrovni Útvaru ŘLZ zajišťuje personální manažer:

- pořádáním pravidelných porad útvaru,
- osobními konzultacemi s jednotlivými členy útvaru,
- řízením dokumentace a sledováním změn v dokumentaci útvaru.

ad 3. za komunikaci vůči zaměstnancům odpovídá personální manažer, zabezpečují ji všichni zaměstnanci Útvaru ŘLZ v rámci své role/odbornosti:

- schůzkami s vedoucími útvarů,
- účastí na poradách útvarů.

Zdroj: z archivu autora



1. Vytvořte návrh uvedených dokumentů pro vaši zaměstnavatelskou organizaci.



Literatura k tématu:

Viz předchozí kapitola

Kapitola 3

Pracovní pozice



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezení základních pojmů používaných při definování pracovních pozic,
- jak je definovaná pracovní pozice,
- jak se provádí analýza pracovní pozice,
- jak se formulují pracovní kompetence pro pracovní pozice,
- co je a co obsahuje popis práce.



Klíčová slova:

pracovní pozice, analýza pracovní pozice, popis práce, pracovní odpovědnost, pracovní úkol, práce, pracovní kompetence, metody analýzy pracovní pozice.

3.1 Základní pojmy

Pracovní pozice – je to místo pro výkon pracovní činnosti v organizaci, které je charakterizováno přiřazenými pracovními úkoly a činnostmi, zařazením do organizační struktury a přiřazením určitého okruhu odpovědnosti. Pracovní pozice jsou vytvářeny tak, aby uspokojovaly požadavky a potřeby organizace, současně však musí být koncipovány tak, aby byly pro potenciální pracovníky (**držitele pracovní pozice**), kteří ji budou vykonávat, motivující (např. personální manažer, operátor).

Pracovní operace (činnost) – je nejmenší jednotkou analýzy práce, je specifickým určením toho, co člověk dělá (např. telefonování, práce s terminálem apod.).

Pracovní úkol – je klíčovou charakteristikou práce na určité pracovní pozici a představuje úroveň rozčlenění pracovní činnosti, která je nejbližší analýze práce, tj. část práce, která se skládá z jedné či více operací, jež vykonává zpravidla jeden člověk a je určena svým konečným výsledkem nebo cílem (např. evidence docházky, hodnocení podřízených).

Práce (pracovní proces) – představuje více pracovních úkolů, které jsou založeny na stejnorodých pracovních operacích a jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků (např. přijímání pracovníků, řízení obchodního procesu, realizace zakázky).

Odpovědnost pracovní pozice – je určena vazbami na jiné pracovní pozice v hierarchické linii (dle organizační struktury) a definuje to, za co či za koho je pracovník na pracovní pozici odpovědný a komu (např. personalista je za úspěšnou realizaci procesu přijímání pracovníků odpovědný manažerům pracovišť, pro které zajišťuje nové pracovníky).

Obsah práce – je dán množstvím a typy pracovních úkolů dané práce, jejich složením a propojením.

Kompetence pro výkon práce nebo zaměstnání – týkají se očekávání výkonu na pracovišti, tedy pojmenovávají to, co by pracovníci měli být schopni dělat. Vycházejí z norem a výstupů, kterých by pracovníci při plnění specifických rolí měli dosáhnout (např. vést obchodní jednání, řídit pracovní porady). Kompetence se vztahují také k pracovnímu chování (nebo-li osobní kompetence) – jsou to osobní charakteristiky pracovníků, které přinášejí do svých pracovních rolí (např. interpersonální dovednosti, schopnost motivování lidí, komunikační schopnosti).

Pojem kompetence je klíčovým pojmem v personálním řízení. Používá se všude tam, kde jsou formulovány klíčové požadavky na výkon práce či pracovní pozice, kde se hovoří o požadavcích na pracovníka na konkrétní pracovní pozici nebo v konkrétní organizaci⁶.

Popis pracovní pozice – vyjadřuje účel pracovní pozice, její místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovní pozice nebo hlavní úkoly, které musí plnit. Popis pracovní pozice je výběrem požadavků, které organizace na pracovníka klade z širšího popisu pracovní pozice tzv. specifikace pracovní pozice.

Specifikace pracovní pozice – je to souhrn všech informací, které organizace k pracovní pozici nashromáždila. Konkrétně se jedná o souhrn požadavků, které pracovní pozice klade na pracovníka (vychází z popisu pracovní pozice), jaké vlastnosti a schopnosti jsou k jejímu vykonávání nezbytné, tj. stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci.

3.2 Analýza pracovní pozice

Analýza pracovní pozice je systematický postup, který slouží k získání podrobných a objektivních informací o práci, úkolu nebo funkci (Bělohávek 1994, s. 27 – 28; Armstrong 1999, s. 209 - 211). Provedení analýzy pracovních pozic v organizaci dokáže odhalit náročnosti jednotlivých pracovních pozic i obsažnost jednotlivých činností obsažených na těchto pozicích. Analýza pracovní pozice je proto důležitým předpokladem pro:

- ujasnění množství a rozsahu pracovních činností, které jsou na pracovní pozici vykonávány,
- určení, jaký konkrétní obsah každá pracovní činnost bude mít,
- zjištění náročnosti každé pracovní činnosti pro pracovníka, který ji vykonává,
- určení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu pracovníka na pozici,
- zjištění požadavků na odbornou přípravu pracovníka na pracovní pozici,
- stanovení požadavků na vybavení pracovními pomůckami pro pracovní pozici.

⁶ Některé organizace mají zpracovaný tzv. **kompetenční model**, na kterém mají založený celý systém ŘLZ.

Analýzu pracovní pozice lze **zaměřit na**:

- zjišťování, které pracovní úkoly a činnosti jsou na analyzovaném pracovním místě vykonávány – tzv. **analýza zaměřená na činnost**. Výsledkem této analýzy je logicky uspořádaný seznam pracovních úkolů a činností, ale také potřebných pomůcek a pracovních podmínek pro vykonávání jmenovaných činností. Zpracování takového přehledu činností je důležitou informací pro posouzení pracovního vytížení případného pracovníka na dané pozici, pro promyšlené rozdělení úkolů a činností mezi jednotlivé pracovní pozice a jednotlivé pracovníky na nich. Jsou také vhodným zdrojem informací pro zpracování popisu práce,
- zjišťování nároků kladených na pracovníka při vykonávání pracovní pozice – tzv. **analýza zaměřená na pracovníka**. Výsledkem této analýzy je přehled znalostí, dovedností, postojů, jinými slovy kompetencí, které jsou potřebné pro úspěšný výkon pracovní pozice. Zpracování takového přehledu potřebných kompetencí pracovníka vykonávajícího pracovní činnosti dané pozice umožňuje udělat si přehled o náročnosti pracovní pozice, o požadavcích kladených na zájemce o pracovní pozici, požadavcích na vzdělávání a osobní růst pracovníka na pracovní pozici.

Analýza pracovní pozice poskytuje tyto **informace o pracovní pozici**:

- **celkový účel** – proč pracovní pozice existuje, a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního pozice,
- **obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úlohy, operace a plnění povinností, tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy,
- **zodpovědnost**⁷ – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovní pozice zodpovídá,
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě,
- **odpovědnost**⁸ – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovní pozice musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce, je to rozsah svěřené pravomoci při rozhodování, obtížnost, velikost,

⁷ **Zodpovědnost** – ctnost, princip odpovědnosti nejen za sebe, ale i za svěřené činnosti a věci, musí moderní člověk zvnitřňovat a přijímat jako samozřejmý nárok na sebe, zejména proto, aby se na něj druzí mohli spoléhat. Proto je zodpovědnost tak hledaná kvalita v řídicích i podřízených funkcích.

⁸ **Odpovědnost** je široký právní, morální a etický pojem, který označuje ručení osoby za nějakou věc či jednání, a to případně i před nějakou instancí. Odpovědnost může být omezená a podmíněná, jak tomu bývá v právních vztazích, anebo nepodmíněná a neomezená, jak tomu často je v lidském životě.

rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit, množství a hodnota zdrojů, které spravuje, typ a význam interpersonálních vztahů,

- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovní pozice, tj. komu podléhá pozice buď přímo (liniový manažer), nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení), pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo pozici, míra zapojení držitele pracovní pozice do týmové práce,
- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovní pozici, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovní pozice, pokud nebudou (v případě demotivačních faktorů) přijata příslušná opatření,
- **faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost,
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hledisko zdraví a bezpečnosti, vhodná pracovní doba, mobilita, ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Soupisem všech informací o pracovní pozici vzniká tzv. specifikace pracovní pozice, která je klíčovým zdrojem informací o pracovní pozici pro provádění ostatních personálních činností (viz obr. 1). Bez provedené analýzy pracovních pozic v organizaci jsou těžce realizovatelné změny obsahu a metod práce, změny organizačních struktur, zpracování nových popisů práce pro pracovní pozice, změny kompetencí pracovníků. Proto je analýza pracovních pozic **jednou z nejdůležitějších pracovních činností personalistů**. Vytváří **základ pro úspěšnou realizaci většiny činností týkajících se řízení lidských zdrojů**.

Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních pozic:

1. Nejčastějším zdrojem informací bývá **držitel pracovní pozice**. Má zpravidla nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci. Jeho informace ale mohou být poněkud subjektivně zkresleny v závislosti na tom, jak vidí svou práci. Objektivnost informací získaných od držitele pracovní pozice závisí také na ochotě držitele pracovní pozice spolupracovat, tedy na tom, jak a v čem vidí držitel účel analýzy své pracovní pozice.
2. Držitel pracovní pozice může být nejen bezprostředním zdrojem informací, ale může vystupovat i zprostředkovaně prostřednictvím **pozorovatele** jeho práce. Školený a zkušený pozorovatel může na jedné straně zjistit spoustu užitečných informací, na druhé straně však může jeho přítomnost u držitele pracovní pozice vyvolat snahu dělat práci jinak. To opět závisí na tom, jak držitel vidí účel analýzy a co od ní očekává či čeho se v souvislosti s ní obává.
3. Často bývá jako zdroj informací využíván i **bezprostřední nadřízený** pracovní pozice. Ten má ovšem někdy jen povrchní znalosti o práci na pracovní pozici. Je však v postavení, v němž může

nejlépe determinovat práci, kterou je třeba udělat ke splnění úkolů svého týmu či pracoviště. I u něj se mohou objevit určité vědomé či bezděčné obavy z nárůstu jeho úkolů, či úkolů jeho podřízených, což může vyústit v podávání nepřesných a zavádějících informací.

4. Někdy se informace o pracovní pozici získávají tak, že práci na ní pro účely analýzy vykonává **specialista na analýzu pracovních pozic** (například externí dodavatel). Podmínkou je, aby tento specialista byl dostatečně kvalifikován pro práci s požadovanou pracovní pozicí.
5. Informace o pracovní pozici je možné získat i od **spolupracovníků či podřízených**. Ti sice nemohou být zdrojem všech detailních informací, mohou však vidět práci na pracovním místě z poněkud jiného úhlu a přispět k úplnosti obrazu. Tento zdroj informací je podle mého názoru pouze doplňkovým zdrojem a lze jej použít jen spolu s jinými zdroji.
6. Dalším zdrojem mohou být i odborníci, především **techničtí experti**, kteří znají úkoly vyplývající z postavení pracovní pozice v organizační struktuře, vyplývající z techniky a technologie používané na pracovní pozici.
7. Zdrojem informací o pracovní pozici mohou být existující **písemné materiály**, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť, kvalifikační deníky, zápisy z porad, vnitroorganizační směrnice.

3.3 Pracovní kompetence

Pro identifikaci požadavků na pracovní pozici z pohledu pracovníka (analýza zaměřená na pracovníka), lze využít možnost formulovat pracovní kompetence. **Kompetence** jsou schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje a osobní vlastnosti, které jsou potřebné pro úspěšné vykonávání nějaké pozice (pracovního místa). Např. prezentování, týmová spolupráce, strategické myšlení. (Bělohlávek, 2016, s. 11 - 23).

Kompetence je popisem požadovaných projevů pracovníků dle potřeb a požadavků organizace pro pracovní pozice. Je tedy standardem organizace. Kompetence jsou nepřenositelné do jiné organizace.

Vnitřní struktura kompetence je komplexem různých kvalit a projevů člověka. Může v sobě obsahovat (Armstrong, 1999; Bartoňková, 2010):

- osobnost, temperament, sebevnímání,
- inteligenci, talent, schopnosti,
- hodnoty, postoje, motivy,

- dovednosti,
- vědomosti, zkušenosti, know-how,
- chování.

Zpracovaná kompetence má následující **úrovně způsobu zpracování** (Bělohlávek, 2016, s. 17):

1. **název** – např. týmová spolupráce,
2. **popis** v podobě pozorovatelného chování pracovníka,
3. rozdělení **do úrovní** (stupňů) kvality kompetence, nejčastěji 3 – 7 stupňů;
 - a. Stupně formulování kompetencí:
 - i. prahová (základní) úroveň kompetence – minimální úroveň nezbytná pro výkon pracovní činnosti;
 - ii. meziúrovně.....;
 - iii. kompetence vysokého (nadprůměrného) výkonu – odlišuje nadprůměrné výkony od průměrných.

Jsou-li kompetence formulovány **jako firemní nástroj ŘLZ**, musí obsáhnout požadavky na všechny pracovní pozice v organizaci, všechny typy pracovních pozic i úrovně řízení. Používá se následující **struktura typů kompetencí**:

1. **Kompetence celofiremní (klíčové, korporátní)** – postoje, dovednosti, znalosti a vlastnosti, které by měly být společné všem pracovníkům organizace. Jsou v nich vyjádřené silné stránky organizace, konkurenční výhoda, strategicky nejdůležitější dovednosti, jsou orientované na růst organizace. Samotné jsou neutrální, záleží na jejich aplikaci.

Například: týmový duch, komunikace, zákaznický přístup, seberozvoj, kvalita pracovního výkonu.

2. **Kompetence oborové (organizační)** – odborné znalosti a dovednosti, které jsou požadovány u pracovníků určitého oboru nebo pracoviště. Univerzální charakteristiky konkrétních pracovních pozic. Např. vedení, plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situace, dokončování úkolů, měření postupu prací, řízení rizika.
3. **Kompetence individuální** – odborné znalosti a dovednosti, které odlišují individuální výkony, ukazují kvalitu výkonů jednotlivců na všech úrovních organizace, které jsou požadovány u vybraných jednotlivců dle jejich individuálních předpokladů. Např. interní vzdělávání, práce s databází, obsluha zákazníků.

Profil každé pracovní pozice (analýza pracovní pozice i popis pracovní pozice) uvádí seznam kompetencí, kterými by měl pracovník na příslušné pozici disponovat a stupeň náročnosti (1 až 7), který je od něho požadován.

Slovník kompetencí popisuje obsah jednotlivých kompetencí formulovaných v organizaci pro pracovní pozice. Popis musí být použitelný pro všechny pracovníky. Jeho zpracování musí být (Armstrong, 1999):

- propojující – popisovat všechny vzájemné vazby k personálním činnostem,
- uživatelsky přátelský – srozumitelný pro všechny a návodný,
- jednotný – integrální součástí firemní dokumentace,
- široce využitelný,
- sdílený – zveřejněný pro všechny pracovníky.

Systém kompetencí umožňuje nebo usnadňuje (Bělohlávek, 2016, s. 12 - 17):

1. srovnat náročnost jednotlivých pracovních míst a profesí v rámci organizace
2. sjednotit hodnocení náročnosti stejných nebo podobných pracovních míst a profesí v organizaci,
3. vytvořit jednotný základ pro stanovení podmínek finančního ohodnocení v rámci organizace,
4. upřesnit popisy pracovních míst doplněním o požadavky na kompetence,
5. vytvořit bázi pro systém vzdělávání pracovníků,
6. stanovit kritéria pro rozvoj pracovníků a pro plánování následnictví,
7. stanovit kritéria pro výběr pracovníků,
8. sjednotit všechny personální procesy v organizaci.
9. Není standardem, je nástrojem řízení výkonů.

Zpracované profily a slovníky kompetencí umožní následující **návaznosti personálních činností**:

- **Stanovení náročnosti pozic.** Celkovou náročnost pozice určuje seznam přidělených kompetencí a k nim požadované stupně kompetencí, což dovoluje srovnání s jinými pozicemi a dává základ pro spravedlivé stanovení a srovnání nástrojů personálního řízení (vzdělávání, hodnocení, odměňování). Stanovené minimální a požadované kompetence jsou zakotveny v analýzách pozic.
- **Systém hodnocení pracovníků.** Použití kompetencí pro systematické hodnocení pracovníků je postaveno na srovnání požadované úrovně jednotlivých kompetencí s aktuálním stavem a má vést k vytvoření jednotné báze pro vedení hodnotících pohovorů a usměrňování rozvoje pracovníků.

- **Použití kompetencí pro diagnostiku potenciálu pracovníků.** Stanovené kompetence umožňují (metodou development centre) srovnat současné kompetence pracovníků s jejich potenciálem a tak určit možnosti a limity jejich dalšího osobního rozvoje a kariéry.
- **Použití kompetencí pro rozvoj pracovníků.** K jednotlivým úrovním kompetencí lze přiřazovat vzdělávací potřeby a příslušné rozvojové aktivity. To zkvalitní sestavení plánů vzdělávání.
- **Použití kompetencí pro výběr pracovníků.** Uchazeči, kteří procházejí výběrovým řízením (ať už výběrovým pohovorem nebo assessment centrem) budou posuzováni podle jednotlivých kompetencí a výsledky budou po určité době ověřovány v praxi.
- **Použití kompetencí pro plánování kariéry.** Pro plánování kariéry lze využívat srovnávání současných kompetencí, určených hodnocením nebo development centrem. Ty lze srovnávat s profilem perspektivní pozice. To umožní stanovit vhodnost uchazeče o vyšší pozici stejně jako potřebné rozvojové intervence.

3.4 Metody používané při analýze pracovních pozic

Rozhovor. Pro celkové pochopení práce na pracovní pozici je nezbytné hovořit s jeho držitelem a ověřit si informace u jejich manažerů nebo vedoucích týmů. Cílem rozhovoru by mělo být získat všechny relevantní údaje o pracovní pozici.

Výhody metody rozhovorů spočívají v tom, že je velmi pružná, může poskytnout informace jdoucí do hloubky a je snadné ji zorganizovat a připravit. Uskutečnění rozhovorů však může být časově náročné a výsledky není vždy snadné analyzovat pro různorodost odpovědí.

Dotazník. Dotazníky obsahující otázky k pracovní pozici mohou vyplňovat držitelé pracovní pozice sami a mohou je ověřovat jejich nadřízení. Vhodné je také požádat o současné vyplnění dotazníku jak držitele pracovní pozice, tak jeho bezprostředního nadřízeného, popřípadě jeho podřízeného. Dotazníky jsou užitečné, zvláště když se má analyzovat velký počet různých pracovních pozic.

Výhodou dotazníků je to, že mohou poskytnout informace rychle a levně pro velký počet pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek a zpracování dotazníku je náročné a vyžaduje provedení předběžného šetření za účelem správné formulace otázek.

Kontrolní seznamy. Tyto seznamy vyplňují držitelé pracovních pozic a jsou podobné jako dotazníky, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní úsudek a směřují k odpovědím typu ANO nebo NE. Kontrolní seznamy mohou zahrnovat až 100 činností. Držitelé pracovní pozice označují v seznamu ty úkoly, které jsou součástí jejich práce.

Výhodou kontrolních seznamů je jednoduché a rychlé použití u pracovníků různého postavení a pozic v organizaci. Často jimi disponují externí odborné dodavatelské firmy. Vypracování kvalitních seznamů přímo pracovníky v organizaci je poměrně dlouhodobá činnost.

Hodnotící stupnice. Jsou určitým zlepšením ve srovnání s relativně hrubými kontrolními seznamy. Podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovní pozice seznam činností. Avšak místo toho, aby se od nich požadovalo pouhé označení těch činností, které provádějí, jsou jim nabídnuty stupnice, zpravidla od 1 do 7 s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim držitelé pozice věnují nebo podle jejich významu.

Pozorování. Pozorování znamená studium držitele pozice při práci, zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá a kolik času mu tato operace zabere. Pečlivě proškolený pozorovatel pozoruje pracovníka nebo pracovníky vykonávající analyzovanou pozici a zaznamenává informace popisující obsaženou práci (co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to zabírá, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky jsou využívány). Je vhodné použít formuláře s předem definovanými druhy informací, které musejí být při pozorování práce získávány.

Pozorování je vhodné pro takové situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových prací majících krátký a opakující se cyklus, a které mají být analyzovány do hloubky. Je však časově náročné a obtížně použitelné u prací, které zahrnují velký rozsah nepozorovatelných duševních činností nebo u vysoce kvalifikovaných, manuálních prací, kde činnosti jsou prováděny příliš rychle, než aby mohly být přesně sledovány.

Popis práce prováděný pracovníkem. Držitelé pracovních pozic mohou být požádáni, aby analyzovali svou vlastní práci a vypracovali její popis. To šetří značné množství času, který analytik může strávit rozhovorem nebo pozorováním držitele pracovní pozice.

Nevýhodou této metody je, že pro držitele pozic není vždy snadné popsat vlastní pozici. To, co dělají, je natolik součástí jich samotných, že je pro ně obtížné oddělit od sebe a rozložit informace na jejich jednotlivé prvky. Ve většině případů je proto nutné určitě odborné vedení.

Deníky a záznamníky. Tento přístup k analýze pracovních pozic vyžaduje, aby držitelé sami analyzovali svá pracovní místa s tím, že si vedou deníky nebo záznamníky o svých pracovních činnostech. Tyto záznamy mohou analytikové použít jako základní materiál pro popis pracovní pozice.

Metoda je nejvhodnější pro manažerské pozice, které mají komplexní povahu a kde držitelé pracovních pozic mají potřebné analytické dovednosti a schopnosti se vyjadřovat písemně.

Sběr kritických incidentů. Jedná se o zaznamenávání jakýchkoliv aktivit na pracovišti a událostí, které nejsou pro pracovní výkon standardní (nějakým způsobem vybočují ze standardního průběhu pracovního dne, a to jak pozitivně, tak negativně). Záznamy mohou dělat dobře orientovaní pracovníci na pracovišti. Incidentem může být porušení bezpečnosti práce stejně jako dobrovolná pomoc spolupracovníkovi. Smyslem této metody je získat hlubší vhled do analyzované pozice.

3.5 Pracovní pozice

Pracovní pozice jsou pro organizaci jednotky, které mají jasně vymezenou roli v zajištění cílů organizace, jsou seskupovány a organizovány do organizační struktury, určují pracovní místa, na které jsou umísťováni jednotliví pracovníci.

Analýzou lze pracovní pozice zmapovat a na základě získaných informací o pozicích následně pracovní pozice upravovat, přeskupovat nebo nově vytvářet.

Správně koncipovaná pracovní pozice musí mimo naplnění samotných cílů organizace dokázat také uspokojit potřeby pracovníka. Pracovní pozice tedy musí splňovat následující kritéria:

- jasně stanovit přehled úkolů, činností a odpovědností,
- akceptovat psychologické požadavky (zakoušená významnost práce, odpovědnost za výstupy, znalost výsledků),
- motivující charakteristiky práce (autonomie v rozhodování, rozmanitost, využití schopností, znalost významnosti úkolů, odezva na zpětnou vazbu).

Změny v pracovních pozicích jsou výrazem dynamiky organizace i schopnosti vnímat potřeby a kvality pracovníků v organizaci.

Důvodem změn v pracovních pozicích může být zvláště:

- změny strategie nebo cílů organizace,
- optimalizace pracovního procesu (např. s využitím nových technologií)
- změny v organizaci práce (např. změna manažera a jeho způsobu vedení, změny v organizační struktuře),

- odstranění pocitu stereotypní práce pro pracovníka,
- umožnění rozvoje nových dovedností, znalostí a zkušeností pracovníka,
- využití prozatím nevyužívaných dovedností, znalostí a zkušeností pracovníka.

Změny na pracovních pozicích mohou vypadat následovně:

- **Rotace pracovních pozic nebo úkolů na pozicích.** Jedná se o pohyb mezi pracovními pozicemi nejčastěji na stejné úrovni v hierarchii (z útvaru náboru a výběru na útvar vzdělávání v rámci divize personalistiky), někdy i vzájemnou výměnu na stejných pozicích mezi kolegy (obchodní zástupci pro konkrétní produkty nebo pro určité oblasti). Pracovníci rotací lze odstranit monotónnost práce, pracovníci získávají nové zkušenosti, jiné pohledy na vykonávanou práci, posiluje se schopnost vzájemné zastupitelnosti.
- **Rozšiřování pracovních úkolů.** Jedná se o slučování pracovních úkolů na stejné úrovni odpovědnosti, které mají vzájemnou návaznost nebo jsou obdobného charakteru, obdobně náročné (např. spojování prodávaných produktů u obchodníků, sloučení dílčích operací při kompletaci výrobku jednomu pracovníkovi). Rozšiřováním pracovních úkolů lze umožnit prohlubování pracovních zkušeností pracovníka, maximalizovat využití jeho schopností, zajistit větší smysluplnost práce pro pracovníka (sloučením všech dílčích operací do celku).
- **Obohacování pracovních úkolů.** Jedná se o integraci dílčích úkolů náročnějších na dovednosti, znalosti, odpovědnost. Zvyšuje autonomii pracovníka nebo i přímo jeho pravomoci. Pracovník tak může trvale samostatně rozhodovat o svěřeném celku. Dává pracovníkům prostor samostatně odstraňovat překážky v plnění pracovních úkolů, uspokojit potřebu autonomie a seberealizace.
- **Vytváření autonomních pracovních týmů.** Autonomní týmy jsou vytvářeny paralelně s fungující organizační strukturou. Členové autonomních týmů dostávají přidělený úkol, který nevstupuje do konfliktu s běžnými pracovními úkoly ani standardní organizační strukturou organizace. Členové autonomního týmu tak vedle standardních pracovních úkolů samostatně zpracovávají zadaný úkol komplexně a zajišťují si pro zpracování všechny potřebné činnosti (většinou mohou využívat služeb odborných útvarů v organizaci). Fungování autonomních týmů v organizaci je náročné na organizační uspořádání činností v organizaci, systém řízení, správný výběr pracovníků. Přínosem je zvýšení produktivity i kvality práce, zkrácení termínů realizace výstupů, rychlejší reakce na změny.

Popisy pracovních pozic (viz obr. 2) jsou taktéž výsledkem analýzy pracovních pozic. Poskytují základní informace o práci členěné podle jednotlivých bodů daného názvu pracovní pozice, o vztazích

nadřízenosti a podřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech či povinnostech. Základní údaje lze doplnit dalšími informacemi, které poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce, o faktorech nebo kritériích určujících její úroveň pro účely hodnocení práce nebo kompetence sloužící jako pomůcka při přípravě vzdělávacích programů.

Popis pracovní pozice zpravidla **obsahuje tyto údaje:**

- **Název pracovní pozice** – již existující nebo navrhovaný název by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovní pozice v tomto okruhu činností.
- **Nadřízený držitele** – pod tímto názvem by měl být uveden vedoucí nebo nadřízený, kterému je držitel pracovní pozice přímo odpovědný.
- **Podřízení držitele** – názvy všech pracovních pozic, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovní pozice.
- **Definice celkového účelu nebo cílů práce na pracovní pozici** – tato část by měla co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce, který by ji jasně odlišoval od jiných pracovních pozic a vymezil roli držitelů pozice a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace nebo jejich vlastního útvaru. Pod tímto bodem by neměl být uváděn širší popis činností, ale pouze celkové shrnutí, které by přirozeně směřovalo k analýze činností v dalším bodu.
- **Klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly** – identifikace hlavních činností nebo úkolů prováděných držitelem pracovní pozice, vypracovaná do jejich seznamu (nejvýše do desíti hlavních skupin činností). Definice odpovědnosti v jedné větě. Pokud by byl počet činností vyšší, popis pracovní pozice by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o definování odpovědnosti.
- **Povaha a šíře** – část popisu pracovní pozice věnovaná kontextu pracovní pozice. Poskytuje příležitost popsat pracovní pozici a roli držitele v obecnějších pojmech v kontextu organizace. Může obsahovat příklady toho, co se dělá a ukázat relativní význam různých aspektů této práce. Pro popisy povahy a šíře práce nejsou žádná pravidla s výjimkou toho, že by neměly být příliš dlouhé a neměly by se opakovat.



Určování pracovních pozic a umístování pracovníků na ně je jednou z hlavních personálních činností. Pro určení, které pracovní pozice v organizaci mají vzniknout a pro vymezení požadavků na určené pracovní pozice je nezbytná tzv. analýza pracovních pozic. Analýza pracovních pozic určuje celkový účel pozice, její obsah, zodpovědnosti na pracovní pozici, kritéria výkonu, odpovědnost a další organizační faktory (umístění v organizační struktuře, mzdové podmínky, přidělené benefity, pracovní doba, ochranné pomůcky, pracovní pomůcky apod.).

Analýzu pozice zaměřenou na člověka lze zpracovat prostřednictvím definování pracovních kompetencí. Systém definovaných kompetencí celoorganizačních, úsekových a individuálních vytvářejí komplex kompetencí, tzv. kompetenční model. Kompetenční model je provázaný s ostatními personálními činnostmi a je sdílený s pracovníky organizace.

Informace pro zpracování analýzy a následné vytvoření popisu pracovní pozice lze získat od pracovníků, kteří tuto pozici právě vykonávají nebo vykonávají obdobnou pracovní činnost, ze záznamů v organizaci (zápisy z porad, směrnice, pracovní nebo organizační řád, denní záznamy, poznámky manažerů apod.) nebo sběrem tzv. kritických incidentů – nestandardních situací vznikajících na pracovištích a způsobů jejich řešení.

Pro pracovníky v organizacích jsou zveřejňované tzv. popisy práce, tedy část z analýzy pracovních pozic určující název pracovní pozice zastávané konkrétním pracovníkem, nadřazená pozice, podřízené pozice, definice účelu a cílů výkonu práce na pracovní pozici, klíčové odpovědnosti nebo úkoly na pozici, kontextuální údaje pro pracovní pozici.



1. Jaký vidíte rozdíl mezi **analýzou pracovní pozice** prováděnou odborníky v personalistice a **popisem pracovní pozice**, který se obvykle předává pracovníkovi při podpisu pracovní smlouvy pro výkon konkrétní pracovní pozice v organizaci?
2. Jak byste popsal/a vámi zastávanou pracovní pozici nebo jakoukoliv činnost, kterou jste někdy vykonával/a ne brigádě? Jak by vypadala:
 - analýza z pohledu činností, které vámi zastávaná pozice obnášela?
 - analýza z pohledu pracovníka, tedy požadavků na vaši osobnost, které na vás zastávaná pozice kladla?

3. Představte si, že jste majitelem prodejny se třemi prodavačkami. Prodavačky jsou dlouhodobě zapracované a stereotypní přidělená práce je začíná nudit. Jak by vypadala změna na pracovních pozicích z pohledu:
- rotace pracovních pozic?
 - rozšiřování pracovních úkolů?
 - obohacování pracovních úkolů?



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN - 978-80-247-2914-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: H. C. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8978-0-7226-515-6.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- [8] MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [9] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-178-2.

Kapitola 4

Formuláře analýzy a popisu pracovní pozice



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat obsah dokumentů
- Navrhnout vlastní obsah dokumentů



Klíčová slova:

Příklad formuláře analýzy pozice, příklad formuláře popisu práce, příklad popisu pracovních kompetencí.

4.1 Příklad formuláře analýzy pozice

SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE		
TOTOŽNOST		
Organizace	Útvar vzdělávání a rozvoj	Datum
Pozice training engineer	Jméno držitele	Souhlas
Pozice nadřízeného vedoucí vzdělávání a rozvoje	Jméno nadřízeného	Souhlas
<p>ÚČEL (Proč daná pozice existuje, s jakým cílem a v rámci jakých omezení) Zajistit veškeré podmínky pro systematický trénink zaměstnanců podle firemních standardů a požadavků kladených na výkon na pracovních pozicích a poskytovat odborný servis zaměstnancům společnosti v rámci plánování, realizace, vyhodnocení a evidence vzdělávacích akcí.</p>		
ROZSAH PŮSOBNÍ		
Finanční ukazatel	Nefinanční ukazatel	
OPERAČNÍ SÍŤ		
<p>Externí</p> <p>vzdělávací společnosti</p> <p>auditoři</p>	<p>Interní</p> <p>specialista tréninku a rozvoje</p> <p>manažer trén. a rozvoje</p> <p>manažeri</p>	<p>Externí</p> <p>auditoři</p>
<pre> graph TD subgraph Interni S[specialista tréninku a rozvoje] MR[manažer trén. a rozvoje] M[manažeri] end subgraph Externi_L [Externí] VS[vzdělávací společnosti] AU1[auditoři] end subgraph Externi_R [Externí] AU2[auditoři] end MR --> TE((Training engineer)) M --> TE VS --> TE AU1 --> TE AU2 --> TE TE --> M2[manažeri] TE --> Z[zaměstnanci] </pre>		
MINIMÁLNÍ POŽADAVKY		
<p>Vzdělání/praxe VŠ humanitního zaměření</p>		
<p>Specifické znalosti AJ aktivně PC uživatelsky - MS Office, MS Power point</p>		
<p>Znalost problematiky vzdělávání dospělých</p>		

SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE		
Pozice training engineer		
OBLASTI ODPOVĚDNOSTÍ Záhlaví Definice ZA JAKÝM ÚČELEM, (s jakým výsledkem)	ÚROVEŇ Plná Částečná Podpůrná	KRITÉRIA MĚŘENÍ Kvantitativní Kvalitativní
Tvorba a implementace standardů vzdělávání tvoří směrnice, plány, administrativní systémy, SW podporu systematického tréninku, odpovídá za jejich implementaci ve společnosti, řeší specifické požadavky zaměstnanců /manažerů,	plná	směrnice, plány, systémy audity
Identifikace potřeb cyklického vzdělávání zaměstnanců Sdružuje a zpracovává požadavky na vzdělávání spojené s požadavky na pracovní pozici a firemními standardy, analyzuje je a odpovídá za jejich aktuálnost, zpřístupňuje je v užité podobě zaměstnancům a odpovídá za jejich užívání	plná	katalog akcí
plánování vzdělávání tvoří dlouhodobé i akční plány vzdělávání všech zaměstnanců, odpovídá za jejich využití ve firmě, tvoří a zprostředkovává databanku externích dodavatelů i i nterních lektorů, odpovídá za jejich kvalitu	plná	plány roční, měsíční databanka
realizace vzdělávání domlouvá podmínky realizace akcí, jedná za společnost s externími dodavateli, odpovídá za připravenost lektorů, ve spolupráci s lektory připravuje materiály k tréninku a odpovídá za jejich kvalitu		
vyhodnocení navrhuje systém hodnocení akcí, provádí hodnocení, na jeho základě navrhuje změny a nové akce, projednává změny se zaměstnanci odpovědnými za trénink a lektory, realizuje změny		
komunikace Jedná průběžně se zaměstnanci zodpovědnými za trénink, zajišťuje realizaci jejich požadavků v rámci přípravy, realizace, hodnocení a evidence tréninku, reaguje na požadavky zaměstnanců, své aktivity projednává a sladuje se		
EMS a SVP Je osobou odpovědnou za EMS.....		
		-

SPECIFIKACE PRACOVNÍ POZICE

TOTOŽNOST:

PC Třída:		Výkonnostní cíle:	individuální <input type="checkbox"/>
			kolektivní a individuální <input type="checkbox"/>
			ne <input type="checkbox"/>
Místo výkonu práce:	sidlo firmy <input type="checkbox"/>	Role v EMS:	Zástupce vedení <input type="checkbox"/>
	bydliště <input type="checkbox"/>		Zmocněnec <input type="checkbox"/>
	jiné (obec) <input type="checkbox"/>		Člen řídicího výboru <input type="checkbox"/>
			Školitel - auditor <input type="checkbox"/>
Specifické zdravotní prohlídky:		Povinná školení:	SVP <input type="checkbox"/>
			EMS <input type="checkbox"/>
			prodejní dovednosti <input type="checkbox"/>
		Jiná:	

Zodpovědnosti:	Kvalifikovaná osoba (SVP) <input type="checkbox"/>	
	Zodpovědná osoba dle zákona o NL <input type="checkbox"/>	
	Zodpovědná osoba dle zákona o CHL <input type="checkbox"/>	
	Jiná: <input type="checkbox"/>	
Hmotná zodpovědnost:	ano <input type="checkbox"/>	
	ne <input type="checkbox"/>	
Přichází do styku s důvěrnými informacemi (druh):		
	Osobní údaje <input type="checkbox"/>	Udaje o mzdách <input type="checkbox"/>
	Jiné: <input type="checkbox"/>	

PŘEDPOKLADY OBSAZENÍ PP:

Pohlaví:	muž <input type="checkbox"/>
	žena <input type="checkbox"/>
Výpis z trestního rejstříku:	ano <input type="checkbox"/>
(pracovníci zacházející s jedy, NL, léčivý, vedoucí zaměstnanci)	ne <input type="checkbox"/>
Pracovní doba:	jednosměnná - dvousměnná - třisměnná - nepřetržitý provoz
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

VYBAVENOST PP

Automobil	typ	Mobilní telefon:	ano <input type="checkbox"/>
			ne <input type="checkbox"/>
Výpočetní technika:	PC <input type="checkbox"/>	SW:	SAP <input type="checkbox"/>
	Notebook <input type="checkbox"/>		Internet <input type="checkbox"/>
	PC pocket <input type="checkbox"/>		BW <input type="checkbox"/>
	přístup k PC <input type="checkbox"/>		Jiný: <input type="checkbox"/>
	ne <input type="checkbox"/>		
Oprávnění ke vstupu do objektů:	omezené <input type="checkbox"/>	Samostatná kancelář:	ano <input type="checkbox"/>
	neomezené <input type="checkbox"/>		ne <input type="checkbox"/>

4.2 Příklad formuláře popisu práce

POPIS PRÁCE					
Jednací číslo:		Datum vydání:		Kód místa:	
Jméno a příjmení:		Osobní číslo:		Tarif. tř.:	
Název útvaru:		Podúčet/N S:		Typ. fce:	
Název pozice:		Místo výkonu práce:			
Název pozice přímého nadřízeného:					
Důvod vzniku pozice/funkce:					
KLÍČOVÉ ODPOVĚDNOSTI:					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					

POPIS PRÁCE		
	ZÁSADNÍ	ŽÁDOUCÍ
ZKUŠENOST		
VZDĚLÁNÍ / VYUCENÍ/ VÝCVIK/		
DALŠÍ POŽADAVKY		
POZNÁMKY		
Obsah tohoto popisu práce jsem vzal(a) na vědomí. Současně prohlašuji, že jsou mi známa všeobecná práva, povinnosti a odpovědnost zaměstnanců a.s. IVAX - CR.		----- datum, podpis zaměstnance
Rozdělovník:		
1x zaměstnanec		
1x nadřízený		
1x personální útvar		----- podpis nadřízeného

Obr. 1 Formulář popisu práce

4.3 Příklad popisu pracovních kompetencí

Tab. 1 Popis kompetencí pro pozici

Název kompetence	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4
Trenérské a prezentační dovednosti	Zaměstnanec je schopen zaškolit srozumitelným způsobem jiné zaměstnance nebo zákazníky do oblasti, kterou se zabývá. Je třeba, aby byl schopen analyzovat potřeby těchto zaměstnanců/zákazníků a provedl zaškolení takovým způsobem, aby tito zaměstnanci/zákazníci byli schopni vykonávat požadovanou činnost nebo byli motivováni k žádoucímu chování.	Zaměstnanec je pověřen školením svého oboru v rámci celé firmy nebo na svém oddělení, je schopný provést analýzu tréninkových potřeb u dotčených zaměstnanců a naplánovat školení, která by pomohla zvýšit nebo prohloubit kvalifikaci zaměstnanců. Předpokládají se velmi dobré trenérské dovednosti - tzn. velmi dobrá komunikace a vysoká úroveň prezentací, příprava prezentací, využívání prezentačních pomůcek, vyhodnocování účinnosti školení (tréninku), zpětná vazba v pracovním výkonu, organizace a časové rozvržení tréninkové akce - školení.	Zaměstnanec je garantem oboru/procesu v rámci celé firmy a z této pozice odpovídá za proškolení ostatních zaměstnanců (např. v oblasti SVP), je odpovědný za vypracování manuálů, může metodicky vést ostatní školitele daného oboru, je schopen podávat zpětnou vazbu o úrovni školení ostatním školitelům, vyhodnocuje efektivitu školení. Navrhuje manažerům způsob sledování implementace školení do pracovní činnosti. Předpokládají se velmi dobré trenérské dovednosti - tzn. velmi dobrá komunikace a vysoká úroveň prezentací, využívání prezentačních pomůcek.	Zaměstnanec je garantem vzdělávání (coby procesu) v rámci celé firmy a odpovídá za metodickou správnost všech školení, tzn., provádí proškolení v trenérských dovednostech u všech interních trenérů. Předpokládá se sledování nových trendů v oblasti vzdělávání, systematický přístup k celo-firmnímu vzdělávání, sám vede tréninkové akce (trénink skupin, koučování jednotlivce, zpětná vazba na podaný výkon) a navrhuje nové metody pro školení, navrhuje způsoby vyhodnocování vnitropodnikových školení. Má odborné vzdělání a zkušenosti. Poskytuje metodické vedení manažerům ve způsobu rozvoje jejich zaměstnanců a implementace nových dovedností do pracovních činností.
Doporučené metody zjištění: sebeprezentace				

Doporučené pro pozici	předák obchodní zástupce	mistr, vedoucí manažer/ředitel key account manager, manažer prodeje, oblastní manažer prodeje, product manager	garant školení SVP, trenér IT, skupinový produkt manažer národní manažer prodeje	trenér managementu
Doporučené kurzy	základní komunikační dovednosti základní prezentační dovednosti	základní trenérské / lektorské dovednosti, prezentační dovednosti	trénink trenérů - pokročilé trenérské a prezentační dovednosti	specializovaný trénink trenérů



1. Vytvořte návrh uvedených dokumentů pro vaši zaměstnavatelskou organizaci.



Literatura k tématu:

Viz předchozí kapitola.

Kapitola 5

Proces získávání pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- jaký je rozdíl mezi získáváním pracovníků a náborem a personálním výběrem,
- co je to vnitřní nábor a vnější nábor,
- jak probíhá proces personálního náboru
- jaký je postup výběru pracovníků na pracovní pozice,
- jaké jsou metody personálního výběru a jak je zajištěná validita výběrového řízení.



Klíčová slova:

získávání pracovníků, personální nábor, zveřejnění pracovního místa, vnitřní nábor, vnější nábor, náborová pyramida, informační kanály, kritéria pro nábor personální výběr, kritéria úspěšnosti, validita personálního výběru, chyba prvního a druhého druhu, výběrová strategie, taktiky uchazečů, druhy osobního rozhovoru

5.1 Základní pojmy

Získávání pracovníků se používá k označení procesu od identifikace uvolněné pracovní pozice v organizaci, přes přilákání vhodných pracovních sil ucházejících se o pozici, identifikaci nejvhodnějšího uchazeče prostřednictvím personálního výběru, až po přijetí nejvhodnějšího uchazeče na pracovní pozici. Hlavním obsahem procesu získávání pracovníků je vzájemný tok informací mezi oběma zúčastněnými stranami.

Personální nábor je ta část procesu získávání pracovníků z trhu práce, kdy identifikujeme potenciálně vhodnou skupinu uchazečů z trhu práce. Probíhá formou oslovení přesně specifikované části trhu práce, kde se pohybují potenciální zájemci o nabízenou pracovní pozici. Oslovený trh práce může být vnější (vně organizace, tedy pracovníci jiných organizací, nezaměstnaní, absolventi apod.) nebo vnitřní (uvnitř samotné organizace, mezi stávajícími pracovníky). Používáme označení **vnitřní a vnější nábor**.

Nabídka zaměstnání je nejlépe písemný strukturovaný popis volné pracovní pozice, který dává náhled na obsah i náročnost požadovaného pracovního výkonu na dané pozici.

Trh práce je místo, kde dochází k utváření podmínek pro zaměstnávání prostřednictvím nabídky (příležitosti pracovního uplatnění a jejich podmínky) a poptávky pracovních sil (volné síly na trhu práce a jejich schopnosti). Trh práce se neustále mění – vyvíjí, a to díky řadě vlivů ekonomických, společenských i politických, díky státním zásahům.

Pracovní síla je souhrn fyzických a duševních sil člověka, ta část, která určuje jeho schopnost pracovat (člověk má ještě svůj individuálně osobní rozměr). Pro označení souboru osobních předpokladů, schopností vykonávat jistou pracovní činnost je používán pojem **potenciál**.

Potenciál není stabilní, mění se v závislosti na nových podnětech, úkolech, situacích, které se učí člověk řešit, ovládat. S tímto pojmem se v personálním řízení lze setkat vždy, když jde o označení schopností člověka, které se mají v budoucnu rozvíjet, nejlépe směrem k požadovaným pracovním kompetencím.

Nejčastějším označením pro pracovní sílu na trhu práce je **zájemce/uchazeč o zaměstnání** (pojem uchazeč označuje ty občany, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu, nejsou ani samostatně výdělečně činní a jsou v evidenci úřadu práce, kde se uchází o vhodné zaměstnání).

Personální výběr je sled akcí vedoucích na základě získaných informací o uchazečích k rozpoznání, který z uchazečů o pracovní pozici nejvíce odpovídá stanoveným požadavkům na pracovní pozici, současně i odpovídá potřebám pracovního týmu, firemním cílům a firemní kultuře. Předpokladem

je, že vybraní uchazeči budou úspěšnými vykonavateli pracovní pozice, produktivními a závaznými pracovními silami pracujícími a rozvíjejícími svůj potenciál.

Výběrová kritéria jsou předem stanovené požadavky na osobnost uchazeče, jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti, které indikují nejen vhodnost, ale i potenciální úspěšnost uchazeče pro obsazenou pracovní pozici. Jejich kvalita je zjišťována ve výběrovém řízení metodami výběru. Kritériem může být např. odborná znalost, zkušenost v zahraničním obchodě, umění vést projekt⁹.

Metody výběru jsou konkrétní zvolené postupy zjišťování kvalit uchazečů, které se ve výběrovém řízení stávají kritérií výběru. Správně zvolené metody výběru musí být validní vůči kritériím výběru, musí tedy skutečně zjišťovat to, co je stanoveno kritériem.

Posuzování uchazeče znamená, že v každém zvoleném výběrovém kritériu musíme zjistit míru, úroveň, na které uchazeč dané kritérium má (potenciál pro výkon pracovní pozice). Úroveň, na které uchazeč zjišťovaná kritéria má, je nutno srovnat s požadavky na obsazovanou pozici (kompetencemi). Posuzujeme tak vhodnost uchazeče pro danou pracovní pozici.

V posuzování mohou nastat tři situace:

1. **Kompetence** pracovní pozice jsou **na vyšší úrovni**, než identifikovaná podoba potenciálu člověka (prokázaná znalost anglického jazyka je na úrovni začátečníka, ale pracovní pozice vyžaduje aktivní komunikaci v anglickém jazyce).
2. Kompetence a zjištěná úroveň identifikovaného potenciálu jsou **na stejné úrovni**.
3. Identifikovaný **potenciál je na vyšší úrovni**, než je požadovaná kompetence pro pracovní pozici. (Příkladem může být úroveň jazykových znalostí, která je pro danou pracovní pozici určená jako pasivní znalost pro čtení odborných textů. V tom případě uchazeč s aktivní znalostí jazyka je na vyšší úrovni, než je požadovaná úroveň. Pak je v rámci posuzování uchazeče nutno i zvážit, zda organizace do budoucna umí využít úroveň uchazečových znalostí v plném rozsahu nebo ne.)

Validita (platnost, pravdivost) výběrových metod vyjadřuje míru, do jaké zvolená metoda skutečně měří úroveň daného zjišťovaného kritéria. Např. znalostní test bude pro zjišťování komunikačních dovedností méně validní než předvedení prezentace na určené téma nebo provedení osobního rozhovoru na vybrané téma z praxe.

⁹ Kritéria nesmí být diskriminační, zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci i potenciálními zaměstnanci, tedy uchazeči o pracovní pozice. U personálního náboru a výběru je nutno zvláště zajistit „nediskriminaci“ z důvodu pohlaví, z důvodu těhotenství, věku, rasy, sociální situace.

5.2 Proces personálního náboru

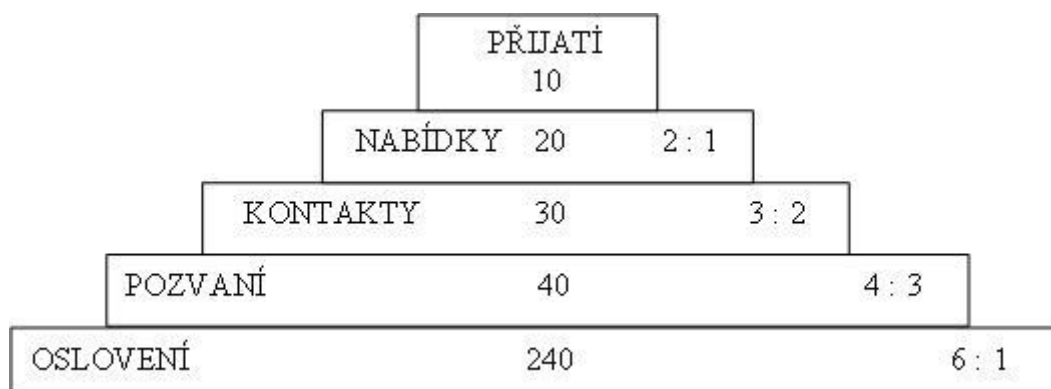
Získávání pracovníků je proces, který zajišťuje organizaci kvalifikované pracovníky pro definované pracovní pozice v požadovaném počtu. Proces získávání pracovníků lze popsat jako sled na sebe navazujících kroků, které je nutno rozdělit **kroky na personálního náboru a kroky personálního výběru**.

V této kapitole jsou uvedeny kroky, které odpovídají části **personálního náboru**:

1. **Identifikace potřeby získat nového pracovníka**, která probíhá v organizaci na základě plánu personálního rozvoje, personálními změnami uvnitř organizace, vznikem nových pracovních pozic apod. Potřebu identifikuje manažer v rámci svého pracovního týmu, útvaru a konzultuje ji s personálním oddělením.
2. **Popis a specifikace volné pracovní pozice** (viz obr. 5), který vypracovává manažer ve spolupráci s personalistou a předkládá jej ke schválení personálnímu oddělení a případně i vyššímu vedení.
3. **Výběr informací pro nabídku volné pozice a zpracování nabídky**. Provádí nejčastěji personální oddělení z informací poskytnutých ve specifikaci potřeby pracovníka manažerem. Konkrétní podobou bývá formulace inzerátu nebo zadání pro personální agenturu – externího dodavatele služeb.
4. **Identifikace vhodných zdrojů uchazečů** o nabízenou pozici, kterou provádí opět personální oddělení nebo personální agentura.
5. **Volba metod získávání pracovníků**, kterou opět provádí personální oddělení nebo personální agentura.
6. **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**, kterou provádí personální oddělení, personální agentura v případě, že nábor i výběr provádí ona.
7. **Uveřejnění nabídky volné pozice**, které bývá provedeno formou inzerce, přímého oslovení, zveřejnění na vývěškách nebo www stránkách.
8. **Shromažďování nabídek od uchazečů** a komunikace s účastníky, provádí personální agentura nebo personální oddělení.
9. **Předvýběr na základě získaných dokumentů a informací**, provádí personální agentura nebo personální oddělení. Kriteria předvýběru bývají požadavky zveřejněné v nabídce volné pozice.
10. **Sestavení seznamu uchazečů**, kteří budou pozváni k výběru, provádí personální oddělení nebo personální agentura jako poslední krok poskytované služby v rámci samotného náboru.

Při plánování náboru – zejména u kvalifikovaných pozic – je nezbytné vycházet z předpokladu, že v průběhu realizace jeho jednotlivých kroků bude počet zájemců postupně ubývat. Tento úbytek je velmi významný a podle toho by měl být promyšlený i plán celé akce náboru. Jak ukazuje tzv. **“náborová pyramida”**, počet kandidátů významně ubývá. Velikost osloveného trhu práce by proto měla

vycházejí z vědomí fungování „náborové pyramidy“. Podle této teorie podložené mnohými výzkumy zůstane nakonec z 240 oslovených uchazečů jen 10, kteří na obsazovaná místa skutečně nastoupí.



Zdroj: CASCIO. W. F. *Applied Psychology in Personnel Management*, 1991

Obr. 2 Náborová pyramida

Správně formulovaná **nabídka pracovní pozice** (zaměstnání) by měla obsahovat ty informace, které výstižně sdělí případnému zájemci všechny podstatné informace k tomu, aby se mohl rozhodnout, zda je nabízená pozice pro něj vhodná, a zda by tuto práci v nabízených podmínkách chtěl dělat. Takový účel může splnit nabídka, která obsahuje několik základních oblastí informací (viz obr. 6):

1. **jaká firma** oznamuje volnou pracovní pozici (obor, výrobní program nebo poskytovaná služba, postavení na trhu, sídlo, vyhlídky do budoucna),
2. **jakou pozici** chce firma obsadit (název pozice, popis pracovních úkolů, odpovědnost, kompetence, postavení),
3. jaké jsou **kvalifikační požadavky** na zájemce (školní vzdělání, odborné znalosti, schopnosti, praxe, věk, vlastnosti osobnosti),
4. **jaké podmínky práce** firma nabízí (plat, výhody, pracovní prostředí, možnosti dalšího rozvoje),
5. **kdy má být místo obsazeno**,
6. **v jaké formě se má zájemce o práci ucházet** (způsob přihlášení, požadované doklady, termín odeslání, požadované informace uvedené v přihlášce, telefonický kontakt, adresa).

Nabídka pracovní pozice vychází ze zdrojů informací o uvolněné pracovní pozici, které si vytváří organizace. V nejlepším případě má podobu specifikace požadavků a podmínek nového pracovníka, který upřesňuje manažer požadující nového pracovníka. Velké organizace mají specifikaci požadavku zpracovanou do formuláře (viz obr. 5). Nabídka pracovní pozice však může mít i podobu ústního podání ve chvíli sdělování nabídky zaměstnání konkrétní osobě v okruhu známých a rodinných příslušníků zaměstnavatele.

Následujícím krokem po upřesnění nabídky práce je oslovení **trhu práce**. Nabídka pracovní pozice v organizaci může být směřovaná k **vnitřnímu trhu práce i vnějšímu trhu práce**. **Vnitřní trh** organizace tvoří její stávající pracovníci. Tento postup umožňuje vnitřní mobilitu pracovních sil v organizaci, vytváření a využívání plánů následnictví¹⁰, což může být pro pracovníky motivující a stabilizační prvek. Pro organizaci je to příležitost maximalizovat využití neustále se rozvíjejících znalostí, dovedností, postojů pracovníků v organizaci. **Vnější trh** pro organizaci tvoří pracovníci jiných firem, nezaměstnaní, absolventi škol. Touto cestou organizace získávají pro sebe pracovníky s odlišnými znalostmi a dovednostmi, přístupy k řešení situací, rozvíjejí své portfolio kvalifikací¹¹, pracovních zkušeností apod. Oslovení vnějšího trhu práce si vyžaduje promyšlenou, dobře zacílenou strategii.

Nejčastější **informační kanály pro zveřejnění nabídky pracovní pozice vnějšímu trhu práce** jsou následující:

- **Vývěsky úřadu práce.** Tyto nabídky jsou směřované zvláště na nekvalifikované práce nebo práce s nižší úrovní kvalifikace (vyučení, středoškolské vzdělání). Sledují je zvláště uchazeči o zaměstnání evidovaní na úřadech práce, současně jsou nezaměstnaní uchazeči na tyto pozice aktivně vysíláni úřadem práce. Organizace tak často musí jednat i s uchazeči, kteří o pracovní pozici nemají skutečný zájem.
- **Inzertní kampaně v tisku, rozhlasu, televizi.** Od tohoto způsobu se postupně v masovém měřítku upouští. Kampaně jsou využívány hlavně na regionálním trhu práce a pro vybrané pracovní pozice (např. konkrétní řemesla, obchodní činnosti).
- **Reference vlastních pracovníků a známých.** Jedná se pro organizace o nejlevnější způsob spojený s posilováním loajality pracovníků k jejich zaměstnavateli. Přijetí pracovníka na osobní doporučení stávajícího pracovníka je jistý morální závazek pro pracovníka, že doporučil vhodného pracovníka, současně tímto způsobem organizace vycházejí i vstříc svým pracovníkům při umožnění pracovního uplatnění rodinným příslušníkům či osobám se specifickými požadavky či omezeními.

¹⁰ **Plán následnictví** je v organizacích vytvářen pro mladé perspektivní zaměstnance. Organizace si vybírá talenty potenciálně vhodné pro klíčové manažerské pozice. Průběžně talenty pro tyto pozice připravuje a v případě uvolnění klíčové manažerské pozice na ni nastupuje předem připravený pracovník.

¹¹ **Kvalifikace** je stabilizovaný soubor činností označující konkrétní druh pracovní činnosti. Způsoblost k výkonu kvalifikované činnosti člověk získává v institucionalizované odborné přípravě.

- **Personální agentury.** Ty dokážou realizovat i tzv. headhunting, tedy vyhledávání a oslovení konkrétních pracovníků z jiných organizací s nabídkou pracovní pozice pro svého klienta. Vyhledaní pracovníci splňují náročné požadavky stanovené organizací, která pracovníka na trhu práce hledá.
- **On-line zveřejnění** nabídky na stránkách organizací nebo v účelově vytvořených databázích. Tento způsob oslovení trhu se velice rozmáhá.
- **Databanka zájemců o zaměstnání,** kteří se organizacím hlásí průběžně sami. Tento způsob lze využívat u těch organizací, ve kterých si personalisté ukládají žádosti o zaměstnání zasílané zájemci o zaměstnání.

Nábor bývá ukončen **selekcí získaných žádostí** od zájemců o zveřejněnou pracovní pozici. Probíhá jako porovnání požadavků na pracovníka zveřejněných v nabídce s předpoklady, které v písemné podobě deklaruje uchazeč v zaslaných dokumentech – v životopise, certifikátech. Výsledkem této fáze je identifikovaná skupina zájemců o práci, kteří splňují požadavky na pracovní pozici. Tato fáze se označuje také jako **předvýběr**, pokud není pracovní pozice obsazena na základě provedeného náboru, ale dále pokračuje fází personálního výběru.

V celém procesu personálního náboru mají významnou roli stanovená kritéria pro nábor. **Kritéria pro nábor** jsou stanovena tak, aby **identifikovala zájemce vhodné** pro uvolněnou pracovní pozici. Kritéria jsou stanovena v obecnější rovině požadovaných znalostí, dovedností a možností zájemců tak, aby jejich naplnění bylo identifikovatelné již ze zaslaných písemných dokumentů. Organizace tato kritéria zveřejňuje ve své nabídce volné pracovní pozice. Zájemci popisují způsob, jak je naplňují v zaslaném motivačním dopise, životopise, případně certifikátech a potvrzeních, které si organizace vyžádá ve zveřejněné nabídce volné pracovní pozice.

Kvalita stanovených kritérií ovlivňuje, jak bude organizace úspěšná v celé náborové pyramidě. Příliš široce a nekonkrétně stanovená kritéria neosloví správnou část trhu práce, přilákají nevhodné zájemce. Příliš úzce stanovená kritéria nenajdou na trhu dostatečný počet zájemců a tím nezajistí možnost získat pro pracovní pozici potřebný počet vhodných zájemců. Počet kritérií vhodný pro oslovení trhu je přibližně pět.

5.3 Postup personálního výběru

Personální výběr je součástí personální činnosti získávání pracovníků a navazuje na výstupy náboru. V praxi se mnohdy personální nábor a výběr od sebe neodlišují. Jedná se o zjednodušení, které vychází z toho faktu, že cílem náboru i výběru je stále obsazení pracovní pozice. Personální výběr má však svá vlastní kritéria, své vlastní metody provedení. U některých pozic, zvláště dělnických, není personální výběr prováděn.

Kroky, které vedou k výběru vhodného uchazeče z uchazečů, kteří byli pro výběr identifikováni jako vhodní uchazeči (v personálním náboru), jsou následující:

1. **Výběr kritérií** pro posuzování úspěšnosti jednotlivých uchazečů podle požadavků obsazované pracovní pozice.
2. **Rozhodnutí o politice a proceduře výběrového řízení**, tedy zodpovězení otázek o technické stránce způsobu provedení výběrového řízení a použitých metod výběru.
3. **Sběr informací** z životopisu, motivačního dopisu, případně zaslaného zpracovaného projektu na zadané téma, z dodaných referencí, potvrzení, certifikátů apod. zjišťujících již sdělené informace ke stanoveným výběrovým kritériím.
4. **Provedení výběrového řízení**, které je realizováno formou osobní účasti uchazečů v zaměstnavatelské organizaci nebo místě k výběru určeném. Probíhá jako sled aktivit zaměřených na identifikaci jednotlivých kritérií u uchazečů, které posuzují členové výběrové komise.
5. **Rozhodnutí o výsledku personálního výběru**, které provádí výběrová komise na základě všech shromážděných informací o uchazečích a výsledcích získaných výběrovými metodami. Výběrová komise stanovuje pořadí nebo vybere nejlépe tři vhodné uchazeče, kteří nejvíce odpovídají požadovaným kritériím výběru.
6. **Informování uchazečů o rozhodnutí**. Tato fáze se týká všech uchazečů – neúspěšných i úspěšných. Neúspěšní uchazeči jsou informováni o ukončení výběrového řízení, jsou jim vráceny dokumenty s osobními údaji, případně jsou vyzváni, aby souhlasili se zařazením do databanky zájemců o zaměstnání pro budoucí výběrová řízení. Úspěšní uchazeči jsou vyzváni k osobnímu jednání o podmínkách zaměstnaneckého vzatu.
7. **Vyjednávání o přijetí** pracovní pozice a přijetí do pracovního poměru je posledním krokem výběrového řízení. Je možné, že vybraný uchazeč nakonec nepřijme podmínky pracovního poměru, proto jsou vybráni pro jednu pozici nejlépe tři uchazeči, kterým je pracovní pozice postupně nabídnuta. Podepsáním pracovní smlouvy je sjednán pracovní poměr.

Proces výběru musí umět zjistit u uchazečů o pracovní pozici kvalitu všech stanovených výběrových kritérií a určit potenciálně nejúspěšnější uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Je důležité ve výběrovém řízení vyřadit ze všech uchazečů, kteří byli zařazeni do výběrového řízení jako vhodní

kandidáti pro pracovní pozici ty, kteří podle nově stanovených výběrových kritérií neindikují předpoklady úspěšnosti (nevhodné uchazeče), ale také nepřehlédnout vhodné uchazeče.

Správně sestavené výběrové řízení musí eliminovat tzv. **chybu prvního druhu a chybu druhého druhu**:

- **chyba prvního druhu** představuje situaci, kdy je vyloučen vhodný uchazeč. Tato situace nastává například v situaci, kdy jsou stanovena příliš náročná kritéria, postavená na tzv. hotovém člověku,
- **chyba druhého druhu** představuje situaci, kdy je přijat nevhodný uchazeč. Tato situace nastává například v situaci, kdy nebyla stanovena kritéria, která skutečně identifikují úspěšnost výkonu pracovní pozice (kritéria byla stanovena špatně), případně vůbec nebyla stanovena kritéria.

Výběrová kritéria jsou stanovována podle typu pracovní pozice v oblasti fyzických schopností, konkrétních odborných vědomostí, osvojené úrovně dovedností, pracovních zkušeností, psychických dispozic, postojů, ale i zájmů či okolností. Určení dostatečného počtu kritérií, která společně výstižně pokryjí celý rozsah nároků na pracovní pozici, zvyšuje validitu výběrového řízení. Ideální je přibližně pět kritérií pro výběrové řízení na jednu pracovní pozici. Současně by **kritéria daná samotnou pracovní pozicí** měla být rozšířena i o **kritéria společná celému útvaru** či pracovní skupině a o **celofiremní kritéria**, která vycházejí z firemní kultury. Výběrová kritéria většinou volí personalisté (případně i ve spolupráci s přímým nadřízeným obsazované pracovní pozice) podle specifikace pracovní pozice.

Každé zvolené kritérium výběru je ve výběrovém řízení zjišťováno konkrétní metodou (viz následující kapitola). **Volba vhodných metod** je hned po volbě správných kritérií klíčovým momentem úspěchu výběrového řízení. Metoda musí být validní pro kritérium, které má zjišťovat (znalostní test z gramatiky anglického jazyka je jako metoda vhodný jen pro zjištění znalostí anglické gramatiky, kdežto rozhovor v anglickém jazyce je metoda vhodná pro zjištění dovednosti komunikovat v anglickém jazyce). V praxi je důležité svěřit volbu metod odborníkům, což mohou být kvalifikovaní personalisté. Pro výběrové řízení klíčových pracovních pozic se z tohoto důvodu využívají externí dodavatelé. Ti využívají zobecnění validity ověřené praxí nebo disponují validovanými metodickými nástroji (např. psychologické testy).

Vzhledem k tomu, že ve výběrovém řízení je zjišťováno více kritérií a je tedy použito i několik metod, musí být výběrové řízení uspořádáno dle jednotné **výběrové strategie**. Jedná se o postup, který i při získání řady dílčích výsledků vede k jednomu komplexnímu výsledku (k identifikaci účastníků výběrového řízení, kteří vyhověli různorodým výběrovým kritériím v nejvyšší míře):

- častou výběrovou strategií je **postupné vyřazování uchazečů** na základě nesplnění požadavků jedné metody, kdy do dalšího kola postupují jen ti, kteří kritérium splnili (tzv. vícenásobné dělení).
- je možno použít také **přidělení vah** jednotlivým metodám podle významu jednotlivých zjišťovaných kritérií pro úspěšnost na pracovní pozici, kdy výsledkem je součet všech výsledů metod vynásobených jejich předděleným vahám.
- je možno použít i vícenásobný kreditní systém, kdy uchazeči musí **uspět ve stanoveném počtu metod** z celkového použitého počtu metod, jako je například uspět ve dvou ze tří použitých testů (Bělohlávek 2009, s. 46 - 47).

Výběrové řízení může být realizováno v průběhu jednoho dne nebo více dní. Uchazeči procházejí jednotlivými výběrovými metodami za přítomnosti výběrové komise. Nedílnou součástí výběrového řízení je osobní pohovor s uchazečem. Řada výběrových řízení je realizovaná pouze touto metodou, obzvláště na běžné administrativní a technické pozice.

Výstupem výběrového řízení na jednu pracovní pozici mají být přibližně tři vhodné uchazeči. Ti, kteří aktivně zaměstnání hledají, uplatňují totiž různé taktiky. Výstižnou kategorizaci taktik uvádí ve své knize Bělohlávek (2009, s. 73):

- maximalisté – ti, kteří se účastní co nejvíce výběrových řízení a pak podle vlastních kritérií si vybírají jednu nejvhodnější organizaci a pozici,
- spokojení – bojují o to, aby mohli přijmout první nabídku místa, která je k dispozici, protože vycházejí z předpokladu, že ostatní firmy se příliš lišit nebudou,
- ověřovatelé – ti, kteří chtějí volit “zlatou střední cestu” – dostanou jednu nabídku, která se jim zalíbí, pak ještě zkusí další nabídky, aby si ověřili, zda původní místo je skutečně dobré a rozhodnou se.

5.4 Metody používané v personálním výběru

Nabídka metod vhodných pro realizaci personálního výběru je bohatá. Je nezbytné při jejich výběru respektovat správnost použití každé z nich. Metody podle druhu informací, se kterými pracují, jsou:

- zaměřené na **minulost** uchazeče (biodata, reference),

- zaměřené na **současnost** uchazeče (výkonnostní testy, znalostní testy),
- zaměřené na **budoucnost** uchazeče (zpracování projektů, řešení případových studií, osobní rozhovor).

Z jiného pohledu mohou metody vycházet z **popisnosti** (biodata, osobní rozhovor) nebo mohou být **experimentální** (řešení navozených situací, assessment centre).

Nejčastější metody zjišťování informací o uchazeči používané u personálního výběru:

Biodata. Získávají se na základě analýzy **osobního dotazníku** uchazeče nebo **životopisu**. Do osobního dotazníku zaznamenávají uchazeči vybraná bionta v unifikované podobě. Osobní dotazník se zakládá do osobní dokumentace pracovníka, pokud je uchazeč přijat do pracovního poměru. Analýza dat z životopisu je univerzální metodou. Z biodat jsou získávány informace zvláště o kvalifikaci uchazeče, dá se z nich však dedukovat i některé osobnostní charakteristiky. Pro validní zjištění však musí být použita bionta v kombinaci s jinými metodami.

Testy (pracovních schopností) a **dotazníky** (osobnosti). Nejčastěji se používají:

- testy inteligence k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky,
- testy k hodnocení existujících i potenciálních schopností a předpokladů rozvoje. Jsou zaměřeny na manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci apod.
- testy znalostí a dovedností prověřují hloubku odborných znalostí a ovládnutí odborných návyků, kterým se uchazeč v minulosti naučil,
- dotazníky osobnosti ukazující různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy povahy. Zjišťují například extroverzi či introverzi, racionalitu či emotivnost apod.

Pracovní simulace jsou individuální nebo skupinové aktivity, kdy formou hraní rolí, plnění zadaných úkolů (balík došlé pošty) uchazeči imitují pracovní výkon. Metoda si vyžaduje pozorovatele, kteří imitovaný pracovní výkon vyhodnocují. Je to náročnější metoda na přípravu, nicméně v současnosti je poměrně často používaná.

Skupinové aktivity nejčastěji realizované jako týmové hry. Projevují se v nich např. role uchazečů v týmu, vůdcovské kvality, komunikační dovednosti, schopnost řešit situace. Informace o uchazečích jsou zjišťovány opět formou pozorování. Pro použití této metody je nezbytné organizovat výběrové řízení ve skupinkách adekvátních pro realizaci plánovaných týmových aktivit.

Případové studie jsou metodou, kdy jednotlivci na základě popisu reálné situace odpovídají na zadané otázky nebo řeší zadané úkoly. Zde uchazeči projevují své názory, mnohdy i zkušenosti. Ve

způsobu popisovaných řešení se projevují zvláště názory a zkušenosti ve vedení lidí, řešení problémů nebo řízení organizací. Odpovědi na otázky mohou být vyhodnoceny posléze.

Prezentace na dané téma, kdy uchazeči projevují svou schopnost souvisle a zajímavě sdělovat ucelené informace, schopnost pracovat s informacemi, ovlivňovat posluchače. Opět si metoda vyžaduje pozorovatele, často je i doplněna videozáznamem, který je uchován a posléze podroben rozboru. Je to oblíbená metoda ve výběru obchodníků a manažerů.

Reference jsou poměrně oblíbenou doplňkovou metodou. Dobře promyšleným dotazem u bývalých nebo současných zaměstnavatelů nebo spolupracovníků jsou získány názory na prozatímní pracovní výkon nebo pracovní chování uchazeče. Důležité je zde zachovávat etická stanoviska při získávání referencí a dobře si promyslet položené otázky. Přehled kontaktů vhodných pro získání referencí často uchazeči předkládají se svým životopisem.

Osobní rozhovor je nejčastější a nejoblíbenější výběrovou metodou, která je v každém výběrovém řízení nezbytná. Osobní rozhovor může mít různé podoby:

- rozhovor může být připravený jako **strukturovaný**, kdy jsou připravená přesná znění otázek i výčet předpokládaných odpovědí. Tento typ rozhovoru je nejlépe vyhodnotitelný, odpovědi jednotlivých uchazečů jsou srovnatelné, klasifikovatelné. Rozhovor umožňuje použití ve výběrovém řízení s velkým počtem uchazečů (viz obr. 7),
- rozhovor může být připravený jen rámcově jako **polostrukturovaný**, kdy jsou připravené oblasti, na které je nutno se zeptat, bez bližší specifikace směru a kvality odpovědí. Tento typ rozhovoru zajišťuje udržení jednotné struktury rozhovoru, odpovědi na stejné problémové oblasti. Odpovědi získané od jednotlivých uchazečů jsou však nesrovnatelné, těžko vyhodnotitelné, a to obzvláště ve výběrových řízeních, kdy rozhovory vede současně více členů výběrové komise,
- rozhovor může být veden **zcela volně**. Takový rozhovor umožňuje spontánně reagovat na navozená témata a prozkoumávat je dle individuality uchazeče. Dokáže odhalovat předem neidentifikované oblasti. Na vyhodnocení je však tento rozhovor nejnáročnější. Odpovědi od uchazečů jsou nesrovnatelné, nesjednotitelné. Rozhovor je využitelný u výběrových řízeních s minimálním počtem uchazečů, nejlépe jen u vážných kandidátů na pracovní pozici.

Osobní rozhovor je sociální situace, kterou není jednoduché správně provést i vyhodnotit. Je důležité si uvědomit, že i samotný hodnotitel podléhá řadě chyb a zkreslení, vlivům osobních zkušeností.

Osobní pohovor má nejčastěji následující **strukturu**:

1. analýza minulosti (pracovní úspěchy, neúspěchy, osobní vzory, sebeanalýza, nežádoucí podněty v pracovním prostředí),

2. současná situace (motivace pro obsazovanou pozici, nabídka vlastních okamžitých přínosů pro společnost, konkrétní obavy z nové pozice),
3. očekávání od budoucnosti (osobní cíle, nežádoucí a žádoucí prvky v pracovním prostředí, uplatnitelné vlastnosti, dovednosti a zkušenosti).

Assessment centre je metoda, která se skládá z řady již jmenovaných metod. Uchazeči jsou shromážděni na jeden i více dní a postupně procházejí metodami založenými na pozorování více pozorovateli, testovacími metodami a hloubkovým osobním rozhovorem. Assessment centre je odborně náročný diagnostický program maximalizující validitu zjištěných kritérií. Používá se pro personální výběr na klíčové manažerské pozice v organizacích a realizují je nejčastěji externí dodavatelé.

Doplňkově se ve výběrových řízeních občas používají i metody jako je grafologický rozbor písma uchazeče, doložení výpisu z rejstříku trestů, lékařské posudky apod.

Výběr metod použitých ve výběrovém řízení je nejčastěji ovlivněn:

- validitou vůči stanoveným výběrovým kritériím,
- charakterem obsazované pracovní pozice,
- významností obsazované pracovní pozice pro organizaci,
- osobností realizátora/realizátorů výběrového řízení,
- technickými možnostmi realizátora (prostorovými, časovými),
- finančními zdroji určenými pro výběrové řízení,
- počtem uchazečů zařazených do výběrového řízení.

Efektivitu celého procesu získávání pracovníků lze hodnotit následujícími kritérii:

- správnost rozpoznání požadavků na počet a kvalifikaci požadovaných pracovních sil,
- rychlost reakce na zjištěné požadavky pracovních sil,
- kvalita informací o zdrojích pracovních sil,
- kvalita zpracování specifikace požadavků pracovní pozice,
- vhodnost výběru informačních kanálů pro získávání pracovníků,
- efektivita inzerování – např. v podobě nákladovosti na jednu odpověď,
- účinnost vnitřního systému získávání a výběru pracovníků,

- čas potřebný k získávání pracovníků (od rozpoznání potřeby po přijetí pracovníka),
- počet pracovníků organizace podílejících se na výběrovém řízení,
- kvalita získaných pracovníků,
- míra stability získaných pracovníků v organizaci.

Σ

Získávání pracovníků na pracovní pozice v organizaci probíhá ve dvou samostatných na sebe navazujících krocích. V personálním náboru, jehož cílem je oslovit trh práce a získat skupinu vhodných uchazečů pro pozici a v personálním výběru, jehož cílem je vybrat z uchazečů toho nejvhodnějšího pro pracovní pozici.

Proces personálního náboru začíná identifikací neobsazené pracovní pozice, pokračuje identifikací kritérií pro nábor, volbou komunikačních kanálů pro zveřejnění nabídky pozice, formulací nabídky a požadovaných dokumentů od uchazečů, shromážděním žádostí od uchazečů, předvýběrem a končí identifikací skupiny uchazečů, kteří splňují kritéria náboru. Tzv. náborová pyramida pomáhá určit velikost oslovené skupiny na trhu práce.

Personální výběr probíhá od stanovení výběrových kritérií pro identifikaci nejvhodnějšího uchazeče o pozici, stanovením metod výběru a výběrové strategie, realizací samotného výběrového řízení a závěrečným rozhodnutím, končí oslovením vybraného uchazeče a vyjednáváním podmínek nástupu na pracovní pozici. Zvolené metody výběru musí být validní vůči stanoveným kritériím výběru a strategie musí eliminovat tzv. chybu prvního a druhého druhu. Metody výběru nejčastěji používané jsou biodata, testy a dotazníky, pracovní simulace, skupinové aktivity případové studie, prezentace, reference a nezbytnou metodou je vždy osobní rozhovor.

?

1. Jaký je rozdíl mezi pojmy/procesy
 - získávání pracovníků a
 - personální nábor?
2. Dohleďte si informace na internetu. Jak charakterizujete současnou situaci na trhu práce? Co to znamená současná situace na trhu práce pro organizace při náboru pracovníků?
3. Potřebujete obsadit v organizaci nově vzniklou pozici marketingového specialisty. Jak budete postupovat

- ve vnitřním náboru?
- a jak ve vnějším náboru?

Potřebujete maximálně zajistit, že na pozici marketingového specialisty ve vnějším náboru a následném výběru byli získáni dva kandidáti na pozici. Jak budete postupovat podle náborové pyramidy?



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: H. C. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] KOLÁŘOVÁ Monika. *Velká kniha pro podnikání*. Vyd. 2. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [6] SEDLÁČKOVÁ, Vladimíra. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-85-4. 77 s. Dostupný z WWW: <<http://fyzika.upol.cz/cs/kategorie-clanku/vseobecne/vystupy-klicovych-aktivit>>.



Kapitola 6

Dokumentace k procesu získávání pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat obsah dokumentů
- Navrhnout vlastní obsah dokumentů



Klíčová slova:

Příklady dokumentů – nábor pracovníků, nabídka pracovní pozice, analýza pracovní pozice, záznamový arch pro výběrový pohovor.

6.1 Příklad dokumentu – nábor pracovníků

Žádost - nábor zaměstnance			
Komu:	Divize lidské zdroje	Datum:	Číslo žádosti (eviduje PÚ)
Od (jméno, pozice):			
Požadovaná pozice			
Počet, název pracovní pozice (popř. jméno):			
Název pozice a jméno přím. nadřízeného:			
Útvar:			
Podúčet / NS:			
Datum nástupu:			
Místo výkonu práce:			
Je požadována změna org. struktury? (ANO / NE)		*přiložit org. strukturu při ANO	
Zahrnuto v rozpočtu? (ANO/NE)**	počtu pracovníků		
	Mezd		
	benefity		
** v případě, že není v rozpočtu je třeba schválení generálního ředitele			
Důvod pro nábor			
a) nové místo <input type="checkbox"/>			* zaškrtněte odpovídající
b) náhrada za <input type="checkbox"/> jméno a příjmení			
c) potřeba na dobu určitou <input type="checkbox"/> od do			
Zvýšení početního stavu (ANO/NE, + počet):			
Vysvětlení důvodu pro nábor (česky):			
RECRUITMENT JUSTIFICATION (in english):			
Nábor schválen:			
NAVRHOVATEL	VP – DIVIZE	vP - lidské zdroje	PRESIDENT / GŘ
_____	_____	_____	_____
podpis, datum	podpis, datum	podpis, datum	podpis, datum

Žádost - nábor zaměstnance		číslo žádosti (eviduje PÚ)
Požadavky na zaměstnance::		
ZNALOSTI: (vzdělání, odborné znalosti, jazyky apod.)		
DOVEDNOSTI: (ŘP, manuální zručnost, vedení kolektivu lidí, apod.)		
ZKUŠENOSTI A PRAXE:		
VLASTNOSTI:		
JINÉ:		
ZVLÁŠTNÍ POŽADAVKY NA MÍSTO / OSOBU:		
Připojený popis práce(ANO/NE) :	ANO	
postup při náboru		
V případě, že je kandidát již vybrán, je třeba přiložit životopis s kontaktními údaji a nevyplňuje se část postup		
Postup	Termín (od – do)	Kompetentní osoba
1. inzerce		
2. předvýběr***		
3. pohovory		
4. rozhodnutí		
*** předvýběr = rozbor informací zaslaných na základě inzerátu a vyřazení všech uchazečů, kteří nesplňují stanovené podmínky		
Nabízené pracovní podmínky:		
UPOZORNĚNÍ:tato část formuláře slouží pouze orientačně, konečné zařazení zaměstnance, zvláště platové je platné jen na formuláři NÁVRH ZAŘAZENÍ ZAMĚŠTNANCE		
STRUČNÁ PRACOVNÍ NÁPLŇ (v případě, že není přiložen popis práce):	viz popis práce	
BENEFITY NÁLEŽEJÍCÍ K POZICI (auto, mobil, notebook apod.):		
PLAT:		
JINÉ:		
Poznámky:		
.		

Zdroj: z archivu autora

Obr. 3 Formulář žádosti o nábor zaměstnance

6.2 Příklad – nabídka pracovní pozice

Firma XY

vyhlašuje

výběrové řízení

na pozici

Asistent náměstka pro vnější vztahy

Charakteristika pracovní pozice:

- administrativně-organizační činnost spojená s realizací marketingových a PR aktivit
- příprava a realizace marketingových a reklamních kampaní, vč. jejich vyhodnocování
- spolupráce na marketingu v rámci kooperující skupiny firem
- komunikace s firemními partnery
- komunikace se zahraničními partnery (především v rámci programu Erasmus)
- prostor pro uplatnění a rozvoj vlastní kreativity
- příjemné pracovní prostředí, mladý tvůrčí pracovní kolektiv
- perspektiva osobního růstu a dalšího vzdělávání

Požadavky:

- vysokoškolské vzdělání (výhodou je praxe, případně absolvovaná stáž v oboru)
- znalost anglického jazyka na komunikační úrovni
- reprezentativnost, komunikativní a manažerské dovednosti, kultivovaný projev
- flexibilita a kreativita
- pečlivost, spolehlivost
- počítačová gramotnost, vč. znalosti příslušných grafických nástrojů
- bezúhonnost
- výhodou je znalost dalšího jazyka
- výhodou je orientace v akademickém prostředí

Nástup se předpokládá od 1. 1. 2014, respektive dle dohody.

Svou žádost a profesní životopis prosím zasílejte **do 20.10.2013** elektronickou poštou na adresu e-mail@firmaxy.cz

Zdroj: text je vytvořen autorem pro studijní potřeby

6.3 Příklad dokumentu – analýza pracovní pozice

Název pozice: MANAŽER OBLASTNÍ OBCHODNÍ JEDNOTKY	
Základní (nástupní) požadavky na pozici	Ideální požadavky na pozici (základní +) – viz katalog kompetencí
Vzdělání	VŠ (SŠ s praxí)
Praxe /zkušenosti	praxe v prodeji a marketingu – alespoň na pozici obchodního zástupce
Osobnostní profil	analytické a syntetické schopnosti, tvůrčí myšlení, flexibilita
Odborné znalosti a dovednosti	Odborné znalosti a dovednosti
orientace v prodejních procesech	Manažerské dovednosti III.
tvorba krátkodobých plánů	Plánování II.
procesní řízení	Jednání se zákazníky II.
	Trenérské a prezentační dovednosti II.
	Projektové řízení II.
Odborná znalost produktů	Odborné znalosti II.
PC dovednosti	PC dovednosti
SW aplikace I.	SW aplikace II.
	Lotus Notes II.
	Práce s IS I.
Jazykové znalosti	Jazykové znalosti
angličtina I.	angličtina II.
Ostatní	Ostatní
řidičský průkaz sk.B	
Odměňování	
Základní nástupní mzda:	Medián mzdy:
Bonus:	

Zdroj: z archivu autora

Obr. 5 Zpracování analýzy pozice s nástupními požadavky

6.4 Příklad záznamového archu pro výběrový rozhovor

FORMULÁŘ PRO ZÁZNAM PŘIJÍMACÍHO POHOVORU		
Pracovní pozice: Datum:	Uchazeč: Zástupce společnosti:	
1. ÚVOD (přivítání, navázání kontaktu, vyjasnění průběhu a účelu rozhovoru)		
2. DOPLNĚNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ (nejasnosti a mezery v životopisu)		
3. ZÁJEM O PRÁCI V ORGANIZACI, ZÁJEM O PRACOVNÍ POZICI (znalosti o společnosti, důvod přihlášení se do výběru, důvod zájmu o tuto pozici):		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
4. REALNA PREDSTAVA O PRÁCI (znalosti o pracovní náplni, o náročnosti práce a požadavcích z ní vyplývajících, dřívější zkušenost s podobnou prací):		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
5. VHODNOST UHAZEČE PRO POZICI (zjištění osobních vlastností, odborných předpokladů)		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
6. CELKOVÝ DOJEM (chování, reakce, pohyby, oblečení, slovní projev)		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
7. PŘEDPOKLÁDANÝ PLAT:		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
8. TERMÍN MOŽNÉHO NÁSTUPU:		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
9. ZDRAVOTNÍ STAV:		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
10. DOJÍŽDĚNÍ, BYDLENÍ, RODINA:		
hodnocení: 1 2 3 4 5		
11. ZÁVĚR (rekapitulace informací, dotazy uchazeče, dohoda o dalším postupu, rozloučení)		
12. Poznámky, komentář:		
13. CELKOVÉ HODNOCENÍ:		
1. navrhuji přijmout na pozici	2. nevhodný pro nabízenou pozici, možno nabídnout jinou pozici	3. nedoporučuji k přijetí
Pozn. hodnotit jako při známkování ve škole		

Obr. 6 Záznamový arch výběrového rozhovoru

Doporučené otázky pro tazatele u výběrového rozhovoru**1. ÚVOD:**

Dobrý den.

Jmenuji se... a pracuji jako ... v této společnosti.

Účastníte se výběrového řízení na pozici ...

Ve výběrové komisi jsou ještě přítomni ...

Nejprve se vás zeptám na ..., pak budeme hovořit o ... a na závěr se budete moci zeptat...

2. DOPLNĚNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Dostudoval jste tu školu?

Na jaké pozici jste v té firmě pracoval?

Kolik lidí jste jako mistr řídil?

Zmiňujete se ve svém životopise o... Řekněte nám o té práci něco více.

3. ZÁJEM O PRÁCI V ORGANIZACI

Má pro vás nějaký význam, že se ucházíte o místo právě v naší organizaci? Jaký?

Co víte o naší organizaci?

Jak jste se dozvěděl o tomto výběrovém řízení?

Proč jste se přihlásil do tohoto výběrového řízení?

Proč máte zájem právě o tuto pozici?

4. PŘEDSTAVA O PRÁCI

Popište mi, jak si představujete svoji práci.

Popište nám, jak si představujete pracovní den.....

Co všechno podle vás patří k pracovním povinnostem na této pozici?

Z čeho byste měl největší obavy, kdybychom vás přijali?

Co vás na této pozici nejvíce láká?

Co očekáváte, že vám tato pracovní pozice umožní?

5. VHODNOST UCHAZEČE PRO POZICI

Které své kvality chcete na nové pozici využít?

Co očekáváte od nového zaměstnání (zaměstnavatele)?

Co považujete za své dosavadní úspěchy?

Co považujete za své dosavadní neúspěchy?

Co jsou vaše silné stránky?

Co jsou vaše slabé stránky?

S jakými lidmi rád spolupracujete?

Jaké typy lidí považujete ke spolupráci za obtížnější?

11. ZÁVĚR:

Vidím, že máte rámcovou/přesnou představu o nabízené pozici.

Já mám pro další rozhodování všechny potřebné informace.

Máte vy nějaké dotazy?

Jsou takové pracovní podmínky pro vás přijatelné?

Vyjádření vám sdělíme... do....

Děkují vám za účast.

Nashledanou.

Zdroj: z archivu autora



1. Vytvořte návrh uvedených dokumentů pro vaši zaměstnavatelskou organizaci.

**Literatura k tématu:**

Viz předchozí kapitola.

Kapitola 7

Pracovněprávní vztah – od zahájení do ukončení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- jak probíhá přijetí pracovníka na pracovní pozici,
- jak vypadá adaptační proces pracovníka,
- proč probíhají změny v průběhu pracovního poměru
- kdy dochází k ukončení pracovního poměru a jak probíhá.



Klíčová slova:

přijetí pracovníka, pracovní poměr, adaptační období, adaptační plán, uvolňování pracovníků, důvody ukončení pracovního poměru, průběh ukončení pracovního poměru.

7.1 Základní pojmy

Přijetí pracovníka je řada procedur převážně administrativního a formálního charakteru, které realizuje personální oddělení. Náležitosti tohoto procesu jsou dány zvláště platnou úpravou zákoníku práce a firemními standardy a postupy.

Pracovní smlouva je právní akt. Jedná se o písemné stvrzení pracovně-právního vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Veškeré náležitosti pracovní smlouvy, variant pracovně-právního vztahu i náležitostí tohoto aktu jsou obsahem platné úpravy zákoníku práce (Zákoník práce č. 262/2006 Sb.¹²).

Nástupní doba je doba sjednaná v pracovní smlouvě, obvykle na dobu tří měsíců¹³. V tomto období platí specifické podmínky dané platnou úpravou zákoníku práce. Podmínky jsou stanoveny tak, aby v nástupní době mohly obě dvě strany (pracovník i zaměstnavatel) odstoupit od smlouvy bez udání důvodů. Smyslem tohoto ujednání je, že shledá-li pracovník nebo zaměstnavatel v období seznamování se s druhou stranou, že některé podmínky nebo skutečnosti jsou odlišné, nevyhovují, může se zachovat svobodně. Z tohoto pohledu lze chápat ukončení personálního výběru až na konci nástupní doby.

Adaptace nově přijatých pracovníků v organizaci je proces začleňování pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního prostředí organizace. Výstupem procesu adaptace je adaptovanost nebo konkrétní míra adaptovanosti.

Změna v pracovněprávním vztahu může nastat kdykoliv v průběhu pracovního poměru u zaměstnavatele. Může dojít k různým změnám okolností, a tím i k nezbytné potřebě přidělovat pracovníkovi například jiný druh práce nebo v jiném místě. Důvody pro změnu jsou jmenovány v zákoníku práce a pracovník ve většině případů musí se změnou souhlasit¹⁴.

Vnitřní mobilita pracovních sil je typem prostředí organizace, ve kterém probíhají změny pracovníků na pracovních pozicích v průběhu pracovněprávního vztahu pracovníka se zaměstnavatelem. Je to žádoucí jev.

¹² Citováno: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content>

¹³ U vedoucích pracovníků může být sjednaná na dobu až 6 měsíců.

¹⁴ Citováno: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/zmeny-pracovniho-pomeru/>

Uvolňování pracovníků situace, která nastává, dojde-li organizace k rozhodnutí, má vážné důvody ke snížení počtu pracovníků, zrušení pracovní pozice nebo ukončení pracovního poměru s konkrétním pracovníkem. Vždy se jedná o situaci, ve které dochází k ukončení pracovně právního vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem podle náležitostí uvedených v platné úpravě zákoníku práce.

Ukončení pracovního poměru je akt, kterým dochází k rozvázání nebo skončení pracovního poměru dle platné úpravy zákoníku práce.

7.2 Přijetí pracovníka

Proces **přijímání pracovníka**¹⁵ na pracovní pozici je řada procedur, které následují poté, co se vybraný uchazeč dohodne se zaměstnavatelem na podmínkách nástupu do zaměstnání a nabídku zaměstnání přijme. V případě nástupu na pracovní pozici pracovníka získaného z vnitřního trhu práce tento proces v plném rozsahu neprobíhá. Probíhají pouze ty administrativní úkony, které vyplývají ze samotné změny pracovní pozice.

Přijímací proces spojený s nástupem nového pracovníka do firmy zahrnuje (Sedláčková 2010):

- sdělení rozhodnutí o výběru pracovníka,
- vyjednávání o pracovním zařazení a pracovních podmínkách,
- sjednání pracovně-právního vztahu,
- příprava a vybavení pracoviště,
- uvedení pracovníka na pracoviště a seznámení s pracovníky firmy,
- realizaci všech úkonů spojených s nástupem pracovníka do pracovního poměru (vstupní zdravotní prohlídka, zařazení do personální a mzdové evidence, splnění ohlašovací povinnosti).

¹⁵ Formální stránka vzniku pracovněprávního vztahu je ošetřena zákoníkem práce a není předmětem tohoto textu.

Klíčovým krokem v procesu přijímání pracovníka je podpis **pracovní smlouvy** (dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti¹⁶). Teprve podpisem pracovní smlouvy vzniká oboustranně platný pracovní-právní vztah mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, který vstupuje v platnost datem nástupu do zaměstnání ujednaným ve smlouvě. V **pracovní smlouvě** musí být podle zákoníku práce uvedeny tři zákonné náležitosti: 1. druh práce, 2. místo výkonu práce¹⁷, 3. den nástupu do zaměstnání.

Pro potřeby evidence si nejčastěji formou osobního dotazníku zaměstnavatel zajistí následující **osobní informace o nastupujícím pracovníkovi**:

- příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození nebo alespoň věk,
- rodinný stav a informace o závislých osobách,
- adresa bydliště, telefonní číslo,
- národnost, státní příslušnost,
- zdravotní stav /změněná pracovní schopnost,
- informace o kvalifikaci (vzdělání, praxe),
- informace o pobíraném důchodu,
- datum vzniku pracovního poměru.

¹⁶ Více viz zákoník práce (Aktuální znění zákona č. 262/2006 Sb.)

¹⁷ Pokud se tedy mění v rámci vnitřní mobility pracovních sil místo výkonu práce nebo druh práce pracovníka, je podpis nové pracovní smlouvy spojen i s nástupem pracovníka na pozici získaného z vnitřního trhu práce.

Dále **zaměstnavatel zajistí nejlépe písemně**, že je pracovníkovi jasně určeno:

- mzda/plat (formou platového/mzdového výměru, mzdového zařazení)¹⁸,
- pracovní zařazení v organizaci včetně pracovních úkolů a odpovědností nejlépe formou popisu práce (viz kapitola 2.4),
- průběh adaptačního období nejlépe formou záznamového archu průběhu adaptačního procesu v organizaci.

Pracovník je povinně proškolen v **bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně** odborníkem na tuto oblast.

Pracovník musí absolvovat **vstupní zdravotní prohlídku**. Tuto skutečnost zajišťuje zaměstnavatel.

Pracovník dostává informace pro zaměstnance zpracované ve firemní dokumentaci. Nejzásadnějšími firemními dokumenty týkajícími se pracovníků je **organizační řád a pracovní řád organizace (případně kolektivní smlouva, je-li uzavřená)**, kterými se musí pracovníci řídit. Jejich prostudování pracovník stvrzuje podpisem.

Mnohdy mají organizace pro všechny své pracovníky nebo pro pracovníky vykonávající konkrétní pracovní pozici stanovené specifické podmínky, které pracovník při nástupu na pozici také stvrzuje svým podpisem a tím se zavazuje je respektovat, jako je např. **etický kodex, firemní standardy** (viz obr. 9).

Mnohé organizace mají pro potřeby přijímání pracovníků zpracovaný **manuál nástupních informací** v písemné tištěné nebo elektronické podobě. Velké organizace organizují pro skupiny nových pracovníků v pravidelných týdenních nebo měsíčních intervalech **vstupní školení** vedená lektory nebo manažery organizace. Obvyklá struktura informací takových vstupních školení je následující:

¹⁸ Zákoník práce v paragrafu 109 odstavec 1 říká: „*Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak*“. A tak definuje 3 možné finanční odměny za práci u zaměstnavatele. Platem se rozumí finanční odměna zaměstnanci od zaměstnavatele, kterým je stát, obce, města, rozpočtové a příspěvkové organizace. To znamená, že plat dostávají zaměstnanci státu a organizací spravovaných nebo dotovaných státem (státní školství, zdravotnictví). Mzda je finanční odměna pro zaměstnance u soukromých zaměstnavatelů, kteří pracují v pracovním poměru uzavřeném na základě pracovní smlouvy (hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr). Odměna je finanční částka vyplacená zaměstnanci zaměstnavatelem za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

- cíle organizace a prozatímní úspěchy,
- symboly organizace, dosavadní image organizace na veřejnosti,
- seznámení s produkty nebo službami poskytovanými organizací,
- seznámení s organizační strukturou včetně osobního představení klíčových manažerů,
- školení bezpečnosti a ochrany práce,
- proškolení řidičů,
- seznámení s právy a povinnostmi pracovníka (s databází informací pro pracovníky a způsobem práce s ní),
- zajímavosti a specifické informace podporující budování loajality se zaměstnavatelem,
- součástí bývá i exkurze na vybraná pracoviště v organizaci.

7.3 **Adaptace pracovníka v pracovním prostředí**

Adaptace pracovníka je proces, který může probíhat řízeně nebo spontánně. Z následujících **důvodů** je žádoucí formou **adaptace řízená**:

- maximalizace pracovní spokojenosti,
- snížení nákladů na fluktuaci pracovníků,
- správné zacílení adaptace na všechny potřebné oblasti,
- urychlení procesu adaptace.

Cílem adaptačního procesu v nástupním období je seznámit pracovníky s interními pravidly a integrovat je do:

1. celopodnikového prostředí – orientováno na informace pro všechny pracovníky, vize a cíle organizace, produkty a služby organizace, normy pro pracovní výkony, firemní kulturu a firemní hodnoty, firemní zvyky apod.

2. **prostředí širšího útvaru** neboli orientace v týmu spolupracovníků – pravidla a standardy spolupráce, způsob komunikace, jednání na poradách, zvyky na pracovišti apod.
3. **na vlastní pracovní pozici** – obsah a charakter práce, požadavky na pracovníky, vztah s nejbližšími spolupracovníky, požadované standardy na pracovní výstupy, standardní postupy, hodnotící kritéria pro hodnocení pracovních výkonů apod.

Nejjednodušší podobou řízení adaptačního období je vypracovaný písemný **plán adaptačního období**. Plán obsahuje:

- konkrétní úkoly na adaptační období,
- odpovědné osoby, které na konkrétních úkolech budou spolupracovat a jsou garantem, že úkol bude splněn (na písemném plánu splnění ztvrdí podpisem a datem splnění),
- výstupy jednotlivých úkolů, které stanoví garanti.

V nástupním období a probíhající adaptaci pracovníka mají **roli následující subjekty v organizaci**:

- **personální útvar**, který vypracovává plán adaptačního období a sleduje jej, po ukončení vyhodnotí naplnění plánu, proškoluje v nástupních znalostech a povinných školeních, zpracovává závěrečné hodnocení (viz obr. 9),
- **přímý nadřízený**, který volí konkrétní způsob vedení nového pracovníka, zadává úkoly v rámci nástupního plánu, spolupracuje na vyhodnocení úspěšnosti nástupního období,
- **patron nového pracovníka** přidělený pro celé adaptační období, který sleduje průběh adaptace, pomáhá pracovníkovi se zorientovat, pomáhá mu začlenění do sociálního prostředí,
- **jednotliví pracovníci** z různých pracovišť, kteří spolupracují s novým pracovníkem na plnění jednotlivých přidělených úkolů. Nejčastěji jsou to přímí spolupracovníci, garanti procesů a činností, které si musí pracovník osvojit a bude je ve své práci vykonávat.

Adaptační období je **průběžně kontrolováno**, a to osobně patronem a personálním oddělením prostřednictvím záznamů o plnění jednotlivých úkolů. **Ukončeno je závěrečným hodnocením**, které provádí přímý nadřízený ve spolupráci s personálním útvarem. Výstupem adaptace je adaptovanost pracovníka, která je nejlépe identifikovatelná **osobním rozhovorem** přímého nadřízeného s pracovníkem.

7.4 Změny pracovního poměru

Tak, jak se vyvíjí v průběhu pracovněprávního vztahu situace pracovníka i situace v organizaci, tak dochází i k úpravám – změnám ve sjednané pracovním poměru mezi pracovníkem a organizací. Je to zcela přirozená součást pracovněprávního vztahu. Pohyby na pracovních pozicích v organizaci jsou výrazem tzv. **vnitřní mobility pracovníků** v organizaci, která bývá projevem:

- flexibility zaměstnavatele,
- snahy o vytvoření motivačního prostředí pro pracovníky,
- prostoru pro využívání osobního potenciálu a narůstajících pracovních kompetencí pracovníků.

Zákonné důvody pro změnu druhu nebo místa práce jsou zejména:

- **jmenování na vedoucí pracovní místo** je spojeno úzce s kariérou pracovníka v organizaci. Přesun z výkonného pracovníka na vedoucího pracovníka je jedním z možných kariérových směrů¹⁹,
- **převedení na jinou práci**, které bývá nejčastěji ze zákonných důvodů, které nastanou:
 - zdravotní stav pracovníka nebo vznik jiné nezpůsobilosti,
 - těhotenství nebo mateřství,
 - hrozba šíření přenosných nemocí,
 - zákaz činnosti soudem,
 - vznik zdravotní nezpůsobilosti pracovat v noci,
 - nutnost odvrátit mimořádnou událost

nicméně může být i projevem přirozeného vnitřního pohybu pracovníka v organizaci, například díky vnitřnímu náboru pracovníků na pracovní pozice.

¹⁹ Kariérové směry (kotvy) popisuje Bělohlávek podle E. Scheina následující: technicko-funkční, manažerský, jistota, autonomie, kreativita, služba, soupeření, životní rovnováha (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2006, s.325).

- **přeložení na jiné pracovní místo** nebo pracoviště, může být i dočasným aktem, po kterém se pracovník vrací na své původní místo poté, co splnil poslání svého přeložení (i zde může být důvodem zajímavý kariérový posun pracovníka);
- **pracovní cesta**, kdy se jedná o časově omezené vyslání pracovníka zaměstnavatelem k výkonu práce mimo místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě;
- dočasné přidělení pracovníka k jinému zaměstnavateli.

Změny mají probíhat po vzájemné dohodě mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. **Klíčovou osobou je manažer**, který monitoruje průběžně pracovní výkony svých pracovníků i jejich osobní situaci. Realizuje-li manažer svou roli pozorovatele a interpersonálního koordinátora²⁰ systematicky, je změna na pracovních pozicích:

- přirozeným vyústěním dlouhodobě probíhajícího procesu, kdy pracovník získává postupně zkušenosti a připravuje se na novou pracovní pozici,
- vzájemnou dohodou obou stran, pokud například zaměstnavatel potřebuje aktuálně řešit vzniklou situaci na jiném pracovišti a hledá zdroje řešení ve svých vlastních lidských zdrojích v celé organizaci,
- žádoucím krokem ve vývoji vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, pokud dochází například k pocitu vyhoření pracovníka v jeho dlouhodobém pracovním prostředí a pracovních vztazích,
- důležitým krokem ke stabilizaci pracovníků, například u mladých ambiciózních a schopných pracovníků, které motivuje k pracovním výkonům naplánovaná kariéra v organizaci a jasný kariérový růst,
- důležitým krokem k zajištění dynamiky na pracovištích, pokud po delší době bez změn některé pracoviště ztrácí dynamiku, kreativitu, nadšení, víru.

²⁰ Hlavní role manažera vymezuje Šulěř následující: interpersonální (reprezentant, vedoucí svých podřízených, spojovatel), informační (pozorovatel, šiřitel, mluvčí) a rozhodovací (podnikatel, řešitel, distributor) Bělohlávek a kol. 2006, s. 11)

7.5 Důvody organizace pro uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníků je zcela přirozená situace v personálním řízení organizace. Ve výsledku je přínosnou situací jak pro pracovníka, tak pro zaměstnavatele (zaměstnavatel uplatňuje svou politiku práce s lidskými zdroji, pracovník se posouvá dále ve své kariéře). Při uvolňování pracovníků z firmy je ale třeba vždy postupovat citlivě, protože se jedná současně o nepříjemnou situaci v životě pracovníka.

Systematický přístup k uvolňování pracovníků sleduje následující hodnoty (Bělohlávek 2006, s. 309):

- racionalizace práce (např. snižování počtu pracovníků zavedením nových technologií, změny organizační struktury),
- upevnění pracovní kázně (např. ukončení pracovního poměru s pracovníky, kteří soustavně porušují BOZP PO, uvolnění pracovníků s nízkou pracovní morálkou)
- zvýšení úrovně kompetencí pracovníků (uvolnění nekompetentních pracovníků, kdy dochází k dlouhodobému nesouladu v úrovni kompetencí pracovníka a požadovaných kompetencích na pracovní pozici²¹),
- sociální hledisko (např. změny v rodinné situaci, předčasné odchody do starobního důchodu).

Jedná-li se o pracovníka, který porušovat pracovní kázeň či dlouhodobě odvádí nedostatečný pracovní výkon, musí personalista věnovat pozornost dostatečnému **zdokumentování důvodů uvolnění pracovníka** a jejich archivaci z důvodu jejich prokazatelnosti. V tomto případě má svou roli dobře zpracovaný pracovní řád, který je pomůckou k učení, co je porušením pracovní kázně pracovníkem a jak postupovat.

²¹ Specifickou situací je, že kompetence pracovníka převyšují požadované kompetence pozice. Pracovník pak odchází z pracovní pozice i z organizace, protože není perspektiva, že nevyužité kompetence v organizaci využije.

Jedná-li se o uvolnění pracovníka například z organizačních důvodů či jeho nedostatečné adaptovanosti na podmínky organizace, je třeba **jednat s pracovníkem eticky, spravedlivě a slušně a snížit jeho stres**, například vhodnou finanční kompenzací či pomocí s hledáním dalšího uplatnění.

Jedná-li se o odchod pracovníka, který rezignoval na pracovní místo v organizaci, měl by se personální **zabývat příčinami**, které jej k tomuto rozhodnutí vedly a usilovat o získání zpětné vazby, která by mohla být přínosem pro zkvalitňování personální práce a řízení organizace (Sedláčková 2010).

7.6 Průběh ukončení pracovního poměru

Zdroj informací o nutnosti ukončení pracovního poměru je **manažer**, pouze v případě pracovněprávního důvodu (ukončení platnosti pracovní smlouvy) to může být i personální útvar. Manažer v rámci průběžné komunikace se svými pracovníky, v rámci pozorování pracovníků na pracovišti, v rámci organizace práce na pracovišti i jako vykonavatel personálních činností na svém pracovišti, musí mít přehled o personálních potřebách pracoviště i o problémech, které pracovníci řeší.

Pracovní poměr může být rozvázán jen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Podmínky, za kterých mohou být jednotlivé způsoby využity, stanovuje zákoník práce v platné úpravě²².

Uvolnění pracovníka i samotné ukončení pracovního poměru probíhá **formou osobních rozhovorů** s uvolňovaným pracovníkem. Vždy je v zájmu organizace dosáhnout u pracovníka:

- vzájemné shody na ukončení pracovního poměru,
- vzájemné shody na skutečných důvodech ukončení pracovního poměru (v případě odchodu v zájmu pracovníka je pro organizaci důležité znát jeho skutečné důvody odchodu),

²² Například v případě ukončení pracovního poměru výpovědí z důvodu porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci (neplnění pracovních povinností), ukládá § 52 Zákoníku práce zaměstnavateli povinnost a možnost výpovědi v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci zaměstnance písemně upozornit; toto upozornění musí obsahovat výzvu k nápravě s termínem odstranění nedostatku a nesmí být starší šesti měsíců.

- vzájemné shody na podmínkách ukončení pracovního poměru,
- pozitivního postoje k organizaci i po ukončení pracovního poměru.

Personální útvar má při ukončení pracovního poměru roli administrativní. Zajišťuje:

- smluvní ukončení pracovního vztahu (dohoda/výpověď),
- výstupní list – odevzdání pracovních pomůcek a potřeb pracovníkem (klíče, karty, kódy),
- zabezpečení mlčenlivosti i po ukončení pracovního poměru – obvykle je součástí pracovní smlouvy a při odchodu se připomene,
- výplatu poslední mzdy,
- předání „zápočtového listu“.



1. Jak byste dnes sestavil adaptační plán pro pracovníka nastupujícího na pracovní pozici, kterou zastáváte, nebo jste zastával. Sestavte plán tak, aby obsahoval:
 - seznámení s celofiremním prostředím,
 - seznámení s pracovištěm,
 - seznámení s pracovní pozicí,
 - konkrétní úkoly pro adaptační období ke splnění s žádanými výstupy,
2. Vztáhněte příčiny změny pracovněprávního vztahu k teorii kariéry. Popište výhody jednotlivých variant změny:
3. a způsob vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu. pro pracovníka,
4. pro zaměstnavatele.
5. Napište scénář rozhovoru personalisty s pracovníkem (pořadí otázek nebo sdělení, které byste v rozhovoru kladl, přesné znění otázek nebo sdělení) při ukončení pracovního poměru obsahující všechny části popsané v kapitole.
6. Jak byste dnes sestavil adaptační plán pro pracovníka nastupujícího na pracovní pozici, kterou zastáváte nebo jste zastával. Sestavte plán tak, aby obsahoval:
 - seznámení s celofiremním prostředím,
 - seznámení s pracovištěm,
 - seznámení s pracovní pozicí,
 - konkrétní úkoly pro adaptační období ke splnění s žádanými výstupy,
 - a způsob vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu.
7. Vztáhněte příčiny změny pracovněprávního vztahu k teorii kariéry. Popište výhody jednotlivých variant změny:

- pro pracovníka,
 - pro zaměstnavatele.
8. Napište scénář rozhovoru personalisty s pracovníkem (pořadí otázek nebo sdělení, které byste v rozhovoru kladl, přesné znění otázek nebo sdělení) při ukončení pracovního poměru obsahující všechny části popsané v kapitole.



Literatura k tématu:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. OSBN 978-80-247-2903-9.
- [3] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8978-0-7226-515-6.
- [4] KOLÁŘOVÁ Monika. *Velká kniha pro podnikání*. Vyd. 2. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Vladimíra. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-85-4. 77 s. Dostupný z WWW: <<http://fyzika.upol.cz/cs/kategorie-clanku/vseobecne/vystupy-klicovych-aktivit>>.
- [6] Zákoník práce - aktuální znění zákona č. 262/2006 Sb. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=262&r=2006>

Kapitola 8

Dokumenty k průběhu pracovníprávního vztahu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat obsah dokumentů
- Navrhnout vlastní obsah dokumentů



Klíčová slova:

Příklad firemního standardu pro nástup na pracovní pozici, formulář hodnocení nástupu pracovníka.

8.1 **Příklad firemního standardu pro nástup na pracovní pozici**

FIREMNÍ STANDARDY REPREZENTANTA SPOLEČNOSTI XY

Oblečení reprezentanta:

Návštěva zákazníka

- **pánové:** košile (krátký nebo dlouhý rukáv dle počasí a výběru), vázanka, v teplých letních dnech možno i bez saka, odpovídající obuv (business),
- **dámy:** kostým, kalhoty nebo sukně s blůzou či svetříkem, šaty, punčochové kalhoty,
 - tetování nebo piercing musí být při návštěvě zákazníka vždy zakrytý,
 - šperky a jiné doplňky používat v přiměřené míře, stejně jako naličení,
- reprezentant navštěvuje zákazníka vždy upravený, s čistými vlasy (bez extravagantních účesů u dam, bez culíků u pánů) a nehty,
- nutné dbát na osobní hygienu (pozor na zápach).

Budova GŘ – pokud svolavatel neurčí jinak, jako návštěva zákazníka (business).

Firemní meetingy nebo akce mimo budovu GŘ – dle instrukce svolavatele meetingu, pokud není explicitně uvedeno jinak, pak pánové dlouhé kalhoty, košile, svetr, slušné triko, možno bez vázanky, dámy dle výběru, v obou případech ne krátké kalhoty (business leisure nebo i leisure).

Meeting se zákazníky – pokud svolavatel neurčí jinak, jako návštěva zákazníka (business).

Služební automobil:

- Vždy čistý (zvenku i zevnitř).
- Bez jakýchkoliv komerčních označení.
- Ve služebním voze **není povoleno nechávat služební počítač a telefon.**
- Vzorčky ve služebním voze je možné převážet pouze v klimatizované části vozu a v počtu určeném na daný den.

Loajalita reprezentanta:

Nepoužívat cizí propagační materiály (tužky, bloky, desky atd.).

- Striktně dodržovat utajení interních informací (prodeje, plánované nové výrobky, personální otázky, informace získané z terénu atd.).
- Ctít důvěrnost uzavřených dohod jak mezi kolegy, tak se zákazníky (nesdělovat jiným zákazníkům podmínky, na kterých jste se domluvili).

Návštěvy zákazníků:

- Dodržovat aktivity, plány, TG a marketingové kampaně (strategie).
- Příprava týdenního plánu návštěv a dle něj vykonávat návštěvy.
- Pravidelné týdenní a měsíční reportování dle požadavků svého managera (měsíční náklady, atd.).
- Při návštěvě zákazníka **je nutné ztlumit zvonění mobilního telefonu** (ne vypnout).
- Propagační materiály a různé další prezentéry mít předem připravené dle plánovaných návštěv a na základě stanovené prodejní techniky a v souladu s marketingovým plánem.
- Nutné produktové znalosti podporovaných výrobků včetně konkurence.
- Znalost cen a úhrad našich podporovaných produktů.
- Orientační znalost celého portfolia ve struktuře.....

Prezentační akce:

- Reprezentant má na zodpovědnosti organizaci lokálních seminářů či prezentačních akcí – zajištění místa pořádání, technické zabezpečení, zajištění přednášejícího, logistika.
- Na akcích a kongresech organizovaných centrálně – dodržovat termíny a časy rozepsaných služeb na stánku.
- Během služby na stánku nekonzumovat jídlo a nápoje v místech určených ke kontaktu se zákazníkem.

Reprezentant je osobně zodpovědný za svěřený majetek. V případě poškození nebo ztracení svěřeného majetku způsobené nedbalostí může zaměstnavatel požadovat náhradu způsobené škody.

Je zakázáno používání jakýchkoliv omamných či návykových látek včetně alkoholu v pracovní době.

Je zakázáno kouřit ve všech prostorách firmy a v přítomnosti nekuřáků, pokud není určeno jinak.

Dne.....

Podpis zaměstnance:

Zdroj: z archivu autora

8.2 Příklad formuláře hodnocení nástupu pracovníka

NÁSTUPNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno a příjmení:	Datum nástupu:
Pracovní zařazení:	Ústav:
Nástupní hodnocení:	
Znalosti a dovednosti pro plnění pracovní pozice:	
Rozvojové a pracovní úkoly pro následující období (včetně zodpovědného pracovníka, příp.termínu):	
Následující hodnocení proběhne nejpozději do:	Podpis hodnotitele:
Podpis pracovníka:	
Hodnocení nástupního období:	
Znalosti a dovednosti pro plnění pracovní pozice; splnění úkolů nástupního období:	
Rozvojové a pracovní úkoly pro následující období (včetně zodpovědného pracovníka, příp.termínu):	
Následující hodnocení proběhne nejpozději do:	Podpis hodnotitele:
Podpis pracovníka:	

Zdroj: z archivu autora

Obr. 7 Formulář hodnocení nástupního období



1. Vytvořte návrh uvedených dokumentů pro vaši zaměstnavatelskou organizaci.



Literatura k tématu:

Viz předchozí kapitola

Kapitola 9

Rozvoj a vzdělávání pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- jaké je pojetí rozvoje pracovníků a vzdělávání pracovníků,
- co jsou to rozvojové intervence,
- jak probíhá vzdělávání pracovníků,
- jaké jsou metody vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků v organizaci.



Klíčová slova:

osobní rozvoj, rozvojové intervence, kompetence, vzdělávání, potenciál, znalosti, dovednosti, postoje, osobnost, osobní rozvojový plán, metody vzdělávání, systematický přístup ke vzdělávání, Kolbův cyklus zkušenostního učení

9.1 Základní pojmy

Osobní rozvoj je proces formování pracovních schopností člověka (potenciálu), který vede k dosahování pracovních cílů a zlepšení pracovních výkonů každého pracovníka v organizaci (kompetencím). Osobní rozvoj je součástí celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů. Rozvoj každého pracovníka musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí a cíli organizace (Foot, Hook 2002). Organizace tímto procesem směřuje k zabezpečení procesu nepřetržitého růstu svých lidských zdrojů. Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení v organizaci.

Rozvojové intervence představují způsoby, kterými se pracovník cíleně rozvíjí směrem k požadovaným pracovním kompetencím, směrem k cílům organizace (realizuje svůj osobní rozvoj v organizaci). Pro pracovníky jsou v rámci pracovního procesu vytvářené příležitosti, ve kterých dochází k jejich rozvoji schopností a zkušeností. Rozvojové intervence provázejí člověka všemi etapami jeho života v organizaci. Jejich množství a intenzita závisí pouze na tom, na kolik je pracovník vyhledává a do jaké míry si připouští jejich účinek pro svůj osobní rozvoj.

Vzdělávání pracovníků je plánovitě a organizovaně rozvíjení konkrétních znalostí, dovedností, které pracovník potřebuje k efektivnímu podávání pracovního výkonu. Má svá přísná pravidla a v organizaci respektuje specifika učení se dospělých. Výstupem vzdělávací aktivity je osvojené **vzdělání**.

Vzdělávání je užší pojem než osobní rozvoj. Důvodem k tomu, že se potřebujeme bavit o osobním rozvoji a ne jen o vzdělávání je, že organizace mimo kvalifikované pracovníky (výsledek procesu vzdělávání v organizaci) potřebuje také umět flexibilně reagovat na změny. Takových reakcí jsou schopni lidé, kteří jsou připraveni změnu akceptovat a podporují ji. Takového postoje jsou schopni jen pracovníci s pozitivním proaktivním přístupem, s pocitem seberealizace v organizaci, s žádoucími osobnostními rysy (výsledek procesu osobního rozvoje). **Vzdělávání a osobní rozvoj nelze od sebe oddělit.**

Vzdělávání pracovníků v organizaci můžeme podle zaměření rozdělit na:

- **povinné vzdělávání** v oblasti dané zákonem, předpisy a nařízeními (školení BOZP a PO, kvalifikační kurzy na obsluhu strojů a zařízení, školení vyplývající z certifikace ISO apod.),

- **zvyšování kvalifikace a všeobecného vzdělání**, tedy studium kurzů, škol, kterými pracovníci dosahují požadovanou úroveň vzdělání (distanční studium SŠ nebo VŠ, MBA studium²³),
- **rozšiřování a prohlubování kvalifikace**, tedy účast na certifikovaných kvalifikačních nebo rekvalifikačních kurzech, kterými pracovníci získávají novou odbornost, prohlubují si své odborné znalosti (kurz podvojného účetnictví, certifikovaný kurz pro manažery),
- **díličí účelové kurzy a akce**, které nejčastěji rozvíjejí konkrétní pracovní dovednosti a bývají realizované pro pracovníky firmy, útvaru (kurz delegování, trénink prezentačních dovedností).

Cílem i výstupem vzdělávacích aktivit může být rozvoj následujících kompetencí pracovníka:

- **znalost** – informace získané studiem teorie, nejčastěji formu přednášky, samostudiem literatury. Teoretické znalosti jsou určitým základem, odbornosti, odborné připravenosti člověka,
- **dovednost** – ovládání činnosti získané praxí nebo specializovaným výcvikem, tréninkem. Dovednost již znamená praktické ovládnutí konkrétní činnosti. Teoretická znalost může nácviku dovednosti předcházet a zjednodušit jej, ale v některých případech obzvlášť u jednoduchých činnostech a operacích to není potřeba (výkopové práce, šití, obsluha kopírky),
- rozvinutou podobou dovednosti je **zkušenost**. Tu lze nabýt pouze vlastní praxí a u některých činnostech je nenahraditelná (vedení lidí, obchod, řešení náročných situací ale i dělnické výkony).

Cílem osobního rozvoje může být také:

- **vlastnost** – vyjadřuje relativně stálý způsob chování člověka. Jedná se o rys osobnosti opakovaně pozorovatelný na chování člověka při řešení konkrétních situací. Podle různých teoretiků jsou odlišovány vlastnosti jako například flegmatismus, extroverze, rezervovanost,

²³ Master of Business Administration (MBA) je zahraniční vysokoškolský [studijní program](#), který není dle zákona o vysokých školách zahrnutý do systému vysokoškolského studia v [České republice](#) a je součástí [celoživotního vzdělávání](#). Je zaměřený na získání znalostí v oboru [managementu](#). Absolventi tohoto profesního programu získají [titul](#) MBA, uváděný za jménem, doplněný diplomem či příslušným certifikátem. Studium je určeno především zástupcům středního a vrcholového managementu, majitelům společností, podnikatelům, představitelům neziskového sektoru či státní správy a je založeno na propojování teoretických znalostí s praktickými dovednostmi. Patří k oblíbeným a vyhledávaným studijním programům pro manažery.

důvěřivost. Vlastnosti u člověka nelze přímo měnit, člověk je může cíleně ovlivňovat. Optimální je využívat vlastnosti člověka, ne je měnit.

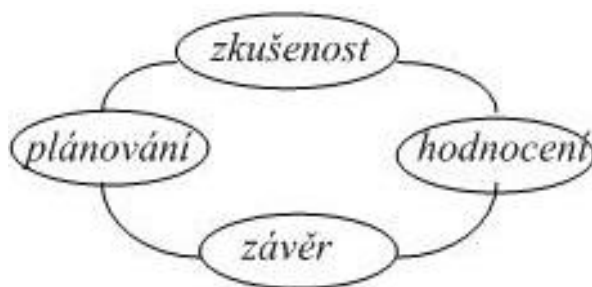
- **postoj** – vyjadřuje vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo i jinému člověku. Postoj člověka je výsledkem jeho názoru na objekt, citového vztahu k objektu a chování vůči objektu. Ovlivňování postojů je dlouhodobý proces vyžadující intenzivní kompaktní dlouhodobé působení na člověka.
- **hodnota** – je způsob jednání, skutečnost, kterou člověk považuje za důležitou. Lidé uznávají celý okruh hodnot, tzv. hodnotový systém. Hodnoty řídí aktivity lidí. V organizaci jsou důležité hodnoty jako postavení, peníze, jistota, přátelé apod.
- **motiv** – je důvod, který vede člověka ke konkrétnímu jednání. Jsou to pohnutky člověka, které vycházejí ze snahy uspokojovat své potřeby. Lidé tak uspokojují v zaměstnání například svou potřebu uznání, potřebu sounáležitosti či potřebu moci.

Účastník vzdělávací akce je v případě vzdělávání pracovníků v organizaci pracovník, který v rámci rozvoje svých pracovních schopností, psychických nebo fyzických předpokladů pro žádoucí pracovní výkon (kompetenci) navštěvuje vzdělávací akci. Účastník může být individuální (v rámci mentoringu, koučování) nebo ve skupině (školení, workshop).

Rozvojový, vzdělávací plán je dokument sepsaný pro určité období (měsíce až pět let), ve kterém jsou sepsány pro konkrétního pracovníka osobní rozvojové intervence a vzdělávací aktivity směřující pracovníka k nějakému vytýčenému cíli – nová pracovní pozice, nová role. Plán má roli psychologické smlouvy a sepisuje jej vedoucí pracovník s pracovníkem. Podpisem se plán stává závazným pro obě strany.

9.2 Princip učení dospělých

Vzdělávání i osobní rozvoj pracovníků v organizaci je založeno na schopnosti dospělých se učit. Dospělí, stejně jako děti jsou schopni se učit, nicméně u dospělých lidí je nutno respektovat určitá specifika odpovídající jejich životní fázi. V organizaci vycházíme z toho, že dospělí lidé již mají své poznatky z reality, které chtějí využívat, zkušenosti, které je doposud ovlivňovaly a ovlivňují. Optimálním způsobem je tedy proces učení založený na zobecňování vlastních zkušeností, který popsal David Kolb. „**Kolbův cyklus zkušenostního učení**“ nabízí pomůcku pro praxi vzdělávání v organizacích v podobě čtyř na sebe navazujících kroků:



Zdroj: volně dle Hroník F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007, s. 47.

Obr. 8 Kolbův cyklus zkušenostního učení

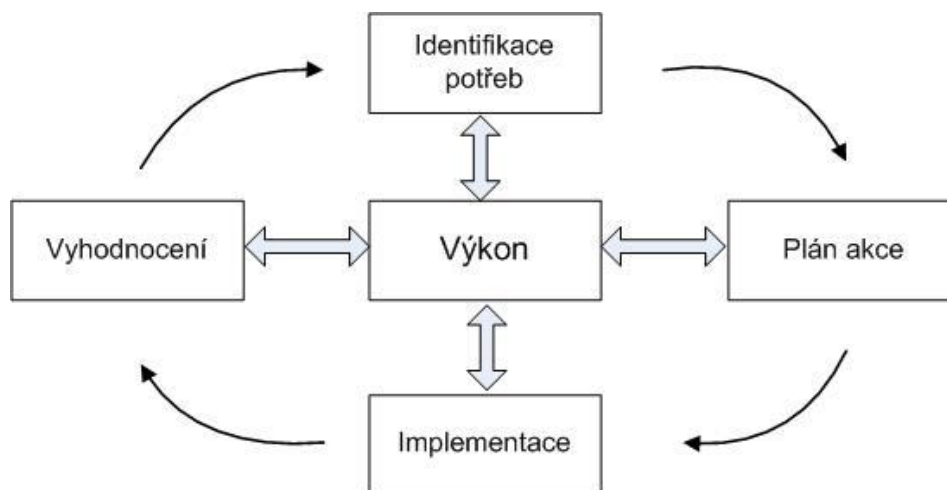
1. **Zkušenost** – člověk ve své praxi prožije nějakou situaci a udělá si vlastní zkušenost (konkrétní obchodní jednání, které nevedlo k podpisu smlouvy dle očekávání).
2. **Hodnocení** – člověk teprve po své vlastní zkušenosti začíná přemýšlet, proč se situace takto stala a hodnotí situaci a své chování v ní (co při jednání konkrétně řekl, jaké dokumenty mu chyběly, co jej překvapilo jako nečekaná situace).
3. **Závěr** – na základě vlastního přemýšlení nad prožitou situací, hodnocením prožité situace si člověk dokáže vytvořit vlastní závěry v podobě teorie, jak změnit svůj prozatímní postup (určení možné příčiny neúspěchu u obchodního partnera, neznalost taktiky vyjednávání).
4. **Plánování příští akce** – na základě vlastního rozhodnutí, svých vlastních závěrů, své vlastní zkušenosti si dospělý člověk naplánuje potřebnou změnu – co, kdy a jak příště udělá (dobře se připraví na následující schůzku, nastuduje si taktiky vyjednávání a bude je aplikovat).

Kolbův cyklus tvoří uzavřený cyklus, ve kterém na sebe jednotlivé fáze logicky navazují. Má-li být proces učení dospělých úspěšný, je žádoucí při přípravě vzdělávacích a rozvojových aktivit vycházet z tohoto cyklu. Proces učení přitom může být zahájen v kterékoliv fázi cyklu. Vždy však musí apelovat na osobní zkušenosti člověka, který se má učit, nechat jej přemýšlet nad vlastními výkony a směřovat jej k tomu, aby si sám plánoval, kdy a kde použije odlišný postup, který eliminuje jeho chyby z minulosti.

9.3 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci

Má-li být proces vzdělávání pracovníků a tím i celý proces osobního rozvoje účelný, musí vystihovat skutečné pracovní potřeby pracovníků, současné a budoucí potřeby organizace. Kvalitní vzdělávání

se zaměřuje na požadavky vyplývající z žádaného pracovního výkonu pracovníků. Má tedy pokrýt rozdíl, který vzniká mezi současným podávaným pracovním výkonem a požadovaným pracovním výkonem. Tento záměr lze splnit systematickým přístupem k vzdělávání v organizaci:



Zdroj: volně dle Bartoňková H.: *Firemní vzdělávání*, 2010, s. 110.

Obr. 9 Schéma systematického přístupu k vzdělávání

1. **Problémy s výkonem** – diagram ukazuje, že problémy s výkonem zauímají výsadní místo ve středu modelu. Představují centrum úspěchu i neúspěchu procesu vzdělávání. Čím více dokáže vzdělávací akce vystihnout aktuální problémy pracovního výkonu účastníků akce, tím je akce úspěšnější.
2. **Identifikace potřeb vzdělávání** – požadavky na kvalitní pracovní výkony jsou kladeny na všechny pracovníky společnosti (požadované kompetence). Jsou popsány ve specifikaci pracovních míst, jsou formulovány při hodnocení pracovního výkonu. Nevykazuje-li pracovník své výkony na požadované úrovni, hovoříme o identifikovaném problému s výkonem. U pracovníků může být problém s pracovním výkonem spojen se současnou pracovní pozicí nebo s přípravou na budoucí případnou pracovní pozici. Techniky, které identifikují vzdělávací potřeby, vycházejí z neustálého dohledu nad všemi vnitřními a vnějšími aktivitami organizace (změny v technice, legislativě apod.) až po specifickou činnost analyzující jednotlivé pracovní úkony – pravidelné hodnocení pracovního výkonu. Identifikované problémy ve výkonech jsou v tomto cyklu **vzdělávacími potřebami**.
3. **Plán a návrh vzdělávací aktivity** – identifikované potřeby vzdělávání jsou zahrnuty do plánu vzdělávání nebo jsou řešeny aktuálně. Návrh vzdělávací akce zahrnuje zvážení finanční náročnosti akce, počtu účastníků plánované vzdělávací akce, potřebné délky trvání akce, konkrétního cíle akce, obsahové náplně, použitých metod vzdělávání, pomůcek i způsobu následného zjištění úspěšnosti akce.

- 4. Implementace vzdělávací akce** – je to fáze samotné realizace navržené akce. Její úspěšnost záleží na kvalitě provedení předcházejících fází, ale i na přístupu účastníků akce, podpoře organizace, zkušenostech lektorů.
- 5. Vyhodnocení výsledků** – poslední fáze systematického přístupu zjišťuje, zda byly splněny cíle akce, zda byli účastníci spokojeni, zda si lektor získal důvěru účastníků, zda organizace vynaložila finanční prostředky účelně, tedy zda došlo u účastníků – pracovníků k žádoucím změnám v pracovním výkonu. Vzdělávací akce je hodnotitelná na čtyřech úrovních - tzv. Kirkpatrickův model²⁴ (Bartoňková 2010).
- **1. úroveň: reakce** účastníků na akci („Líbilo se jim to?“). Toto hodnocení probíhá většinou na konci samotné vzdělávací akce slovně nebo písemně. Účastníci sdělují své názory, pocity, zážitky, se kterými z akce odchází. Jedná se o první reakci účastníků bez reflexe reality. Velkou roli zde hraje okamžitý dojem, který zanechal lektor,
 - **2. úroveň: učení** („Naučili se to?“). Toto hodnocení může probíhat také bezprostředně po ukončení vzdělávací akce. Zjišťuje se míra osvojených znalostí nebo dovedností. Většinou má toto hodnocení podobu znalostního testu nebo u nácvikových akcí podobu závěrečných demonstrací osvojených dovedností (závěrečné ukázkové scénky v nácviku komunikačních dovedností),
 - **3. úroveň: chování** („Použili to na pracovišti?“). Na této úrovni hodnocení lze sledovat, zda se po návratu pracovníků do běžného pracovního výkonu změnilo pracovní chování v té části, která byla cílem vzdělávání. Zda se změnil jejich výkon žádoucím způsobem. Zdrojem informací pro hodnocení může být pozorování pracovníka v terénu, sledování jeho výstupů a rozbor výstupů. Toto hodnocení může proběhnout až po určité době, kdy se změna na pracovišti může projevit. Může se jednat o týdny i měsíce. Významnou roli sehrává na této úrovni přímý nadřízený, který může implementaci naučených znalostí a dovedností transformovat do pracovních úkolů nebo cílů, ve kterých pracovník musí aplikovat nové poznatky,
 - **4. úroveň: výsledky** útvaru nebo organizace („Došlo ke změně efektivity organizace?“). Na této úrovni jsou vyhodnocovány objektivní hospodářské údaje organizace. Tato úroveň hodnocení vychází z příčinné souvislosti mezi zefektivněním pracovních výkonů pracovníků,

²⁴ Známy také jako Hamblinův přístup k evaluaci.

jejich osobním rozvojem a dosahováním plánovaných hospodářských výsledků. Je to nej-složitější úroveň hodnocení. Prokazatelnost příčinné souvislosti mezi hospodářskými výsledky a vzděláváním pracovníků je nejednoznačná až problematická.

9.4 Metody vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků

Vzdělávací akce mohou mít různé podoby, podle toho, jaký cíl mají v pracovním výkonu pracovníka splnit, setkáváme se nejčastěji s následujícími **typy**:

Školení. Vzdělávací akce založená na výkladu odborných informací a praktických návodů na uplatnění v praxi. Lektor je odborník v daném tématu, jeho záměrem je předat předem dohodnutou sumu informací, vyzývá účastníky k diskusi, ptá se na názory. Na závěr může být zařazený znalostní test. Jet to tradiční forma vzdělávání, která je zaměřená na rozvoj znalostí, doplněná často sdílením zkušeností v teoretické podobě formou diskuse praktiků k tématu.

Výhodou této formy vzdělávání je, že je použitelná pro velké skupiny účastníků, do obsahu lze vložit velké množství informací v zvládnutelné v krátkém čase. Nevýhodou je, že se jedná jen o přenos informací, které účastníci zapomínají, v praxi je nemusí použít nebo si s nimi neumí poradit.

Přednáška. Vzdělávací akce, kdy odborník v ucelené podobě prezentuje velké množství odborných informací formou monologu, účastníci jsou v roli pasivních posluchačů. Jedná se o tradiční podobu předávání informací.

Výhodou této formy vzdělávání je, že ji lze použít pro velké množství posluchačů, v případě použití audio nebo video nosičů i neomezené množství posluchačů. Záznam na nosiči lze uložit a opakovaně použít. Přednáška obsáhne velké množství informací. Nevýhodou je jednostrannost sdělování, které vede k problémům v porozumění, pozornosti, zapamatování i schopnosti přenést teoretické poznatky do praxe.

Trénink. Vzdělávací akce, která je připravená jako nácvik konkrétních pracovních dovedností. Trénink je založen na imitovaných situacích, hraní rolí, trenažérech, čili technikách, které imitují pracovní skutečnost a umožňují účastníkům nácvik optimálních postupů, nejlépe opakovaně, aby došlo k fixaci nové podoby dovednosti. Je efektivnější podobou rozvoje pracovních dovedností než školení či přednáška. V současnosti patří ke stále více oblíbené podobě vzdělávání a rozvoje.

Výhodou této formy vzdělávání je názornost předávání nových poznatků včetně návodů, jak je použít v praxi. Kvalitní trénink využívá Kolbova cyklu zkušenostního učení, tedy vede účastníky přímo ke změnám v jejich pracovním chování. Nevýhodou je, že trénink je náročný na způsob vedení. Musí jej vést trenér, který ovládá techniky tréninku, je dobře orientovaný v praxi účastníků a umí aplikovat obsah tréninku na konkrétní pracovní podmínky účastníků. Počet účastníků na tréninku je omezený (maximálně do 15ti účastníků). Trénink si také vyžaduje hodně času na nácvik jedné dovednosti (např. dva dny na nácvik základů prezentování). Náročnost je i v používané technice, kdy se používají trenažéry, imitované nebo skutečné pracovní nástroje, video a audio záznamová zařízení.

Workshop. Akce připravená k aktuálně řešené situaci nebo uměle navozené imitované problémové situaci. Cílem akce je skupinově hledat řešení navozené akce ve vymezeném čase daném workshopem. Výstupem akce je formulace řešení/variant řešení zadané situace. Účastníci využívají svých dřívějších poznatků z různých oborů k řešení, své kreativity, netradičních přístupů. Účastníci se vzájemně učí od sebe, jsou vedeni k analytickému přístupu řešení situací v praxi.

Výhodou této formy vzdělávání je přirozenost vytvořeného prostředí, vedení k tvůrčímu přístupu, využití týmové spolupráce a současně i využití individuálních znalostí a zkušeností účastníků. Nevýhodou je náročnost na osobnost vedoucího workshopu. Jeho kvalita ve znalostech a dovednostech nemusí být bezpodmínečně v oboru řešení, ale v umění řídit skupinové aktivity, aktivizovat, napomáhat formulaci závěrů, znát techniky organizování skupinové práce.

Výběr specifických metod vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků:

Koučování. Nejčastěji individuální akce mezi koučem a koučovaným. Jedná se o systematický rozvoj dovedností a zkušeností pracovníka, vedený jako sled plánovitých zadávání úloh a průběžným hodnocením jejich plnění. Koučem může být manažer nebo profesionální kouč. Kouč pomáhá koučovanému kladením otázek stanovit si cíle a promyslet si i způsob jejich naplnění, naviguje jej v průběhu realizace. Koučovaný pak ve své praxi promyšlené úkoly realizuje. Smyslem koučování je, aby si koučovaný pracovník sám našel cestu ke zlepšování pracovních výkonů a osobnímu rozvoji. Jedná se o náročnou metodu na čas, která dovede být velice účinná, je-li koučovaný ke změně skutečně motivovaný.

Mentoring. Individuální akce mezi pracovníkem – mentee a zkušeným odborníkem nebo manažerem – mentorem. Mentor předává mentorovanému pracovníkovi své zkušenosti v kontextu prostředí organizace, uvádí jej do reality všech vlivů, které pracovní výkony ovlivňují. Mentoring je zaměřen na konkrétní cíl v osobním rozvoji mentee. Probíhá formou osobních mentorovacích schůzek, kde mentor s mentee diskutují ke konkrétnímu tématu v rámci dohodnutého cíle. Vztah mezi mentorem a mentee se buduje neformální, založený na důvěře, na snaze být nápomocen. Je to aktivita probíhající měsíce. Buduje kolegiální vztahy mezi pracovníky, zajišťuje předávání firemního know-how, kultury, zvyklostí od zkušených pracovníků.

Skupinová cvičení a týmové hry. Učení v imitovaných situacích. Reálné situace z práce pracovníků jsou převedeny do skupinových aktivit. Účastníci si ve hrách uvědomují pravidla řešení situací, své role a způsob jejich naplnění. V následném rozboru hry dochází k pojmenování pravidel, která účastníci dovedla k výsledkům a k plánování jejich přenosu do praxe. Metoda podporuje týmovou spolupráci, umožňuje účastníkům projevit své schopnosti právě v týmu. Je omezená na tréninkovou skupinu do 15ti účastníků. Časová náročnost na realizaci je vysoká.

Hraní rolí. Metoda, v níž účastníci hrají aktéry simulované situace (prodejce, zákazník). Role jsou přenesené z reálného prostředí. Účastníci akce si tak mohou nacvičovat žádoucí chování, opakovaně řešit situace ze své praxe. Dochází tak k nácviku dovedností v simulovaném prostředí. Vhodným doplněním nácviku je videozáznam, na jehož základě účastníci mohou pozorovat úroveň svých vlastních dovedností i jako pozorovatelé. Jedná se o velmi intenzivní metodu zaměřenou na vlastní zážitky, nácvik správného postupu.

Případové studie. Popis události, příběhu s okolnostmi, které ji ovlivnily, chováním aktérů i jejich rozhodnutími. Předkládá se účastníkům ke studiu, analýze a diskusi. Účastníci promýšlejí odlišné postupy, jejich důsledky, hledají optimální řešení. Touto metodou mohou účastníci vzdělávání řešit situace, které již v minulosti byly řešeny a porovnávat důsledky svých návrhů s předcházející skutečností. Zadáání i zpracovaná řešení jsou archivovatelná a mohou sloužit jako další rozšíření zpracování případové studie. Jedná se o metodu velice flexibilní, použitelnou v různých podmínkách a současně i dynamickou vzhledem k možnosti ji stále rozvíjet.

Sebevzdělávání. Metoda postavená na rozvoji vlastní osoby prostřednictvím vlastní aktivity bez účasti vzdělavatele. Může se jednat o samostudium, v poslední době je oblíbený e-learning. Pracovník dostává studijní materiály, případně si je sám vyhledá a dále si studium řídí sám. Sám si volí místo učení i čas učení. Kvalita textů k samostudiu je v dnešní době vysoká, na vysoké technické úrovni. Metoda je však náročná na vůli a sebedisciplínu člověka.

Ve vzdělávání pracovníků jsou metody vzdělávání a rozvoje využívány v rámci **komplexních aktivit:**

Vzdělávací a tréninkové programy pro skupiny pracovníků. Ucelené sestavy vzdělávacích akcí obsahující různé formy vzdělávání směřující k jednomu cíli – komplexnější průprava pro výkon vybrané pracovní činnosti (obchodní dovednosti pro obchodní zástupce, manažerské dovednosti pro začínající mistry). Tyto programy jsou připravované tzv. „na míru“ pro cílovou skupinu pracovníků v organizaci (viz obr. 15).

Trainee programy. Programy zaměřené nejčastěji na mladé pracovníky připravující se na náročné pozice v organizaci nebo na absolventy škol. Program kombinuje krátké studijní pobyty, exkurze

a náslechy na různých pracovištích v organizaci s výukou odborných znalostí, nácvikem hlavně měkkých dovedností²⁵. Součástí programů je i identifikace silných a slabých stránek účastníků, což je následně využíváno pro vhodné zařazení trainee na pracovní pozice.

Outdoor tréninky. Několikadenní akce pro skupinu vybraných pracovníků, sestavená z her a pohybových aktivit v přírodě. Při plnění zadaných úkolů účastníci uplatňují své schopnosti a procvičují si své dovednosti v odlišných (často fyzicky a psychicky náročnějších) podmínkách. Jednotlivé aktivity jsou následované diskusí, sdělováním zážitků a postřehů. Je to velmi efektivní způsob osobního rozvoje pracovníků, pokud je ale akce dobře promyšlená a účastníci přijmou její principy.

Poradenské akce. Akce vhodná zvláště pro manažery nebo pracovníky odpovědné za komplexní úkoly. Akce je vždy zaměřená na cíl, který má charakter zpracování metodiky a potřebných opor pro vedení nebo realizaci vybrané činnosti (systém mentorování v organizaci, sestavení kompetenčního modelu). Pracovník odpovědný za danou činnost si za přítomnosti poradce – odborníka v tomto oboru promýšlí a zpracovává koncepci, návody a postupy, administrativní opory a nástroje pro realizaci dané činnosti. Jedná se o vysoce specializovanou aktivitu založenou na odborných znalostech a zkušenostech poradce (nejčastěji externího dodavatele).

Development centre, Assessment centre. Komplex různých metod, aktivit, testových nástrojů včetně osobního rozhovoru, použitých pro malou skupinku vybraných pracovníků. Cílem je identifikovat rysy osobnosti, schopnosti, předpoklady pro pracovní činnost u účastníků akce. Buďto jde o diagnostiku zaměřenou na zjištění současného stavu (assessment centre) nebo o diagnostiku zaměřenou na možnosti dalšího osobního rozvoje (development centre). Účastníci jsou při aktivitách pozorováni kvalifikovanými pozorovateli (optimálně na jednoho pozorovatele dva účastníci). Na závěr akce je obvykle zpracovávána zpráva popisující potenciál každého účastníka. Jedná se o vysoce náročnou akci na odborné zabezpečení i na psychiku účastníků. Používá se pro klíčové pracovníky v organizaci. Výstupy akce jsou vysoce efektivní a mají charakter osobních údajů o pracovníkovi.

K osobnímu rozvoji přímo na pracovišti lze využít následující metody – **rozvojové intervence**:

Pracovní úkoly. Pracovní úkoly, které jsou něčím odlišné od běžně vykonávaných pracovních úkolů nebo jsou zadané odlišným způsobem, umožňují pracovníkovi získávat nové zkušenosti a dovednosti v praktické činnosti (např. prodejce dostane přiděleného nového zákazníka komunikujícího v cizím jazyce, administrativní pracovník pracující v projektu dostane za úkol zpracovat závěrečnou zprávu

²⁵ **Měkké dovednosti** jsou vlastně sociální kompetence. Doprovázejí všechny pracovní výkony v podobě způsobů chování, komunikačních dovedností zaměstnanců. Ve výsledku ovlivňují efektivitu výkonů. Vždy se na kvalitě i kvantitě odvedené práce odrazí, jak si lidé předávají informace, jak spolupracují, zda dochází ke konfliktům, zda jsou pro sebe navzájem srozumitelní apod.

dle standardů zadavatele). Mnohdy si nová pracovní situace vyžádá od pracovníka i vyhledávání informací a jejich studium. Pracovník může sledovat okamžitý efekt svého snažení a průběžně i opravovat chybné postupy, kterých se dopustí. Svou výraznou roli zde sehrává jeho přímý nadřízený, který by měl promýšlet způsob zadání vhodného úkolu nebo delegování úkolu, kontrolovat průběh a hodnotit výsledek.

Výkon v nových pracovních podmínkách. Pracovník může být zařazen do jiného pracovního týmu, na jiné teritorium. Pak se i při standardním obsahu pracovní činnosti musí učit zvládat nové situace. Pracovní podmínky může výrazně změnit i nová technika nebo organizace práce, používání nových postupů, zavedení nových norem apod. Ve všech těchto situacích musí pracovník zareagovat změnou ve výkonu své pracovní činnosti, naučit se znát a umět používat nové prvky v práci, nastudovat potřebnou literaturu, poučit se na jiném pracovišti, kde postupy už používají. Touto cestou se u pracovníků nejlépe rozvíjejí pracovní zkušenosti.

Studijní a pracovní pobyty. Pracovník může být na určitou dobu přidělen k jinému pracovníkovi, vyslán na spolupracující pracoviště, na pracoviště spolupracující organizace, k zahraničnímu partnerovi. Pracovník se takto seznamuje velice rychle s odlišnými pracovními podmínkami, s odlišnou technickou podporou, s novými postupy. Získané zkušenosti pak může pracovník aplikovat na svém domácím pracovišti.

9.5 Volba vhodné metody vzdělávání

Každá metoda vzdělávání a osobního rozvoje má svá specifika. Je vhodná do konkrétních podmínek.

Kritéria, která je nezbytné zohlednit při volbě vhodné metody, jsou následující:

- charakter cílů stanovených pro vzdělávání,
- charakter obsahu výuky,
- možnosti přímého kontaktu s lektorem,
- pracovní režim účastníků a další pracovní podmínky,
- ložení skupiny účastníků, znalost skladby účastníků,
- možnost aktivace účastníků,
- fáze učebního procesu.

Pro rozvoj různých kompetencí zvolíme různé metody. Tabulka uvádí příklady:

Tab. 2 Volba metod vzdělávání

KOMPETENCE	FORMA REALIZACE	VHODNÁ METODA
Znalosti	školení, přednáška	prezentace, samostudium
Dovednosti	trénink, workshop	mentoring, koučování, hraní rolí, skupinová cvičení a týmové hry
Zkušenosti	workshop	Případová studie, zadaný pracovní úkol
Osobnost		Koučování, hraní rolí

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávací a rozvojové akce je možno realizovat:

- přímo na pracovišti nebo v účelové učebně,
- v organizaci nebo mimo organizaci,
- jako otevřené akce pro veřejnost nebo uzavřené akce pro pracovníky organizace.



Rozvoj pracovníků je širší pojem než vzdělávání pracovníků. Rozvoj obsahuje mimo cílené vzdělávací aktivity i náhodné aktivity nebo pracovní úkoly, které mají pro pracovníka rozvíjející charakter. Pracovník se může rozvíjet v oblasti (kompetencích) znalostí, dovedností, zkušeností, vlastností, postojů, hodnot a motivů. Úměrně těmto kompetencím musí být voleny vhodné nástroje (metody a postupy) rozvoje.

Přirozeným základem pro vzdělávání pracovníků je akceptování Kolbova cyklu zkušenostního učení. Pokud pracovník vychází z pracovní zkušenosti, přemýšlí o ní, dospívá k nějakým závěrům/teoriím, které si pak plánuje využít ve své další pracovní zkušenosti.

Pro řízení procesu vzdělávání a osobního rozvoje v celé organizaci je důležitým nástrojem model systematického přístupu ke vzdělávání. Organizace musí vytvořit nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků, musí kvalitně naplánovat vhodnou intervenci rozvíjející identifikovanou potřebu a po realizaci naplánované aktivity musí mít nástroje pro vyhodnocení účinnosti vzdělávacího/rozvojového procesu.

Pro vzdělávání a osobní rozvoj existuje řada metod, které se od sebe liší mírou zapojení pracovníka do procesu, interaktivitou, podmínkami pro realizaci, počtem zapojitelných pracovníků, vhodností pro rozvoj konkrétních kompetencí.



1. Popište si podle Kolbova cyklu učení, jak jste se naučili:
 - řídit osobní automobil,
 - jednat se svým přímým nadřízeným (s člověkem, který je pro vás v osobním životě autoritou),
 - používat některé funkce při obsluze PC
2. Vyzkoušejte si na svém osobním příkladu využití modelu systematického přístupu ke vzdělávání:
 - Identifikujte si podle schématu systematického přístupu ke vzdělávání nějakou svou vzdělávací potřebu,
 - vytvořte si úplný plán, kdy, kde, s kým a jak je možno se identifikované potřebě naučit,
 - popište si, jak budete umět vyhodnotit, zda byl proces učení úspěšný a vy jste se nové dovednosti nebo znalosti skutečně naučili a používáte jí.
3. Které z uvedených metod vzdělávání pracovníků jsou vám blízké/příjemné?
 - Napište si důvody, proč jsou vám příjemné,
 - Napište si i úskalí, v čem jsou vámi vybrané metody nebezpečné, nevhodné, náročné apod.



Literatura k tématu:

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN - 978-80-247-2914-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8978-0-7226-515-6.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Kapitola 10

Dokumenty k rozvoji a vzdělávání pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat obsah dokumentů
- Navrhnout vlastní obsah dokumentů



Klíčová slova:

Příklad tréninkového plánu, formulář osobního rozvojového plánu, příklad tréninkového programu.

10.1 Příklad tréninkového plánu

PLÁN TRÉNINKOVÉHO PROGRAMU PRO MANAŽERY DIVIZE PRODEJ A MARKETING

Akce	trenér/trenéři	cile	ob sah	délka	termín vychod ni Evropa	termín ČR
Assessment centre		<ul style="list-style-type: none"> informace o vlastním manažerském potenciálu naplánování účelných kariérových intervencí sestavení osobního kariérového plánu 	<ul style="list-style-type: none"> osobnostní testy a dotazníky týmové hry řešení případových studií pozorování osobní rozhovory 	1-2 dny/5 účastníků	6/02	4/02
Trénink - Vedení lidí		<ul style="list-style-type: none"> identifikovat vlastní styl vedení dostat přehled o možných způsobech vedení zorientovat se v příčinách a důsledcích volby různých stylů procvičit efektivní participativní přístupy k vedení 	<ul style="list-style-type: none"> různé styly vedení volba stylů vedení koučování delegování hodnocení motivování 	3 dny	9/02	5/02
Trénink - Týmová spolupráce		<ul style="list-style-type: none"> identifikovat vlastní roli v týmu zorientovat se v zásadách efektivní týmové spolupráce jako člen týmu procvičit práci v týmu dostat jasný návod na způsob budování týmu a jeho vedení 	<ul style="list-style-type: none"> role v týmu procesy a efekty v týmové spolupráci sestavování týmu techniky jednání uplatnitelné v týmu role a jednání vedoucího týmu 	2 - 3 dny	12/02	8/02
Trénink - Efektivní pracovní komunikace		<ul style="list-style-type: none"> analyzovat vlastní způsoby komunikace získat podněty k efektivním způsobům komunikace v konkrétních pracovních situacích procvičit efektivní způsoby komunikace ve skupině 	<ul style="list-style-type: none"> komunikační typologie zásady pro efektivní komunikaci manažera komunikace s kolegy v týmu komunikace s podřízenými prezentace před skupinou 	2 dny	3/03	11/03
Trénink - Řízení změny		<ul style="list-style-type: none"> promyslet svůj přístup k řízení změn a pochopit důsledky svého přístupu dostat návod na efektivní přístup k řízení změn – proaktivní procvičit postup proaktivního způsobu 	<ul style="list-style-type: none"> postup řízení změny proaktivní přístup kreativní techniky v hledání alternativ řešení zpracování postupu do realizačního projektu 	1 – 2 dny	6/03	2/03
Další možná témata: Seběřízení a řízení času? Techniky strategického řízení? Krizový management?						

Zdroj: z archivu autora

Obr. 10 Tréninkový plán pro zaměstnance divize obchodu a marketingu

10.2 Příklad formuláře osobního rozvojového plánu

KARIÉROVÝ PLÁN NA OBDOBÍ

jméno:		funkce:	
cílová funkce 1:		cílová funkce 2:	
Vzdělání			
v letech:	škola:	obor:	
Praxe			
v letech:	organizace:	funkce (činnost):	
Plán intervencí			
etapa:	intervence:	plnění/rok:	
do 1 roku	dokončit studium	zkouška/VI-20...	
	studium AJ, všeobecné komunikační znalosti	zkouška II stupně/VI-20...	
	zastupovat vedoucího útvaru v plném rozsahu s formálním pověřením a jasně stanovenými kompetencemi	formalizace pozice/XII-20...	
	vést pracovní jednání a vyjednávání podmínek se zástupci útvaru prodeje	delegování pravomoci/IX-20...	
do 2 let	získat vzhled do způsobu vedení celých auditů vlastní účastí na celých prováděných auditech	vlastní účast/I-20...	
	samostatně vést zákaznické audity v ČJ i v AJ	delegování pravomoci/I-20...	
do 3 let	studium AJ, odborné komunikační znalosti	zkouška III. stupně/VI-20...	
	přijmout roli projektového manažera v zatím nespecifikované akci	delegování pravomoci/I-20...	
do 5 let			
		Podpis zaměstnance:	
		Podpis nadřízeného:	
Vypracováno v roce			
Kontrola v roce ...			
Kontrola v roce ...			

Zdroj: z archivu autora

Obr. 11 Osobní rozvojový plán²⁶

²⁶ Osobní rozvojové plány mají v organizacích různá označení. Mohou se jmenovat například Kariérový plán, Plán osobní kariéry, Kariérový rozvoj zaměstnance apod. Význam jmenovaných dokumentů je dohoda mezi zaměstnancem a organizací o postupu v osobním rozvoji zaměstnance. Kariérový plán je vypracováván pro perspektivní zaměstnance, kteří mají přínos pro organizaci v plnění jejích dlouhodobých cílů. Plán deklaruje podmínky pro dlouhodobou stabilizaci zaměstnance a tím i perspektivu osobního rozvoje.

10.3 Příklad tréninkového programu

Tab. 3 Příklad tréninkového programu

Název	Vnitrofiremní komunikace a možnosti jejího zlepšování
Komu je program určen:	Manažerům (vrcholovým, středním, prvoliniiovým), klíčovým zaměstnancům, personalistům firmy
Co získáte:	<p>Povědomí o tom, jak se v organizaci komunikuje a jaký to má na ni vliv.</p> <p>Poznání principů mezilidské komunikace.</p> <p>Porozumění, jak vlastní postoje ovlivňují komunikaci.</p> <p>Pochopení osobnostních odlišností a jak se projevují v komunikaci.</p>
Obsah programu:	<p>Co a jakým způsobem v organizaci hovoří</p> <ul style="list-style-type: none"> vymezení vnitřní komunikace, předpoklady fungování, největší problémy, představy zaměstnance, ideální model <p>Cíle vnitrofiremní komunikace, formy a prostředky</p> <ul style="list-style-type: none"> podmínky pro efektivní komunikaci v organizaci a její vědomé budování, vzájemné ovlivňování organizační kultury a komunikace, komunikační nástroje vnitřní komunikace a jejich efektivita, používané standardy pro komunikaci <p>Principy mezilidské komunikace</p> <ul style="list-style-type: none"> komunikace jako prostředek přenosu informací, komunikační model, bariéry v komunikaci a jejich odstraňování, role vysílatele a role příjemce informací, závazky pro zaměstnance a jejich standardy v komunikaci, <p>Základní dovednosti v komunikaci</p> <ul style="list-style-type: none"> naslouchání, cvičení na kvalitu naslouchání a vymezení závěrů pro praxi, zjišťování informací formou kladení otázek, druhy otázek <p>Mé vlastní postoje v komunikaci a jak s nimi pracovat</p> <ul style="list-style-type: none"> pozitivní a negativní postoj a jeho dopady na výsledek komunikace, vědomá změna postojů a jejich promítnutí do komunikace <p>Osobnostní odlišnosti a jak se projevují v komunikaci</p> <ul style="list-style-type: none"> typy osobnosti, zjištění osobního komunikačního typu, osobnostní styly komunikace a jejich vliv na komunikaci, nač si lidé hrají a jak se to promítá do jejich komunikace
Metody a techniky práce	výklad, příklady z praxe, video filmy, modelové situace, skupinová diskuse, sebereflexe účastníků a skupinová zpětná vazba
Lektoři	
Datum, místo konání a cena	1 den vždy od 7:00 do 15:00 hod, ve dnech,

Zdroj: z archivu autora



1. Vytvořte návrh uvedených dokumentů pro vaši zaměstnavatelskou organizaci.



Literatura k tématu:

Viz předchozí kapitola

Kapitola 11

Hodnocení pracovního výkonu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- jaký je skutečný význam hodnocení pracovního výkonu pracovníků,
- jaké jsou základní druhy hodnocení,
- které používáme metody hodnocení,
- kdo všechno jsou hodnotitelé,
- jakou podobu má hodnotící pohovor.



Klíčová slova:

hodnocení pracovního výkonu, pravidelné hodnocení, hodnotitel, metody hodnocení, hodnotící pohovor

11.1 Základní pojmy

Hodnocení pracovního výkonu je proces neustálého sdílení informací mezi pracovníkem a zaměstnavatelem týkajících se pracovních výkonů pracovníka, jeho pracovního chování a podmínek pro pracovní výkony.

Obsahem hodnocení je zejména:

- informace o spokojenosti zaměstnavatele s pracovním výkonem,
- vzájemné informování o využití potenciálu pracovníka,
- sdělování a upřesňování požadavků zaměstnavatele na pracovní kompetence pracovníka,
- informování zaměstnavatele o budoucích potřebách pracovníka,
- revize náplně práce pracovníka,
- zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo,
- dohoda na pracovních a rozvojových cílech pracovníka pro následující období.

Posuzování je zaměřeno na osobnost člověka, ne jeho pracovní výkony, které nejsou měřitelné. Posuzování se vztahuje k stálým projevům pracovního chování pracovníka, které nelze kvantifikovat, lze je pouze popsat, pojmenovat. Posuzování je pro svou neměřitelnost náročnější než samotné hodnocení měřitelných pracovních výkonů. Posuzování je součástí personální činnosti hodnocení pracovního výkonu.

Zpětná vazba v komunikaci je princip, postup při vzájemné výměně informací. Uplatňuje se vždy ta, kde je nezbytné u předávání informací i u jejich vyhodnocování zachovat objektivitu, přijatelnost sdělených informací a případně i motivovat ke změnám. V organizaci se používá hlavně při sdělování informací o pracovních výkonech, o pozorovaném pracovním chování pracovníka. Řídí se následujícími pravidly:

- poskytnout co nejdříve po podaném výkonu,
- zahájit pozitivními informacemi,
- být konkrétní, být popisný, sdělovat fakta,
- vést pracovníka k aktivní diskusi,

- končit vždy výhledem do budoucího období – nové pracovní úkoly, nové cíle osobního rozvoje.

Hodnotitel je osoba, která v organizaci hodnotí pracovní výkony pracovníků. Klíčový hodnotitel je přímý nadřízený pracovníka. Hodnotitel používá nástroje pro hodnocení vytvořené v organizaci, řídí se principem zpětné vazby tak, aby jeho přístupem bylo hodnocení pro pracovníka maximálně objektivní, srozumitelné a motivující.

Systém hodnocení je soubor nástrojů pro hodnocení vytvořený v konkrétní organizaci. Zahrnuje nástroje hodnocení, závazné hodnotící cykly, administrativní podporu, identifikovanou skupinu hodnotitelů a systém vzdělávání pro hodnotitele. Systematický efektivní přístup v organizaci k hodnocení pracovních výkonů pracovníků odpovídá na otázky: Proč hodnotit? Co hodnotit? Jak hodnotit? Kdy hodnotit? Kdo by měl hodnotit? Jak sdělit výsledky hodnocení.

Hodnotící formulář je záznamový arch pro písemný záznam výsledků hodnocení pracovníka. Obsahuje firemní standardy pro hodnocení pracovníků, vyjádření pracovníka k hodnocení, závěry z hodnocení v podobě úkolů a cílů pro následující období. Je vyjádřením vzájemné shody mezi pracovníkem a přímým nadřízeným o názorech na podané pracovní výkony pracovníka za konkrétní období. Vyjádřením shody a závaznosti uvedených tvrzení je podpis obou zúčastněných stran. Hodnotící formuláře jsou součástí uložených údajů o pracovníkovi.

11.2 Význam hodnocení pracovního výkonu

Systém hodnocení pracovního výkonu pracovníků v organizaci se týká všech pracovníků. Hodnoceny jsou výkony všech pracovníků. Současně všichni manažeři a pracovníci, kteří se vedou pracovníky, jsou v roli hodnotitelů. Jedná se tedy o systém, který má významný informační přínos nejen pro jednotlivce, ale i pro organizaci jako celek. Přínosy systému hodnocení v organizaci lze rozdělit následujícím způsobem:

Přínosy pro samotné hodnocené pracovníky:

- ocenění pracovních výsledků a kvality práce,
- pohled nadřízeného na pracovní výsledky pracovníka a jeho osobnostní kvality,

- prostor k vyjasnění si nesrovnalostí v chápání pracovních výkonů a k lepšímu vzájemnému porozumění,
- motivace k dalším výkonům,
- upřesnění obrazu budoucího působení pracovníka ve firmě,
- prostor pro prezentaci vlastních názorů, potřeb, podnětů a osobních cílů pracovníka,
- formulace pracovních a rozvojových cílů pracovníka,
- potvrzení sounáležitosti s nadřízeným i organizací.

Přínosy pro manažery:

- vyjádření názorů na pracovní výkon pracovníka,
- usměrňování činnosti pracovníků (zacílení, kvalita práce, kvantita výstupů)
- zacílení osobního rozvoje pracovníků,
- nástroj rozvoje předností pracovníků a eliminace jejich slabých stránek,
- motivace k vyšším pracovním výkonům,
- pochopení zájmů a přání pracovníků týkajících se jejich osobního rozvoje a budoucnosti v organizaci,
- plánování rozvojových aktivit pro následující období,
- vytváření a udržování vztahu s pracovníkem,
- informační zdroj pro stanovování spravedlivé mzdy, zejména pak pohyblivé složky mzdy,
- prostor pro poskytování jakýchkoliv informací týkajících se pracovníka a jeho výkonů.

Přínosy pro celou organizaci:

- získání obrazu o kvalitě lidských zdrojů v organizaci (o pracovním potenciálu pracovníků),
- přehled o potenciálu pracovníků pro jejich další rozvoj,
- zdroj informací pro personální plánování,
- zdroj informací pro personální změny,
- zdroj informací pro upřesnění pravidel pro pracovní výkony pracovníků,
- zdroj informací pro zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,

- navrhování a plánování personálních záloh,
- zdroj informací pro úpravy popisů práce a dalších firemních dokumentů,
- komunikační propojení jednotlivých úrovní řízení, systém předávání informací mezi všemi pracovníky,
- podněty pro formulaci firemních hodnot a firemní kultury,
- formulace standardů kulturu vedení lidí v organizaci.

Hodnocení slouží k plánování nárůstu pracovních kompetencí a plánování převzetí nových odpovědností. Zároveň je hodnoceno, do jaké míry jsou využívány a zvládány stávající kompetence v pracovních činnostech. Na základě celkového posouzení by měl nadřízený pracovník rozhodnout, zda u pracovníka dochází k výraznému posunu v náplni práce a rozsahu odpovědností. Měl by zvážit mzdovou úpravu v relacích daného pracovního stupně a výši pohyblivé složky. Při tomto rozhodování by měl přihlížet k tomu, do jaké míry nové získané kompetence ovlivní kvalitu práce a výkonnost nebo do jaké míry rozšíří odpovědnost.

Hodnocení slouží i pro plánování osobního růstu. Musí být tedy operativní, což znamená, že v případě nutnosti může být provedeno v kteroukoliv dobu. Povinností nadřízeného je také provést hodnocení pracovníka těsně před ukončením zkušební doby nebo adaptační doby.

11.3 Typy hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu může mít **dvě podoby**:

- **formální** – probíhá periodicky, řídí se firemními standardy,
- **neformální** – řídí si hodnotitel – manažer sám, dle vlastního uvážení, jako vlastní nástroj řízení podřízených pracovníků. Má podobu okamžité zpětné vazby.

Nejčastější **formy** hodnocení pracovního výkonu:

V každodenním kontaktu manažera s pracovníkem na pracovišti. Manažer reaguje na dílčí výstupy práce, které jeho podřízení právě realizují. Toto hodnocení je nejčastějším zdrojem informací pro pracovníka. Slova jako *„Ano, v pořádku, můžete to poslat“* nebo *„Slyšel jsem, že se vám včera na obchodním jednání podařilo uzavřít smlouvu“* jsou pro pracovníka jasnou zpětnou vazbou.

Bohužel, u této formy hodnocení dochází ke dvěma základním nedostatkům:

- manažeři opomíjejí průběžně sdělovat pracovníkům svůj názor a čekají se svou reakcí na pravidelné hodnotící pohovory,
- manažeři se častěji vyjadřují k nedostatkům, kterých si všímají, nesdělují svou spokojenost, opomíjejí pochválit dobrou práci. Typickým vyjádřením tohoto přístupu je: „*Lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenandávám.*“

V každodenním kontaktu má manažer významný hodnotící a hlavně motivační nástroj. Usměrnování požadavků na pracovní výkony, a posilování žádoucích pracovních návyků okamžitě při výkonu má pro pracovníka největší hodnotu je také jedním ze způsobů osobního rozvoje pracovníka.

Hodnocení při dosažení pracovního cíle. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – dokončení projektu, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných pracovníků. Manažer tuto zpětnou vazbu poskytuje nejčastěji:

- na poradách,
- při předání dohodnutých výstupů pracovníkem manažerovi.

Hodnocení při ukončení pracovního úkolu je používáno manažery často. Manažer si tuto fázi pracovního výkonu u svých pracovníků plánuje a průběžně sleduje. Překážkou této formy hodnocení bývá problém s ukončováním pracovních úkolů. Plnění mnohých pracovních úkolů se prodlužuje měnícími se podmínkami, průběžným doplňováním původního zadání, vznikají následné dokončovací práce. Důsledkem je, že fázi ukončení pracovního úkolu nelze jednoznačně označit. Musí ji manažer vědomě pojmenovat a vyzvat tím i k zhodnocení úkolu.

Finanční hodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pohyblivé složky. Pohyblivá složka v krátkodobém časovém horizontu odráží spokojenost zaměstnavatele s podávanými pracovními výkony (v porovnání s předem stanovenými standardy, cíli). Časový horizont musí odpovídat charakteru pracovní činnosti a možnostem organizace. Pohyblivou složku lze upravovat měsíčně, čtvrtletně apod. Vždy však platí, že rychlá zpětná vazba na výkon má pro pracovníka větší význam a může na ni okamžitě reagovat (zvýšeným výkonem).

I zde se můžeme setkat s problémy, které v práci nastávají:

- manažer zohledňuje pro hodnocení standardy, které nebyly předem dohodnuty, pracovníkovi vysvětluje, co je vedlo ke stanovení výše odměny až následně, a tím finanční hodnocení ztrácí motivační účinek,
- manažer se vyhýbá rozlišování mezi výkonnými a méně výkonnými pracovníky a tohoto nástroje hodnocení nevyužívá.

Některé organizace této formy hodnocení nevyužívají nebo ji sice deklarují, ale ve skutečnosti se k pohyblivé složce chovají jako k pevné části mzdy. Pracovníci ji pak následně i vnímají jako svou plně nárokovou součást mzdy.

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu je řízeno personálním útvarem podle celofiremních standardů. Jeho provádění je povinné pro všechny manažery, kteří řídí podřízené pracovníky. Takovéto hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Je prováděno **formou hodnotícího rozhovoru** – povinnosti manažera hovořit s každým pracovníkem o jeho pracovních výkonech za hodnocené a výstupy z rozhovoru zaznamenat do **standardizovaného formuláře hodnocení**.

Často je systematické hodnocení **spojeno s finančním hodnocením**.

11.4 Nástroje hodnocení

Hodnocení, má-li plnit funkci zpětné vazby a být motivační, musí mít jasná pravidla a předem stanovené standardy. Následující přehled uvádí (Bělohávek 2006, s. 314 - 316), co všechno může být předmětem hodnocení a jakými postupy lze hodnocení provést.

Předmětem hodnocení může být:

- **Výsledky práce dle měřitelných kritérií:** výstupy obchodní činnosti, objem vyrobených výrobků, kvalita výrobků, počet zmetků, úrazovost, objem oprav zařízení, počet obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků (počet stížností).
- **Pracovní chování dle měřitelných kritérií:** míra plnění úkolů, dodržování nařízení a pravidel, ohlašování problémů, šetrné chování k zařízení, zpracovávání dokumentů, pravidelná docházka, podávání zlepšovacích návrhů.
- **Pracovní dovednosti, znalosti, schopnosti dle posuzovatelných kritérií:** odborné znalosti, odolnost vůči stresu, schopnost koordinace, prodejní dovednosti, ctížádost, poctivost, tvořivost, vůdčí schopnosti, odpovědnost.

Sociální chování dle posuzovatelných kritérií: komunikační dovednosti, mezilidské vztahy, loajalita.

Postupy hodnocení (tedy i posuzování):

- **Srovnání výkonů nebo osobnosti pracovníka s pracovními normami.** Chování pracovníků, jejich vlastnosti a další charakteristiky jsou srovnávány s určitými zavedenými pracovními postupy. Probíhá jako:
 - přímé pozorování pracovníka v pracovním procesu – jeho chování, fyzických sil, používaných postupů,
 - použitím hodnotících dotazníků při různých příležitostech – poskytuje výčet různých hodnotících soudů o daném pracovním chování pracovníka, které charakterizují hodnocenou osobu,
 - vytvořením hodnotící stupnice – nejčastěji graficky zpracované jednotlivé stupně pozorované vlastnosti, seřazené od – k + nebo od 0 k +. Hodnotitel zatrhuje políčka hodnotící stupňů výkonu pozorovaného,
 - sledováním kritických událostí spojených s pracovním výkonem pracovníka – záznamy a popisy mezních případů, tedy vysoce produktivního a neproduktivního chování hodnoceného.
- **Srovnání výkonů nebo osobnosti pracovníka se stanovenými cíli.** Pracovník je hodnocen na základě toho, do jaké míry se podílel na dosažení stanovených pracovních cílů. Základem metody je taková formulace cílů, aby výsledky byly měřitelné a sledovatelné. Probíhá jako:
 - hodnocení dle stanovených cílů v rámci pravidelného hodnocení pracovníků,
 - hodnocení dle průběžně zaznamenávaných úkolů a cílů (delegování, zápisy z porad),
 - hodnocení na základě popsaných kompetencí (v popisu práce, specifikaci práce, v kompetenčním modelu).
- Srovnání mezi jednotlivými pracovníky:
 - seřazení pracovníků dle zvoleného kritéria, např. výkonu,
 - nucené rozdělení do skupin dle zvoleného kritéria (používá se distribuce 10 % nadstandard, 70 %, standard, 20 % podstandard), kdy hodnotitel zařazuje jednotlivé pracovníky do předem popsaných a limitovaných skupin,
 - párové srovnávání, kdy hodnotitel u malých pracovních skupin srovnává každého pracovníka s každým.

Organizace využívají také **nezávislé formy hodnocení** prováděné odborníky (externími dodavateli), jako je assessment centre nebo profesní diagnostika.

11.5 Hodnotitelé

Hodnotit mohou všichni, kdo se dostávají s hodnoceným pracovníkem na jeho pracovní pozici pracovním do kontaktu:

- jeho přímý nadřízený,
- všichni manažeři na vyšších řídicích stupních,
- pracovníci na stejné úrovni pracovního zařazení,
- podřízení,
- zákazníci nebo externí spolupracovníci a dodavatelé.

Hodnotit mohou také všichni jmenovaní hodnotitelé najednou, a to formou hodnotícího dotazníku vypracovaného za tímto účelem. Takové hodnocení nazýváme 360° hodnocení²⁷.

Hodnocení si vyžaduje přípravu hodnotitelů před hodnocením. Školení hodnotitelů i nácviky hodnotících rozhovorů jsou běžnou součástí interního vzdělávání pracovníků v organizacích. Důvodem je:

- **seznámení se standardy pro hodnocení** – firemní kritéria pro hodnocení, struktura hodnotícího formuláře a význam jednotlivých částí formuláře, postup hodnocení v organizaci, termíny hodnocení, způsob administrace (v organizaci probíhají úpravy celofiremních standardů na základě poznatků z předcházejících hodnocení nebo při inovaci procesu systematického hodnocení v organizaci,
- **objektivita hodnocení** – hodnotitelé se při hodnocení dopouštějí chyb, jako je přecenění prvního dojmu, unáhlené soudy, předsudky, oslnění výraznou vlastností, odsuzování podle vlastních postojů (přílišná ohleduplnost, přísnost nebo nejistota),
- **nácvik dovedností vést hodnotící rozhovor** – hodnotitel se učí postupovat v rozhovoru dle logické struktury, klást vhodné otázky, průběžně si zaznamenávat průběh rozhovoru, správně vyplnit hodnotící formuláři, dosáhnout s hodnoceným pracovníkem shody.

²⁷ 360° hodnocení je použití jedné metody – nejčastěji dotazníku současně pro všechny interní i externí pracovníky, kteří přicházejí do přímého kontaktu s hodnoceným pracovníkem. Výsledkem je ucelený obraz hodnoceného pracovníka, bohatá zpětná vazba pro pracovníka.

11.6 Hodnotící rozhovor

Výsledky hodnocení jsou s pracovníkem podrobně prodiskutovány na osobním pohovoru nadřízeného s hodnoceným pracovníkem. Součástí rozhovoru je společné vypracování písemného hodnocení pracovníka.

Struktura hodnotícího rozhovoru je následující:

1. Příprava

- Manažer shromáždí veškeré podklady dokumentující pracovní výkon pracovníka (záznamy z porad, z úkolování a delegování, pracovní písemné výstupy).
- Manažer vyplní podle svých podkladů formulář hodnocení (varianta: poskytne jej několik dní předem pracovníkovi).
- Manažer instruuje hodnocené pracovníky o pravidlech hodnocení a vyzve hodnocené, aby vyplnili sami své hodnotící formuláře jako přípravu na rozhovor.
- Manažer sjedná schůzky se všemi pracovníky. Hodnocený musí mít čas a možnost se na rozhovor připravit. Manažer si vyhradí na jeden rozhovor cca 30 min a více, naplánuje rozhovory a plán zveřejní.

2. Úvod rozhovoru

Role manažera:

- Přivítání a navození atmosféry.
- Vyjasnění průběhu, obsahu a účelu rozhovoru.
- Specifikuje období, kterého se hodnocení týká a použité doklady, které má pro hodnocení připravené.

3. Sebehodnocení pracovníka

Manažer vyzve pracovníka k monologu, pokud pracovník odbíhá od tématu nebo není konkrétní, usměrňuje. Dělá si poznámky, ke kterým se vyjádří později.

Hodnocený pracovník se vyjádří ke kvalitě i podmínkám svých výkonů za hodnotící období, sdělí svůj názor k připravenému hodnocení ve formuláři.

4. Hodnocení manažerem

Manažer zhodnotí výkony podle pravidel podávání zpětné vazby (konkrétně, popisně). Zaměří se na:

- pozitivní výstupy, přínosy,
- odlišnosti svého hodnocení od sebehodnocení pracovníkem,
- na konkrétní výhrady vůči odvedeným výkonům.

Manažer uzavírá každé téma konsensem s hodnoceným pracovníkem. Důležité je pochopení argumentů a pravidel pro hodnocení na straně hodnoceného pracovníka.

5. Stanovení pracovních úkolů a rozvojových cílů

- Manažer s pracovníkem dohodnou způsob kompenzace nedostatku/ů ve výkonu formou vhodné intervence.
- Manažer poskytne informace o směrech rozvoje pracoviště i organizace v následujícím období. Vysvětlí osobní roli pracovníka v následujícím období.
- Manažer dohodne s pracovníkem pracovní cíle pro následující období včetně intervencí podporujících schopnost pracovníka splnit cíle.
- Pracovník definuje svůj pohled na vlastní osobní rozvoj v rámci nových cílů.

6. Hodnocení zaměstnavatele pracovníkem

- Hodnocený pracovník dostává prostor pro volná sdělení směřující k manažerovi, pracovním podmínkám, organizačnímu prostředí
- Manažer vyslechne, klade doplňující otázky, aby správně porozuměl sdělením.

Pracovník se v této části rozhovoru vyjadřovat slovně nemusí, může být vyzván k písemnému sdělení ve formuláři.

7. Dohoda

Manažer rekapituluje zjištěná fakta, otevírá prostor pro doplňující dotazy, vyjasnění záležitostí technického charakteru spojených realizací některých dohodnutých postupů a závěrů, specifikování dalšího postupu (termínu a formy následného kontaktu).

8. Závěr

Manažer se s hodnoceným pracovníkem dohodne o následných krocích vedoucích ke kompletní písemnému záznamu do formuláře hodnocení a podpisům všech kompetentních osob, uzavře vytvořenou atmosféru, na závěr se rozloučí.

Závěry z hodnotícího pohovoru zaznamenané formou písemného hodnotícího formuláře jsou:

- označení cílů, které byly v minulém období splněny,
- označení cílů, které mohly být splněny lépe nebo které nebyly splněny,
- stanovené cíle na nové hodnotící období,
- stanovené návrhy na rozvojové intervence podporující splnitelnost stanovených cílů,
- vyjádření pracovníka k pracovnímu prostředí, vlastnímu rozvoji apod.



Proces hodnocení pracovního výkonu pracovníků v organizaci má přínosy pro samotnou organizaci, manažery, kteří hodnocení provádějí a hodnocené pracovníky. Způsob a pravidla hodnocení v organizaci musí respektovat tyto potřebné přínosy.

Hodnocení pracovních výkonů může probíhat neformálně (každodenní kontakt manažera s pracovníkem, využívání vhodných příležitostí, neformální rozhovory s pracovníky na pracovišti) a formálně (pravidelný systematický proces při úkolování a předávání hotových výkonů, na poradách, v souhrnném hodnocení obvykle 1x ročně).

Hodnocené výkony pracovníků mají charakter měřitelných výkonů, které lze hodnotit dle měřitelných kritérií (počet, kvalita, frekvence, existence výstupů apod.) nebo mají charakter pracovního chování dle měřitelných kritérií (dodržování nařízení, ohlašování, docházka apod.) nebo mají charakter schopností a sociálního chování dle posuzovatelných kritérií (mezilidské vztahy, asertivita apod.). Pro osobnost hodnotitele je posuzování náročnější než měření.

Hodnotící rozhovor jako formální nástroj pravidelného souhrnného hodnocení realizováno nejčastěji 1x ročně a týká se všech pracovníků. Je organizované personálním pracovištěm, má stanovená pravidla a provádí se podle hodnotícího formuláře. Proces zahrnuje – přípravu hodnotitelů, samotný rozhovor (úvod, sebehodnocení, hodnocení manažerem, stanovení úkolů a rozvoje pracovníkovi, zhodnocení zaměstnavatele pracovníkem) a celkové vyhodnocení výstupů pro organizaci.



1. Vidíte nějaké souvislosti mezi formálním a neformálním hodnocením pracovníka manažerem? Jaké?
 - Pokud manažer neprovádí neformální hodnocení, jaké to má důsledky pro formální hodnocení?
 - Pokud manažer neprovádí formální hodnocení a hodnotí jen neformálně, jaké to má důsledky pro pracovníky a jejich výkony?
2. Jaká kritéria (měřitelná/posuzovatelná) byste zvolil/a pro zhodnocení následujících výkonů:
 - vstřícnost prodavačky k zákazníkům;
 - úspěšnost obchodního zástupce (prodejce);
 - výkonnost administrativní pracovnice.
3. Pokud byste byl v roli hodnotitele pracovního výkonu (pracovníka), který nyní vykonáváte, nebo jste ve svém životě někdy vykonával, jak byste se připravil na hodnotící pohovor?
 - co byste si shromáždil jako podklady k hodnocení?
 - na co byste se připravil se zeptat?
 - jaká úskalí v hodnotitelnosti pracovního výkonu byste předpokládal, že nastanou a předem si je promyslel?



Literatura k tématu:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol a Oldřich ŠULÉŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. OSBN 978-80-247-2903-9.
- [3] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Kapitola 12

Formuláře k hodnocení pracovního výkonu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Popsat obsah dokumentů
- Navrhnout vlastní obsah dokumentů



Klíčová slova:

Příklad formuláře ročního hodnocení pracovního výkonu pracovníka, detailní záznamový arch hodnotícího rozhovoru s pracovníkem, příklad záznamu hodnocení pracovního výkonu pracovníka.

12.1 Příklad formuláře ročního hodnocení pracovního výkonu pracovníka

		HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	
		za uplynulé období od	do
Hodnocený		Datum nástupu	
Profese		Úsek / oddělení	
Interní auditor		Hodnotitelé	
Zapojení do vývojových projektů a VaV projektů			
Hodnotitel - Hodnocení osobního rozvoje a pracovních výsledků			
Specifické odborné úkoly z minulého období		Slovní hodnocení (co neivstiznějši komentář)	
Specifické osobnostní úkoly z minulého období		Slovní hodnocení (co neivstiznějši komentář)	
Dosažené úspěchy / splněné úkoly / realizované projekty			
Neúspěchy / nesplněné úkoly / kázeňské přestupky			
Přínos pro úsek/ přínos ve vztahu k pozici			
Podněty ke zlepšení / podněty ve vztahu k pozici			
Hodnocený - Stanovisko		Slovní komentář	
náplň práce - pracovní úkoly, prac. zařazení			
pracovní kolektiv - spolupracovníci, kolegové na pracovišti			
firemní prostředí - vybavení, sociální zařízení, estetika			
perspektiva růstu - možnosti seberealizace			
vzdělávání - úroveň a rozsah vzdělávacích aktivit			
ohodnocení - finanční, pochvala, benefity, firemní výhody			
pracovní kariéra - hodnocení			

ZÁVĚRY Z HODNOCENÍ		
Hodnotitel - Komplexní hodnocení (20-70-10)		
Stupeň	Označení	Komentář
A (20)		U zaměstnance dochází k trvalému odbornému i osobnostnímu růstu. Překračuje očekávaný pracovní výkon.
B (70)		Pracovní výkon zaměstnance je stabilizovaný. Zaměstnanec podává očekávaný pracovní výkon.
C (!)		Pracovní výkon zaměstnance je kolísavý. Objevují se mírné nedostatky.
D (10)		Zaměstnanec nepodává očekávaný pracovní výkon. Objevují se vážné nedostatky.
Hodnotitel - Specifické úkoly na příští období		
Specifické odborné rozvojové úkoly a kariérové intervence v dalším období		Poznámka (např. způsob zajištění, podpora poskytnutá firmou)
Specifické osobnostní rozvojové úkoly a kariérové intervence v dalším období		Poznámka (např. způsob zajištění, podpora poskytnutá firmou)
Slovní komentář k hodnocení:		
Představa dalšího působení ve firmě		
Datum:	Podpis hodnoceného:	Podpisy hodnotitelů:

Zdroj: z vlastního archivu

Obr. 12 Formulář ročního hodnocení pracovního výkonu

12.2 Příklad detailního záznamového archu hodnotícího rozhovoru s pracovníkem

Obrázek č. 16: Záznamový arch hodnotícího rozhovoru – detailní

Hodnocení zaměstnance

hodnocené období:

I. Identifikace hodnoceného zaměstnance

Příjmení a jméno:	
Pracovní místo:	

II. Identifikace hodnotitele

Příjmení a jméno:	
Pracovní místo:	

III. Hodnocení stanovených cílů minulého hodnotícího období

Poř. č.	Komentář ke splnění cílů/úkolů z minulého hodnotícího období

IV. Hodnocení kompetencí

Schopnosti - dovednosti	<i>sebehodnocení</i>	<i>hodnocení</i>
1. Znalost práce		
2. Množství odvedené práce		
3. Kvalita odvedené práce		
4. Pracovní chování <ul style="list-style-type: none"> * dodržování pracovní doby a její efektivní využívání * včasné a pečlivé plnění pracovních úkolů a povinností * dodržování pravidel, instrukcí a norem 		
5. Vztah k majetku firmy <ul style="list-style-type: none"> * odpovědné a hospodárné zacházení s majetkem firmy (vč. zařízení, strojů a přístrojů) * respektování zájmů firmy 		
6. Týmová práce <ul style="list-style-type: none"> * schopnost spolupráce s kolegy * schopnost podřídit své zájmy týmu 		
7. Sociální chování <ul style="list-style-type: none"> * dobré pracovní vztahy se spolupracovníky * respektování pokynů nadřízeného * dodržování firemní kultury * dodržování žádoucího vztahu ke klientům 		
8. Komunikace <ul style="list-style-type: none"> * schopnost jasně, stručně a srozumitelně předávat informace * předává včas podstatné informace na potřebná místa 		
9. Osobnostní dispozice <ul style="list-style-type: none"> * schopnost konat odpovědně, samostatně a spolehlivě * schopnost tvořivého přístupu k práci * zvládnutí stresu (nepodléhání obtížným situacím, zvládnutí mnoha aktivit najednou) * schopnost vlastního rozvoje (definice svých oblastí rozvoje, samostudium, osvojování si nových technik) 		
10. Řídící dovednosti <ul style="list-style-type: none"> * schopnost vést, motivovat a rozvíjet zaměstnance * schopnost delegovat pravomoci a úkoly * schopnost koordinace činností pracovníků, plánování a kontrola * schopnost řešení konfliktů 		

Hodnoticí škála (stupnice)

Slovní vyjádření	Body	Komentář
EXCELENTNÍ úroveň	5	Očekávání je naplňováno na vzorové úrovni, při níž nelze navrhnout žádnou dílčí oblast ke zlepšení.
OPTIMÁLNÍ úroveň	4	Přesně odpovídá očekáváním v dané pozici. Lze navrhnout pouze dílčí oblasti ke zlepšení bez možnosti kvalitativního skoku. Rozvoj se zaměřuje na zdokonalování silných stránek.
POSTAČUJÍCÍ „minimální“ úroveň	3	S výhradami vyhovující pro danou pozici. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
PODPRŮMĚRNÁ "limitující" úroveň	2	Je nutný systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
NEDOSTATEČNÁ „ohrožující“ úroveň	1	Zásadní rozpory s požadavky na danou pozici, případně absence dané kompetence. Nutný okamžitý rozvoj od základů.

V. Slovní vyjádření hodnotitele (charakteristika hodnoceného, silné a slabé stránky, rozvojové doporučení, ...)

VI. Stanovení cílů, kterých má hodnocený/á dosáhnout v následujícím roce

Poř. č.	Nové cíle – úkoly pro příští hodnotící období

VII. Návrhy/potřeby dalšího vzdělávání (zvyšování kvalifikace) hodnoceného

1. Navrhněte vzdělávání, které pomůže odstranit největší nedostatky z hlediska stávající

2. Navrhněte vzdělávání, které bude hodnocený potřebovat vzhledem k budoucímu vývoji pracovního místa nebo jeho pracovní pozice.

VIII. Mám zájem o další vzdělávání, školení či kurzy:

IX. Vyjádření zaměstnance k firmě (náměty na zlepšení, připomínky):

X. Komentář zaměstnance

Poznámky a komentář k hodnocení, které s vámi bylo provedeno, příp. poznámky k rozvoji Vaší kariéry a dohodnutým způsobům Vašeho rozvoje.

Datum a podpis

Datum a podpis

hodnoceného zaměstnance

hodnotitele

XI. Stanovisko nadřízeného hodnotitele

1. Souhlasí s provedeným hodnocením, stanovenými cíli a úkoly, s návrhy v závěrech		
Hodnocení.		
2. Má výhrady k některé části x) k hodnocení	ke stanoveným cílům	k závěrům
3. Zcela nesouhlasí x) s hodnocením	se stanovenými cíli a úkoly	se závěry hodnocení
x) důvody		

Datum a podpis nadřízeného hodnotitele

Zdroj: studentská práce dle zadání

12.3 **Příklad záznamu hodnocení pracovního výkonu pracovníka**

HODNOCENÍ PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ REPREZENTANTA:

Jméno pracovníka: XY

Základní komunikační dovednosti:

- + pozitivní vyladění atmosféry
- + dynamické jednání
- + navedení neformální atmosféry v úvodu
- + udržuje oční kontakt

- dlouhé monology
- neucelené sdělování informací (chaotičnost)
- kladení sugestivních otázek
- netrpělivost v reakcích na odpovědi lékaře – skákání do řeči a dopovězení odpovědí za lékaře
- nedostatečné naslouchání

Prodejní dovednosti:

+ dodržuje základní strukturu rozhovoru (úvod, hlavní část, závěr)

+ používá reklamní a propagační materiály v průběhu rozhovoru

- v úvodu není vždy obsažen cíl návštěvy, souhlas s kladením otázek a časové vymezení
- po úvodu následuje monolog – výklad nabízených služeb místo otázek
- v průběhu rozhovoru nerespektuje odpovědi lékaře a neobratně přechází z jedné fáze rozhovoru do další

Zatím nepoužívá různé druhy úrovní otázek a nerozvíjí témata do důsledkových otázek – neabsolvovala trénink.

Vztah vůči lékaři (lékárníkovi) v části uzavírání objednávky nedokáže udržet partnerský – neabsolvovala trénink.

Úkoly pro další rozvoj dovedností:

- doplnit úvod o formulaci cíle, souhlas s kladením otázek a dohodu o čase
- klást otázky od počátku rozhovoru
- formulovat otevřené otázky
- sledovat odpovědi lékaře a reagovat na ně

Zpracoval:

Datum:

Zdroj: z archivu autora



1. Vytvořte návrh uvedených dokumentů pro vaši zaměstnavatelskou organizaci.



Literatura k tématu:

Viz předchozí kapitola

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN -978-80-247-2914-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 978-80-7067-447-5.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN Pavol a Oldřich ŠULĚŘ. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [7] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. OSBN 978-80-247-2903-9.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: H. C. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8978-0-7226-515-6.
- [10] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] KOLÁŘOVÁ Monika. *Velká kniha pro podnikání*. Vyd. 2. Olomouc: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.
- [15] MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

- [16] SEDLÁČKOVÁ, Vladimíra. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-85-4. 77 s. Dostupný z WWW: <<http://fyzika.upol.cz/cs/kategorie-clanku/vseobecne/vystupy-klicovych-aktivit>>.
- [17] STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [18] Zákoník práce - aktuální znění zákona č. 262/2006 Sb. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=262&r=2006>.

Seznam obrázků

Obr. 1	Formulář popisu práce	48
Obr. 2	Náborová pyramida	55
Obr. 3	Formulář žádosti o nábor zaměstnance	68
Obr. 4	Příklad nabídky pracovní pozice:	69
Obr. 5	Zpracování analýzy pozice s nástupními požadavky	70
Obr. 6	Záznamový arch výběrového rozhovoru	71
Obr. 7	Formulář hodnocení nástupního období	90
Obr. 8	Kolbův cyklus zkušenostního učení	96
Obr. 9	Schéma systematického přístupu k vzdělávání	97
Obr. 10	Tréninkový plán pro zaměstnance divize obchodu a marketingu	107
Obr. 11	Osobní rozvojový plán	108
Obr. 12	Formulář ročního hodnocení pracovního výkonu	126

Seznam tabulek

Tab. 1	Popis kompetencí pro pozici	49
Tab. 2	Volba metod vzdělávání	104
Tab. 3	Příklad tréninkového programu	109