

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mgr. **Dagmar HALOVÁ**

Mgr. **Zuzana VACULČÍKOVÁ SEDLÁČKOVÁ**, Ph.D.

Mgr. **Markéta VÍTOSLAVSKÁ**

JUDr. **Zuzana VYLEGALOVÁ**

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

Autor: Mgr. Dagmar Halová

Mgr. Zuzana Vaculčíková Sedláčková, Ph.D.

Mgr. Markéta Víťoslavská

JUDr. Zuzana Vylegalová

Olomouc 2024

Obsah

Úvod	8
Řízení lidských zdrojů a strategie organizace	10
1.1 Definice a role řízení lidských zdrojů	11
1.2 Vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů	13
1.3 Hlavní aktéři řízení lidských zdrojů	14
1.3.1 Personální útvar	14
1.3.2 Personalisté	15
1.3.3 Linioví manažeři	16
1.3.4 Outsourcing personálních služeb	17
1.4 Vazba mezi strategickými cíli organizace a lidskými zdroji	17
1.4.1 Strategie organizace	18
1.4.2 Strategické řízení lidských zdrojů	18
Personální plánování a trh práce	21
2.1 Personální plánování v organizacích	22
2.2 Trh práce, analýza trhu práce	24
Získávání zaměstnanců	28
3.1 Získávání zaměstnanců	29
3.2 Employer brand	31
3.3 Personální marketing	32
3.4 Propagace volných pracovních míst	33
Proces výběru pracovníků	39
4.1 Proces výběru pracovníků	40
4.1.1 Candidate experience	41
4.2 Kritéria výběru pracovníků	41
4.3 Životopis a motivační dopis	42
4.3.1 Životopis	42
4.3.2 Motivační dopis	46
4.3.3 Alternativní nástroje	46

4.4	Pracovní pohovor	47
4.4.1	Etiketa na pracovním pohovoru	47
4.4.2	Osoby přítomné na pracovním pohovoru	48
4.4.3	Často kladené otázky na pracovním pohovoru	48
4.4.4	Online pracovní pohovor	51
4.5	Assessment centrum	52
4.6	Další metody výběru pracovníků	53
	Právní aspekty řízení lidských zdrojů I	55
5.1	Úvod do pracovního práva	56
5.1.1	Kolektivní smlouvy	57
5.1.2	Vnitropodnikové normativní akty	57
5.2	Pracovněprávní vztah	58
5.2.1	Závislá práce	58
5.3	Postup před vznikem pracovního poměru	60
5.3.1	Výběr zaměstnance	60
5.3.2	Zákaz diskriminace	60
5.3.3	Povinnosti zaměstnavatele před uzavřením pracovní smlouvy	61
5.4	Vznik pracovního poměru	62
5.4.1	Jmenování	62
5.4.2	Pracovní smlouva	62
5.5	Zkušební doba	63
5.6	Pracovní poměr na dobu určitou	64
	Právní aspekty řízení lidských zdrojů II	66
6.1	Skončení pracovního poměru	67
6.1.1	Výpovědní důvody	68
6.1.2	Odstupné	70
6.1.3	Okamžité zrušení pracovního poměru	70
6.1.4	Skončení pracovního poměru na dobu určitou	71
6.2	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	71
6.2.1	Dohoda o provedení práce	72
	Organizační kultura	75

7.1	Pojem organizační kultura	76
7.1.1	Prvky organizační kultury	77
7.1.2	Zdroje organizační kultury	78
7.1.3	Vytváření a udržování organizační kultury	79
7.1.4	Onboarding a adaptační proces	79
7.1.5	Týmová práce	80
Osobnost pracovníka v organizaci a kariéra		83
8.1	Osobnost pracovníka v organizaci	84
8.2	Kariéra a řízení kariéry	86
8.2.1	Vývoj kariéry v průběhu zaměstnání	88
8.2.2	Postup řízení kariéry	88
Vzdělávání pracovníků		91
9.1	Proces vzdělávání	92
9.2	Systematické vzdělávání	93
9.2.1	Identifikace potřeby vzdělávání	94
9.2.2	Plánování vzdělávání	95
9.2.3	Realizace vzdělávání	95
9.2.4	Vyhodnocení vzdělávání	96
9.3	Metody vzdělávání	96
Řízení pracovního výkonu		101
10.1	Řízení pracovního výkonu	102
10.1.1	Cíle a význam hodnocení výkonu	104
10.1.2	Posuzování pracovního výkonu	106
10.1.3	Metody hodnocení výkonu	108
10.1.4	Hodnotící pohovory	108
10.2	Motivace, oddanost a angažovanost	110
10.2.1	Teorie motivace	110
10.2.2	Oddanost a angažovanost	113
Odměňování pracovníků		118
11.1	Odměňování pracovníků	119
11.2	Filozofie a strategie odměňování	121

11.3	Řízení odměňování	121
11.4	Finanční a nefinanční odměny	122
11.4.1	Model celkové odměny	123
11.5	Stanovení spravedlivých politik odměňování	124
11.5.1	Gender Pay Gap	125
Trendy a budoucí výzvy v řízení lidských zdrojů		128
12.1	Trendy a budoucí výzvy v řízení lidských zdrojů	129
12.2	CSR	130
12.3	Generační diverzita	130
12.4	Globalizace trhu práce	131
12.4.1	Management virtuálních týmů	131
12.5	Well-being	132
12.5.1	Fyzické zdraví zaměstnanců	132
12.5.2	Mentální zdraví zaměstnanců	132
12.5.3	Work-life balance	133
12.5.4	Outplacement	133
12.6	Vliv technologií na řízení lidských zdrojů	134
Seznam literatury a použitých zdrojů		137
Seznam obrázků		140
Seznam tabulek		141

Úvod

Milé studentky a studenti,

dostává se k vám studijní opora pro předmět Řízení lidských zdrojů. Studium ekonomiky a managementu zahrnuje pochopení toho, jak organizace fungují a dosahují svých cílů, přičemž klíčovým faktorem úspěchu je efektivní řízení lidských zdrojů. Studenti, kteří porozumí problematice řízení lidských zdrojů, získají nezbytné dovednosti pro motivaci, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců, což je zásadní pro optimalizaci výkonu organizace. Schopnost efektivně řídit lidský kapitál nejen zvyšuje konkurenceschopnost podniku, ale také podporuje udržitelný růst, inovace a pozitivní firemní kulturu, což jsou klíčové aspekty úspěšného managementu v dynamickém ekonomickém prostředí.

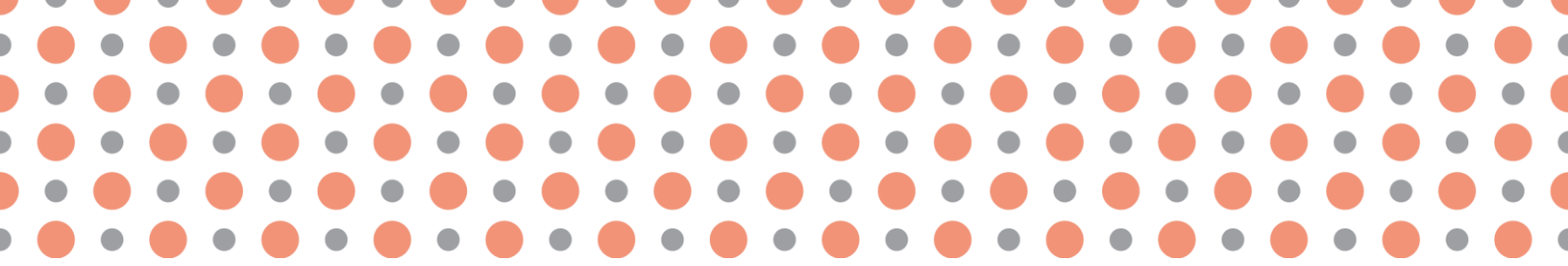
Pro studium řízení lidských zdrojů nepotřebujete žádné předchozí znalosti, klíčový však bude váš zájem o práci s lidmi a uvědomění si klíčové role zaměstnanců v organizaci.

Každá kapitola této studijní opory vás na úvod seznámí se svým obsahem a jejími cíli, zároveň budete informováni o nutné časové dotaci pro studium. Dále jsou kapitoly naplněny jak teoretickým výkladem, tak praktickými příklady. Pro zpestření a lepší vizualizaci autorky proložily text řadou schémat. Ve studijní opoře naleznete dva typy úkolů – první jsou ve své podstatě případové studie, které vás povedou k praktickému zamyšlení nad probíranou problematikou. Druhý typ úkolu jsou testové otázky, které vám pomohou ověřit si, že jste si zapamatovali a pochopili látku probíranou v dané kapitole. Zároveň je každá kapitola zakončena stručným shrnutím pojednávajícím o nejdůležitějších poznatcích z jejího tématu. Jednotlivé kapitoly čerpají z literatury uvedené na jejich konci. Neváhejte si tuto literaturu prostudovat, jestliže se budete chtít o některém z témat dozvědět více.

Na následujících stránkách této studijní opory se můžete těšit na dvanáct kapitol, které budou korespondovat s tématy probíranými během výuky. První kapitola se věnuje vývoji řízení lidských zdrojů od jeho vzniku jako podpůrné činnosti až po současnou strategickou roli, kterou dnes hraje ve všech fázích zaměstnaneckého životního cyklu. Tento proces zahrnuje aktéry, jako jsou personalisté a linioví manažeři, ale také externí poskytovatelé personálních služeb. Druhá kapitola rozebírá strategickou funkci HR, včetně personálního plánování, které zohledňuje interní potřeby organizace a externí vlivy, jako je situace na trhu práce a dostupnost pracovních sil. Je zde zdůrazněn význam sladění personálních potřeb s dlouhodobými cíli organizace. Ve třetí kapitole se čtenář dozvídá o procesu získávání pracovníků, který zahrnuje definování požadavků na pozice, tvorbu atraktivních nabídek a využívání personálního marketingu k přilákání talentů. Získávání vhodných kandidátů je úzce spjato s budováním silného employer brandu. Čtvrtá kapitola se soustředí na výběrové řízení, jehož důležitým prvkem je candidate experience. Správná komunikace a jasně

definovaná kritéria výběru zajišťují pozitivní zkušenost uchazečů, zatímco různé metody, jako jsou pracovní pohovory nebo assessment centra, pomáhají identifikovat ty nejvhodnější kandidáty. Pátá kapitola přináší přehled pracovního práva, které upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, přičemž se zaměřuje na zákoník práce, individuální pracovní smlouvy a ochranu zaměstnanců. Zahrnuje také specifika kolektivních smluv a právo na bezpečné pracovní podmínky. Kapitola šest řeší ukončení pracovního poměru, včetně právních forem výpovědi, odstupného a dohod o pracích mimo pracovní poměr, které nabízejí flexibilitu pro menší pracovní úvazky. Sedmá kapitola se zabývá organizační kulturou a jejím vlivem na chování a spokojenost zaměstnanců. Důležitými tématy jsou onboarding, socializace nových pracovníků a týmová spolupráce, která je klíčová pro efektivní fungování organizace. V osmé kapitole se čtenář seznámí s různými osobnostními charakteristikami, které ovlivňují pracovní výkon, a s důležitostí emoční inteligence. Kapitola se také věnuje řízení kariéry, která zahrnuje jak plánování na individuální úrovni, tak kariérní růst podporovaný organizací, včetně vzdělávacích příležitostí a manažerského následnictví. Devátá kapitola se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, které je klíčové pro adaptaci na měnící se podmínky na trhu a nové technologie. Zahrnuje systematické vzdělávání, motivaci k učení a metody vzdělávání na pracovišti. Následující, desátá kapitola, se věnuje řízení pracovního výkonu, kde je zdůrazněn cyklus plánování, jednání, sledování a hodnocení výkonu. Tento proces je spojen s motivací zaměstnanců a jejich angažovaností, které mají přímý vliv na jejich produktivitu. Kapitola jedenáct rozebírá systém odměňování, který kombinuje finanční a nefinanční složky, jako jsou mzda, benefity, uznání a kvalita pracovního života. Zohledňuje rovnost v odměňování a současné diskuse o Gender Pay Gap. Poslední kapitola dvanáct se věnuje aktuálním trendům v HR, jako je společenská odpovědnost firem (CSR), generační diverzita a globalizace trhu práce. Technologický vývoj a péče o well-being zaměstnanců jsou také zásadními faktory, které dnes ovlivňují strategii řízení lidských zdrojů.

Kurz Řízení lidských zdrojů vám spolu s touto studijní oporou pomůže objevit, jak zásadní roli hrají lidé ve všech oblastech úspěchu organizace a jak s nimi pracovat tak, aby bylo tohoto úspěchu dosaženo. Znalosti, které díky tomuto studiu nabudete, uplatníte na pozici personalistů, manažerů i majitelů firem. Autorky této studijní opory tak pevně věří, že vám tímto předávají informace, které jsou nejen velmi zajímavé, ale také užitečné pro vaši budoucí kariéru.



Kapitola 1

Řízení lidských zdrojů a strategie organizace



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat, co je to řízení lidských zdrojů a popsat jeho roli v organizaci;
- popsat základní vývoj řízení lidských zdrojů;
- uvést klíčové aktivity jednotlivých aktérů řízení lidských zdrojů.



Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, historie řízení lidských zdrojů, aktéři řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů.

Náhled kapitoly

- Řízení lidských zdrojů, personální plánování a trh práce poskytuje základní vhled do problematiky řízení lidských zdrojů. Definuje, co to řízení lidských zdrojů je a zasazuje ho do celkové koncepce strategického řízení organizace. Je doporučeno věnovat zvýšenou pozornost schématu životního cyklu zaměstnance, jelikož na tento koncept navazují další kapitoly této studijní opory.
- Studijní opora se dále věnuje rolím subjektů v řízení lidských zdrojů a podstatě strategického řízení lidských zdrojů.

Cíle kapitoly

Student se v této kapitole naučí:

- Definovat, co je to řízení lidských zdrojů a popsat jeho roli v organizaci.
- Popsat základní vývoj řízení lidských zdrojů.
- Uvést klíčové aktivity jednotlivých aktérů řízení lidských zdrojů.
- Popsat vztah mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

1.1 Definice a role řízení lidských zdrojů

Lidé jsou klíčovým článkem každé organizace. Firma může mít zabezpečené finanční či materiální zdroje, unikátní know-how a další konkurenční výhody. Nic z toho jí však není platné, pokud nemá kvalitní pracovníky, kteří mohou tyto zdroje proměnit ve výsledek. Zde nastupuje rozhodující role řízení lidských zdrojů.

T. J. Watson definoval řízení lidských zdrojů jako „*manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“ (Armstrong, a další, 2015)

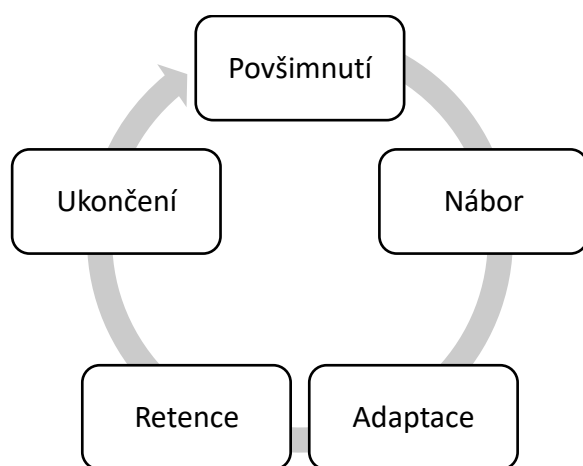
Personální řízení lze definovat v závislosti na tom, v jakém kontextu na něho nahlížíme. Lze ho vnímat jako součást manažerské činnosti, která se zabývá pracovníky a vnitropodnikovými vztahy. Dále se může jednat o specifickou náplň práce zaměstnanců na personálních odděleních (např.

stanovování personální strategie a její naplňování). Personální řízení také může být chápáno jako náplň práce každého manažera ve smyslu řízení lidí. V neposlední řadě je možno personální řízení vnímat jako studijní obor.

Role řízení lidských zdrojů v organizaci spočívá v naplňování celé řady úkolů, které budou podrobněji rozebrány v dalších kapitolách této studijní opory. Těmito úkoly jsou:

- podpora dosahování strategických cílů organizace,
- utváření personální strategie a politiky,
- rozvoj firemní kultury tak, aby byla zaměřená na výkon,
- zabezpečování lidských zdrojů po kvalitativní i kvantitativní stránce,
- zajištění toho, aby byli lidé v organizaci motivovaní,
- podpora příznivých vztahů v organizaci napříč hierarchickými úrovněmi,
- podpora etického přístupu k vedení lidí,
- provádění personálních činností (např. personální administrativa, obsazování pracovních míst, vzdělávání zaměstnanců či jejich hodnocení a odměňování)

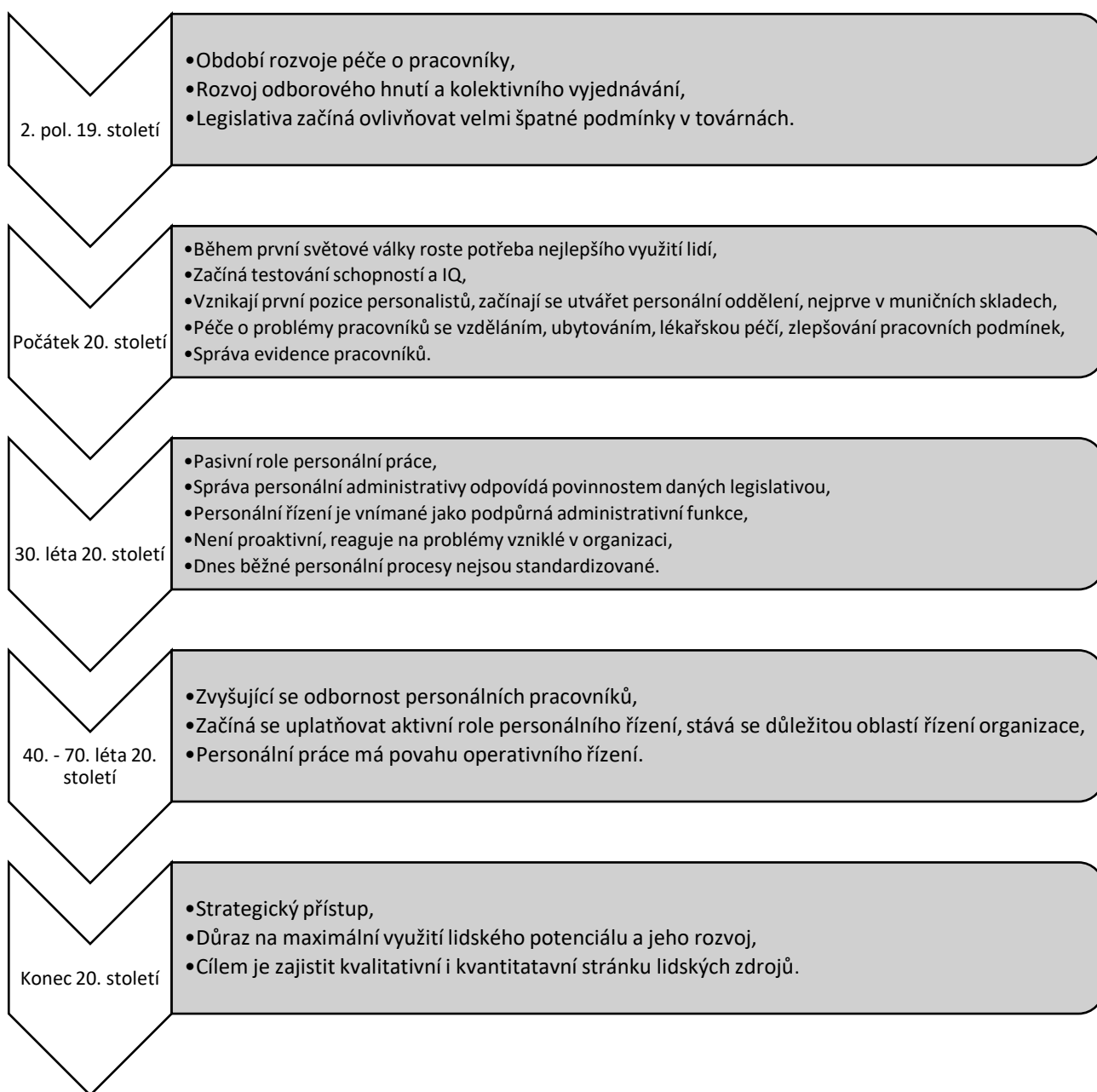
Řízení lidských zdrojů tedy provází zaměstnance po celou dobu jeho životního cyklu v organizaci. Životní cyklus zaměstnance znázorňuje Obrázek 1 a jeho jednotlivým fázím se podrobněji věnují následující kapitoly této studijní opory.



Obrázek 1 Životní cyklus zaměstnance

1.2 Vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů

Podobně jako se v historii vyvíjel přístup k řízení podniku, vyvíjelo se i pojetí řízení lidských zdrojů. Samotné řízení lidských zdrojů v pojetí, jako ho známe dnes, se začalo formovat na začátku 80. let 20. století, přičemž silnější boom si tento pojem zažil v samém závěru tisíciletí. Tomu předcházely etapy vývoje, které znázorňuje Obrázek 2. Ve druhé polovině 19. století se objevily první náznaky snahy péče o pracovníky, později se práce personalistů profesionalizovala a její význam narůstal, až se z podpůrné činnosti stala významná součást strategického řízení firmy.



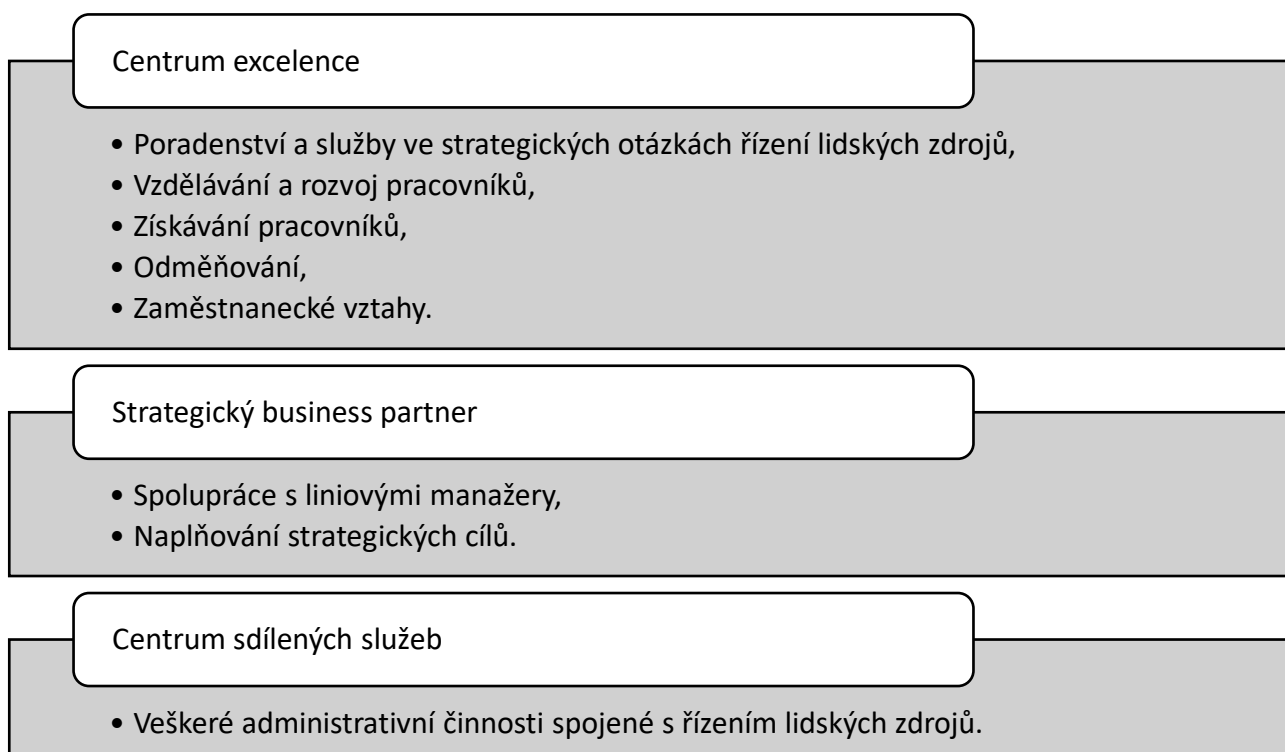
Obrázek 2 Etapy vývoje personálního řízení

1.3 Hlavní aktéři řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je komplexní činnost, která v organizaci neprobíhá izolovaně. V praxi se na ní podílí několik aktérů, v menších firmách samozřejmě může jedna osoba hrát roli více z nich. Následující podkapitoly detailněji rozeberou význam každého z těchto aktérů.

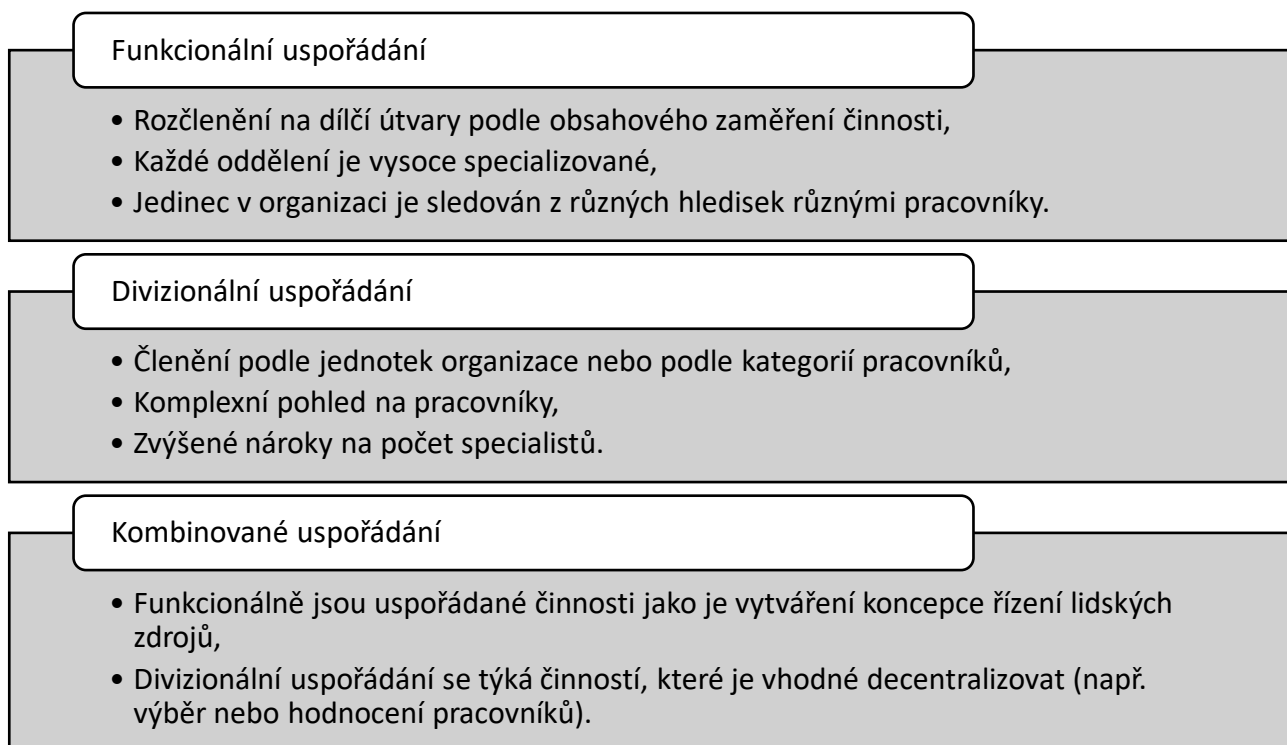
1.3.1 Personální útvar

Činnosti personálního útvaru jsou rozmanité a závisí na individuálních specifikách každé organizace. Na konkrétní aktivity personálního útvaru má vliv například velikost organizace, míra její decentralizace či charakteristika zaměstnávaných osob. Činnosti personálního útvaru shrnuje tříložkový model (Obrázek 3), ovšem je nutno mít na paměti, že ne všechny organizace potřebují využívat všechny tyto tři složky.



Obrázek 3 Tříložkový model činností personálního útvaru

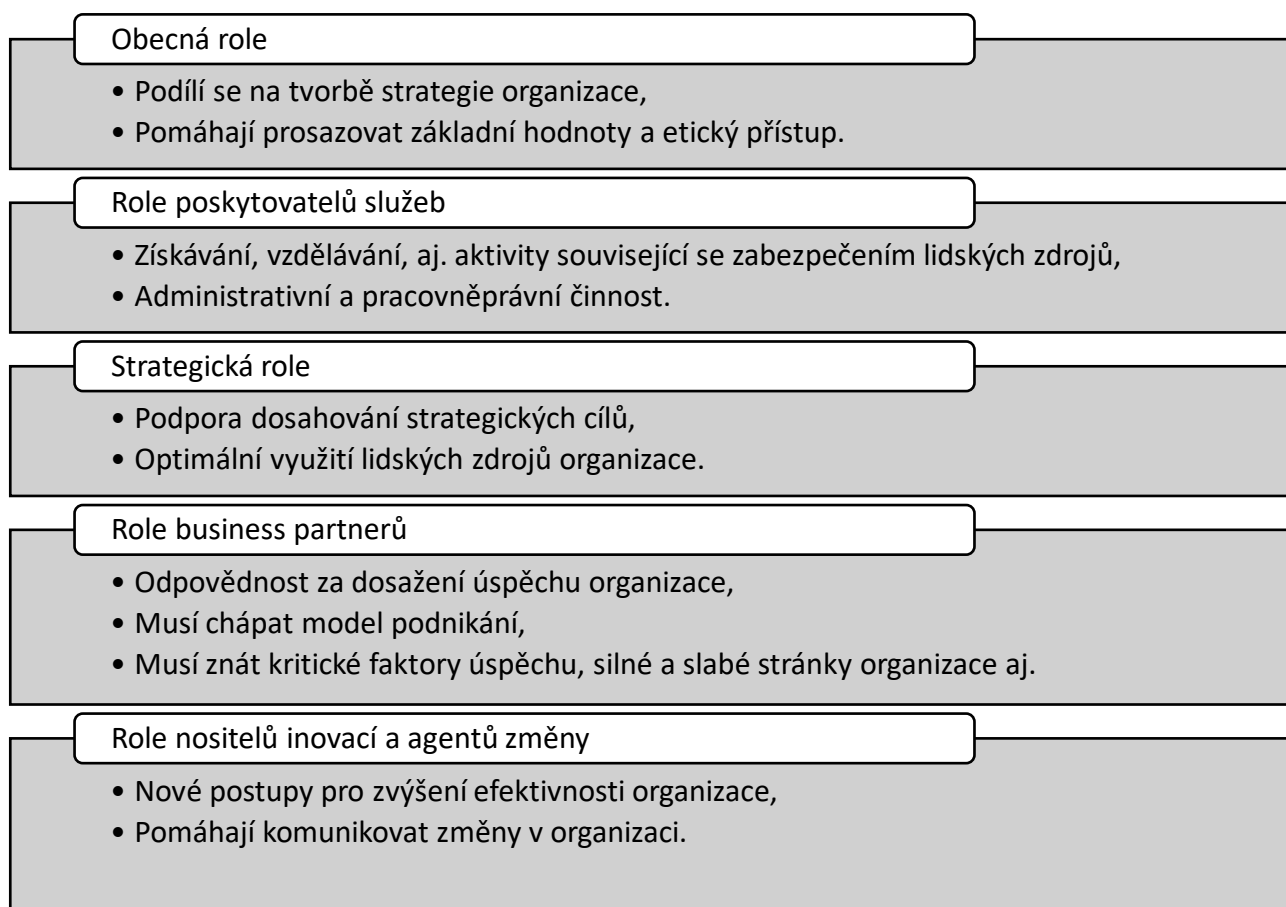
V závislosti na velikosti, činnosti či organizační struktuře organizace je pak daná i velikost a uspořádání personálního útvaru. Obrázek 4 znázorňuje možnosti uspořádání personálního útvaru.



Obrázek 4 Uspořádání personálního útvaru

1.3.2 **Personalisté**

Personalisté jsou jednotliví specialisté pracující v rámci personálního útvaru. V závislosti na potřebách organizace mohou naplňovat různé role či se na konkrétní role v dané organizaci individuálně specializovat. Obrázek 5 znázorňuje role personalistů v organizaci.



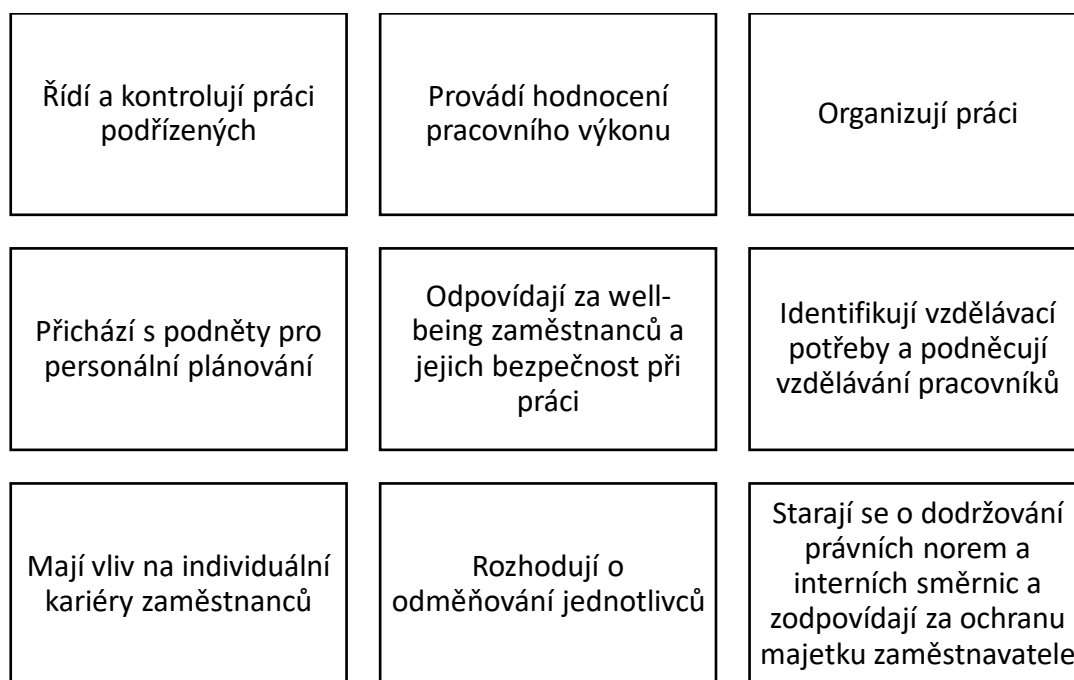
Obrázek 5 Role personalistů v organizaci

Personalisté se mohou někdy nacházet v konfliktní pozici, jelikož je jejich úkolem hájit jak zájmy organizace, tak zájmy zaměstnanců. Zároveň z podstaty své činnosti ovlivňují klíčové procesy v organizaci, ovšem nemají pravomoc je aktivně ovlivňovat.

1.3.3 **Linioví manažeři**

Úspěch naplnění personálních politik závisí na tom, zda je linioví manažeři dokážou uplatnit v praxi. Proto je důležitá komunikace mezi personalisty, kteří tyto politiky utvářejí, a liniovými manažery, kteří jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci, a tyto politiky aplikují. Zároveň linioví manažeři komunikují zpět k personálnímu útvaru a sdělují mu své potřeby, např. co se týče obsazování volných pracovních míst či vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Linioví manažeři se věnují operativním personálním činnostem, které shrnuje Obrázek 6.



Obrázek 6 Personální činnosti liniových manažerů

1.3.4 Outsourcing personálních služeb

Personální služby není zapotřebí vždy řešit interně. V některých situacích dává smysl personální služby outsourcovat, tedy nechat je zajistit externím subjektem. Takovými situacemi může být to, kdy je např. pro malý podnik neekonomické „živit“ personální specialisty na plný úvazek, a tedy ho vyjde levněji si je najmout zvenčí. Ovšem i větší organizace někdy uvítají externí personální služby. Zde se bude jednat buď o značně specializované činnosti nebo situace, kdy firma potřebuje někoho, kdo ji uvidí nezaujatě zvenčí.

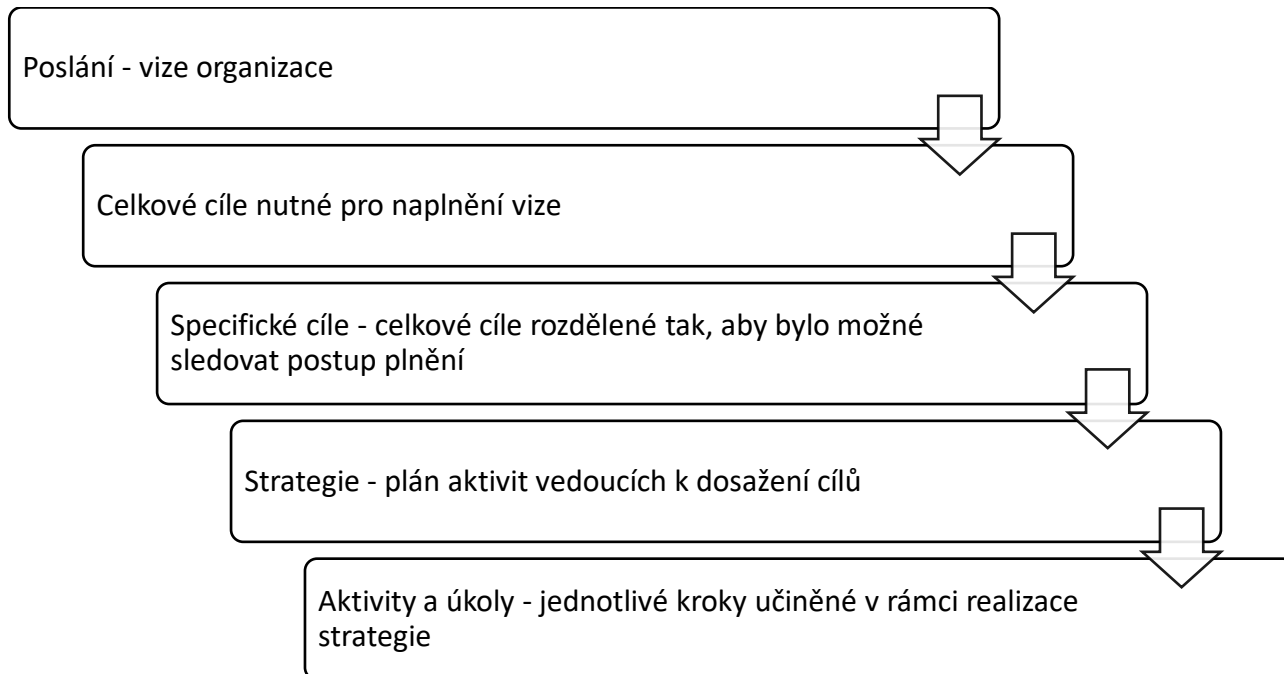
Typickým outsourcovanými činnostmi je získávání a výběr pracovníků, personální audit, hodnocení pracovníků, vzdělávání či dodání vhodného softwaru pro personální řízení.

1.4 Vazba mezi strategickými cíli organizace a lidskými zdroji

Podstatou strategického přístupu k řízení lidských zdrojů je, aby byly lidské zdroje zabezpečeny tak, aby mohly být zabezpečovány strategické cíle organizace.

1.4.1 Strategie organizace

Plánování v organizaci se skládá ze sedmi fází, viz Obrázek 7.



Obrázek 7 Fáze plánování v organizaci

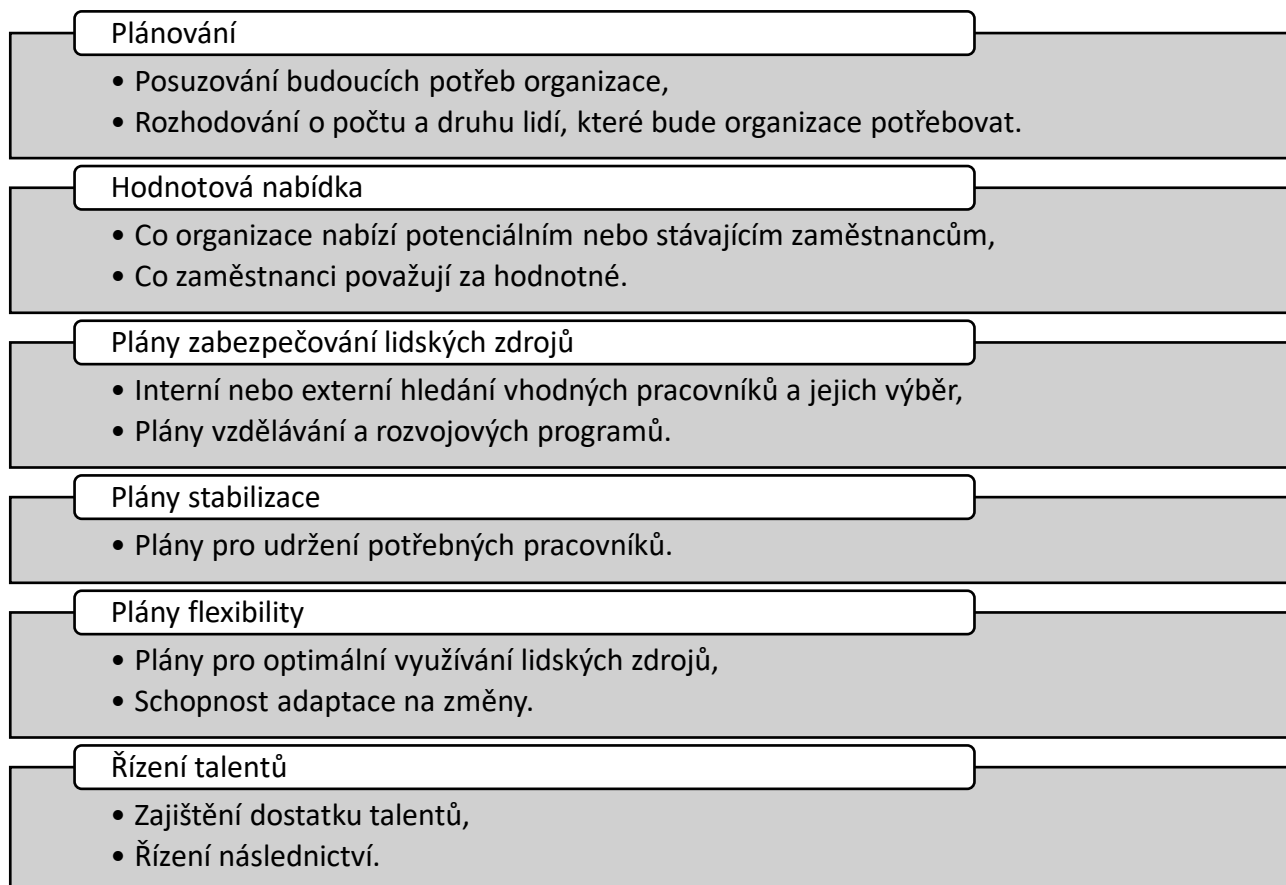
Aby mohly být strategické cíle organizace naplněny, jsou k tomu zapotřebí lidské zdroje v odpovídajícím množství i kvalitě. Tím se právě zabývá strategické řízení lidských zdrojů, z něhož následně vychází personální plánování.

1.4.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje s ohledem na strategické cíle organizace:

- plánování potřebného počtu pracovníků,
- plánování potřebných kompetencí,
- zohlednění restrukturalizací v organizaci, vývoje na trhu či implementace nových technologií,
- plánování změn kultury organizace či kvalitativní a kvantitativní změny v nabízených produktech danou organizací.

Vedle vytváření těchto strategií by měli personální manažeři být i schopni upozorňovat příslušné manažery v organizaci na možná rizika, např. nedostatek kompetentních odborníků na trhu práce, což může zkomplikovat obsazení pracovních míst a následné naplňování strategických cílů zaměstnavatele. Obrázek 8 ukazuje složky strategického zabezpečování lidských zdrojů.



Obrázek 8 Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů



Řízení lidských zdrojů provází zaměstnance po celou dobu jeho životního cyklu v organizaci. Dnes je již neoddelitelnou součástí řízení organizace, i když tomu tak v minulosti vždy nebylo. Od svých prvopočátků v druhé polovině 19. století se však z podpůrné činnosti vypracovalo až na strategickou činnost managementu. Hlavními aktéry řízení lidských zdrojů je personální útvar složený z personalistů a liniových manažerů. Můžou však nastat situace, kdy je pro firmu efektivnější zajišťovat personální služby externě, případně jedna osoba zastává roli více aktérů.



Kontrolní otázky

1. Z jakých fází se skládá životní cyklus zaměstnance?
 - a) Nábor, adaptace, ukončení,
 - b) Nábor, adaptace, retence, ukončení,
 - c) Povšimnutí, nábor, adaptace, retence, ukončení,
 - d) Povšimnutí, získávání, nábor, adaptace, retence, ukončení.
2. Kdy se v řízení lidských zdrojů začal uplatňovat strategický přístup?
 - a) Počátek 20. století,
 - b) Polovina 20. století,
 - c) Konec 20. století,
 - d) Počátek 21. století.
3. Co **nespadá** do činnosti liniových manažerů v personálním řízení?
 - a) Hodnocení pracovního výkonu,
 - b) Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců,
 - c) Podněty pro personální plánování,
 - d) Strategické řízení lidských zdrojů.

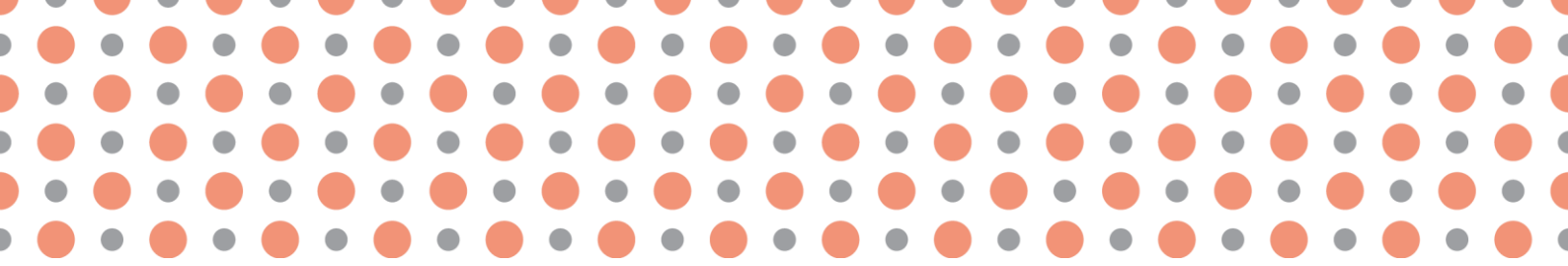
Řešení:

1c, 2c, 3d



Literatura k tématu:

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Dvořáková, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. 978-80-7400-347-9.
- [3] Kocianová, Renata. 2012. *Personální řízení – Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 9788024732695.
- [4] McGrath, James a Bates, Bob. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management press, 2015. 978-80-7261-382-3.
- [5] Šikýř, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 9788024758701.
- [6] Vojtovič, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 9788024739489.



Kapitola 2

Personální plánování a trh práce



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu personálního plánování;
- popsat, jak personální plánování probíhá;
- zorientovat se v aktuální situaci na trhu práce.



Klíčová slova:

personální plánování, trh práce, nezaměstnanost, demografický vývoj

Náhled kapitoly

- Aby mohly být naplněny strategické cíle organizace, je nutno pečlivě provést personální plánování, které zahrnuje jak interní situaci v organizaci, tak externí vlivy, mezi něž patří i situace na trhu práce. Právě této problematice se věnuje tato kapitola.

Cíle kapitoly

- Vysvětlit podstatu personálního plánování,
- Popsat, jak personální plánování probíhá,
- Zorientovat se v aktuální situaci na trhu práce.

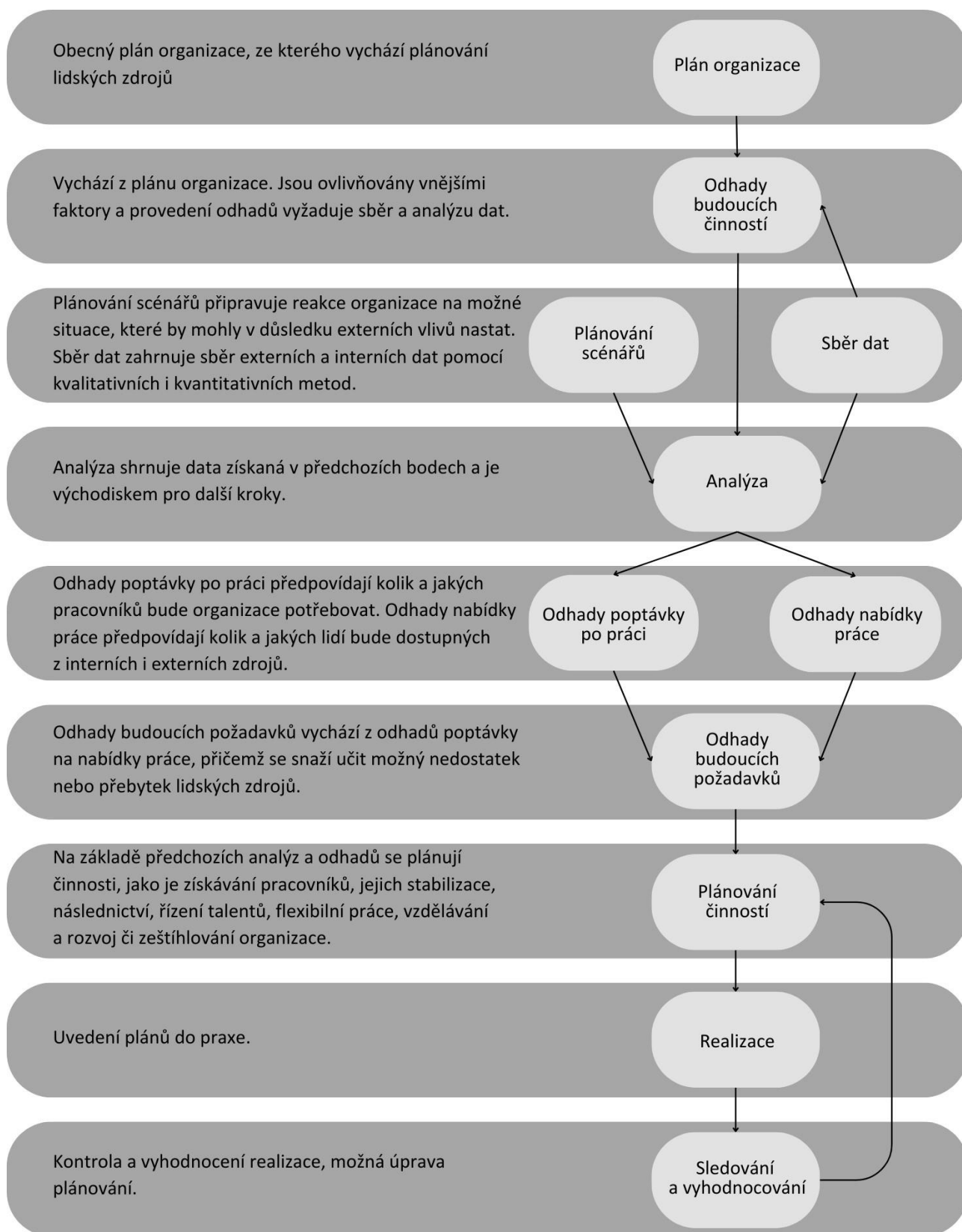
Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

2.1 Personální plánování v organizacích

„Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zajišťuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“
(Armstrong, a další, 2015)

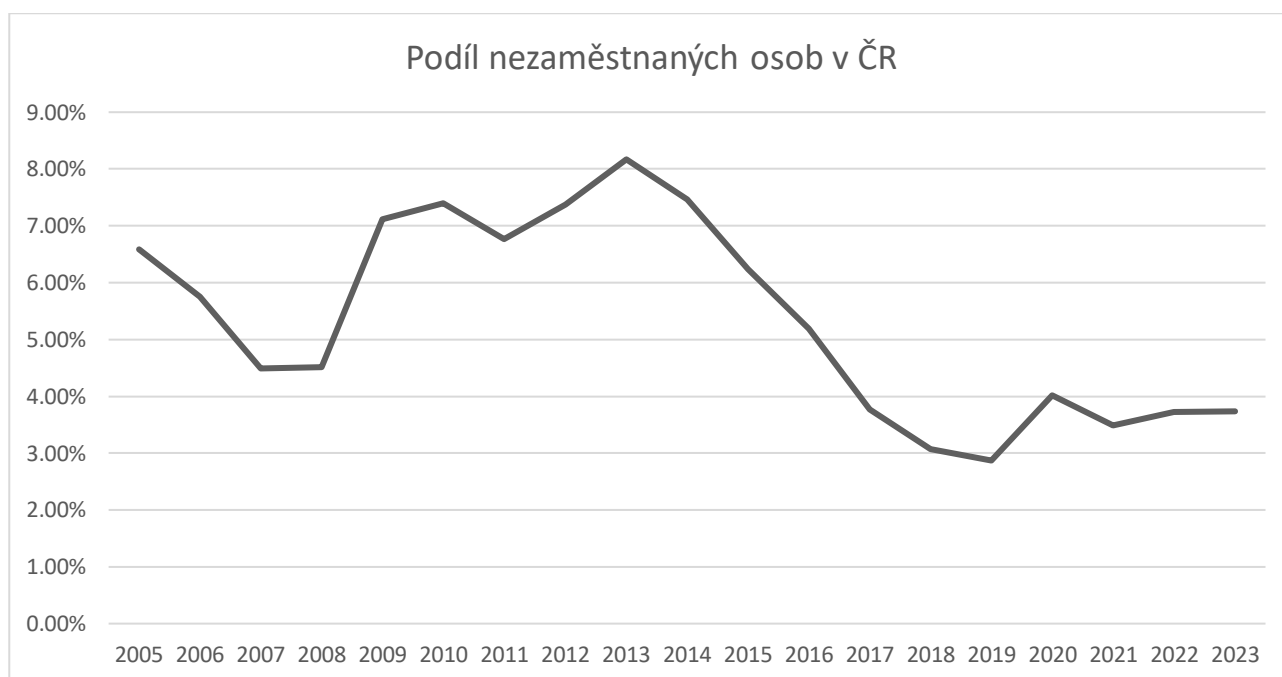
Personální plánování vyžaduje systematický přístup. Jeho činnosti tvoří proces sestávající ze vzájemně provázaných kroků, jak ukazuje Obrázek 9.



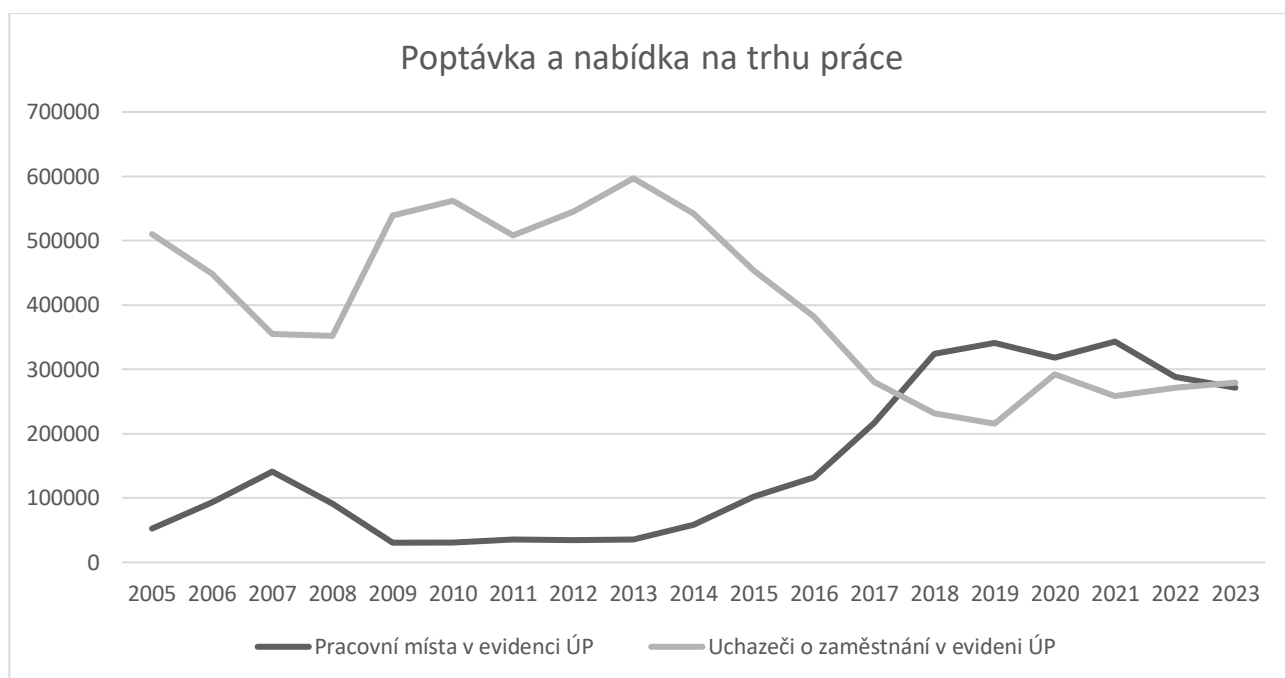
Obrázek 9 Proces personálního plánování

2.2 Trh práce, analýza trhu práce

Personální plánování musí zohledňovat nejen interní potřeby organizace, ale také externí vlivy, mezi něž patří aktuální situace na trhu práce. V České republice dlouhodobě panuje velmi nízká nezaměstnanost (Graf 1) a v nedávných letech dokonce počet volných pracovních míst převyšoval počet osob registrovaných na úřadu práce (Graf 2). To zaměstnavatele stavělo do pozice, kdy si vzájemně konkurovali při získávání kvalitních pracovníků. S ohledem na demografický vývoj to nevypadá, že by v tomto ohledu měly nastat zásadní změny. Stárnutí populace vede k tomu, že se snižuje a také dále bude snižovat počet obyvatel ve věku od 20 do 64 let, a tedy zde bude menší počet osob, z nichž si budou moci zaměstnavatelé vybírat (Graf 3). Tato situace nutí zaměstnavatele ke zlepšování své pověsti zaměstnavatele (podrobněji viz Kapitola 3), případně se mohou snažit lidské zdroje alespoň částečně nahrazovat pomocí technologií.

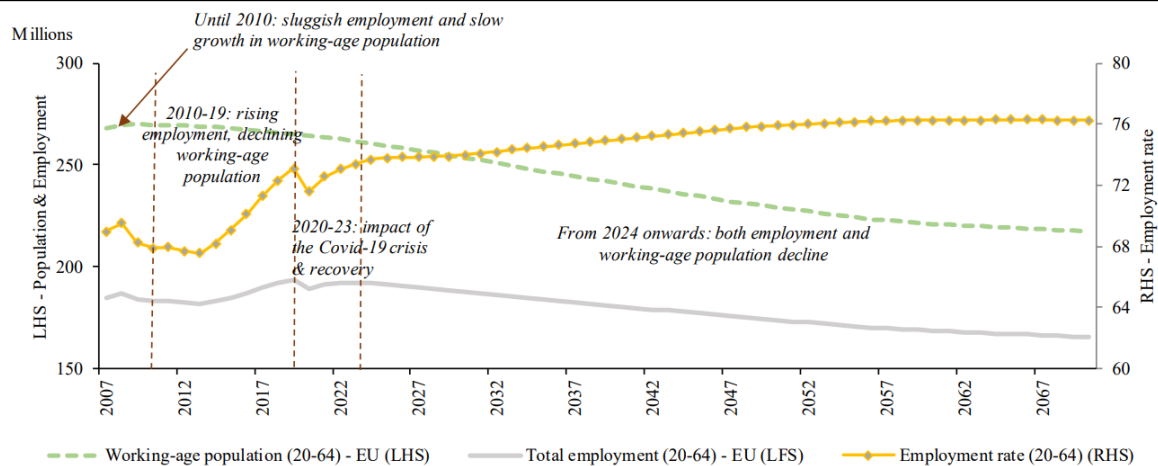


Graf 1 Podíl nezaměstnaných osob v ČR



Graf 2 Pracovní místa a uchazeči o zaměstnání v evidenci Úřadu práce (Český statistický úřad, 2024)

Graph 3: **Population and employment developments (million), EU**



Source: Commission services, Eurostat, EPC.

Graf 3 Predikce vývoje populace v produktivním věku v EU

Je však důležité mít na paměti, že obecná čísla míry nezaměstnanosti je nutno konkretizovat dle individuálních potřeb dané organizace, jelikož dostupnost uchazečů o práci se zásadně mění jak dle profesí, tak regionálně.

Samostatný úkol

Na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí [Vizualizace \(mpsv.cz\)](https://vizualizace.mpsv.cz) si vyhledejte

- O jaké pracovní pozice se uchází více uchazečů, než kolik je volných pracovních míst?
- Pro jaké pracovní pozice je otevřeno více volných pracovních míst, než kolik je uchazečů o zaměstnání?
- Kolik je uchazečů o místo a kolik je volných pracovních míst na pozici, na níž chcete pracovat po dokončení studia?

Vyhledejte údaje pro celou ČR a pro Olomoucký kraj.

Vzorové řešení (červen 2024):

Tabulka 1 Vzorové řešení (Zdroj: [Vizualizace \(mpsv.cz\)](https://vizualizace.mpsv.cz); červen 2024)

PRACOVNÍ POZICE	OLOMOUCKÝ KRAJ		ČR	
	POČET UCHAZEČŮ	POČET VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST	POČET UCHAZEČŮ	POČET VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST
a)Specialisté v oblasti marketingu	37	1	731	259
b)Odborní pracovníci kalkulací, cen, nákladů a rozpočtů	1	3	19	67
c)Řídící pracovníci v oblasti personální	4	0	67	28



Strategická role řízení lidských zdrojů mimo jiné spočívá i v zabezpečování lidských zdrojů tak, aby mohly být naplňovány strategické cíle organizace. Součástí toho je personální plánování, které by mělo zohledňovat jak interní situaci v organizaci, tak externí vlivy. Jedním z klíčových vlivů je situace na trhu práce, čímž je daná dostupnost volných pracovních sil.



Testové otázky

1. Jaká je aktuální míra nezaměstnanosti? Uveďte aktuální údaj dle Českého statistického úřadu: [Zaměstnanost a nezaměstnanost \(VŠPS\) | Statistika \(gov.cz\)](https://statistiky.cz/tema/zamestnanost-a-nezamestnanost-vsp)
2. Jaká je podle Eurostatu predikce demografického vývoje ve vztahu k dostupnosti pracovních sil?
 - a) Bude klesat počet osob ve věku 20–64 let a bude klesat míra zaměstnanosti,
 - b) Bude klesat počet osob ve věku 20–64 let a bude růst míra zaměstnanosti,
 - c) Bude růst počet osob ve věku 20–64 let a bude klesat míra zaměstnanosti,
 - d) Bude růst počet osob ve věku 20–64 let a bude růst míra zaměstnanosti.

Řešení:

2,6 % v 1Q 2024 (uveďte aktuálního hodnotu dle odkazu v zadání), 2b.



Literatura k tématu:

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Český statistický úřad. 2024. Registrovaná nezaměstnanost a volná pracovní místa (MPSV). *Český statistický úřad*. [Online] 2024. [Citace: 11.7.2024] https://csu.gov.cz/registrovana-nezamestnanost-a-volna-pracovni-mista-mps-v?pocet=10&start=0&skupiny=44&razeni=-datumVydani#grafy___graf-podil-nezamestnanych-osob-v-ce.
- [3] European Commission. 2021. The 2021 Ageing Report: Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070). *Economy and finance*. [Online] 2021. https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/58bcd316-a404-4e2a-8b29-49d8159dc89a_en?filename=ip148_en.pdf. 2443-8014.

Kapitola 3

Získávání zaměstnanců



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat, co je získávání zaměstnanců;
- popsat proces získávání a výběru zaměstnanců;
- definovat employer brand;
- popsat personální marketingový mix;
- rozlišit vhodné komunikační nástroje pro získávání zaměstnanců.



Klíčová slova:

získávání zaměstnanců, proces získávání zaměstnanců, employer brand, personální marketing, propagace volných pracovních míst.

Náhled kapitoly

- Aby byly naplněny cíle strategické organizace, je zapotřebí, aby byly zabezpečeny v odpovídajícím množství a kvalitě lidské zdroje nezbytné pro tyto cíle. Tato kapitola se věnuje problematice získávání zaměstnanců. Popisuje, jak lze employer branding a personální marketing využít k tomu, aby byl zaměstnavatel schopen zaujmout vhodné uchazeče o zaměstnání, a obstál tak v konkurenci jiných zaměstnavatelů. Dále tato kapitola prezentuje to, jaké tradiční i inovativní nástroje prezentace volných pracovních míst mohou zaměstnavatelé využívat.

Cíle kapitoly

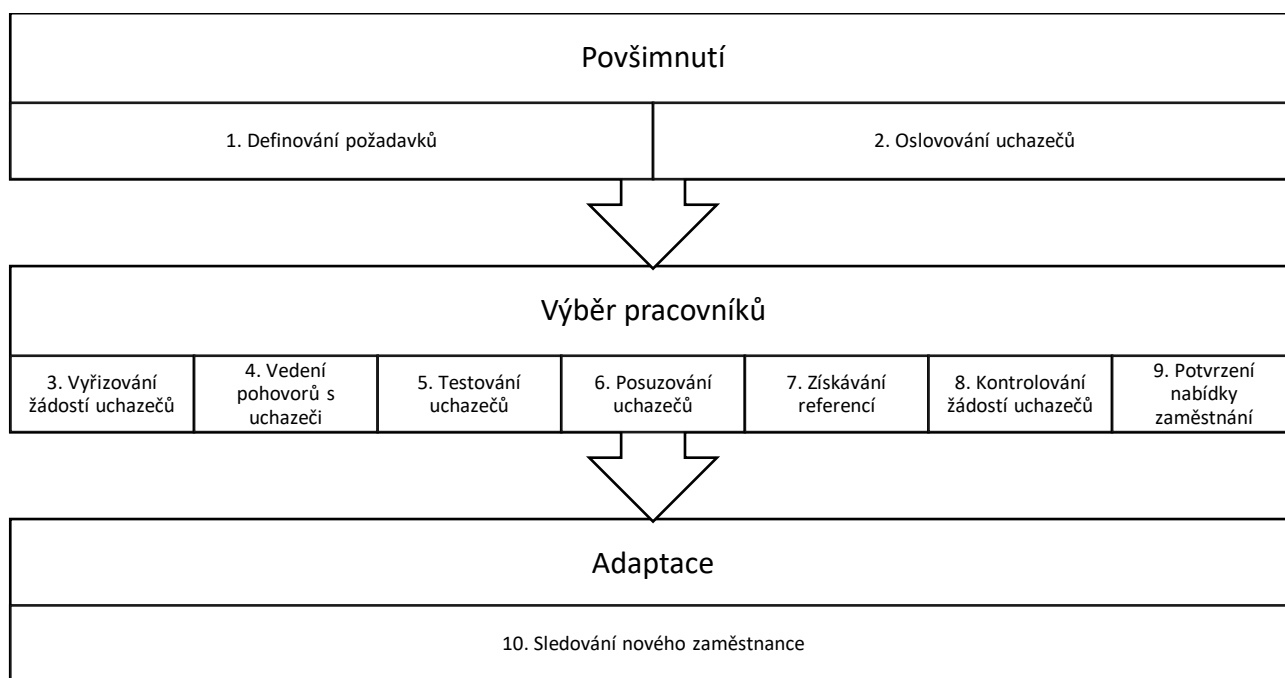
- Definovat, co je získávání zaměstnanců.
- Popsat proces získávání a výběru zaměstnanců.
- Definovat employer brand.
- Popsat personální marketingový mix.
- Rozlišit vhodné komunikační nástroje pro získávání zaměstnanců.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců vychází z personálního plánování, kdy na základě identifikace potřeby obsadit volná pracovní místa dochází ke snaze zaměstnavatele zaujmout uchazeče o práci, aby se o ni přihlásili. „Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ (Armstrong, a další, 2015) Jedná se o první fázi životního cyklu zaměstnance (viz Obrázek 1). Podle Armstronga má proces získávání a výběru pracovníků (Kapitola 4) deset kroků, Obrázek 10 je dává do souvislosti s životním cyklem zaměstnance.



Obrázek 10 Proces získávání a výběru pracovníků

Nejprve je zapotřebí definovat požadavky na zaměstnance. Ty vychází z popisu pracovního místa, profilu pracovních rolí a specifikace požadavků na zaměstnance. V těchto popisech nalezneme:

- **Informace o pracovních podmínkách** (mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní doba, náplň práce).
- **Zvláštní požadavky** (měnící se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim).
- **Popis příležitostí ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.**
- **Požadavky na zaměstnance** (znalosti, dovednosti, praxe aj.)

Následuje fáze oslovování uchazečů. Je důležité si uvědomit, že volná pracovní místa můžeme obsazovat jak z interních zdrojů, tak z externích.

Interním nábořem je myšleno, že stávající zaměstnanec je povýšen nebo převeden na jinou pracovní pozici. Výhodou je zejména to, že tento pracovník již zná firemní kulturu a procesy, což usnadní jeho adaptaci. **Externí nábor** získává pracovníky vně firmy. Zde je ve srovnání s interním nábořem ta výhoda, že takový pracovník může přinést do organizace nové úhly pohledu a být tak impulsem pro inovace. Zároveň se jedná o řešení v situaci, kdy organizace nemá mezi stávajícími zaměstnanci volné kapacity na obsazení požadovaného pracovního místa.

3.2 Employer brand

Employer brand lze do češtiny přeložit jako *značka zaměstnavatele*, i když tento doslovný překlad se příliš nepoužívá, častější je přejímání původního anglického termínu. Employer brand je výsledkem činnosti zvané employer branding, již lze definovat následovně:

„Employer branding v kontextu nábory je soubor psychologických, ekonomických a funkčních benefitů, které si potenciální zaměstnanci spojují se zaměstnáním v dané společnosti.“ (Wilden, a další, 2010)

Employer brand lze rozdělit na externí a interní. Význam **externího employer brandu** spočívá v tom, že jestliže je pozitivní, zaměstnavatel je atraktivní pro uchazeče o práci. Díky tomu se na volná pracovní místa hlásí více zájemců, kteří jsou také kvalitnější než u společností s negativním employer brandem. Celkově se také snižují náklady na výběrové řízení.

Interní employer brand se pozitivně projevuje na celkové atmosféře uvnitř organizace. Zaměstnanci se cítí dobře, svému zaměstnavateli důvěřují, jsou hrdí na to, kde pracují, interní employer brand se také pozitivně podepisuje na jejich angažovanosti a loajalitě.

Samostatný úkol

Uveďte příklad jedné organizace s pozitivním employer brandem a jedné s negativním. Zamyslete se nad tím, co se na employer brandu u těchto společností projevilo.

Příklad řešení

Společnost s pozitivním employer brandem: Jako pozitivní bývá vnímán employer brand velkých IT firem (např. Google, Apple, Microsoft aj.). Jsou pověstné moderním pracovním prostředím, možnostmi kariérního růstu, mezinárodními týmy a vysokými výdělky.

Společnost s negativním employer brandem: S negativním employer brandem se mnohdy potýkají maloobchodní řetězce (Albert, Kaufland, Penny aj.), což je dáno náročnou prací na směny, vztahy na pracovišti či nemožností ovlivnit neefektivní procesy z pozice řadového zaměstnance.

K zamyšlení

Nezáleží na tom, zda jsou informace o vlastnostech společnosti, které charakterizují její employer brand, pravdivé či nikoliv, případně zda jsou již neaktuální. Zde je totiž rozhodující to, co si o ní lidé myslí. Například jedna velká výrobní společnost se zabývala problémem s interním employer brandem, jelikož se mezi zaměstnanci proslýchalo, že bude propouštět, ale nebyla to pravda. Dopady situace byly takové, že někteří zaměstnanci se raději rozhodli společnost opustit, než aby riskovali

nejistotu spojenou se ztrátou pracovního místa. Je proto důležité, aby firmy se svým employer brandem aktivně pracovaly a předcházely fámám a šíření neaktuálních informací.

3.3 Personální marketing

Personální marketing je nástroj podporující employer branding, na druhou stranu lze tvrdit, že employer brand je nedílnou součástí personálního marketingového mixu. Personální marketing vychází z poznatků tradičního marketingu a kombinuje je s poznatky řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je motivovat současné zaměstnance a získat ty budoucí, přičemž jeho dlouhodobým úkolem je zabezpečení lidských zdrojů pro danou organizaci. Tedy zatímco tradiční marketing oslovuje zákazníky, personální marketing cílí na stávající či potenciální zaměstnance. Tabulka 2 ukazuje srovnání marketingového mixu 7P pro marketing služeb a pro personální marketing.

Tabulka 2 Srovnání marketingového mixu služeb a personálního marketingového mixu

ELEMENT MARKETINGOVÉHO MIXU	MARKETING SLUŽEB	PERSONÁLNÍ MARKETINGOVÝ MIX
PRODUKT (PRODUCT)	To, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb.	Pobídky nabízené zaměstnavatelem zaměstnancům.
CENA (PRICE)	To, co má spotřebitel poskytovateli služeb zaplatit.	Očekávaný přínos zaměstnanců pro organizaci.
MÍSTO (PLACE)	Lokace, kde dochází k poskytnutí služby.	Geografická lokace, kde je dostupný produkt.
PROPAGACE (PROMOTION)	Marketingová komunikace, jejímž cílem je získat zákazníka.	Formální i neformální zprávy, které jsou komunikovány ať už přímo nebo nepřímo k současným nebo potenciálním zaměstnancům.
PROCES (PROCESS)	Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby.	Systémy a procedury na pracovišti, které zaměstnancům umožňují přístup k Produktu, propojit své pracovní i nepracovní role tak, aby dosahovali organizačních i svých osobních cílů.
LIDÉ (PEOPLE)	Zaměstnanci, s nimiž zákazník přichází během poskytování služby do kontaktu, ale také zákazník sám.	Lidé, kteří mají znalost a dovednosti k zprostředkování produktu zaměstnancům a umožňují od nich získat maximální hodnoty.
FYZICKÉ DŮKAZY (PHYSICAL EVIDENCE)	Fyzické vzezření místa, kde je služba poskytována, vzhled zaměstnanců, doplňkové materiály (např. brožura).	Prostředí pracoviště, organizační kultura.

3.4 Propagace volných pracovních míst

Propagace volných pracovních míst se opírá o employer brand a využívá nástroje personálního marketingového mixu. V závislosti na cílové skupině kandidátů, které si přeje organizace oslovit, volí vhodné komunikační kanály, obsah i formu sdělení.

Tradičními komunikačními kanály pro propagaci volných pracovních míst jsou:

- Úřady práce,
- Weby s pracovní inzerací,
- Doporučení od stávajících zaměstnanců,
- Pracovní veletrhy,
- Spolupráce se školami.

S rozvojem online komunikace se portfolio komunikačních nástrojů rozšířilo o:

- Sociální sítě (zejména tematické skupiny na Facebooku, LinkedIn),
- Náborová videa,
- Kariérní weby,
- Weby s referencemi na zaměstnavatele (Atmoskop, Glassdoor),
- Weby určené k propagaci firemní kultury (Wellcome to the Jungle, Cocuma).

V závislosti na zvoleném komunikačním kanálu se liší obsah a forma sdělení. Následující příklad se zaměřuje na ten nejběžnější, a tedy na pracovní inzerát, a ukazuje, co by měl a neměl obsahovat. Obrázek 11 znázorňuje, jak by měl pracovní inzerát správně vypadat, naopak Obrázek 12 poukazuje na časté chyby u pracovních inzerátů.

BYTOVÝ DESIGN XYZ, A.S. **1**

Hledáme nové kolegy! **2**

3 SPECIALISTA/KA DIGITÁLNÍHO MARKETINGU

4 Zakládáme si na poskytování špičkových služeb v oblasti bytového designu, srozumitelném poradenství pro zákazníky a nadstandardním zákaznickém servisu. Pojdte nám pomoci zařídit, aby se to o nás více vědělo.

5 **Náplň práce**

- Budete zodpovědní za tvorbu a realizaci digitálních marketingových kampaní na sociálních sítích, pomocí e-mailů a vyhledávačů.
- Budete analyzovat výkonnostní metriky kampaní a optimalizovat strategie pro dosažení maximálních výsledků.
- Budete provádět průzkum trhu a analýzu konkurence s cílem identifikovat trendy a příležitosti.

6 **Požadujeme**

- VŠ v oboru marketingu, komunikace nebo příbuzném oboru.
- Prokazatelné zkušenosti v oblasti digitálního marketingu s odbornými znalostmi v oblasti správy sociálních médií, SEO/SEM a e-mailového marketingu.
- Silné analytické dovednosti a znalost analytických nástrojů digitálního marketingu.
- Český jazyk na úrovni rodilého mluvčího slovem i písmem.
- Anglický jazyk na úrovni B2 a výše výhodou.

7 **Nabízíme**

- Nástupní mzdu ve výši 50 000 Kč s možností navýšení dle výsledků.
- Příležitosti pro vzdělávání a kariérní růst.
- Příjemný pracovní kolektiv.
- Prostředí krásných moderních kanceláří v centru města.
- Flexibilní pracovní dobu a možnost home-office.
- Atraktivní benefity (telefon, notebook aj.)

Pošlete svůj životopis a motivační dopis na:

personalni@bytovydesignxyz.com **8**

9 www.bytovydesignxyz.com

10



Obrázek 11 Pracovní inzerát: pozitivní příklad

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1) Název firmy, | 6) realistické požadavky, |
| 2) nadpis inzerátu, | 7) konkrétní popis toho, co |
| 3) genderově neutrální název pracovní pozice, | zaměstnavatel nabízí, |
| 4) stručný popis zaměstnavatele a jeho vize, | 8) kontaktní e-mail, |
| 5) stručný popis náplně práce, | 9) odkaz pro více informací, |
| | 10) atraktivní grafické zpracování. |

BYTOVÝ DESIGN XYZ, A.S.

1 SPECIALISTA DIGITÁLNÍHO MARKETINGU

Pošlete svůj životopis a motivační dopis na:

personalni@bytovydesignxyz.com

Více informací

www.bytovydesignxyz.com

Historie naší společnosti se píše od roku 1995, kdy pan zakladatel Alois Novák společně se svým bratrem Petrem založili své první designové studio. Od té doby se naše společnost rozvíjela a bratři Novákové za neustálého rozšiřování týmu zakládali nové a nové pobočky v dalších městech. Dnes již má naše činnost mezinárodní přesah, jelikož od roku 2010 firma Bytový Design XYZ, a.s. expandovala do zahraničí. Máme pobočky v Polsku, Německu, Nizozemí a nově také ve Finsku a Švédsku. Naším posláním je nabízet zákazníkům osobitý styl designu, kvalitní poradenské služby a špičkový servis. Našimi předními zákazníky jsou velké developerské společnosti v čele ABC Developing, a.s.

Náplň práce

- Budete zodpovědní za tvorbu a realizaci digitálních marketingových kampaní na sociálních sítích, pomocí e-mailů a vyhledávačů.
- Budete analyzovat výkonnostní metriky kampaní a optimalizovat strategie pro dosažení maximálních výsledků.
- Budete provádět průzkum trhu a analýzu konkurence s cílem identifikovat trendy a příležitosti.
- Budete jednat se zahraničními pobočkami a podílet se na celofiremní marketingové strategii.
- Budete se účastnit pravidelných porad osobně i online.
- Budete příležitostně cestovat na konference.
- Budete zaučovat služebně mladší kolegy.
- Budete zpracovávat administrativu související s vaší pracovní pozicí.

Požadujeme

- VŠ v oboru marketingu, komunikace nebo příbuzném oboru.
- Prokazatelné zkušenosti v oblasti digitálního marketingu s odbornými znalostmi v oblasti správy sociálních médií, SEO/SEM a e-mailového marketingu.
- Praxe alespoň 10 let.
- Silné zapálení a loajalitu.
- Pečlivý přístup a schopnost rychle odvádět výsledky.
- Silné analytické dovednosti a znalost analytických nástrojů digitálního marketingu.
- Český jazyk na úrovni rodného mluvčího slovem i písmem.
- Schopnost profesní komunikace v Němčině a Finštině.
- Anglický jazyk na úrovni B2 a výše výhodou.

Nabízíme

- Konkurenceschopnou nástupní mzdu s možností růstu.
- Příležitosti pro vzdělávání a kariérní růst.
- Příjemný, mladý a dynamický pracovní kolektiv.
- Prostředí krásných moderních kanceláří v centru města.
- Flexibilní pracovní dobu a možnost home-office.
- Atraktivní benefity

Obrázek 12 Pracovní inzerát: Negativní příklad

- 1) Popis pracovní pozice není genderově neutrální,
- 2) zbytečně dlouhý popis zaměstnavatele,
- 3) příliš podrobný popis náplně práce včetně ojedinělých pracovních úkolů,
- 4) nerealistické požadavky,

- 5) neurčité informace o mzdě a benefitech, zmínka o mladém kolektivu může odradit starší uchazeče, případně vůči nim působit diskriminačně.
- 6) nudné grafické zpracování plné textu.

Samostatný úkol

Recruitment Academy Awards každý rok uděluje několik ocenění, mezi nimi je i kariérní video, kariérní web a pracovní inzerát roku. Ocenění se vždy uděluje v kategorii malá firma a v kategorii velká firma. Vyhledejte si na webu Recruitment Academy Awards (raawards.cz) vítěze posledního ročníku a v kategorii malých firem charakterizujte vítězné kariérní video, kariérní web a pracovní inzerát.

Příklad řešení (Velké firmy 2024)

Úvod | GasNet (jobs.cz)

Stránky jsou po vizuální stránce atraktivní, v úvodu obsahují úderný slogan a vizi firmy. Dále stránky obsahují přehledný vyhledávač volných pracovních pozic. Velkou předností kariérního webu je video, kde zaměstnankyně firmy popisuje svou osobní zkušenost s přijímacím řízením a procesem adaptace, což může redukovat nejistotu dalších potenciálních uchazečů o práci.

Skladník vyhraje závod vysokozdvížných vozíků (youtube.com)

Video je originální a svou dynamikou jednoznačně zaujme. Nevýhodou je, že nijak neprezentuje firemní kulturu, cílí pouze na emoce, což ovšem může na cílovou skupinu potenciálních uchazečů fungovat. Významným plusem je prezentace ocenění, které zaměstnavatel získal v nedávné době.

Poznámka

Ukázka řešení neobsahuje pracovní inzerát roku, jelikož zde byl pouze jeden vítěz. Jako inspirace vám však mohou posloužit Obrázek 11 a Obrázek 12.

Σ

Cílem získávání pracovníků je vyhledat vhodné pracovníky a nadchnout je pro práci v dané organizaci. Nejprve je zapotřebí definovat na jakou pozici koho organizace potřebuje, a následně tomu přizpůsobit prezentaci volného pracovního místa. Úspěšnost nejen získávání, ale také udržení kvalitních pracovníků ovlivňuje Employer brand. Konkrétní faktory zabezpečování odpovídajících pracovních sil pak lze popsat pomocí personálního marketingového mixu. S ohledem na cílovou skupinu uchazečů o práci pak zaměstnavatel volí formu propagace volných pracovních míst i obsah sdělení.

?

Kontrolní otázky

1. Pomocí jakých dokumentů bývají definovány požadavky na zaměstnance?
 - a) Popis pracovního místa, profil pracovních rolí, specifikace požadavků na zaměstnance,
 - b) Pracovní smlouva, organizační diagram, plán firemních akcí,

- c) Roční finanční zpráva, interní bulletin, zápisy z porad,
- d) Marketingový plán, inventární seznam, seznam dodavatelů.

2. Co je součástí externího employer brandu?

- a) Pracovní prostředí,
- b) Veřejně prezentované informace o mzdových podmínkách,
- c) Zvyklosti interní komunikace,
- d) Plány vzdělávání.

3. Kolik elementů má personální marketingový mix?

- a) 4 (Product, Price, Place, Promotion)
- b) 5 (Product, Price, Place, Promotion, People)
- c) 7 (Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical Evidence)
- d) 9 (Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical Evidence, Planning, Packing)

4. Co patří do moderních způsobů propagace volných pracovních míst?

- a) Inzeráty v tištěných médiích, billboardy,
- b) Kariérní weby, prezentace na sociálních sítích,
- c) Pracovní veletrhy, spolupráce se školami,
- d) Spolupráce s úřady práce, weby s pracovní inzerací.

Řešení:

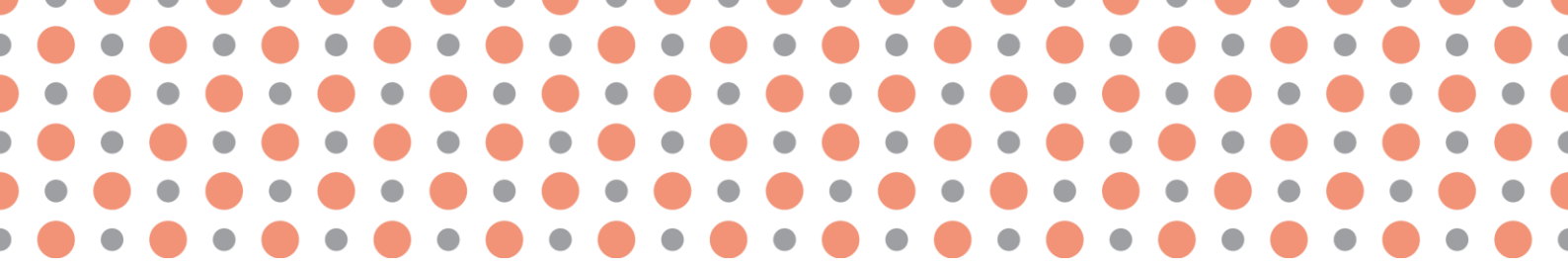
1a, 2b, 3c, 4b



Literatura k tématu:

- [1] Andrejčák, Martin. 2013. *Schopnosti a zručnosti manažéra v personálnom marketingu*. Košice: Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. Zborník recenzovaných príspevkov z 1. mezinárodnej vedeckej konferencie: Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania.
- [2] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [3] Backhaus, Kristin a Tikoo, Surinder. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development Internationale*. 2004, Sv. 9, 5, stránky 501-517.
- [4] Vašítková, Miroslava. 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2008. 9788024727219.
- [5] Wilden, Ralf, Gudergan, Siegfried a Lings, Ian. 2010. Employoer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. 2010, Sv. 26, 1-2, stránky 56-73.

- [6] Wickham, M. a O'Donohue, W. 2009. Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. *Organization Development Journal*. 2009, Sv. 27, 3, stránky 77-95.



Kapitola 4

Proces výběru pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat proces výběru pracovníků;
- vysvětlit, co je to candidate experience;
- stanovit kritéria výběru pracovníků;
- napsat životopis, motivační dopis, používat alternativní nástroje sebeprezentace uchazeče;
- připravit se na pracovní pohovor i další fáze výběrového řízení.



Klíčová slova:

proces výběru pracovníků, candidate experience, kritéria výběru pracovníků, životopis, motivační dopis, sociální sítě, portfolio, pracovní pohovor, assessment centrum, online pohovor

Náhled kapitoly

- Studenti se v této kapitole seznámí s tím, jak probíhá proces výběru pracovníků a jak stanovit kritéria, podle kterých budou uchazeči o práci hodnoceni. Dále se studenti naučí, jaké jsou náležitosti životopisu a motivačního dopisu a jaké jsou další možnosti sebe prezentace uchazeče o práci. Poslední část této kapitoly je věnována pracovním pohovorům a dalším nástrojům pro výběr pracovníků.

Cíle kapitoly

- Popsat proces výběru pracovníků,
- Vysvětlit, co je to candidate experience,
- Stanovit kritéria výběru pracovníků,
- Napsat životopis, motivační dopis, používat alternativní nástroje sebe prezentace uchazeče,
- Připravit se na pracovní pohovor i další fáze výběrového řízení.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

4.1 Proces výběru pracovníků

Další fází životního cyklu zaměstnance (Obrázek 1) je výběr pracovníků. Je řeč o situaci, kdy pracovní nabídka zaměstnavatele zaujala potenciální uchazeče a ti se nyní účastní výběrového řízení. Jednotlivé kroky procesu výběru pracovníků znázorňuje Obrázek 10. Jedná se o:

- Vyřizování žádostí uchazečů,
- Vedení pohovorů s uchazeči,
- Testování uchazečů,
- Posuzování uchazečů,
- Získávání referencí,
- Kontrolování žádostí uchazečů,
- Potvrzení nabídky zaměstnání.

Naprosto zásadní je, aby byli uchazeči o procesu výběru průběžně informováni. Kandidáti, kteří do dalšího kola výběrového řízení nepostoupí, by o této skutečnosti měli být informováni v adekvátní časově lhůtě. Ideálně by měli obdržet zpětnou vazbu s odůvodněním, proč do dalšího kola nepostoupili. Pokud toto není v časových možnostech personálního oddělení, nezbytným minimem je alespoň automatizovaný e-mail s poděkováním za účast ve výběrovém řízení. Zaměstnavatelé by měli mít na paměti, že uchazeč jim svou účastí ve výběrovém řízení věnuje poměrně velké množství času, a adekvátní komunikací zaměstnavatelé dávají najevo, že si tohoto času váží. Zcela nepřijatelné, bohužel v praxi časté, je, že firma neúspěšné kandidáty nijak nekontaktuje, a oni si tedy jen mohou domyslet, že do dalšího kola výběrového řízení nepostoupili.

4.1.1 Candidate experience

Candidate experience, neboli zkušenost uchazeče (v češtině se používá spíše termín přejatý z angličtiny), vyjadřuje jakou zkušenost, resp. jakou emoci si uchazeč odnáší z procesu výběrového řízení. Ta je utvářena tím, jak pro něho bylo od prvního seznámení se s pracovní nabídkou složité nebo snadné získat bližší informace, jak probíhala žádost o místo (např. jak byl uživatelsky přívětivý online systém, kam nahrál svůj životopis), za jak dlouho a jakou formou byl kontaktován personalistou, jakým způsobem probíhal pracovní pohovor, kdy a jakou formou obdržel zpětnou vazbu atd. V případě úspěšného uchazeče candidate experience rozhoduje o tom, zda se rozhodne pracovní nabídku přijmout. Ale i u neúspěšných uchazečů o práci je candidate experience důležité. Ovlivní totiž, zda se někdy v budoucnu pokusí požádat o práci v dané organizaci znovu či zda ji doporučí svým přátelům. I neúspěšný uchazeč si může odnést z výběrového řízení pozitivní dojem, který může šířit dál.

4.2 Kritéria výběru pracovníků

Před samotným zahájením procesu výběru pracovníků je nezbytné mít nadefinovaná kritéria, která by měl nový zaměstnanec splňovat. Důležité je adekvátní nastavení těchto kritérií, jelikož pokud jsou příliš přísná, zaměstnavatel může mít problém najít kandidáta, který je bude splňovat. Naopak příliš mírná kritéria povedou k získání osoby s nedostatečnými kompetencemi. V neposlední řadě je nutno při stanovování kritérií myslet na antidiskriminační zákon (viz kapitola 5.3.2), aby nedošlo např. k věkové či genderové diskriminaci. Tato kritéria lze dělit následovně:

- Nezbytná kritéria – uchazeč o práci musí tato kritéria splňovat,

- Velmi žádoucí – bude upřednostněn takový uchazeč o práci, který tato kritéria splňuje,
- Žádoucí kritéria – tato kritéria nejsou podmínkou, ale uchazeč, který je bude splňovat, bude vnímán pozitivně. Tato kritéria mohou pomoci s rozhodnutím, jestliže více uchazečů splňuje nezbytná a velmi žádoucí kritéria.

Samostatný úkol

Určete, zda tato kritéria výběru pracovníků jsou diskriminační či nikoliv:

1. *Požadujeme dokončené VŠ vzdělání ekonomického směru,*
2. *Do mladého kolektivu hledáme kolegy mladší 35 let,*
3. *Na pozici recepční hledáme atraktivní ženy,*
4. *Pozice vhodná pouze pro muže,*
5. *Na seniorní pozici upřednostníme kandidáty s pětiletou a delší praxí.*

Řešení

1 není diskriminační, 2 je diskriminační, 3 je diskriminační, 4 je diskriminační, 5 není diskriminační.

4.3 Životopis a motivační dopis

Životopis společně s motivačním dopisem utváří první dojem personalisty na uchazeče. Proto je zapotřebí si na těchto dokumentech dát patřičně záležet. Oba mají nezbytné náležitosti, bez kterých se neobejdou, a součásti, které jsou volitelné. Zároveň jsou však i informace, které do těchto dokumentů nepatří. Vždy však platí pravidlo, že životopis i motivační dopis by měly odpovídat charakteru práce, o kterou uchazeč žádá, a zároveň i jeho osobnosti.

4.3.1 Životopis

Životopis je stručný přehled kompetencí daného jednotlivce. Měl by být zpracovaný úhledně a působit profesionálně. V současné době je dostupná řada šablon, v nichž lze zdarma životopis vytvořit, a lze si vybrat jak z velice jednoduchých šablon až po šablony velmi kreativní. Vždy platí, že autor životopisu by se měl s jeho vzezřením ztotožňovat, jelikož právě jeho daný životopis reprezentuje. Zároveň je nutno s šablonou pečlivě pracovat, aby byl výsledek přehledný a např. text nikde nevhodně nepřetékal.

Co se týče obsahové roviny životopisu, existují náležitosti, které by měl životopis vždy obsahovat, které jsou volitelné a které jsou naopak nevhodné. Tabulka 3 uvádí přehled těchto náležitostí. V poslední řadě je nutno zdůraznit, že životopis musí obsahovat pouze pravdivé informace.

Tabulka 3 Náležitosti životopisu

KATEGORIE	POVINNÁ SOUČÁST ŽIVOTOPISU		VOLITELNÁ SOUČÁST ŽIVOTOPISU		POLOŽKY, KTERÉ SE DO ŽIVOTOPISU NEUVÁDÍ	
	POLOŽKA	POPIS	POLOŽKA	POPIS	POLOŽKA	POPIS
Osobní údaje	Kontaktní údaje	Jméno, telefon, e-mail, bydliště	Fotografie	Není povinná, v některých zemích se dokonce neuvádí. V ČR se však v životopisech objevuje a může pomoci personalistovi spojit si životopis danou osobu. Měla by působit profesionálně a být aktuální.	Osobní údaje	Rodné číslo, číslo bankovního účtu, místo narození, rodinný stav, počet dětí
			Věk	Zákon nedovoluje diskriminovat na základě věku, proto není nutno tuto informaci uvádět.		
Vzdělání	Vysokoškolské vzdělání	Ukončené, případně probíhající. Uvést klíčové znalosti a dovednosti, které studium přineslo.	Středoškolské vzdělání	Individuálně se rozhodnout, zda je daná SŠ pro danou pracovní pozici relevantní. Např. gymnázium relevantní být nemusí, ale odborná SŠ ano. Při nedokončení VŠ je vhodné SŠ uvést vždy.	Základní vzdělání	Základní vzdělání je samozřejmost, neposkytuje konkurenční výhodu uchazeči o práci.
	Kurzy související s povoláním	Uvést, jaké znalosti a dovednosti nabyté v kurzu může uchazeč uplatnit.	Nedokončené vzdělání	Např. ukončená VŠ po jednom semestru není relevantní, ale nedokončené		

				studium po dvou letech už nejspíše nějakou stopu v daném studentovi zanechalo. Stejně tak je namístě uvádět probíhající studium.		
	Certifikáty	Uvést podmínky certifikace, k čemu certifikát uchazeče opravňuje nebo jaké jeho kvality dokládá.	Kurzy nesouvisející s povoláním	Napsat, čím je kurz zajímavý, jak rozvinul osobnost uchazeče.		
	Jazyky na úrovni B1 a výše	Důležité uvést zejména u pracovních pozic, pro které jsou jazykové dovednosti klíčové.	Jazyky na úrovni A1, A2	Uvádět zejména, pokud jsou pro výkon práce relevantní nebo se v nich uchazeč plánuje dále rozvíjet.		
Pracovní zkušenosti	Zaměstnání na hlavní a vedlejší pracovní poměr	Popsat, v čem daná pracovní pozice spočívala, jaké vyžadovala odpovědnosti a dovednosti.	Krátkodobé stáže	Uvést, se tato zkušenost projevila na klíčových kompetencích uchazeče.		
	Podnikání	Uvést, jak se tato zkušenost projevila na klíčových kompetencích uchazeče.	Brigády mimo obor	Zejména studenti se nemusí bát tyto zkušenosti uvádět, někteří personalisté ocení, že při se při studiu brigádám věnovali a nezháleli.		
	Dlouhodobé stáže	Uvést, jak se tato zkušenost projevila na klíčových	Dobročinné aktivity	Uvést, jak se tato zkušenost projevila na klíčových		

		kompetencích uchazeče.		kompetencích uchazeče.		
	Brigády v oboru	Uvést, jak se tato zkušenost projevila na klíčových kompetencích uchazeče.				
Dovednosti	Řidičský průkaz	Včetně typu oprávnění.	Koníčky	Psát pouze unikátní koníčky (např. hra na hudební nástroj), nepsat běžné koníčky (např. sledování seriálů)	Politické přesvědčení	Nesmí být rozhodujícím kritériem o (ne)přijetí uchazeče.
	Software	Vypsát, na jaké úrovni a jaký software uchazeč ovládá.			Náboženské vyznání	Nesmí být rozhodujícím kritériem o (ne)přijetí uchazeče.
	Soft skills	Uvádět pouze reálné dovednosti, které je uchazeč prokázat na příkladech.				
Stručné představení sebe sama			Profesní cíle	Stručný odstavec dle vlastní volby. U motta uvádět autora citátu.		
			Osobní motivace			
			Motto			

4.3.2 Motivační dopis

Zatímco životopis je poměrně univerzální dokument, který lze rozesílat jako reakce na různé pracovní nabídky, motivační dopis by měl být psaný přímo na míru dané pracovní příležitosti. Proto není vhodné v něm používat univerzální fráze. Zároveň se do motivačního dopisu neuvádí informace doplňující životopis, protože to je pro personalistu nepřehledné a tyto informace by mohly zapadnout.

V motivačním dopisu by měl uchazeč reagovat na konkrétní pracovní nabídku, tedy přímo oslovit kontaktní osobu uvedenou v inzerátu. Zároveň se do motivačního dopisu píše pozice, na kterou se uchazeč hlásí. To je důležité z toho důvodu, že obsazuje-li zaměstnavatel více pozic, personalista se takto zorientuje v tom, na jakou pozici se uchazeč hlásí.

Následuje krátký odstavec o tom, proč se uchazeč o danou pozici žádá (např. zaujala ho náplň práce, firemní kultura, poslání organizace, ...), a odstavec o tom, proč by měl být pozván na pohovor (proč by zrovna on byl přínosem, jak se bude seberealizovat, jaké své silné stránky uplatní).

Pokud není v požadavcích zaměstnavatele uvedeno jinak, motivační dopis by měl mít rozsah okolo jedné poloviny A4. Delší text rozhodně není vhodný, jelikož je časově náročné ho pročíst a zároveň je komplikované se v něm zorientovat. Stručným zpracováním motivačního dopisu uchazeč mimo jiné prezentuje, že se umí vyjadřovat k věci.

4.3.3 Alternativní nástroje

S rozvojem online nástrojů se dostávají do popředí alternativní nástroje k sebeprezentaci uchazečů o práci. Velmi výrazným trendem je sociální síť LinkedIn. Jedná se o profesní sociální síť, která slouží k budování pracovních kontaktů. Mimo jiné zde personalisté vyhledávají vhodné kandidáty a zveřejňují pracovní nabídky. Profily uchazečů slouží jako profesní životopis.

Určité pracovní pozice mohou vyžadovat společně se zasláním životopisu také osobní video-medailonek. Nemusí se jednat o profesionálně zpracované video, spíše slouží jako autentická sebeprezentace uchazeče. Pro některé profese je také žádoucí vytvoření osobního webu, na němž lidé prezentují své portfolio (týká se např. designérů). Pro podobné účely slouží také specializované weby jako je GitHub, který je vhodný pro prezentaci portfolio programátorů.

4.4 Pracovní pohovor

Po selekci na základě životopisů jsou vybraní uchazeči pozváni na pracovní pohovor. Jeho smyslem je nejen výběr vhodného kandidáta na danou pracovní pozici. I kandidát si vybírá zaměstnavatele, který mu bude vyhovovat. Rozhodnutí o navázání či nenavázání budoucí spolupráce je tedy důležitým momentem s dlouhodobými dopady pro obě strany. Pracovní pohovor by měl odpovědět na následující otázky:

- Má kandidát odpovídající znalosti?
- Je osobnost kandidáta vhodná pro danou pozici?
- Zapadne kandidát charakterově do týmu?
- Bude si kandidát lidsky rozumět s nadřízeným?
- Bude mít kandidát prostor pro seberealizaci?
- Vyhovuje kandidátovi pracovní prostředí?
- Vyhovuje kandidátovi firemní kultura?
- Vyhovuje kandidátovi pracovní pozice?

4.4.1 Etiketa na pracovním pohovoru

Aby pracovní pohovor mohl hladce proběhnout a splnit svůj účel, je vhodné dodržet základní pravidla etikety. Někdy přípravu na pohovor usnadní informace o průběhu výběrového řízení na kariérním webu zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel tyto informace neuvádí, existují obecné zvyklosti, kterými je vhodné se řídit.

Tím prvním pravidlem je vhodný **čas příchodu**, a to maximálně s pěti až desetimínutovým předstihem. Rozhodně není vhodné přicházet dříve, protože na uchazeče ještě nemusí být v organizaci připravení. Na druhou stranu jsou krajně nevhodné pozdní příchody. Rovněž je žádoucí si na pohovor vyhradit dostatek času, aby nebyl uspěchaný a byl na něm dostatek prostoru pro dotazy. Tato pravidla platí jak pro zástupce zaměstnavatele, tak pro uchazeče.

Podobně je to s **dresscode**m. Pracovní pohovor je formální schůzka a podle toho by k ní mělo být přistupováno i z pohledu vhodné volby oděvu. Pokud si uchazeč není jistý, může se podívat na web či sociální síť zaměstnavatele a zjistit si jaký dresscode je zakořeněný ve firemní kultuře. Doporučuje

se dostavit s v mírně formálnějším oděvu. A nemusí se vždy jednat o oblek s kravatou či dámský kostým. Mnohdy postačí smart-casual nebo business-casual oděv. Ovšem i personalista by měl být vhodně oblečen, jelikož reprezentuje zaměstnavatele a utváří dojem, jaký si uchazeč o organizaci odnese.

V uchazečích o práci někdy vyvolává rozpaky **nabídnuté občerstvení**. Není potřeba se ostýchat, personalisté ho nabízí, jelikož se jedná o příjemný způsob, jak prolomit ledy a projevit vstřícnost směrem k uchazeči o práci, ukázat mu, že je v organizaci vítán.

4.4.2 Osoby přítomné na pracovním pohovoru

V závislosti na velikosti a organizačních potřebách organizace se kromě uchazeče mohou, nebo by měly účastnit následující osoby:

- Personalista zodpovědný za získávání a výběr pracovníků
- Budoucí přímý nadřízený.
- Zástupce top-managementu.
- Kolega schopný posoudit odbornou způsobilost uchazeče.

Zatímco odborností personalisty je posoudit charakterové vlastnosti uchazeče a představit mu organizaci a náplň práce, budoucí přímý nadřízený nejlépe dokáže posoudit, jaký člověk se mu hodí do týmu. Nemá však čas se účastnit všech pohovorů, proto by předvýběr měl provést právě personalista, zatímco přímý nadřízený se setká až s užším výběrem kandidátů. Zástupce top-managementu reprezentuje vedení organizace, do výběru promlouvá spíše u strategických pozic. Některé pracovní pozice vyžadují natolik specifickou odbornost, že není v silách personalisty ani přímého nadřízeného adekvátně posoudit kompetence uchazečů o práci. V takovou chvíli by se měl výběrového řízení účastnit ještě kolega, např. na stejné hierarchické úrovni, který je toto schopen vyhodnotit.

4.4.3 Často kladené otázky na pracovním pohovoru

Pracovní pohovor je dialog, který slouží ke vzájemnému poznání zaměstnavatele a uchazeče o práci. K tomu, aby personalista poznal uchazeče, slouží otázky, které si na něho připraví na základě popisu pracovního místa, profilu pracovních rolí, specifikace požadavků na zaměstnance a informací získaných z jeho životopisu. Příklady otázek obsahuje Obrázek 13. Před pracovním pohovorem je

vhodné si na tyto otázky promyslet odpovědi. Ovšem vždy by měl uchazeč odpovídat sám za sebe a neřídit se obecnými doporučeními z popularizačních příruček.

Proč jste si zvolil/a studijní obor xxx?	Jak vnímáte obor, ve kterém naše firma působí?	Popište ideálního nadřízeného.	Jakým způsobem byste se chtěl/a dále vzdělávat?
Jaký je váš největší dosavadní úspěch?	Jaké dosavadní pracovní zkušenosti vám dávají předpoklad úspěšnosti na této pozici?	Proč si myslíte, že jste vhodný/á kandidát/ka na tuto pozici?	Jaké jsou vaše slabé stránky a jak na nich pracujete?
Proč bych měla spolupracovat zrovna s Vámi?	Jak by podle vás měl vypadat ideální pracovní tým?	Jaké předpoklady vám dalo vaše vzdělání pro tuto pozici?	Jak vypadá váš ideální pracovní den?
Co je nejtěžší na práci xxx?	Co vás motivuje k pracovním výsledkům?	Čím vás tato pracovní nabídka nejvíce zaujala?	Co vás bude na této pracovní pozici motivovat?
Dáváte přednost fixní mzdě nebo ohodnocení závislém na výsledcích? Proč?	Co víte o naší společnosti?	Jak jste naposledy uplatnil/a své organizační schopnosti?	Jakou nejcennější pracovní zkušenost máte za sebou a co jste si z ní odnesl/a?
Co považujete za svou největší konkurenční výhodu oproti ostatním kandidátům?	Jakou stresovou situaci jste musel naposledy řešit a jak jste se s ní vypořádal/a?	Uvádíte, že jste velmi pečlivý/á. Jak se to projevuje?	Proč jste se rozhodl/a oslovit zrovna naši společnost?
Jaké své vlastnosti můžete na této pozici využít nejlépe?	Co se vám líbí na službách/produktech jaké naše firma poskytuje?	V jaké firmě byste nemohl/a pracovat?	Co se vám líbilo ve vašem posledním zaměstnání (brigádě) a co ne?
Co vás baví na bankovním oboru? (personalistice, marketingu,...)	Jaké jsou vaše nejlepší silné stránky a jak je využíváte?	Řekněte mi něco o sobě.	Jakou největší výzvu jste dosud zdolala?
Jak tato pozice koresponduje s vaší představou o ideální kariéře?	Jaké máte zkušenosti s prodejem?	Co vám v práci dělá největší radost?	Definujte, co je to úspěch.
Co vás vedlo ke změně oboru a proč jste se rozhodl/a zrovna pro xxx?	Jaké schopnosti jsou podle vás nejdůležitější pro zvládnutí této pozice?	V jaké své dovednosti se chcete nejvíce zdokonalit?	Píšíte, že se vám líbí možnost kariérního postupu. Kdy a jak byste se chtěl/a dál posouvat?

Obrázek 13 Časté otázky na pracovním pohovoru

Personalista by měl na pohovoru uchazeči podrobněji představit náplň práce a předat další relevantní informace o zaměstnavateli. Nad rámec toho je vhodné, aby si uchazeč připravil otázky na podrobnosti ohledně toho, co ho na dané práci zajímá. Není vhodné se nezeptat na nic, jelikož to může působit jako projev nezájmu.

Samostatný úkol

Vyberte si 5 často kladených otázek na pracovním pohovoru (viz Obrázek 13) a vypracujte si na ně stručnou, ale věcnou odpověď.

Řešení

Co vás motivuje k pracovním výsledkům? Motivuje mě vědomí, že práce je smysluplná, tedy když vidím hmatatelné výsledky své práce a jejich pozitivní dopad. Zároveň mě motivují přátelské vztahy v pracovním kolektivu a projev uznání od nadřízeného, pokud se mi něco opravdu podaří. Potřebuji také vidět, že se posouvám dál, ať už díky vzdělávacím aktivitám, cenným pracovním zkušenostem nebo příležitostem ke kariérnímu růstu.

4.4.4 Online pracovní pohovor

Během pandemie COVID-19 se staly naprosto běžnou součástí výběrového řízení online pracovní pohovory. Zatímco v době pandemie se jednalo o nezbytnost, jelikož osobní pohovory nebyly možné, dnes zůstaly zachované kvůli jejich efektivitě. Zejména v prvním kole výběrového řízení totiž značně šetří čas jak personalistovi, tak uchazeči. Zároveň však online pohovory kladou oproti osobním pohovorům nároky, které je třeba mít na paměti. Viz Obrázek 14.

Technické zázemí

- Jak personalista, tak uchazeč musí mít dostatečné připojení na internet, kameru a mikrofon,
- Pokud některá ze stran nemá zkušenost s aplikací, přes kterou schůzka proběhne, je vhodné si ji předem vyzkoušet.

Prostředí za účastníky online schůzky

- Jak personalista, tak uchazeč či jiní účastníci schůzky se mohou připojit z domova. V takové situaci je vhodné buď si pohlídat, jak vypadá prostředí za nimi, nebo použít rozmazané pozadí či obrázky, které prostředí za účastníky skryjí.

Rušení jiných členů domácnosti

- Jestliže schůzka probíhá z domova, je vhodné členy domácnosti upozornit, ať v jejím průběhu neruší. Ovšem totéž platí i pro kolegy v kanceláři.

• Sezení před kamerou

- Kamera by měla zabírat obličej ve vhodné vzdálenosti, ideálně jako by se mělo jednat o portrétovou fotografii,
- Je vhodné sedět na židli u stolu, nikoliv např. na pohovce.

• Dresscode před kamerou

- Dresscode je vhodné dodržet stejný, jako by se jednalo o osobní schůzku.

Obrázek 14 Online pracovní pohovor

4.5 Assessment centrum

V případě, že zaměstnavatel potřebuje obsadit pracovní pozice, kde výběr pracovníků vyžaduje důkladnější prověření kompetencí kandidátů, např. se může jednat o vyšší manažerské pozice, pak lze využít služeb assessment centra. Assessment centrum může být interní, spíše však lze očekávat, že zaměstnavatel využije služeb externího dodavatele.

Proces výběru pracovníků v assessment centru vychází z popisu pracovního místa, profilu pracovních rolí, specifikace požadavků na zaměstnance. Na základě toho dojde k naplánování aktivit v assessment centru tak, aby mohly být vyhodnoceny kompetence uchazečů a bylo možno odhadnout jejich chování v praxi. Procesu výběru se účastní více hodnotitelů, aby bylo omezeno riziko subjektivního hodnocení.

Mezi nástroje assessment centra patří:

- Individuální cvičení (samostatné zvládání úkolů, testy, rozhovory),
- Cvičení ve dvojici (vedení jednání, zvládání konfliktu),
- Skupinová cvičení (týmová role, schopnost práce ve skupině).

4.6 Další metody výběru pracovníků

Pro důsledné vyhodnocení toho, který z kandidátů je pro danou pracovní pozici nejvhodnější, mnohdy jeden pracovní pohovor nestačí, naopak hodnocení v assessment centru je příliš robustní. Pro tyto účely pak slouží další metody výběru pracovníků.

- Druhý pohovor (případě třetí, ...)
 - Nejedná se o opakování prvního pohovoru.
 - Může se ho účastnit vedení zaměstnavatele.
 - Zaznívají zde doplňující otázky ze strany zaměstnavatele i potenciálního zaměstnance.
 - Mezi pohovory může uchazeč dostat zadaný „domácí úkol“, na kterém má demonstrovat své schopnosti.
 - Možnost testování uchazečů (testy psychometrické, znalostní, jazykové; konverzace v cizím jazyce).



Během procesu výběru pracovníků je důležitá korektní komunikace mezi oběma stranami, jak zaměstnavatelem, tak uchazečem. Celkově proces výběru pracovníků ovlivňuje candidate experience, což má zásadní vliv na to, zda se uchazeč rozhodne pracovní nabídku přijmout, doporučí zaměstnavatele jiným uchazečům či v případě neúspěchu někdy v budoucnu o práci požádá znovu. K tomu, aby mohl být vybrán vhodný kandidát, je nutno stanovit si jasně definovaná kritéria výběru, která však nesmí být diskriminační. V prvotní fázi jsou uchazeči zpravidla tříděni na základě životopisu, motivačního dopisu či dalších možných nástrojů, např. portfolio. Dalším krokem je pracovní pohovor, který může proběhnout osobně nebo online. V případě více-kolového výběrového řízení je možno využít assessment centra nebo zorganizovat další pracovní pohovory.



Testové otázky

1. Co má vliv na candidate experience?
 - a) Online systém pro nahrání životopisu,
 - b) Osobní kontakt s personalistou,
 - c) Způsob (ne)oznámení o nepřijetí,
 - d) Vše z výše uvedeného.

2. Které z následujících kritérií výběru pracovníka je diskriminační?
 - a) Požadavek na vzdělání,
 - b) Požadavek na věk,
 - c) Požadavek na délku praxe u seniorní pozice,
 - d) Požadavek na jazykové dovednosti.

3. Co by mělo být vždy uvedeno v životopisu?
 - a) Politické přesvědčení,
 - b) Rodné číslo,
 - c) Kontaktní údaje,
 - d) Základní vzdělání.

4. Co je cílem pracovního pohovoru?
 - a) Pouze ověření, zda uchazeč splňuje kritéria zaměstnavatele,
 - b) Pouze prezentace zaměstnavatele, aby nalákal uchazeče,
 - c) Vzájemné poznání uchazeče a zaměstnavatele,
 - d) Neformální ověření, zda má cenu se bavit o možné spolupráci.

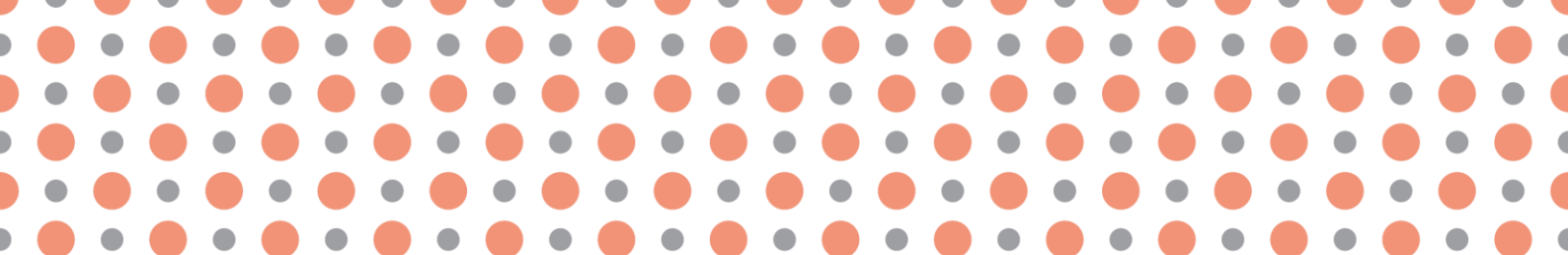
Řešení:

1d, 2b, 3c, 4c



Literatura k tématu:

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001. *Management*. Olomouc Rubico, 2001. 80-85839-45-8.
- [3] Mikuláščík, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi, 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 978-80-247-2339-6.
- [4] Vymětal, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2416-4.



Kapitola 5

Právní aspekty řízení lidských zdrojů I



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pracovněprávní vztahy;
- popsat postup před vznikem pracovního poměru;
- popsat vznik pracovního poměru.



Klíčová slova:

pracovní právo, zaměstnanec, zaměstnavatel, závislá práce, kolektivní smlouva, vnitropodnikové normativní akty, pracovní poměr, zkušební doba.

Náhled kapitoly

- Tato kapitola slouží jako úvod do problematiky pracovního práva, které se zabývá vztahem mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zaměřuje se na základní dělení pracovněprávních vztahů na individuální a kolektivní, jejich právní úpravu v zákoníku práce a specifické formy těchto vztahů, jako jsou kolektivní smlouvy a vnitropodnikové normativní akty. Dále se věnuje definici závislé práce, právům a povinnostem zaměstnanců i zaměstnavatelů a postupu před vznikem pracovního poměru, včetně náležitostí pracovní smlouvy a role zkušební doby.

Cíle kapitoly

- Čtenář nastuduje základní aspekty pracovního práva.
- Definovat pracovněprávní vztahy.
- Popsat postup před vznikem pracovního poměru.
- Popsat vznik pracovního poměru.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

5.1 Úvod do pracovního práva

Pracovní právo je oblast práva, která upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Tato kapitola se zaměřuje na základní typy pracovněprávních vztahů, které se dělí na individuální a kolektivní.

Individuální pracovněprávní vztahy se týkají vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tyto vztahy jsou upraveny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (§ 1 písm. a) ZP).

Kolektivní pracovněprávní vztahy se vztahují na interakce mezi zaměstnavatelem (případně sdružením zaměstnavatelů) a zástupci zaměstnanců, což zahrnuje odborové organizace a rady zaměstnanců. Smyslem těchto vztahů je úprava pracovních podmínek zaměstnanců. Tyto vztahy jsou částečně upraveny v zákoníku práce (§ 1 písm. b) ZP) a dále také v zákoně č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání.

Pracovní právo svou povahou řadíme do oblasti práva soukromého. Má úzkou návaznost na občanský zákoník, což je patrné z ustanovení § 4 zákoníku práce (ZP) a § 34, 35 a 2401 občanského

zákoníku (OZ). Pracovněprávní vztahy mají zvláštní povahu, která se vyznačuje predominancí ochrannářského pojetí postavení zaměstnance. To znamená, že v těchto vztazích je kladen důraz na ochranu zaměstnanců. Pro pracovní právo je podstatný osobní dlouhodobý a opakovaný výkon závislé práce za odměnu. Primárním cílem každého pracovněprávního vztahu je tedy jeho dlouhodobé a řádné naplňování, tedy realizace těchto vztahů v praxi.

5.1.1 Kolektivní smlouvy

Rozsah, v němž může kolektivní smlouva upravovat individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, a práva a povinnosti smluvních stran, je v současné době omezen rámcem daným pracovněprávními předpisy i samotnou povahou některých právních norem v zákoníku práce, zejména norem kogentní povahy.

Na rozdíl od normativních právních aktů má kolektivní smlouva rysy právního jednání, což znamená, že může být postižena neplatností právního jednání.

5.1.2 Vnitropodnikové normativní akty

Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit práva v pracovněprávních vztazích, která jsou pro zaměstnance výhodnější, než jak stanoví tento zákon. Vnitřní předpis však nesmí ukládat zaměstnancům povinnosti nebo zkracovat práva stanovená tímto zákonem. Pokud se zaměstnavatel od tohoto zákazu odchýlí, k takovému ustanovení se nepřihlíží.

Typickým vnitropodnikovým normativním aktem je vnitřní předpis. Vnitřní předpis musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy ani být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo v dotčené části neplatný. Nejde-li o pracovní řád, vydá se vnitřní předpis zpravidla na dobu určitou, nejméně však na dobu jednoho roku; vnitřní předpis týkající se odměňování může být vydán i na kratší dobu. Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance. Nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen.

Dalším typickým vnitropodnikovým normativním aktem je pracovní řád. Pracovní řád je zvláštním druhem vnitřního předpisu. Rozvádí ustanovení tohoto zákona, popřípadě zvláštních právních předpisů, podle zvláštních podmínek u zaměstnavatele, pokud jde o povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovněprávních vztahů.

5.2 Pracovněprávní vztah

Pracovněprávní vztah (PPV) je definován třemi základními prvky: subjekty, předmětem a obsahem.

Subjekty pracovněprávního vztahu jsou zaměstnanec a zaměstnavatel. Zaměstnanec je fyzická osoba, která vykonává závislou práci pro zaměstnavatele, zatímco zaměstnavatel je právnická nebo fyzická osoba, která tuto práci zaměstnanci zadává a za ni mu poskytuje odměnu.

Předmětem pracovněprávního vztahu je výkon závislé práce. Závislá práce je taková práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, osobně zaměstnancem, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a na jeho odpovědnost.

Obsahem pracovněprávního vztahu je konglomerát práv a povinností. Tato práva a povinnosti vyplývají jak ze zákoníku práce, tak z dalších pracovněprávních předpisů, kolektivních smluv, vnitřních předpisů a individuálních pracovních smluv. Obsah PPV zahrnuje například povinnost zaměstnance vykonávat práci řádně a podle pokynů zaměstnavatele, a naopak povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci za tuto práci odměnu a zajistit bezpečné a zdravé pracovní podmínky.

V pracovněprávním vztahu podle pracovněprávních předpisů, splňuje-li práce znaky tzv. závislé práce, může být práce vykonávána různými **formami**. Práce může být vykonávána také mimo pracovněprávní předpisy, například formou subdodávky. Typickými příklady jsou smlouva o dílo nebo příkazní smlouva. V těchto případech se nejedná o závislou práci ve smyslu zákoníku práce, ale o práci vykonávanou na základě občanskoprávních vztahů, které se řídí občanským zákoníkem.

5.2.1 Závislá práce

Závislá práce je klíčovým předmětem pracovního práva. Je to práce, která je vykonávána za specifických podmínek a má určitá charakteristická kritéria.

Definice závislé práce

Závislou prací je práce, která je vykonávána:

- Ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance
- Jménem zaměstnavatele
- Podle pokynů zaměstnavatele

- Osobně zaměstnancem
- Za úplatu
- Na náklady a odpovědnost zaměstnavatele
- V pracovní době
- Na pracovišti zaměstnavatele, popř. jiném dohodnutém místě

Podnikatel vs. Zaměstnanec

Podnikatelem je osoba, která vykonává:

- Samostatně (na rozdíl od zaměstnance)
- Na vlastní účet a odpovědnost (na rozdíl od zaměstnance)
- Výdělečnou činnost
- Živnostenským nebo obdobným způsobem
- Se záměrem činit tak soustavně
- Za účelem dosažení zisku

Pokud výkon práce naplňuje znaky závislé práce, musí být vykonáván výlučně v základním pracovněprávním vztahu. To je zásadní pro ochranu zaměstnanců, protože pracovněprávní vztahy poskytují řadu právních jistot a ochranných mechanismů, které v občanskoprávních vztazích chybí.

Daňové důvody a nelegální práce

Pokud fyzická osoba vykonává práci, která vykazuje znaky závislé práce, mimo pracovněprávní vztah, jedná se o nelegální práci. Tento aspekt je významný i z daňových důvodů, neboť nelegální práce narušuje spravedlivé daňové prostředí.

Podle § 5 zákona o zaměstnanosti se pro účely tohoto zákona rozumí nelegální práci výkon závislé práce fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah (typicky vztah, kdy zaměstnanec využívá veškerého vybavení zaměstnavatele, pracuje pouze pro zaměstnavatele, vystupuje jeho jménem, avšak není zaměstnán a pracuje jako OSVČ).

Ochrana zaměstnance

Ochrana zaměstnance je jedním z hlavních cílů pracovního práva. Pracovněprávní vztahy jsou navrženy tak, aby zajišťovaly, že zaměstnanci budou mít jistotu práv a povinností, které jsou

nezbytné pro stabilní a spravedlivé pracovní prostředí. To zahrnuje například právo na odměnu za vykonanou práci, bezpečné pracovní podmínky a ochranu před nelegálními praktikami zaměstnavatelů.

5.3 Postup před vznikem pracovního poměru

Před zahájením pracovního poměru je nezbytné, aby zaměstnavatel a zaměstnanec splnili určité formální kroky a požadavky, které zajistí hladký průběh nástupu do zaměstnání a právní jistotu obou stran.

5.3.1 Výběr zaměstnance

Plně v dispozici zaměstnavatele (forma a způsob) je výběr zaměstnance. Nicméně, zaměstnavatel je limitován zákazem diskriminace. Při výběru vhodného kandidáta může zaměstnavatel vzít v úvahu následující kritéria:

- Kvalifikaci,
- nezbytné požadavky pro výkon práce,
- zvláštní schopnosti,
- jiné požadavky stanovené zvláštními právními předpisy (např. zákon č. 95/2004 Sb.)

5.3.2 Zákaz diskriminace

Při výběru zaměstnance je zaměstnavatel limitován § 4 zákona o zaměstnanosti, který zakotvuje zásadu rovného zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání. Údaje, které zaměstnavatel vyžaduje před uzavřením pracovního poměru, musí bezprostředně souviset s uzavřením pracovní smlouvy.

Údaje, které nelze požadovat nikdy – např. zaměstnavatel se na tyto údaje u pracovního pohovoru nesmí ptát za žádných okolností.

- sexuální orientace,
- původ,
- členství v odborové organizaci,
- členství v politických stranách nebo hnutích,
- příslušnost k církvi nebo náboženské společnosti.

Údaje, které lze požadovat jen je-li dán věcný důvod spočívající v povaze práce – zaměstnavatel se na tyto skutečnosti může ptát jen za specifických okolností (např. pokud je povaha práce nebezpečná pro těhotnou ženu – typicky práce s chemikáliemi atd.).

- těhotenství,
- rodinné poměry,
- majetkové poměry,
- trestněprávní bezúhonnost.

5.3.3 Povinnosti zaměstnavatele před uzavřením pracovní smlouvy

Před uzavřením pracovní smlouvy má zaměstnavatel několik povinností vůči fyzické osobě, kterou se chystá zaměstnat. Zaměstnavatel je povinen seznámit fyzickou osobu s následujícími:

- práva a povinnosti, které by pro ni z pracovní smlouvy, popř. ze jmenování na pracovní místo vplynuly,
- pracovní podmínky,
- podmínky odměňování,
- povinnosti vyplývající ze zvláštních právních předpisů.

Forma, jakou má zaměstnavatel seznámení provést, není zákonem stanovena. Nesplnění informační povinnosti ze strany zaměstnavatele nezakládá neplatnost pracovní smlouvy.

5.4 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr se zakládá:

- pracovní smlouvou,
- jmenováním.

5.4.1 Jmenování

Jmenováním se zakládá pracovní poměr v případě, že:

- stanoví-li tak zvláštní právní předpis (např. zákon o obcích),
- jedná-li se o místo uvedené v § 33 odst. 3 zákoníku práce (ZP), kde je zaměstnavatelem buď stát, nebo subjekt se státem bezprostředně svázaný (státní podniky, fondy, příspěvkové organizace).

Jmenování je jednostranné jednání, které však vyžaduje souhlas zaměstnance.

Je nutné rozlišovat jmenování jako:

- zvláštní způsob vzniku pracovního poměru,
- způsob povýšení (tj. změna druhu vykonávané práce, tj. změna pracovního místa, která musí být sjednána v pracovní smlouvě, manažerské smlouvě nebo dohodě o odvolání z vedoucího pracovního místa).

5.4.2 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- **Druh práce:** Vymezuje, jakou práci je zaměstnanec povinen pro zaměstnavatele vykonávat. Práci jiného druhu není zaměstnanec povinen vykonávat, ledaže by se jednalo o převedení na jinou práci (§ 41). Čím širší je sjednaný druh práce, tím vyšší je dispoziční pravomoc zaměstnavatele při přidělování práce.
- **Místo nebo místa výkonu práce:** Místo výkonu práce může být určeno velmi úzce (např. konkrétní pracoviště) nebo šířeji. Zákoník práce předpokládá, že místem výkonu práce bude

obec nebo organizační jednotka, ale nevylučuje, aby místo výkonu práce bylo i jinak určené místo.

- **Den nástupu do práce:** Den nástupu do práce může být v pracovní smlouvě sjednán uvedením konkrétního kalendářního dne (např. 1. září 2024, 14. prosince 2024, 1. března 2024), což je nejobvyklejší způsob, nebo jakýmkoliv jiným vhodným způsobem nevzbuzujícím pochybnosti o tom, o který den jde (např. patnáctý den po ukončení studia, den nástupu jiné zaměstnankyně na mateřskou dovolenou atp.). Jako den nástupu může být sjednána také sobota, neděle nebo svátek; nemusí to být nutně den pracovní. Vznik pracovního poměru je vázán na dohodnutý den nástupu do práce, ne až na den, ve kterém poprvé došlo k faktickému výkonu práce.

5.5 Zkušební doba

Zkušební doba je institut, který umožňuje zaměstnavateli a zaměstnanci po určitou dobu zvážit, zda mají zájem na dalším setrvání v pracovněprávním vztahu. Sjednání zkušební doby dává stranám pracovněprávního vztahu jednoduchou možnost, jak rozvázat pracovní poměr.

Sjednání zkušební doby

- Podle § 66 zákoníku práce je možné pracovní poměr ve zkušební době zrušit.
- Zkušební doba musí být sjednána písemně, a to buď v rámci pracovní smlouvy, nebo i mimo ni samostatnou dohodou.
- Lze ji sjednat i po uzavření smlouvy, nejpozději však v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce, nebo v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

Délka zkušební doby

Maximální délka zkušební doby je stanovena zákonem:

- 3 měsíce pro běžné zaměstnance,
- 6 měsíců pro vedoucí zaměstnance,
- zkušební doba počíná běžet ode dne vzniku pracovního poměru,
- zkušební doba nesmí být sjednána delší než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru.

Prodávování zkušební doby

Zkušební doba se prodávuje o:

- dobu celodenních překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby (např. dočasná pracovní neschopnost),
- dobu celodenní dovolené.

5.6 Pracovní poměr na dobu určitou

Pracovní poměr na dobu určitou je specifickým typem pracovního poměru, který se liší od pracovního poměru na dobu neurčitou v několika klíčových aspektech.

Ujednání o době trvání pracovního poměru není podstatnou náležitostí pracovní smlouvy. To znamená, že pokud pracovní smlouva neobsahuje ujednání o době trvání pracovního poměru, považuje se pracovní poměr za sjednaný na dobu neurčitou.

Konec pracovního poměru na dobu určitou

Pracovní poměr na dobu určitou končí uplynutím sjednané doby bez ohledu na sociální situaci zaměstnance. To znamená, že zaměstnavatel není povinen zohlednit osobní nebo rodinné okolnosti zaměstnance při rozhodování o skončení pracovního poměru.

Řetězení pracovních poměrů

Doba trvání pracovního poměru na dobu určitou mezi týmiž smluvními stranami je regulována následujícími pravidly:

- **Maximální doba trvání:** Pracovní poměr na dobu určitou nesmí překročit dobu 3 roky.
- **Opakování pracovního poměru:** Po uplynutí doby 3 let může být pracovní poměr mezi týmiž smluvními stranami opakován nejvýše 2x. Celková maximální doba trvání, při dodržení tohoto pravidla, může činit až 9 let (např. 3 roky + 3 roky + 3 roky).

Pracovní poměr na dobu určitou je tedy specifický typ pracovního vztahu s pevně danými pravidly ohledně doby trvání a možností opakování. Je důležité, aby zaměstnavatelé i zaměstnanci byli dobře informováni o těchto pravidlech, aby se předešlo právním komplikacím a nejasnostem v oblasti pracovního práva.



Pracovní právo upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a to jak na individuální, tak kolektivní úrovni. Základem je zákoník práce, který stanovuje práva a povinnosti obou stran. Hlavním předmětem pracovněprávního vztahu je závislá práce, která musí být vykonávána osobně, pod vedením zaměstnavatele a za odměnu. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, která stanovuje druh práce, místo výkonu a den nástupu. Pracovní právo zajišťuje ochranu zaměstnanců, včetně nároků na bezpečné pracovní podmínky a férovou odměnu, přičemž kolektivní smlouvy mohou doplňovat některé podmínky.



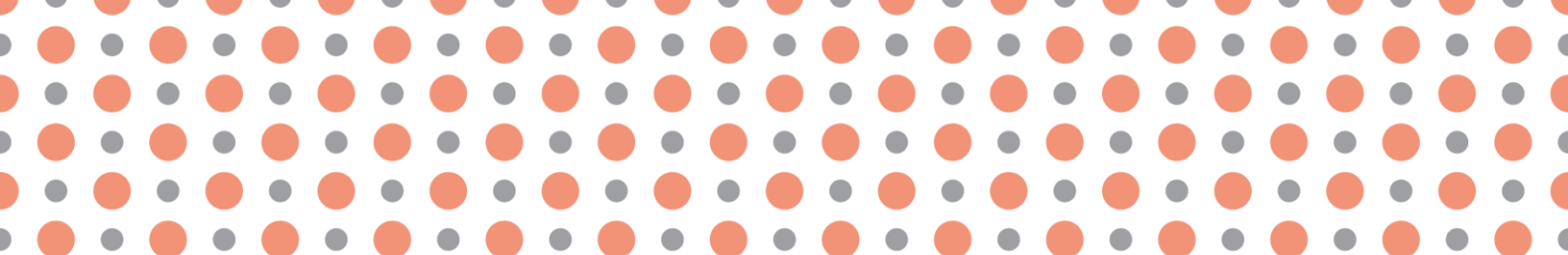
Pro ověření nastudovaných znalostí věnujte prosím pozornost tomuto testu.

<https://create.kahoot.it/share/pracovni-pravo-1/967e797c-94b6-45aa-ae33-2ab6031c1bec>



Literatura k tématu

- [1] Podrazil P., Tintěra T. Praktikum pracovního práva – 3. vydání. Praha: Leges. 2024
- [2] HÚRKA P. a kol. Pracovní právo, 5. vydání. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2023
- [3] Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- [4] Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník



Kapitola 6

Právní aspekty řízení lidských zdrojů II



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat možnosti skončení pracovního poměru;
- definovat a rozlišovat dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.



Klíčová slova:

pracovní poměr, výpověď, výpovědní lhůta, výpovědní důvody, odstupné, okamžité zrušení pracovního poměru.

Náhled kapitoly

- Tato kapitola se věnuje různým způsobům ukončení pracovního poměru, zahrnujícím výpověď, okamžité zrušení pracovního poměru, ukončení z organizačních či zdravotních důvodů, a podmínky pro poskytnutí odstupného. Dále se zabývá specifiky pracovních dohod konaných mimo pracovní poměr, jako jsou dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ), které poskytují flexibilní možnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele. Kapitola zdůrazňuje zákonné požadavky na formu, výpovědní lhůtu, důvody výpovědi a podmínky platnosti těchto úkonů dle zákoníku práce.

Cíle kapitoly

- Definovat možnosti skončení pracovního poměru.
- Definovat a rozlišovat dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

6.1 Skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru představuje klíčový moment v pracovním vztahu, kdy dochází k ukončení závazků mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to z nejrůznějších důvodů, které v této kapitole rozvedeme.

Výpověď

Výpověď je jednostranné právní jednání, které umožňuje ukončit pracovní poměr bez potřeby souhlasu druhé strany. Aby výpověď byla platná, musí splnit určité formální a obsahové požadavky, jinak se k ní právně nepřihlíží.

Forma a účinnost výpovědi

Výpověď musí být vždy písemná. Pokud není výpověď podána písemně, nebude ji možné uznat jako platnou. To platí jak pro výpověď ze strany zaměstnavatele, tak pro výpověď ze strany zaměstnance.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů, které jsou taxativně stanovené v § 52 zákoníku práce. To znamená, že důvody musí být přesně vymezeny a nelze je dodatečně

měnit. Zaměstnavatel je povinen důvody výpovědi skutkově vymezit tak, aby nemohly být zaměněny s jinými důvody.

Zaměstnanec může naopak dát výpověď bez uvedení důvodu, nebo může uvést jakýkoli důvod, který uzná za vhodný. Zaměstnanci tedy mají větší flexibilitu v rozhodování o ukončení pracovního poměru než zaměstnavatelé.

Výpovědní lhůta

Výpovědní lhůta činí nejméně dva měsíce, pokud není ujednáno jinak. Prodloužení výpovědní lhůty je možné pouze písemně a vyžaduje vzájemný souhlas zaměstnance a zaměstnavatele. Výpovědní lhůta začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.

6.1.1 Výpovědní důvody

Výpovědní důvody, které může zaměstnavatel uvést při podání výpovědi, jsou taxativně vymezeny v § 52 zákoníku práce. Tyto důvody jsou rozděleny do několika kategorií, které reflektují různé aspekty pracovního poměru a důvody, které mohou vést k jeho ukončení.

Organizační důvody

Organizační důvody zahrnují situace, kdy dojde k zásadním změnám v organizaci zaměstnavatele, které ovlivňují pracovní poměr zaměstnance. Mezi tyto důvody patří důvody vyjmenované v § 52 zákoníku práce, a to v písmenu:

- a) **ruší-li** se zaměstnavatel nebo jeho část,
- b) **přemísťuje-li** se zaměstnavatel nebo jeho část,
- c) stane-li se zaměstnanec **nadbytečným** vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách.

Důvody vztahující se ke zdravotní způsobilosti zaměstnance

Tyto důvody se týkají zdravotní způsobilosti zaměstnance vykonávat práci a plnit závazky plynoucí z pracovního poměru. Mezi tyto důvody patří důvody vyjmenované v § 52 zákoníku práce, a to v písmenu:

- a) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
- b) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě zdravotní způsobilost,

Důvody vztahující se k osobě zaměstnance

Tyto důvody jsou spojeny s chováním a schopnostmi zaměstnance. Mezi tyto důvody patří důvody vyjmenované v § 52 zákoníku práce, a to v písmenu:

- a) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
- b) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi,
- c) poruší-li zaměstnanec zvláště hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance stanovenou v § 301a (např. pokud poruší povinnost zdržovat se v době dočasné pracovní neschopnosti v místě pobytu a dodržovat dobu a rozsah povolených vycházek.)

Uvedené důvody musí být přesně vymezeny v samotné výpovědi a nesmí být dodatečně měněny. Důvod výpovědi musí být konkrétně a jednoznačně vyjádřen, aby zaměstnanec měl možnost správně reagovat a případně se bránit, pokud by se domníval, že výpověď byla podána nezákonně nebo neoprávněně.

6.1.2 Odstupné

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) nebo dohodou z týchž důvodů, přísluší od zaměstnavatele při skončení pracovního poměru odstupné ve výši nejméně:

- a) jednonásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,
- b) dvojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,
- c) trojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky,
- d) součtu trojnásobku jeho průměrného výdělku a částek uvedených v písmenech a) až c), jestliže dochází k rozvázání pracovního poměru v době, kdy se na zaměstnance vztahuje v kontu pracovní doby postup podle § 86 odst. 4 (t.j. pokud se práce přesčas zohledňuje v kontu pracovní doby).

Za dobu trvání pracovního poměru se považuje i doba trvání předchozího pracovního poměru u téhož zaměstnavatele, pokud doba od jeho skončení do vzniku následujícího pracovního poměru nepřesáhla dobu 6 měsíců.

6.1.3 Okamžité zrušení pracovního poměru

Okamžité zrušení pracovního poměru je specifickým způsobem ukončení pracovního vztahu, který umožňuje jeho okamžité ukončení bez výpovědní lhůty, pokud jsou splněny určité zákonem stanovené podmínky. Tento institut je upraven v § 55 a § 56 zákoníku práce a zahrnuje výjimečné situace, kdy může buď zaměstnavatel, nebo zaměstnanec okamžitě ukončit pracovní poměr, přičemž každá strana má specifické důvody a pravidla, která musí být dodržena. Okamžité zrušení může být vykonáno ze strany zaměstnavatele i zaměstnance.

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem

Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy,

- a) byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,

b) porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem - např. útok na majetek zaměstnavatele, déletrvající neomluvená nepřítomnost atd.

Zaměstnavatel však nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem na otcovské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnancem

Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit jen, jestliže,

a) podle lékařského posudku vydaného poskytovatelem pracovnělékařských služeb nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce, nebo

b) zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti.

6.1.4 Skončení pracovního poměru na dobu určitou

Pracovní poměr na dobu určitou může skončit i jinými způsoby uvedenými v § 48 odst. 1, 3 a 4. Pokud je doba trvání tohoto pracovního poměru omezena na dobu provádění specifických prací, je zaměstnavatel povinen včas informovat zaměstnance o ukončení těchto prací, obvykle alespoň 3 dny předem.

Pokud zaměstnanec pokračuje v práci po uplynutí sjednané doby a zaměstnavatel o tomto pokračování ví, považuje se pracovní poměr za sjednaný na dobu neurčitou.

6.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Výkon závislé práce může být realizován buď na základě pracovního poměru, nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody). Tyto dohody slouží k usnadnění plnění úkolů

v případech, kdy by bylo neefektivní přijímat zaměstnance na plnění specifických úkolů v pracovním poměru, nebo pro zaměstnance, kteří chtějí vykonávat práci menšího rozsahu.

Smysl dohod

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr umožňují zaměstnancům vykonávat další výdělečnou činnost nebo doplňkovou práci, aniž by bylo nutné uzavření pracovního poměru. Tyto dohody jsou uzavírány, když není pro strany účelné sjednat pracovní poměr. Podle § 74 zákoníku práce by mělo být prioritou uzavírání pracovních poměrů, přičemž zaměstnavatel by měl zajistit plnění svých úkolů především prostřednictvím zaměstnanců v pracovním poměru.

Obsah a povinnosti

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr obvykle zahrnují práce s omezeným rozsahem. Zaměstnavatel má možnost realizovat některé doplňkové činnosti prostřednictvím těchto flexibilnějších právních vztahů. Tímto způsobem se zaměstnavatel zbavuje mnoha povinností, které jsou typické pro pracovní poměr, což vede k oslabení ochranné funkce pracovního práva. V posledních letech však došlo k určitým změnám, které mění tuto dynamiku.

Pracovní vztahy založené na dohodách bývají označovány jako prekérní, což znamená, že jsou nejisté z důvodu možnosti jednostranného ukončení. Tato nejistota je důsledkem slabšího právního postavení zaměstnanců v těchto typech pracovních vztahů. V roce 2023 došlo k posílení smluvní volnosti, což přináší nové možnosti a flexibilitu v uzavírání těchto dohod.

6.2.1 Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce (DPP) je jedním z typů dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Mezi dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti (DPČ) není věcný rozdíl, avšak liší se v rozsahu vykonávané práce.

Povinné údaje v dohodě o provedení práce

- **Vymezení práce:** Dohoda musí specifikovat, jaké konkrétní úkoly nebo práce budou vykonávány.
- **Rozsah práce:** Je nutné jasně stanovit rozsah práce, který v případě DPP nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce (KR). Do tohoto rozsahu se započítává i doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele na základě jiné DPP v témže KR, bez ohledu na druhově vymezené úkoly.

- **Vymezení doby:** Dohoda musí určovat, na jak dlouhou dobu se uzavírá, což může být konkrétní období nebo doba potřebná k dokončení určité práce.
- **Odměna:** Je třeba uvést výši odměny za vykonanou práci nebo způsob jejího určení.

Dohoda o provedení práce je vhodná pro jednorázové nebo krátkodobé úkoly, které nevyžadují rozsáhlé zaměstnanecké závazky, a je oblíbená pro flexibilní pracovní vztahy.

Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti (DPČ) je typ dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, který je využíván pro práce s opakujícím se charakterem. Je ideální pro úkoly, které vyžadují pravidelný, ale flexibilní pracovní režim, a je často volena v situacích, kdy je potřeba zaměstnání na částečný úvazek nebo pro projekty s pravidelnými, ale nenáročnými úkoly.

Povinné údaje v dohodě o pracovní činnosti:

- **Sjednaná práce:** Dohoda musí jasně specifikovat, jaké konkrétní úkoly nebo práce budou vykonávány.
- **Sjednaná odměna:** Je nutné uvést výši odměny za vykonanou práci nebo způsob jejího určení.
- **Doba, na kterou se dohoda uzavírá:** Dohoda musí obsahovat informaci o době, na kterou je uzavírána, což může být buď na dobu určitou, nebo neurčitou.

Omezení a podmínky:

- **Jedno pracovní místo:** U jednoho zaměstnavatele lze uzavřít pouze jednu dohodu o pracovní činnosti.
- **Maximální rozsah:** Rozsah práce na základě DPČ nesmí překračovat v průměru polovinu sjednané týdenní pracovní doby. To znamená, že maximální průměrná týdenní pracovní doba je 20 hodin.

Dohoda o pracovní činnosti poskytuje flexibilitu jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům, a umožňuje efektivně řídit pracovní dobu v závislosti na aktuálních potřebách. Je vhodná pro situace, kde je požadován pravidelný, avšak menší objem práce, a přitom umožňuje přizpůsobení pracovní doby specifickým požadavkům a podmínkám.



Skončení pracovního poměru je zásadní moment, kdy zanikají závazky mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Rozlišujeme výpověď, která je jednostranným právním úkonem, s výpovědní lhůtou nejméně dvou měsíců. Výpověď ze strany

zaměstnavatele musí splňovat zákonem stanovené důvody, výpověď ze strany zaměstnance může být i bez uvedení důvodu. Zaměstnanci v některých případech náleží odstupné. Pracovní poměr lze ukončit i okamžitým zrušením. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, jako je dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti, umožňují flexibilní zaměstnávání bez nutnosti uzavírání pracovního poměru. Používají se hlavně pro menší rozsah prací.



Pro procvičení prosím spusťte tento test:

<https://create.kahoot.it/share/pracovni-pravo-2/bb88e5a8-1a21-4d05-a043-6fa0aba4d2d9>



Literatura k tématu:

- [1] PODRAZIL P., TINTĚRA T. Praktikum pracovního práva – 3. vydání. Praha: Leges. 2024
- [2] HÚRKA P. a kol. Pracovní právo, 5. vydání. Praha: Aleš Čeněk s.r.o. 2023
- [3] Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- [4] Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Kapitola 7

Organizační kultura



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat, co je to organizační kultura;
- vyjmenovat a vysvětlit prvky organizační kultury;
- popsat, co a jakým způsobem ovlivňuje organizační kulturu;
- definovat pojem onboarding a adaptace;
- vysvětlit význam týmové spolupráce.



Klíčová slova:

firemní kultura, prvky firemní kultury, onboarding, adaptace, týmové spolupráce.

Náhled kapitoly

- Studenti se v této kapitole seznámí s pojmem organizační kultura a významem organizační kultury ve fungování každé organizace. Dále se studenti naučí, jaké jsou prvky organizační kultury, jakým způsobem je organizační kultura ovlivňována, a jak ji ovlivnit záměrně. Dále si uvědomí, jak je důležitý onboarding a adaptace pro fungování zaměstnanců na pracovišti. Poslední část této kapitoly je věnována týmové spolupráci.

Cíle kapitoly

- Definovat, co je to organizační kultura.
- Vyjmenovat a vysvětlit prvky organizační kultury.
- Popsat, co a jakým způsobem ovlivňuje organizační kulturu.
- Definovat pojem onboarding a adaptace.
- Vysvětlit význam týmové spolupráce.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

7.1 Pojem organizační kultura

Pojem organizační kultura se v různých zdrojích objevuje také jako kultura firemní nebo podniková kultura. I definice tohoto pojmu se u různých autorů liší. To, na čem se všichni autoři shodují je fakt, že organizační kultura má významný vliv na spokojenost i chování zaměstnanců, a že právě prostřednictvím organizační kultury je možné chování zaměstnanců ovlivňovat.

Definice

Organizační kulturu lze definovat jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007)

Pomocí jednotlivých prvků je možné popsat celkovou organizační kulturu. Přičemž jednotlivé prvky nejsou izolované, ale navzájem tvoří jeden celek, a také se vzájemně ovlivňují.

7.1.1 Prvky organizační kultury

- **Základní přesvědčení**
 - Jedná se o společné představy zaměstnanců, jak to v organizaci funguje, tzn. Jak to má být správně. To, co je naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné. Vzniklé z toho, že určitý způsob jednání vedl k úspěšnému řešení problému.
- **Hodnoty a postoje**
 - Hodnotou je pro člověka to, co on sám považuje za důležité, a podle čeho se rozhoduje při řešení různých situací. V případě organizačních hodnot se analogicky jedná o to, čemu daná organizace přikládá význam. Tyto hodnoty pak organizace obvykle formuluje do svých etických kodexů. Postojem je pak na základě hodnot vztah k lidem, věcem.
- **Normy chování**
 - Jedná se o nepsaná pravidla chování, které si jednotlivci osvojují na základě pozorování a neformální zpětné vazby. Tedy to, za co jsou pochváleni nebo je jim vytýkáno. Součástí těchto norem bývá i to, jak se zaměstnanci mají oblékat, oslovovat, zdravít, o čem je vhodné se bavit apod.
- **Organizační mluva**
 - Jedná se o specifické používání pojmů, zkratk, předávání informací a jejich vzájemné porozumění v dané organizaci. Např. pojem zákaznický přístup si mohou v jednotlivých firmách představovat jinak.
 - Specificky je organizační mluva také ovlivněna zaměřením firmy (organizace) – např. lékaři mají jinou vzájemnou mluvu než dělníci ve výrobě.
- **Historky a mýty**
 - Historky vychází z reálných situací, mýty jsou vymyšlené příběhy. Obojí se, ale v organizaci předává a slouží k upevňování norem a organizačních hodnot. Např. příběh o tom, jak jistý pracovník svým nasazením a přístupem, zajistil firmě velkou konkurenční zakázku.
- **Zvyky, rituály, ceremoniály**
 - Zvyky, tedy jak co bývá. Jak jsou zaměstnanci zvyklí oslavovat výročí svých kolegů, jestli si např. vozí dárky z dovolených. Rituály se myslí situace, které se např. odehrávají ráno při příchodu do práce, nebo jakým způsobem se zahajují porady. Ceremoniály jsou pak speciální slavnostní události, např. při kulatých výročích firmy.

- Hrdinové
 - Jedná se buď o významné pracovníky, kteří svojí výjimečností silně ovlivnili rozvoj dané organizace nebo hrdiny konkrétního činu, např. firmy vyhláší soutěže zaměstnanec roku.
- Organizační architektura a vybavení
 - Ze vzhledu, vybavení budov, barev, čistoty apod. lze získat představu o organizační kultuře.
- Symboly
 - Do tohoto prvku patří především logo organizace.

7.1.2 Zdroje organizační kultury

Parametry, kterými lze popsat organizační kulturu jsou:

- Obsah organizační kultury – zahrnuje všechny prvky viz výše.
- Síla organizační kultury představuje, nakolik jsou dané prvky sdíleny.

Tyto parametry (obsah a sílu organizační kultury) ovlivňují zejména tyto faktory:

- Vliv prostředí a profese – oblast podnikání i určité typy profesí mají vliv na vznik hodnot a norem chování.
- Vliv zakladatele, vlastníků, manažerů – mají představu o tom, jaká má organizace být a k této skutečnosti směřují své postoje, směřují své hodnoty.
- Velikost a délka existence organizace.
- Využívání technologií – využívání moderních informačně-komunikačních technologií má zásadní vliv na způsob komunikace na všech úrovních – mezi zaměstnanci navzájem, mezi vedením a podřízenými, i mezi firmou a zákazníky apod. Tento způsob komunikace se pak odráží v obsahu i síle firemní kultury.

Základním principem vytváření organizační kultury je proces učení během řešení problémů, kdy pozitivní chování je odměňováno a negativní je sankcionováno.

7.1.3 Vytváření a udržování organizační kultury

Pro vytváření a udržování organizační kultury mají svůj zásadní vliv zakladatelé firmy, vedení a manažeři, které své podřízené směřují k posilování dané organizační kultury, a to právě prostřednictvím odměn nebo sankcí.

Pro **posilování organizační kultury** se využívají tyto procesy:

- Personální výběr – již při výběru nových pracovníků se dbá na to, aby byli kompatibilní s existující organizační kulturou.
- Činnosti vedení – pracovníci sledují, jaké chování je odměňováno a vytvářejí se tak vzory žádoucího chování.
- Socializace – během adaptačního procesu zjišťují pracovníci normy a zvyky v organizaci.

7.1.4 Onboarding a adaptační proces

Adaptační proces – systematický a řízený proces během kterého se pracovník začleňuje do organizace po stránce pracovní, sociální a po stránce firemní kultury. Adaptace na firemní kulturu je nezbytná pro přijetí hodnot, norem, zvyků, postojů dané firmy, a také pochopení a přijmutí své role ve firmě.

Onboarding je nově používaný pojem, kdy se jedná o řízený postupný proces sžívání se s novou firemní kulturou a získávání všeho potřebného, co bude potřebovat pro výkon své profese. Výsledkem je zjištění, zda se pro vykonávání dané profese člověk hodí.

Orientací pracovníka je myšlen specifický sled adaptačních a vzdělávacích aktivit, které usnadňují a urychlují zapojení do pracovního procesu, ale i sociální začlenění do firemní kultury. Tato orientace probíhá formálně prostřednictvím řízeného adaptačního procesu, tak i neformálně běžnou interakcí s ostatními pracovníky. Pro formální adaptaci je výhodou, pokud existuje tzv. orientační balíček – písemné nebo elektronické materiály, kde si může nový pracovník projít informace, které třeba zapomněl.

Adaptační proces je důležitý zejména z těchto důvodů:

- Snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka ve zkušební době a s tím spojené snížení nákladů.
- Zvýšení loajality nových pracovníků.

- Objasnění a snazší přijetí organizační kultury.
- Zrychlení učení se novým poznatkům a dovednostem.
- Začlenění do pracovního kolektivu po stránce sociální.

7.1.5 Týmová práce

Týmová práce velmi úzce souvisí s organizační kulturou, protože v každé organizaci je přikládán jiný význam týmovosti. V některých organizacích mají na týmovosti postaveny hodnoty organizace a její manažeři je prosazují, v jiných organizacích mohou být hodnoty postaveny na individualismu.

Z hlediska efektivity pracovního výkonu bývají úspěšnější ty pracovní kolektivy, které považujeme za týmy. U sehraných týmů se totiž projevuje synergický efekt, kdy každý člen týmu řeší především ty úkoly, které odpovídají jeho osobnosti, znalostem, dovednostem, a naopak nedostatky jednoho člena doplňuje jiný člen týmu.

Základními podmínkami úspěšné a efektivní týmové práce jsou:

- Spolupráce – znamená spolupráci na společném úkolu a spolu zodpovědnost za splnění daného úkolu, kdy se jednotlivci na daném úkolu podílejí dle své týmové role,
- Důvěra – vzájemná důvěra mezi členy týmu je předpokladem úspěchu, protože posiluje u jednotlivců zodpovědnost za to, že ostatní na ně spoléhají,
- Soudržnost – jedná se o společnou identitu „my“.



Organizační kultura má významný vliv na spokojenost a chování zaměstnanců, a tudíž prostřednictvím organizační kultury je možné chování zaměstnanců ovlivňovat. Každá organizační kultura má specifický obsah (základní přesvědčení, hodnoty, postoje, organizační mluvu apod.) a sílu (nakolik jsou dané prvky sdíleny). Některými procesy můžeme posilovat organizační kulturu. Jedná se o personální výběr, činnosti vedení či socializaci. Důležitým pojmem je onboarding (řízený postupný proces sžívání se s novou firemní kulturou a získávání všeho potřebného pro výkon profese). Dalším podstatným tématem je týmová práce. Každá organizace přikládá týmovosti jiný význam. Pro efektivní týmovou práci je nezbytná spolupráce, důvěra a soudržnost.



Kontrolní otázky

1. Co je to onboarding?
 - a) Měří se pomocí testu MBTI
 - b) Postupný vývoj jedince, při kterém získává nové znalosti a dovednosti
 - c) Řízený postupný proces sžívání se s novou firemní kulturou
 - d) Objasnění a snazší přijetí organizační kultury

2. Co patří mezi prvky organizační kultury?
 - a) Historky, mýty, spolupráce, struktura
 - b) Základní přesvědčení, hodnoty, onboarding
 - c) Zvyky, rituály, socializace
 - d) Hodnoty a postoje, normy chování, organizační mluva

3. Jaké jsou parametry, kterými lze popsat organizační kulturu?
 - a) Obsah organizační kultury, síla organizační kultury
 - b) Personální výběr, činnost vedení, socializace
 - c) Struktura, Dynamika
 - d) Spolupráce, důvěra, soudržnost

4. Co je základní podmínkou úspěšné týmové práce?
 - a) Onboarding
 - b) Spolupráce, důvěra, soudržnost
 - c) Začlenění do pracovního kolektivu po stránce sociální
 - d) Sebeovládání, sociální dovednosti, povýšení

Řešení:

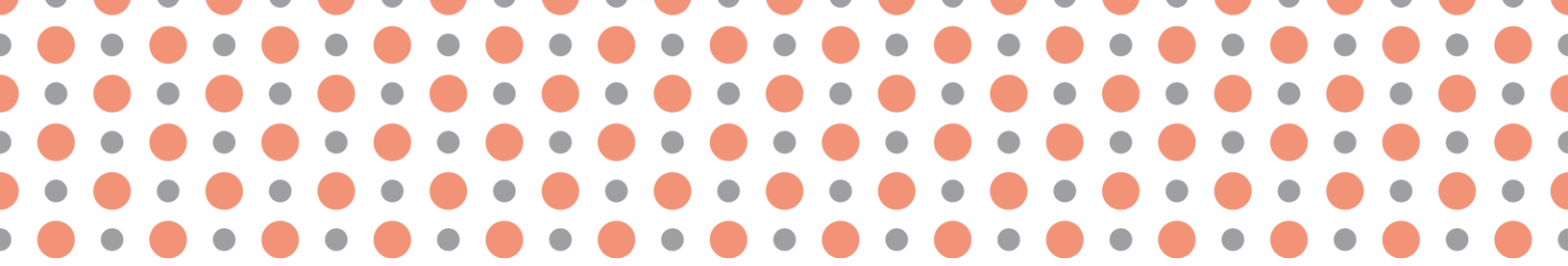
1c, 2d, 3a, 4b



Literatura k tématu:

- [1] Armstrong, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 9788024786322.
- [2] Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001. Management. Olomouc: Rubico, 2001. 80-85839-45-8.
- [3] Dvořáková, Zuzana a kol. 2012. Řízení lidských zdrojů. 2012. 978-80-7400-347-9.

- [4] Koubek, Josef. 2015. Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 8072612883.
- [5] Kubátová, Jaroslava. 2016. Management řízení lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice. Olomouc: Societas Scientarum Olomucensis II, 2016. 978-80-87533-15-4.
- [6] Lukášová, Růžena. 2010. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. 9788024729510.
- [7] Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley, 2010. 9780470640579.



Kapitola 8

Osobnost pracovníka v organizaci a kariéra



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit význam osobnosti pracovníka;
- popsat důležité aspekty kariéry jednotlivce;
- porozumět řízení kariéry.



Klíčová slova:

osobnost pracovníka, osobní charakteristiky, kariéra, řízení kariéry.

Náhled kapitoly

- Ačkoliv se v této studijní opoře hovoří o zaměstnancích jako o lidských zdrojích, je zapotřebí pamatovat na to, že lidé nejsou jen anonymní zdroje, z nichž se organizace skládá, ale jsou to individuální bytosti. A podle toho k nim musí organizace přistupovat. Tato kapitola pojednává o osobnosti pracovníka v organizaci a propojuje toto téma s problematikou řízení kariéry.

Cíle kapitoly

- Vysvětlit význam osobnosti pracovníka,
- Popsat důležité aspekty kariéry jednotlivce,
- Porozumět řízení kariéry.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

8.1 Osobnost pracovníka v organizaci

Personální procesy a organizace často předpokládají, že lidé jsou stejní a budou reagovat racionálně na změny. Ve skutečnosti se lidé liší svými vlastnostmi a chováním, které není vždy racionální. Řízení by bylo jednodušší, kdyby všichni byli stejní, ale různé osobní charakteristiky a prostředí, ve kterém vyrůstali, způsobují odlišnosti. Pohlaví, etnický původ nebo zdravotní postižení mohou ovlivnit chování při práci, ale takové uvažování může vést k diskriminaci. Důležitější jsou rozdíly ve schopnostech, inteligenci a osobnosti.

Individuální rozdíly jsou dány osobními charakteristikami, kterými jsou:

- Způsobilost (schopnosti, znalosti, dovednosti),
- Konstrukty (systémy pojmů, které ovlivňují vnímání okolí),
- Očekávání (to, co lidé předpokládají na základě svého a cizího chování),
- Hodnoty (to, co lidé považují za důležité),
- Osobní plány (cíle, které si lidé stanovují, strategie realizované k jejich dosažení).

Osobní charakteristiky, které ovlivňují chování lidí při práci jsou:

- Schopnosti
 - „Schopnost je kvalita, která přísluší lidem a umožňuje nějakou činnost.“ (Armstrong, a další, 2015)
 - Schopnosti verbální, numerické, paměťové, logické, prostorové, mechanické, percepční; pro pracovní výkon je nejvíce určující všeobecná duševní schopnost.
- Inteligence
 - „Schopnost řešit problémy, uplatňovat principy, vyvozovat závěry a uvědomovat si vztahy.“ (Armstrong, a další, 2015)
 - Duševní schopnosti umožňující zvládnout intelektuální úkoly vyžadující vědění a uvažování,
 - Bývá vyjadřována jako inteligenční kvocient (IQ),
- Osobnost
 - „Psychické vlastnosti člověka, které stálým a osobitým způsobem ovlivňují charakteristické vzorce chování člověka.“ (Armstrong, a další, 2015)
 - Lze charakterizovat pomocí rysů nebo typů,
 - Rys osobnosti vyjadřuje stálé chování, které se projevuje v různých situacích,
 - Rysy – otevřenost (vynalézavost/zvídavost nebo zásadovost/obezřetnost), svědomitost (pracovitost/systematičnost nebo bezstarostnost/lehkovážnost), extroverze (společenskost/energičnost nebo samotářství/rezervovanost), přívětivost (přátelskost/soucinnost nebo bezcitnost/nepřijemnost), neurotičnost (přecitlivělost/ustrašenost nebo vyrovnanost/sebejistota);
 - Typy osobnosti zařazují lidi do kategorií, které vykazují společné vzorce chování,
 - Typy – vztah k ostatním lidem (extroverze/introverze), získávání informací (smyslové/intuitivní), využívání informací (myšlení/cítění), rozhodování (vnímání/usuzování); testuje se např. pomocí testu MBTI.
- Postoje
 - Ustálený způsob chování mající hodnotící povahu,
 - Vytváří se na základě zkušeností,

- V organizacích je ovlivňuje firemní kultura, chování managementu, politika odměňování či kvalita pracovního života.
- Emoce
 - „*Pocity, které lidi podněcují, a proto ovlivňují jejich chování.*“ (Armstrong, a další, 2015)
 - Základní emoce: Strach, smutek, radost, hněv, znechucení, překvapení, důvěra.
- Emoční inteligence
 - „*Schopnost vyznat se ve vlastních pocitech i pocitech ostatních, motivovat sám sebe, řídit vlastní emoce i emoce ostatních.*“ (Armstrong, a další, 2015)
 - Složky emoční inteligence:
 - Sebeovládání – schopnost řídit a přesměrovat rušivé podněty a nálady, udržovat zaměření na cíle a regulovat chování. Zahrnuje sebekontrolu, spolehlivost, poctivost, iniciativu, adaptabilitu a silnou touhu uspět.
 - Sebeuvědomění – schopnost pochopit vlastní nálady, emoce a pohnutky a jejich vliv na ostatní. Zahrnuje sebedůvěru, realistické sebehodnocení a uvědomění si vlastních pocitů.
 - Sociální uvědomění – schopnost porozumět emocím druhých a reagovat na ně. Zahrnuje empatii, rozvoj talentů, vnímání organizace, kulturní citlivost, vážení si rozmanitosti a zákaznický servis.
 - Sociální dovednosti – schopnost řídit vztahy a sítě k dosažení požadovaných výsledků a osobních cílů, vytvářet a udržovat vztahy. Zahrnuje vedení, řízení změny, zvládání konfliktů, komunikaci a týmové vedení.

8.2 Kariéra a řízení kariéry

Kariérou je myšlen postupný vývoj, kdy jedinec získává nové znalosti, dovednosti, zkušenosti a zároveň rozvíjí svůj osobní potenciál. V rámci životního cyklu zaměstnance je řeč o fázi retence (Obrázek 15)

Rozvoj kariéry má dvě složky:

- Plánování kariéry – úsilí jednotlivce o naplnění jeho představy o kariéře,
- Řízení kariéry – úsilí o kariérový posun dle potřeb firmy.

V ideálním případě jsou představy jednotlivce a firmy totožné.

Řízení kariéry je založeno na vytváření příležitostí a podpoře při rozvíjení kariéry. Mezi **složky řízení kariéry** patří:

- Poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji,
- Plánování kariéry,
- Plánování následnictví v manažerských funkcích.

Cíle řízení kariéry z hlediska pracovníků jsou:

- Poskytnutí vedení a podpory pro realizování úspěšné kariéry v souladu s jejich potenciálem a představami,
- Dohoda o sledu vzdělávání a získávání pracovních zkušeností, které zajistí dostatečnou odbornou úroveň

Cíle řízení kariéry z hlediska firem jsou:

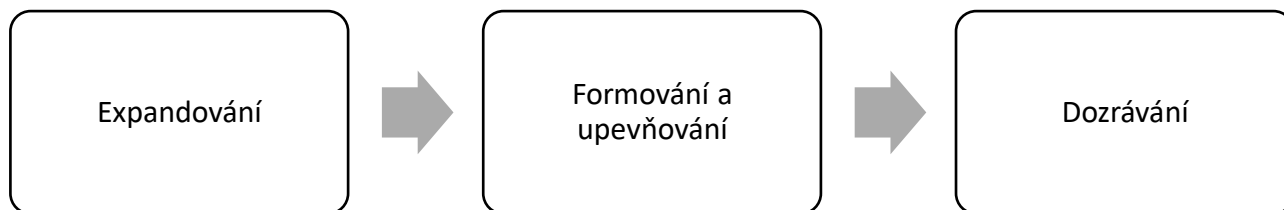
- Vytváření a udržování souboru talentů, které firma potřebuje nebo může v budoucnu potřebovat.

Kariérovým pohybem je myšlen různý pohyb jedince v průběhu času, např. mezi zaměstnavateli, v hierarchii v rámci jedné firmy (na vyšší i nižší pozici), změna činnosti apod.

Existují 3 základní typy vnitrofiremní mobility:

- Povýšení – obvykle spojeno s odpovědnější prací i finančním ohodnocením,
- Převedení na jinou práci – obvykle z organizačních důvodů na stejné hierarchické úrovni,
- Přeřazení na nižší funkci – vzniká z různých důvodů: organizační důvody, vlastní přání pracovníka, z rozhodnutí firmy kvůli problémům na současném místě.

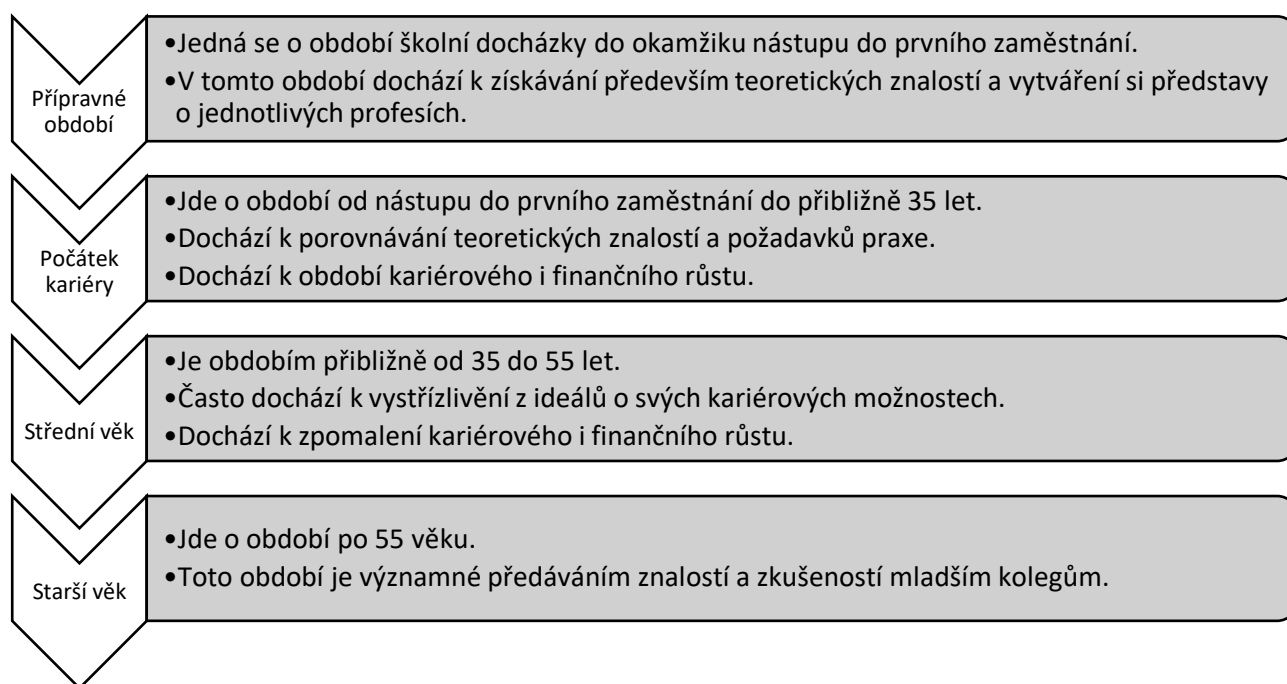
Plánování kariéry by mělo vycházet i z pochopení dynamiky kariéry, která má tři fáze, viz Obrázek 15.



Obrázek 15 Fáze vývoje kariéry

8.2.1 Vývoj kariéry v průběhu zaměstnání

Období vývoje kariéry na sebe navazují, jejich časové ohraničení je přibližné, protože každý jedinec a každá kariéra je odlišná a liší se svojí podstatou, viz Obrázek 16:



Obrázek 16 Vývoj kariéry

8.2.2 Postup řízení kariéry

Z důvodu složitosti při sladování záměru firmy a individuálních záměrů jednotlivých pracovníků je výhodné kariéru řídit systematicky:

- Sledování schopností pracovníka a pracovních výsledků – co jsou silné a slabé stránky daného pracovníka,
- Hodnocení potenciálu pracovníka – posuzování nebo testování možností, které se ještě neprojevily,
- Kariérový pohovor – zjišťování představ pracovníka o vývoji jeho kariéry,
- Plán náhrad – plány firmy, kdo by mohl být náhradníkem v případě nenadálých situací,
- Sestavení kariérového plánu – vytvoření dokumentu se shrnutím silných a slabých stránek pracovníka, jeho potenciálu. Součástí plánu jsou také kariérové intervence (např. změny funkce, vzdělávání atd.), které mají pracovníka posunout,
- Kontrola plnění intervencí – měla by proběhnout minimálně jednou za rok a jejím výsledkem by měla být úprava kariérového plánu.



Každý jedinec je jedinečný ve svých vlastnostech, schopnostech a chování. Na rozdíly v osobnostních charakteristikách, jako jsou způsobilost, hodnoty a očekávání, je třeba brát ohled, protože tyto faktory ovlivňují chování na pracovišti. Zároveň je potřeba brát v úvahu schopnosti, inteligenci a osobnost, které jsou klíčové pro pracovní výkon. Významnou roli také hrají emoce a emoční inteligence v pracovním prostředí.

Kariéra je definována jako postupný vývoj jedince, při kterém získává nové znalosti, dovednosti a zkušenosti, a rozvíjí svůj osobní potenciál. Tento proces zahrnuje dvě hlavní složky: plánování kariéry, které je individuálním úsilím o dosažení profesních cílů, a řízení kariéry, které je snahou organizace o zajištění kariérového postupu zaměstnanců podle jejich potřeb. Klíčové aspekty řízení kariéry zahrnují poskytování vzdělávacích příležitostí, plánování kariérového růstu a následnictví v manažerských funkcích. Důležitá je také vnitrofiremní mobilita, která může zahrnovat povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší pozici.



Kontrolní otázky

1. Co je charakteristikou rysu osobnosti?
 - a) Vyjadřuje chování, které se mění v závislosti na situaci
 - b) Zařazuje lidi do kategorií podle společných vzorců chování
 - c) Vytváří stálé chování, které se projevuje v různých situacích
 - d) Měří se pomocí testu MBTI

2. Která z následujících složek emoční inteligence zahrnuje schopnost pochopit vlastní nálady a emoce a jejich vliv na ostatní?
- a) Sebeovládání
 - b) Sebeuvědomění
 - c) Sociální uvědomění
 - d) Sociální dovednosti
3. Která z následujících složek ****rozvoje kariéry**** se zaměřuje na naplnění představ jednotlivce o jeho kariérním postupu?
- a) Plánování kariéry
 - b) Řízení kariéry
 - c) Vytváření příležitostí ke vzdělávání
 - d) Povýšení
4. Který z následujících typů vnitrofiremní mobility je obvykle spojen s odpovědnější prací a vyšším finančním ohodnocením?
- a) Povýšení
 - b) Převedení na jinou práci
 - c) Přearazení na nižší funkci
 - d) Pracovní změna

Řešení:

1c, 2b, 3a, 4a

**Literatura k tématu:**

- [1] Armstrong, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 9788024786322.
- [2] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [3] Bělohávek, František. 2017. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: Výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory, 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 978-80-271-0433-8.
- [4] Kubátová, Jaroslava. 2016. Management řízení lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016. 978-80-87533-15-4.

Kapitola 9

Vzdělávání pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat proces vzdělávání ve firmách;
- popsat fáze systematického vzdělávání;
- rozlišit a vysvětlit metody vzdělávání.



Klíčová slova:

vzdělávání, systematické vzdělávání, metody vzdělávání.

Náhled kapitoly

- Tato kapitola představuje proces vzdělávání a dílčí oblasti. Vysvětluje důležitost systematického vzdělávání pracovníků, proces zjišťování potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání či jeho vyhodnocování. Dále vysvětluje možné metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

Cíle kapitoly

- Představit proces vzdělávání
- Popsat konkrétní aspekty vzdělávání
- Vysvětlit metody vzdělávání

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

9.1 Proces vzdělávání

Vzhledem k dynamickému vývoji ve společnosti, na trhu a rozšiřování technologií je nutné pro zajištění dostatečného výkonu ve firmách své pracovníky neustále vzdělávat. Proces vzdělávání pracovníků se stává nikdy nekončícím. V kontextu životního cyklu zaměstnance se jedná o fázi retence (Obrázek 17).

Cílem vzdělávání je zajištění pracovníků, kteří mají dostatečné znalosti, dovednosti a zkušenosti pro zajištění současných i budoucích potřeb firmy.

Vzdělávání pracovníků ve firmách zahrnuje tyto **aktivity**:

- Prohlubování pracovních znalostí a dovedností v závislosti na měnících se požadavcích pro dané pracovní místo,
- Rozšiřování pracovních schopností tak, aby pracovníci zvládli znalosti a dovednosti i pro jiné pracovní místo,
- Rekvalifikační vzdělávání, tedy přeškolení na jiné pracovní místo z hlediska potřebnosti firmy,
- Přizpůsobování se novým požadavkům z hlediska techniky, technologií nebo pracovních postupů,
- Formování osobnosti pracovníka vzhledem k normám, postojům hodnotám firemní kultury.

Efektivita vzdělávání pak závisí na motivaci pracovníků ke vzdělávání. Pracovníci si musí uvědomovat nezbytnost vzdělávání pro efektivní vykonávání své práce a zároveň i užitečnost tohoto vzdělávání pro sebe sama.

9.2 Systematické vzdělávání

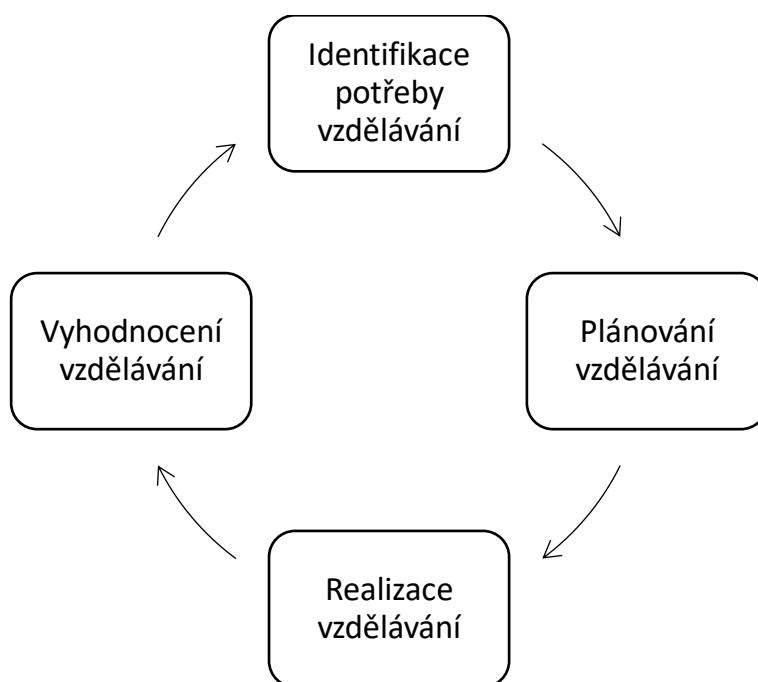
Systematické vzdělávání, které vychází z firemní politiky v oblasti vzdělávání a strategie, a zároveň má podporu vedení společnosti, je z hlediska zajištění vzdělávání pro potřeby firmy považováno za nejefektivnější

Využívání **systematického vzdělávání** přináší tyto **výhody**:

- Zvyšuje produktivitu práce a pracovní výkon.
- Zvyšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků potřebných směrem.
- Snižuje náklady na jednoho zaměstnance za vzdělávání.
- Zlepšuje vztahy na pracovišti.
- Zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce.

Systematické vzdělávání je možné popsat jako **cyklus**, který má čtyři fáze (viz Obrázek 17):

- Identifikace potřeby vzdělávání.
- Plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávání.
- Vyhodnocení vzdělávání.



Obrázek 17 Cyklus vzdělávání

9.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Zjišťování potřeby vzdělávání vychází z odhadů a analýz. Kvalitně udělaná analýza je předpokladem úspěchu celého vzdělávacího cyklu. Pro analýzu je třeba přihlížet k těmto údajům:

- O organizaci (zaměření a velikost organizace, struktura zaměstnanců apod.).
- O pracovních místech (popisy pracovních míst).
- O zaměstnancích (znalosti, dovednosti, výsledky hodnocení, postoje a osobnost pracovníka).
- O okolí organizace (situace na trhu, konkurence, technologický vývoj).

Určení potřeby vzdělávání vychází ze 3 typů oblastí:

- Očekávané potřeby vzdělávání.
- Reakce na potřeby, které vznikly pozorováním, při hodnocení nebo kontrole.
- Reakce na neočekávané problémy.

9.2.2 Plánování vzdělávání

Při plánování vzdělávací aktivity je třeba mít zodpovězeny následující otázky (viz Obrázek 18):

Co	• Má být cílem a obsahem,
Kdo	• Má být vzděláván - jednotlivci x skupiny, kritéria výběru účastníků,
Jak	• Vybrání nejvhodnější metody vzdělávání,
Kým	• Interní nebo externí vzdělavatelé - výběr dodavatele,
Kdy	• Termín a časový plán (jednorázově nebo periodicky, jak často?),
Kde	• Místo konání vzdělávání (ve firmě, u dodavatele, někde jinde,...)
Za kolik	• Finanční rozpočet vzdělávání,
Účinnost	• Jak se bude zjišťovat účinnost a efektivita vynaložených prostředků.

Obrázek 18 Plánování vzdělávání

9.2.3 Realizace vzdělávání

Jedná se o organizační zajištění akce, jejíž úspěch záleží na správné identifikaci vzdělávacích potřeb a správně vypracovaném plánu.

9.2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání probíhá většinou ve čtyřech krocích, kdy se zjišťuje:

- Jestli vzdělávání proběhlo dle plánu – byly použity naplánované metody, obsah odpovídal zadání, organizační zajištění, jestli se účastníkům vzdělávání líbilo.
- Zjištění, co se účastníci naučili.
- Zjištění, jestli účastníci nové znalosti a dovednosti využívají v praxi.
- Zjištění, jaký ekonomický dopad vzdělávání mělo.

9.3 Metody vzdělávání

Metody používané k vzdělávání na pracovišti během vykonávání práce (on the job) se zaměřují na získávání znalostí a dovedností během vykonávání běžných pracovních úkolů. Při metodách vzdělávání mimo pracoviště (off the job) je vyhrazen čas a prostor pro realizaci jen samotného vzdělávání. V praxi se obě skupiny metod přirozeně kombinují, přičemž se přizpůsobují specifikům dané práce.

Nejpoužívanější **metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (on the job):**

- **Instruktaž** při vykonávání práce je nejčastěji používanou metodou. Jedná se o jednoduchý způsob jednorázového zaučení nového nebo méně zkušeného pracovníka, kdy zkušený pracovník či nadřízený předvede pracovní postup, i opakovaně, a zaškolovaný pracovník si tento postup osvojuje pozorováním a napodobováním při plnění svých vlastních úkolů.
- **Coaching** je dlouhodobější instruování a vysvětlování s periodickou kontrolou výkonu pracovníka. Záměrem je soustavné směřování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě.
- **Mentoring** je podobou koučinku, kdy si pracovník sám vybírá mentora. Mentor radí a usměrňuje při pracovních činnostech a rozhodování. Zároveň mu pomáhá i se směřováním kariéry.
- **Counselling** je vzájemné oboustranné konzultování a ovlivňování. Vzdělávaný pracovník přináší do vztahu vlastní iniciativu, předkládá vlastní návrhy řešení problémů.

- **Asistování** je nejčastěji používanou metodou formování pracovních schopností. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovní postupy.
- **Pověření úkolem** je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, při kterém je sledován a je mu podávána zpětná vazba.
- **Rotace práce** (cross training) je metoda, při které je pracovník postupně na určitou dobu pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace, ať už jde o pracovní místa, pracoviště či úseky. Tato metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků a seznamování čerstvých absolventů škol s organizací.
- **Pracovní porady**, při kterých dochází k řešení problémů, výměně zkušeností, prezentaci názorů a zaujímání postojů, zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i schopnost řešit odborné problémy.

Mezi **metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)**:

- **Přednáška** spočívá v jednostranném předávání faktických informací nebo teoretických znalostí. Tato metoda umožňuje rychlé předání informací a nevyžaduje speciální vybavení.
- **Seminář** je zaměřen na předávání většího množství znalostí, na které navazuje diskuse, kdy se účastníci aktivně zapojují.
- Během **tréninku** dochází k předávání znalostí a dovedností názorným způsobem za využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů a obsluhy zařízení ve výukových dílnách. Účastníci si mohou své dovednosti zkusit v bezpečném prostředí bez rizika způsobení vážnějších škod.
- **Případové studie** jsou skutečné nebo smyšlené popisy organizačních problémů, které účastníci studují, diagnostikují a navrhují jejich řešení. Dobře připravené případové studie rozvíjejí analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problémů.
- **Workshop** je variantou případových studií, kde se praktické problémy řeší týmově. Tato metoda umožňuje sdílet nápady při řešení každodenních reálných problémů a posuzovat je z různých aspektů.
- **Brainstorming** je také variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl řešení zadaného problému, buď ústně nebo písemně. Poté následuje diskuse o navržených řešeních a hledání optimálního návrhu nebo kombinace návrhů.

- **Simulace** je metoda zaměřená na praxi a aktivní účast účastníků. Účastníci dostanou podrobný scénář a musí během určité doby učinit řadu rozhodnutí. Tato metoda je velmi účinná pro rozvoj schopností vyjednávat a rozhodovat se.
- **Hraní rolí** je metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci přebírají určité role a v nich poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář rolí může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, ale vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností, učí účastníky samostatně myslet a reagovat, ovládat své emoce.
- **Assessment centre** je vlastně vylepšenou kombinací metod případových studií, simulace a hraní rolí. Tato metoda je velmi účinná, protože účastníci si osvojují nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit různé úkoly, jednat s lidmi, hospodařit s časem apod.
- **Outdoor training** – jedná se o hry a aktivity spojené se sportovními výkony, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Účastníci rozvíjejí své manažerské dovednosti, jako je hledání optimálního řešení úkolu, koordinace činností, komunikace s kolegy, delegování úkolů, vedení týmů a orientace. Vzdělávání může probíhat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo v upravené učebně.
- **E-learning** je metoda, jejíž popularita neustále roste. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení prostřednictvím schémat, grafů a obrázků, a poskytují obrovské množství informací. Nabízejí různé testy a cvičení, umožňují průběžné hodnocení procesu osvojování znalostí a dovedností a také umožňují kontakt se školiteli a ostatními účastníky vzdělávání. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů z různých oborů lidské činnosti. Organizace s interními počítačovými sítěmi tuto metodu hojně využívají, a s rozšiřováním internetu její význam dále roste. Armstrong rozeznává následující typy e-learningu:
 - Samostatný e-learning, kdy se osoba učí pomocí technologie, ale není v kontaktu s instruktory nebo ostatními účastníky.
 - Živý e-learning, kde jsou školitel a účastník ve stejný okamžik v kontaktu, ale na různých místech.
 - Kolaborativní e-learning, který podporuje učení a vzdělávání prostřednictvím výměny a předávání informací a znalostí mezi účastníky pomocí diskusních fór, komunit praxe, počítačových nástěnek a chatů.

Σ

Vzdělávání pracovníků je nezbytné vzhledem k dynamickému vývoji ve společnosti, na trhu a rozšiřování technologií. Efektivita vzdělávání závisí na motivaci pracovníků ke vzdělávání. Za nejefektivnější se považuje systematické vzdělávání. Zjišťování potřeby vzdělávání je předpokladem úspěchu celého vzdělávacího cyklu. Důležitou částí procesu je i vyhodnocení vzdělávání. Metody používané k vzdělávání na pracovišti během vykonávání práce se zaměřují na získávání znalostí a dovedností během vykonávání běžných pracovních úkolů.

?

Testové otázky

1. Jaké fáze má systematické vzdělávání?
 - a) Identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání
 - b) Primární, sekundární, terciální
 - c) Identifikace potřeby vzdělávání, socializace vzdělávání, ukončení vzdělávání
 - d) Zahájení vzdělávání, ukončení vzdělávání
2. Co je to Counselling?
 - a) Dlouhodobější instruování a vysvětlování s periodickou kontrolu výkonu pracovníka
 - b) Spočívá v jednostranném předávání faktických informací nebo teoretických znalostí
 - c) Jednoduchý způsob jednorázového zaučení nového pracovníka
 - d) Vzájemné oboustranné konzultování a ovlivňování
3. Kolik fází má systematické vzdělávání?
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
4. Co je to mentoring?
 - a) Vzájemné oboustranné konzultování a ovlivňování
 - b) Podoba koučinku, kdy si pracovník sám vybírá mentora
 - c) Prohlubování pracovních znalostí a dovedností v závislosti na měnících se požadavcích pro dané pracovní místo
 - d) Organizační zajištění akce

Řešení:

1a, 2d, 3d, 4b

**Literatura k tématu:**

- [1] Armstrong, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 9788024786322.
- [2] Dvořáková, Zuzana a a kol. 2012. Řízení lidských zdrojů. 2012. 978-80-7400-347-9.
- [3] Koubek, Josef. 2015. Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 8072612883.
- [4] Kubátová, Jaroslava. 2016. Management řízení lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice. Olomouc: Societas Scientarum Olomucensis II, 2016. 978-80-87533-15-4.

Kapitola 10

Řízení pracovního výkonu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit řízení pracovního výkonu;
- popsat cíle, význam, cyklus a metody hodnocení výkonu;
- vysvětlit základní teorie motivace a aplikovat je v praxi řízení lidských zdrojů;
- definovat oddanost a angažovanost.



Klíčová slova:

řízení pracovního výkonu, cyklus hodnocení výkonu, metody hodnocení výkonu, teorie motivace, Maslowova pyramida potřeba, Herzbergův dvou faktorový model, oddanost, angažovanost.

Náhled kapitoly

- V této kapitole se studenti dozví, co je to řízení pracovního výkonu a jak se provádí. Dále bude řeč o teoriích motivace a jejich souvislosti s pracovním výkonem. Závěr kapitoly vysvětluje význam pojmů oddanost a angažovanost.

Cíle kapitoly

- Vymežit řízení pracovního výkonu.
- Popsat cíle, význam, cyklus a metody hodnocení výkonu.
- Vysvětlit základní teorie motivace a aplikovat je v praxi řízení lidských zdrojů.
- Definovat oddanost a angažovanost.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

10.1 Řízení pracovního výkonu

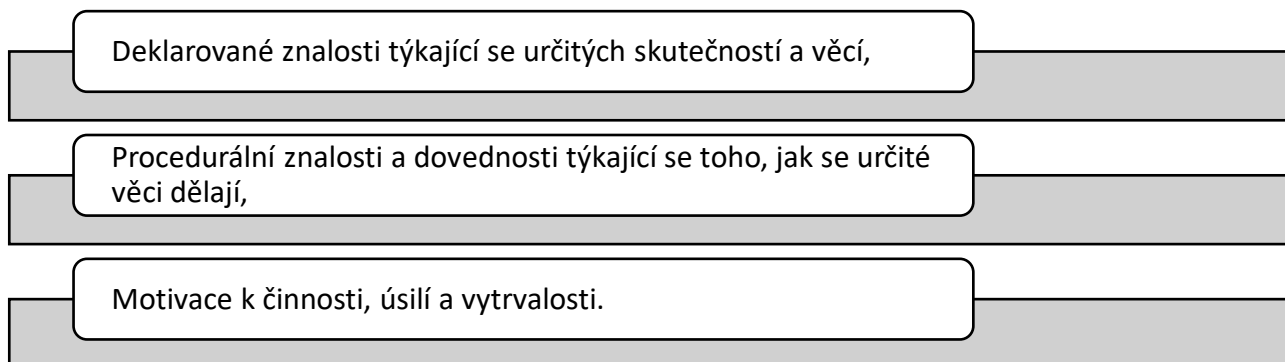
Definice

„Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace. Základními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná organizace, pozitivní posilování a dialog.“ (Armstrong, a další, 2015)

Výkon zahrnuje jak chování, tak výsledky. Chování vychází z jednotlivce a mění výkon z abstraktního pojmu na konkrétní čin. Chování není jen prostředkem k dosažení výsledků, ale je také výsledkem samotným, protože představuje duševní a fyzické úsilí vynaložené na splnění úkolů. Proto může být hodnoceno nezávisle na dosažených výsledcích.

Jinými slovy, výsledku nelze dosáhnout bez adekvátního chování. Ovšem může se stát, že se pracovník snaží (= chování je odpovídající), ale výsledek se nedostavuje. V takové situaci je vhodné přijmout opatření, pomocí kterých mu pomůžeme jeho snahu ve výsledek proměnit (např. vzdělávání).

Výkon je výsledkem tří rozhodujících faktorů:



Obrázek 19 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Řízení pracovního výkonu by mělo mít následující přínos:

- **Sdílení vize:** Komunikovat společnou vizi organizace pro podporu vhodných stylů řízení a vedení.
- **Stanovení očekávání:** Jasně definovat individuální požadavky a očekávání zaměstnanců, aby se předešlo zmatkům.
- **Podpora týmů:** Vytvářet rámec a prostředí pro rozvoj a úspěch týmů.
- **Podpora odměňování a komunikace:** Vytvářet klima a systémy pro odměňování a komunikaci s cílem zlepšit výkon.
- **Pomoc s nejednoznačností:** Pomáhat lidem zvládat nejasné situace.

Řízení pracovního výkonu se opírá o teoretické základy, které jsou však velmi dobře aplikovatelné do praxe. Teorii cíle lze interpretovat tak, že pracovníci musí vědět, co se od nich očekává, a tomu přizpůsobí svůj výkon. Bezcílné snažení k adekvátním výsledkům nevede, naopak jasně definovaný a zároveň dosažitelný cíl je podnětný pro zvýšení výkonu. Teorie kontroly upozorňuje na důležitost zpětné vazby. Je nezbytné, aby bylo dáno pracovníkům vhodným způsobem najevo, co dělají správně a co ne. No a v neposlední řadě sociálně-kognitivní teorie nabádá manažery k tomu, aby podporovali sebevědomí pracovníků, jelikož jestli nebudou věřit svým schopnostem, negativně se to na jejich pracovním výkonu podepíše. Pro přehled těchto teorií viz Obrázek 20.

Teorie cíle

- Čtyři mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu: 1) Zaměřují pozornost na priority, 2) Stimulují k vynakládání úsilí, 3) Podněcují lidi, aby v zájmu zvýšení svých šancí na úspěch využili svých znalostí a dovedností, 4) Čím podnětnější a náročnější jsou cíle, tím více lidé využívají veškerých svých schopností

Teorie kontroly

- Teorie kontroly zaměřuje pozornost na zpětnou vazbu jako prostředek formování chování. Když lidé dostávají zpětnou vazbu týkající se jejich chování, získávají schopnost uvědomit si rozdíl mezi tím, co dělají, a tím, co se od nich očekává, takže mohou přijmout určitá nápravná opatření, aby tento rozdíl odstranili. Zpětná vazba je považována za klíčovou součást procesu řízení výkonu.

Sociálně kognitivní teorie

- Tato teorie předpokládá, že to, čemu lidé věří, že mohou nebo nemohou, významně ovlivňuje jejich výkon. Rozvíjení a posilování pozitivního sebevědomí zaměstnanců je proto důležitým cílem řízení pracovního výkonu.

Obrázek 20 Teoretické základy řízení pracovního výkonu

10.1.1 Cíle a význam hodnocení výkonu

Účel řízení výkonu ve čtyřech oblastech:

1. Strategická komunikace

- Sdělování zaměstnancům, co znamená odvádět dobrou práci a co to obnáší.

2. Budování vztahů

- Posilování pracovních vztahů pravidelným setkáváním vedoucích pracovníků a zaměstnanců při hodnocení výsledků.

3. Rozvoj zaměstnanců

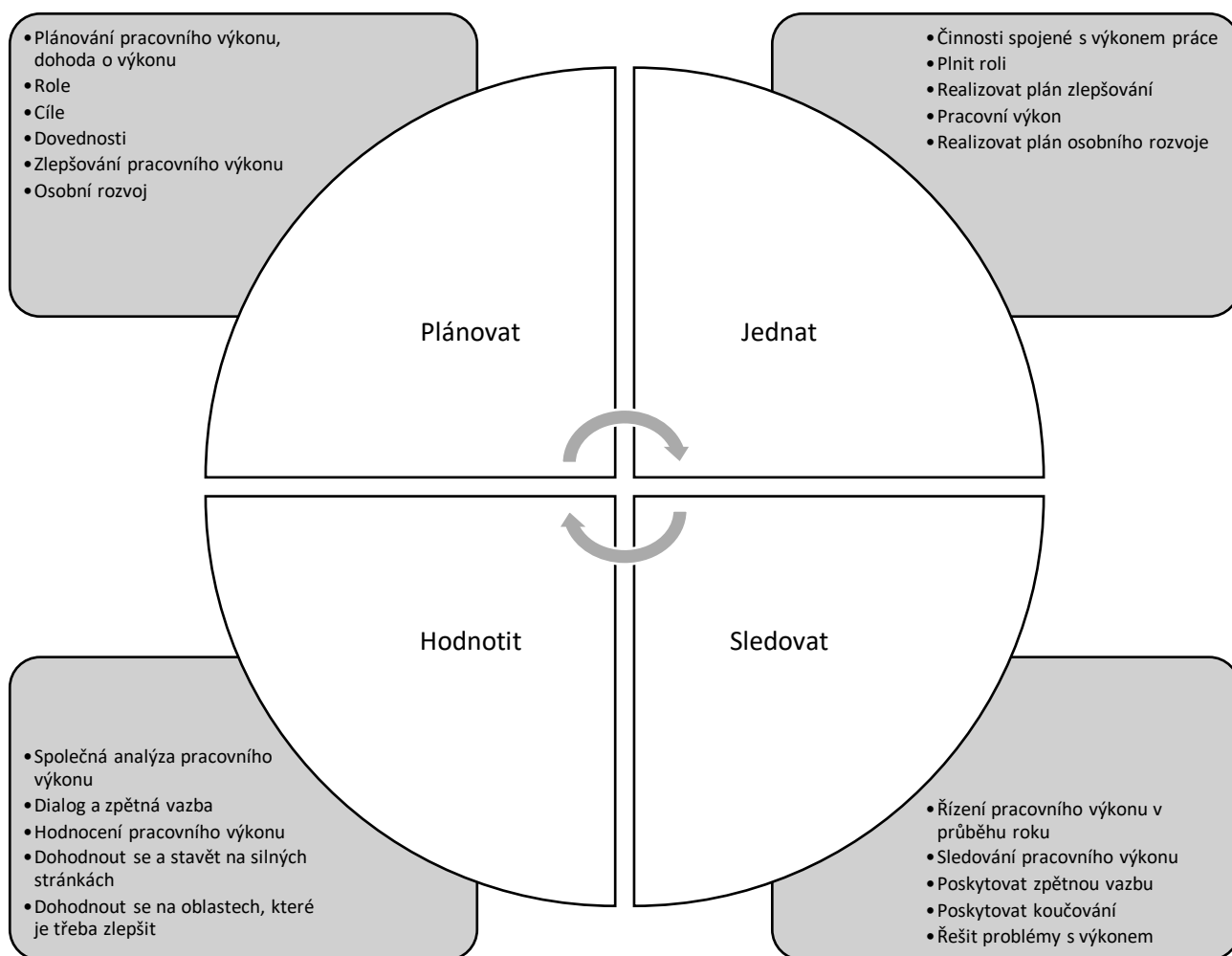
- Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu jako základ pro společnou analýzu silných a slabých stránek a příležitostí ke zlepšení, jakož i pro sestavení plánu osobního rozvoje a smlouvy o školení.

4. Hodnocení zaměstnanců

- Hodnotit výkonnost zaměstnanců jako základ pro rozhodnutí o přeřazení, přeložení, povýšení nebo odměňování v závislosti na výkonu.

Obrázek 21 Účel řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců je řízen v cyklu, kdy nejprve je nutno se zaměstnancem probrat, jaký pracovní výkon je od něho očekáván a jak ho může dosáhnout. Následuje akce jednání, kdy pracovník výkon realizuje, tedy vykonává činnosti vedoucí k naplánovanému cíli. To je zapotřebí sledovat a průběžně vyhodnocovat, aby mohly být přijaty kroky k nápravě. Ve všech krocích by měl probíhat vzájemný dialog zaměstnance a zaměstnavatele. Cyklus řízení pracovního výkonu znázorňuje Obrázek 22.



Obrázek 22 Cyklus řízení pracovního výkonu

10.1.2 Posuzování pracovního výkonu

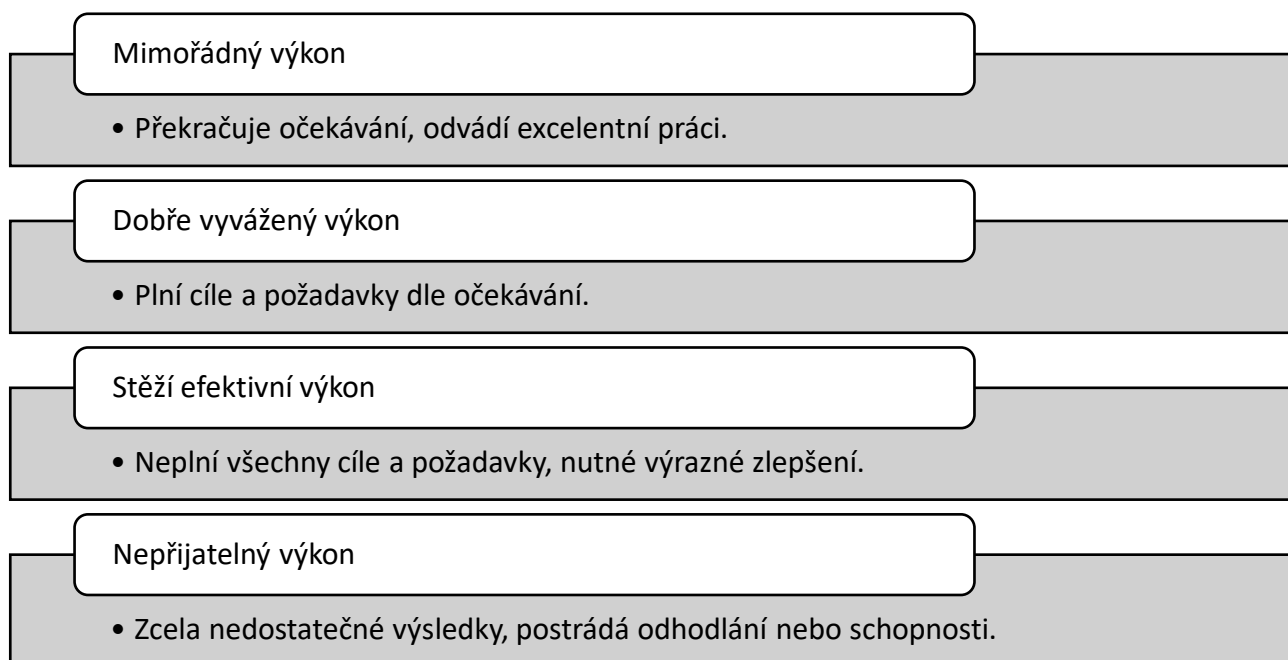
Aby bylo možné přistoupit k hodnocení pracovního výkonu, je zapotřebí mít stanoveno, jakým způsobem bude posuzován. Existují tři možné přístupy, a to celkové posuzování, klasifikování a vizuální posuzování.

Celkové posuzování

- Založeno na analýze pracovního výkonu dle dohodnutých bodů. Cílem je dohodnout se na budoucích krocích, ne souhrnném hodnocení.
- **Očekávání manažerů:** Dospět k dohodě s každým členem týmu o jejich výkonu. Identifikovat perspektivní jedince a ty, kteří nesplňují standardy.
- **Záznam hodnocení:** Může být ve formě písemného shrnutí názoru na úroveň výkonu, což pomáhá manažerům utřídit myšlenky.
- **Potřeba rámce:** Kvůli různým přístupům k hodnocení je třeba jednotný rámec. Ten zahrnuje "co" (dosažení cílů) a "jak" (požadované chování).
- **Společná analýza:** Výsledky "co" a "jak" by měly být zaznamenány během setkání k přezkoumání výkonu.

Klasifikování

- Využívá klasifikační stupnici, což usnadňuje zařazení pracovníka do kategorie, např. pro stanovení odměny. Příklad klasifikační stupnice uvádí Obrázek 23.



Obrázek 23 Klasifikační stupnice hodnocení výkonu

Vizuální posuzování

- Alternativa ke klasifikování, výstupem je matice, viz Tabulka 4,
- Na vertikální ose se sleduje styl chování jedince odpovídající vykonané práci, tedy vstup,
- Na horizontální ose se sledují výsledky jedince, tedy výstup,
- Výsledkem je zařazení do určitého kvadrantu matice.

Tabulka 4 Matice pracovního výkonu

VYSOKÁ ÚROVEŇ ↑ STYL CHOVÁNÍ ↓ NÍZKÁ ÚROVEŇ	Jedinec uplatňuje efektivní styl chování, ale nedosahuje dobrých výsledků Možná opatření: střední odměna, zpětná vazba, koučování nebo výcvik s cílem zlepšení výsledků, stanovení milníků	Jedinec odvádí vynikající práci Možná opatření: plné uznání a vysoká odměna, nové výzvy, urychlení kariéry, koučování
	Jedinec má problémy jak s chováním, tak s výsledky Možná opatření: zpětná vazba, koučování nebo výcvik, stanovení milníků, sledování, rozhodnutí o pokračování nebo propuštění	Jedinec dosahuje dobrých výsledků, ale musí se zaměřit na styl chování Možná opatření: střední odměna, uznání přínosu, zpětná vazba, koučování s cílem zlepšení chování
	NÍZKÁ ÚROVEŇ	VYSOKÁ ÚROVEŇ

← DOSAHOVANÉ VÝSLEDKY →

10.1.3 Metody hodnocení výkonu

Metodou hodnocení výkonu se rozumí způsob, jakým jsou stanovena kritéria, a jak a kým jsou měřena a vyhodnocována. Volba metody závisí na velikosti organizace, na sektoru (neziskový, soukromý, státní), na oboru podnikání (výroba, obchod, služby), na organizační struktuře, na stupni zralosti (umožní pak pracovat se sofistikovanějšími metodami). Cílem je ovlivňovat výkonnost zaměstnanců, zvýšit motivaci, vytvořit podklad pro další rozvoj zaměstnance, vzdělávání, popř. kariérní růst, a také pro odměňování. Možné metody hodnocení výkonu zobrazuje Obrázek 24.

Volný popis
• Jedná se o nejjednodušší, poměrně neformální formu, kdy je popsán pracovní výkon zaměstnance. Stále by se však měl manažer poskytující hodnocení držet faktů.
Metoda kritických událostí
• Slouží ke srovnání výsledků i více zaměstnanců podle toho, jak se zachovali v rozhodující situaci a k jakému výsledku to vedlo.
Srovnávací hodnocení
• Porovnání zaměstnanců mezi sebou na základě jasně definovaných kritérií.
Hodnocení kompetence
• Hodnocení na základě definovaných kompetencí.
Řízení podle cílů
• Cíle by měly být stanoveny na základě metody SMART, předmětem hodnocení je to, zda a jak bylo cílů dosaženo.
360° zpětná vazba
• Zpětná vazba od podřízených, kolegů na stejné hierarchické úrovni a od nadřízených.
Sebehodnocení
• Zaměstnanec fakticky posuzuje sebe sama.

Obrázek 24 Metody hodnocení výkonu

10.1.4 Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovory slouží k tomu, aby byl se zaměstnancem diskutován výsledek jeho hodnocení, přičemž diskusí se myslí to, že zaměstnanci nebude jen jeho hodnocení sděleno, ale i on bude mít možnost se k němu vyjádřit, případně se vyjádřit i k dalším okolnostem souvisejícím s jeho prací. Tento pohovor by měl probíhat podle zásad, které znázorňuje Obrázek 25.

Příprava

- Manažeři by měli analyzovat příčiny úspěchu nebo neúspěchu a rozhodnout, co pochválit, jaké problémy zmínit a jak je řešit. Měli by zvážit jakékoliv změny v pracovním prostředí nebo roli zaměstnance a stanovit pracovní i osobní cíle na příští období. Zaměstnanci by se měli připravit na hodnocení svého výkonu, rozpoznat úspěchy i problémy a připravit si body, které chtějí během setkání projednat.

Postup podle jasné struktury

- Během setkání by měly být projednány připravené body. Obě strany by si měly vyhradit dostatek času, což může být i jedna až dvě hodiny.

Příjemná atmosféra na setkání

- Je vhodné vytvořit neformální prostředí podporující upřímnou a přátelskou výměnu názorů. Je vhodné postupovat od obecnějších témat k detailnějším problémům.

Kvalitní zpětná vazba

- Taková zpětná vazba je založená na faktech. Je vhodné dodržovat metodu sendviče. 1) Pochvala (zaměstnanec bude nakloněn dále naslouchat), 2) Kritika (fakticky popsat, co je potřeba zlepšit), 3) Pozitivní shrnutí (zaměstnanec je více ochoten vzít si kritiku k srdci, když ze setkání odchází s pozitivním dojmem).

Produktivní využití času

- Manažer by měl zajistit, aby mu zaměstnanec rozuměl, získat potřebné informace a dosáhnout společných návrhů a podpory. Zaměstnanec by měl mít prostor pro vyjádření svého názoru a pro reakci na připomínky. Setkání by mělo být dialogem dvou angažovaných stran hledajících pozitivní závěr.

Pochvala

- Každý potřebuje ocenění, pochvala by měla být věcná a upřímná.

Prostor pro vyjádření zaměstnance

- Zaměstnancům by mělo být nasloucháno, manažer by měl klást otevřené otázky, které nejsou návodné.

Podpora sebehodnocení

- Sebehodnocení může být dalším podkladem pro diskusi, manažer získá úhel pohledu zaměstnance.

Důraz na pracovní výkon, nikoliv osobnost zaměstnance

- Diskuse by měla být opřena o fakta, nikoliv domněnky. Zaměstnanec by zároveň měl mít dostatečný prostor se k diskutované situaci vyjádřit.

Analýza pracovního výkonu

- Faktické využití metod hodnocení pracovního výkonu (viz výše).

Vyvarování se neočekávané kritiky

- Zaměstnanec by měl být předem seznámen s tím, jakého období se bude diskuse týkat a co bude hodnoceno.

Měřitelné cíle a plány na následující období

- Tato dohoda by měla vyústit v pozitivní dojem z celého setkání.

Obrázek 25 Proces hodnotícího pohovoru

10.2 Motivace, oddanost a angažovanost

Znalost motivace, oddanosti a angažovanosti je důležitou složkou vědění pro řízení pracovního výkonu, jelikož na něho mají zásadní vliv.

„Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“ (Armstrong, a další, 2015)

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich jednání povede k dosažení cíle a získání odměny, která uspokojí jejich potřeby a přání. Motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější pobídky. Dobře motivovaní lidé vyvíjejí větší úsilí a snaží se dosáhnout více. Pokud je jejich směr správný, jedná se o nejlepší formu motivace. Další motivace může pocházet z práce samotné, kvalitního vedení nebo různých odměn, což posiluje jejich snahu a zlepšuje výsledky. (Armstrong, a další, 2015)

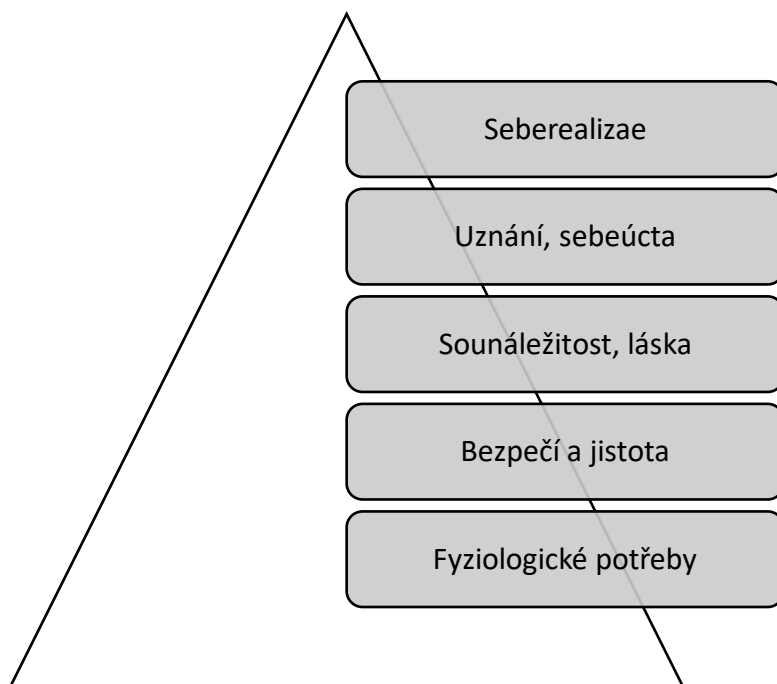
Motivace se rozlišuje na **vnitřní a vnější**. V souvislosti s prací vnitřní motivace pramení z práce samotné, tedy z toho, že je zajímavá, smysluplná, zaměstnanci dává pocit osobního rozvoje či příležitosti k dosahování výsledků. Oproti vnější motivaci je hlubší a dlouhodobější. Vnější motivace může pramenit z výše mzdy, pochvaly, zaměstnaneckých benefitů či negativních faktorů, jako je strach ze ztráty práce či finanční sankce.

10.2.1 Teorie motivace

Teorii motivace byla postupem času formulována celá řada, ovšem pro potřebu tohoto učebního materiálu budou blíže popsány dvě velmi dobře známé.

Maslowova hierarchie potřeb

Populární teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb (viz Obrázek 26), která říká, že nejprve je potřeba uspokojit potřeby v základně pyramidy, teprve pak je možné uspokojit potřeby o stupeň výše. Nižší potřeby stále existují, ale nepůsobí jako motivátory. V případě jejich uspokojení člověka motivuje uspokojit potřebu o stupeň výše, přičemž nejvyšší potřebu seberealizace nelze plně uspokojit nikdy. Jakkoliv je tato teorie rozšířená, nikdy nebyla empiricky prokázána, a i sám Maslow ji později zpochybnil.



Obrázek 26 Maslowova hierarchie potřeb

Herzbergův dvou faktorový model

Další populární teorie pracuje se souvislostí pracovní spokojenosti či nespokojenosti a motivačních či hygienických faktorů. Motivační faktory vychází z vnitřní motivace (např. vnitřní uspokojení z práce), a jsou-li přítomny, pozitivně se projevují na pracovní spokojenosti. Hygienické faktory (např. vyplacená mzda) se pozitivně na pracovní spokojenosti neprojevují, protože jsou brány jako samozřejmost. Ovšem jejich absence vede k pracovní nespokojenosti. Herzberg mimo jiné tvrdil, že peníze samy o sobě nezajišťují trvalou spokojenost. Špatně navržený odměňovací systém může demotivovat. Spravedlivé odměňování, kde je odměna jasně spojena s úsilím a odpovědností, je klíčové pro pozitivní motivaci.

Motivace tedy ovlivňuje spokojenost s prací, ta zahrnuje postoje a pocity lidí vůči jejich práci. Pozitivní postoje indikují spokojenost, negativní zase nespokojenost. Morálka se odlišuje jako skupinový postoj, na rozdíl od individuálních názorů na práci. Spokojenost ovlivňují faktory jako vnitřní motivace (rozmanitost práce, autonomie, zpětná vazba), úroveň kontroly a úspěch či neúspěch. Úspěch zvyšuje spokojenost, zatímco neúspěch vede k nespokojenosti.

Samostatný úkol

Vymyslete příklad, jak konkrétně aplikovat **Maslowovu pyramidu potřeb** a **Herzbergův dvoufaktorový model** aplikovat do praxe řízení lidských zdrojů.

Příklad řešení:**Příklad aplikace Maslowovy pyramidy potřeb**

1. *Fyziologické potřeby:* Organizace poskytuje konkurenční mzdu, zajišťuje úrazové pojištění a nabízí přístup ke zdravým jídlům ve firemní kantýně nebo stravenkám.
2. *Potřeba bezpečí:* Stabilita zaměstnání je zajištěna pomocí dlouhodobých smluv, možností kariérního růstu a důkladným plánováním bezpečnostních opatření na pracovišti.
3. *Sociální potřeby:* Podpora týmové práce, organizace teambuildingových akcí, firemních večírků a dalších společenských aktivit. Firemní kultura podporuje otevřenou komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci.
4. *Potřeba uznání:* Pravidelné oceňování a uznávání výkonů zaměstnanců, včetně formálních uznání jako jsou "Zaměstnanec měsíce", bonusy za výkony a veřejné pochvaly. Transparentní systém povyšování a zvyšování platů na základě dosažených výsledků.
5. *Potřeba seberealizace:* Možnosti pro osobní a profesní rozvoj, jako jsou kurzy, školení, konference a možnost práce na zajímavých projektech. Podpora inovativních nápadů a podněcování kreativního myšlení.

Příklad aplikace Herzbergova dvoufaktorového modelu:

1. *Hygienické faktory (zabraňující nespokojenosti):*
 - *Plat a benefity:* Zajištění konkurenceschopných platů, úrazového pojištění, příspěvků na důchodové programy a dalších finančních benefitů.
 - *Pracovní podmínky:* Poskytování bezpečného, čistého a příjemného pracovního prostředí, které zahrnuje ergonomické vybavení a moderní technologie.
 - *Firemní politika a administrativa:* Transparentní a spravedlivé politiky, které jsou jasně komunikovány a pravidelně revidovány, aby odpovídaly potřebám zaměstnanců.
 - *Vztahy na pracovišti:* Budování pozitivní firemní kultury, která podporuje dobré vztahy mezi zaměstnanci a manažery, a řešení konfliktů efektivně a rychle.

2. *Motivační faktory (podporující spokojenost a motivaci):*

- *Uznání: Poskytování pravidelné zpětné vazby a uznání za dobře odvedenou práci. Formální programy uznání, které oceňují výjimečné výkony.*
- *Práce samotná: Poskytování zajímavých a smysluplných pracovních úkolů, které umožňují zaměstnancům využít své dovednosti a kreativitu.*
- *Odpovědnost: Dávání zaměstnancům více odpovědnosti a autonomie v jejich práci, což podporuje jejich vlastní růst a rozvoj.*
- *Profesní růst: Možnosti pro kariérní postup, školení a rozvojové programy, které pomáhají zaměstnancům dosáhnout jejich profesních cílů.*

10.2.2 Oddanost a angažovanost

„Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní.“ (Armstrong, a další, 2015) Existují tři charakteristiky oddanosti:

- Silná touha zůstat členem organizace.
- Silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí.
- Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Oddanost ovlivňují tyto faktory:

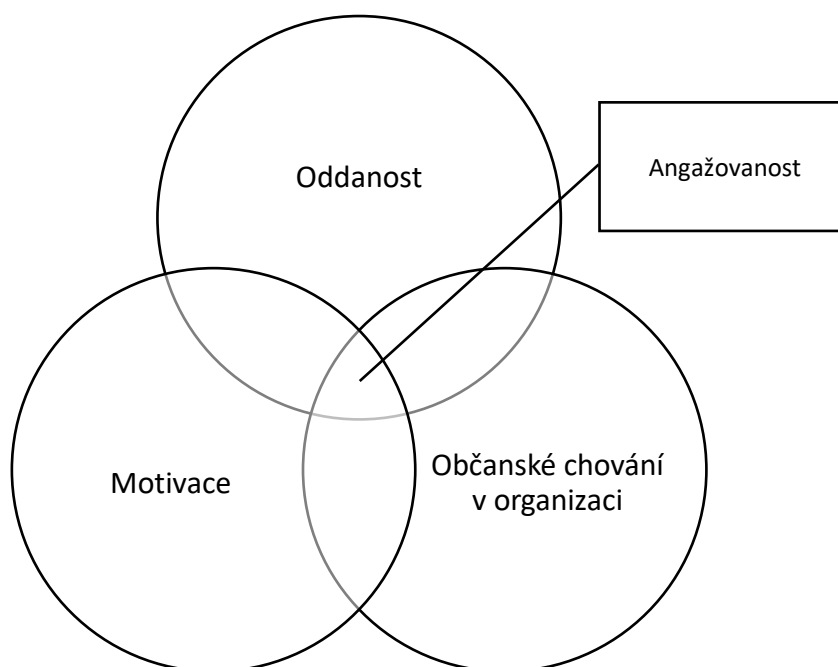
- **Strategická úroveň**
 - Zahrnuje podporu konkurenčních strategií, závazek vrcholového vedení k hodnotám a efektivní roli personalistů při tvorbě a realizaci strategie.
- **Funkcionální úroveň** (politika lidských zdrojů)
 - Zahrnuje stabilizaci zaměstnanců, investice do jejich vzdělávání a rozvoje, a odměňování podle zásluh, které podporuje spolupráci, zapojení a přínos.
- **Úroveň pracoviště**
 - Zahrnuje výběr zaměstnanců podle vysokých standardů, rozmanitost pracovních úkolů, týmovou práci, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a vytvoření prostředí spolupráce a důvěry.

Oddanost úzce souvisí s angažovaností, resp. dle některých autorů je jejích součástí. „Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.“ (Armstrong, a další, 2015) Rozlišujeme tři základní aspekty angažovanosti:

- intelektuální angažovanost – přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšování,
- emocionální angažovanost – mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků,
- společenská angažovanost – aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

Pojem „angažovanost“ tedy označuje stav, kdy lidé projevují zájem, pozitivní přístup nebo dokonce nadšení pro svou práci, vykazují dobrovolné chování a jsou motivováni k dosažení vysokého výkonu. Angažovanost v práci znamená, že zaměstnanci mají pozitivní pocity z vykonávané činnosti. Angažovaní zaměstnanci jsou zanícení, zcela ponoření do své práce, aktivní, nadšení a plně oddaní svým úkolům.

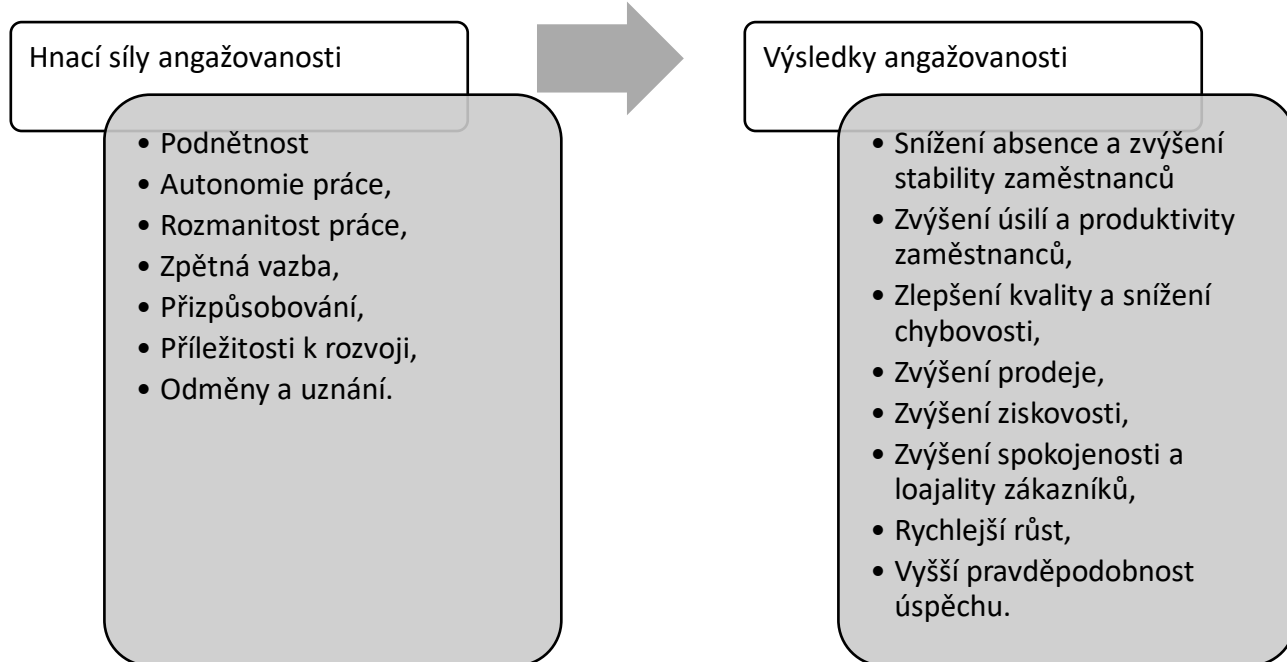
Angažovanost vychází ze třech složek. Z motivace (10.2.1), oddanosti (viz úvod této kapitoly) a z občanského chování v organizaci. Tímto chováním se myslí dobrovolné chování zaměstnance ve prospěch zaměstnavatele nad rámec jeho formálních povinností. Model angažovanosti znázorňuje Obrázek 27.



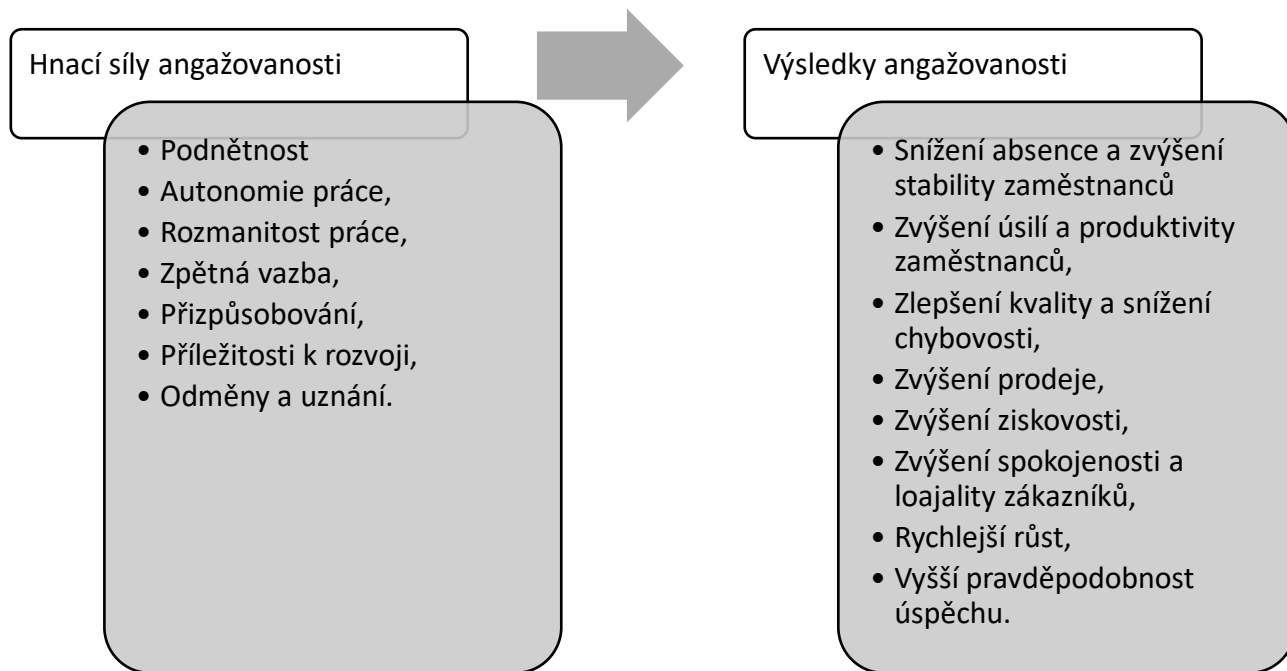
Obrázek 27 Model angažovanosti

„Spokojenost s prací je „příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z ocenění něčí práce a pracovních zkušeností“. Angažovaní zaměstnanci jsou spíše spokojeni, než nespokojeni se svou prací.“ (Armstrong, a další, 2015)

Angažovanost podporují následující hnací síly vedoucí k výsledkům angažovanosti, jak znázorňuje



Obrázek 28.



Obrázek 28 Hnací síly a výsledky angažovanosti



Řízení pracovního výkonu identifikuje, měří a rozvíjí výkon jednotlivců a týmů a propojuje ho se strategickými cíli organizace. Tento proces řízení pracovního výkonu

probíhá v cyklu, který sestává z kroků plánování, jednání, sledování a hodnocení. Pracovní výkon se posuzuje podle předem stanovených metod, přičemž výsledek je vhodné sdělit zaměstnanci na hodnotícím pohovoru. Pracovní výkon je mimo jiné ovlivněn motivací pracovníka. Ta úzce souvisí s oddaností a je složkou angažovanosti.



Kontrolní otázky

1. Co je základní myšlenkou teorie kontroly?
 - a) Zaměstnanec potřebuje mít definovaný cíl, kterému uzpůsobí svůj výkon, a manažer zkontroluje výsledek.
 - b) Zpětná vazba je základní součást procesu řízení výkonu.
 - c) Pracovní výkon je formován pouze negativní zpětnou vazbou.
 - d) Manažeři by měli kontrolovat, zda mají zaměstnanci zdravé sebevědomí.
2. Matice pracovního výkonu řeší:
 - a) Zařazení zaměstnance do jednoho ze čtyř kvadrantů na základě úrovně chování a dosahovaných výsledků,
 - b) Klasifikaci pracovního výkonu do stupňů od mimořádného po nepřijatelný,
 - c) Očekávání manažerů od pracovního výkonu zaměstnanců,
 - d) Cyklus řízení pracovního výkonu.
3. Problém Maslowovy pyramidy potřeb je:
 - a) Nelze aplikovat na zaměstnance pracující manuálně,
 - b) Nemá praktické využití,
 - c) Nebyla nikdy empiricky ověřena,
 - d) Nezohledňuje technologický vývoj.
4. Co vyjadřuje oddanost?
 - a) Míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní,
 - b) Počet hodin, které zaměstnanec stráví v práci každý týden,
 - c) Počet hodin, které zaměstnanec pracuje přesčas,
 - d) Schopnost zaměstnance dokončit všechny úkoly včas.
5. Z čeho se skládá angažovanost?
 - a) Oddanost, pracovní výkon, ochota dělat věci navíc,
 - b) Motivace, oddanost, občanské chování v organizaci,
 - c) Pracovní výkon, vztahy s kolegy, respekt k nadřízenému,
 - d) Motivace, vztahy s kolegy, čas strávený na pracovišti přesčas.

Řešení:

1b, 2a, 3c, 4a, 5b

**Literatura k tématu:**

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Arthur, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 978-80-247-2937-4.
- [3] Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 80-247-1458-2.
- [4] Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2042-5.
- [5] Šikýř, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 9788024758701.
- [6] Vnoučková, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 978-80-87829-06-6.

Kapitola 11

Odměňování pracovníků



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjmenovat zásady odměňování;
- vysvětlit, co je to filozofie a strategie odměňování;
- definovat finanční a nefinanční odměny, popsat model celkové odměny;
- rozumět problematice rovného odměňování.



Klíčová slova:

zásady odměňování, filozofie odměňování, strategie odměňování, finanční odměna, nefinanční odměna, celková odměna, rovné odměňování, GPG (Gender Pay Gap).

Náhled kapitoly

- Na hodnocení pracovního výkonu navazuje odměňování pracovníků. Tato kapitola se věnuje tomu, jaké je třeba dodržovat zásady odměňování. Dále se student dozví, jak by měly organizace přistupovat k filozofii a strategii odměňování. Důležitými pojmy k zapamatování jsou finanční a nefinanční odměna a model celkové odměny. V závěru se kapitola věnuje aktuálnímu tématu problematiky rovného odměňování.

Cíle kapitoly

- Vyjmenovat zásady odměňování.
- Vysvětlit, co je to filozofie a strategie odměňování.
- Definovat finanční a nefinanční odměny, popsat model celkové odměny.
- Rozumět problematice rovného odměňování.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

11.1 Odměňování pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu je mimo jiné podkladem pro odměňování pracovníků. Odměňování pracovníků je systém, který zahrnuje finanční i nefinanční kompenzace poskytované zaměstnancům za jejich práci a příspěvky k organizaci. Základní zásady odměňování jsou následující (viz Obrázek 29):

Spravedlivý a efektivní systém odměňování

- Vytvořit a uplatňovat spravedlivý, efektivní a transparentní systém odměňování, který vyhovuje všem zainteresovaným stranám.

Podpora organizačních cílů:

- Implementovat politiky a postupy odměňování, které pomáhají dosahovat cílů organizace.

Odměňování podle přínosu:

- Odměňovat zaměstnance na základě jejich přínosu.

Uznání efektivních přínosů:

- Oceňovat hodnotu každého, kdo významně přispívá k organizaci, nejen těch s mimořádnými výkony.

Atraktivní nabídka zaměstnancům:

- Vytvářet atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance.

Přilákání a udržení talentů:

- Poskytovat odměny, které přilákají, udrží potřebné lidi a zajistí jejich angažovanost.

Kultura vysokého výkonu:

- Podporovat rozvoj kultury zaměřené na vysoký výkon.

Konkurenceschopné a spravedlivé odměny:

- Udržovat konkurenceschopné a spravedlivé peněžní odměny.

Flexibilita v odměňování:

- Dosahovat rozumné pružnosti v procesech odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod.

Odpovědnost liniových manažerů:

- Přenášet větší odpovědnost za rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery.

Obrázek 29 Základní zásady odměňování

11.2 Filozofie a strategie odměňování

Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Zaměstnanci by s ní měli být seznámeni, aby znali a chápali základy politik a postupů odměňování, které se jich týkají. V každém případě platí, že pro zaměstnance je důležitá realita, nikoliv rétorika.

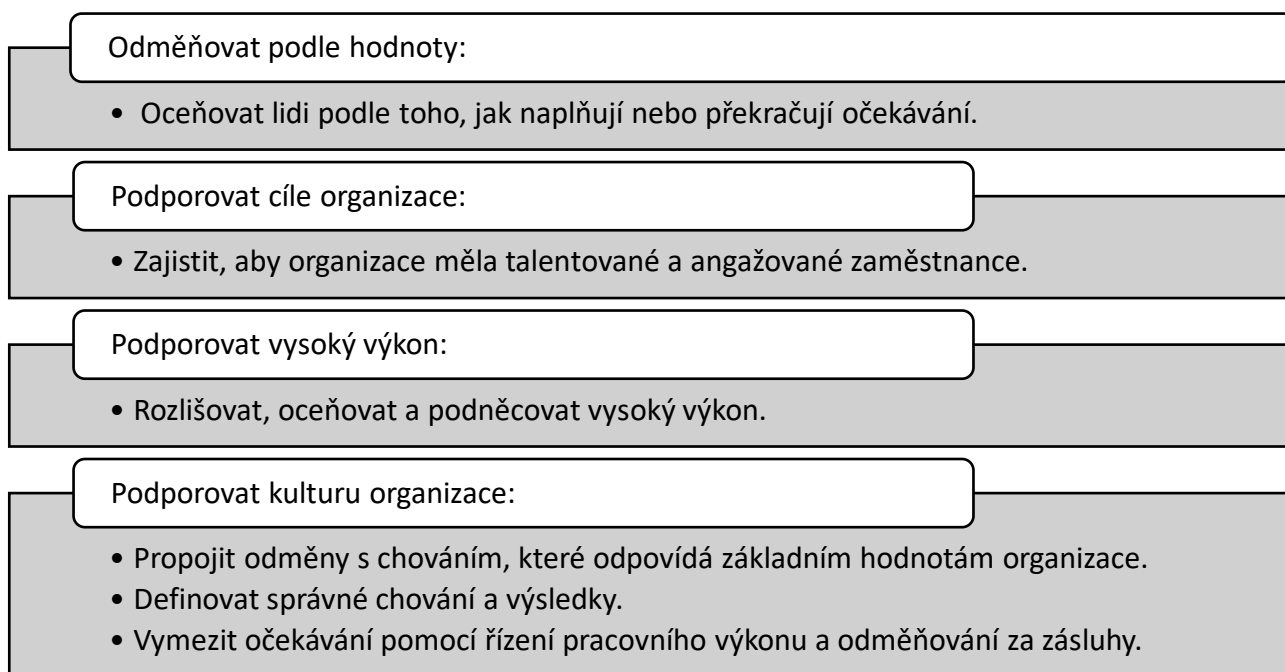
Strategie odměňování slouží k navrhování systému odměňování s cílem dosáhnout výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti.

- Poskytuje odpovědi na otázky:
 - Jak zajistit, aby politiky a postupy odměňování naplňovaly svůj účel?
 - Jak to realizovat?
- Definuje, co organizace plánuje dělat v budoucnosti, aby podporovala cíle organizace a uspokojovala potřeby zainteresovaných stran prostřednictvím efektivních politik a postupů odměňování.

11.3 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zaměřuje na strategie, politiky a postupy, které umožňují ocenit hodnotu lidí a jejich přínos k dosažení cílů organizace, oddělení nebo týmu. To zahrnuje vytváření, implementaci a správu systému odměňování, který uspokojuje potřeby organizace i jejích zainteresovaných stran, a funguje nestranně, spravedlivě a konzistentně.

Cíle řízení odměňování jsou (viz Obrázek 30):



Obrázek 30 Cíle řízení odměňování

11.4 Finanční a nefinanční odměny

Peněžní odměny zahrnují mzdy (= finanční odměna v soukromém sektoru) a platy (= finanční odměna ve veřejném sektoru) podle hodnoty prací nebo přínosu zaměstnanců. Obsahují také zaměstnanecké výhody, penze a systémy uznání za práci a úspěchy. Řízení peněžních odměn zahrnuje:

- **Stanovování odměn:** Určování výše odměn podle tržního oceňování a hodnocení práce.
- **Řízení základních odměn:** Vytváření struktury odměn podle hodnoty prací a tržních sazeb, která umožňuje zvyšování odměn.
- **Doplňkové odměny:** Plánování odměn podle výkonu, schopností, přínosu, dovedností nebo délky zaměstnání.

Peněžní odměny mají pobídkový efekt (zvyšují angažovanost) a třídící efekt (přitahují kvalitní zaměstnance). Klíčovým problémem je určit, jak moc mohou odměny motivovat zaměstnance.

Nepeněžní odměny:

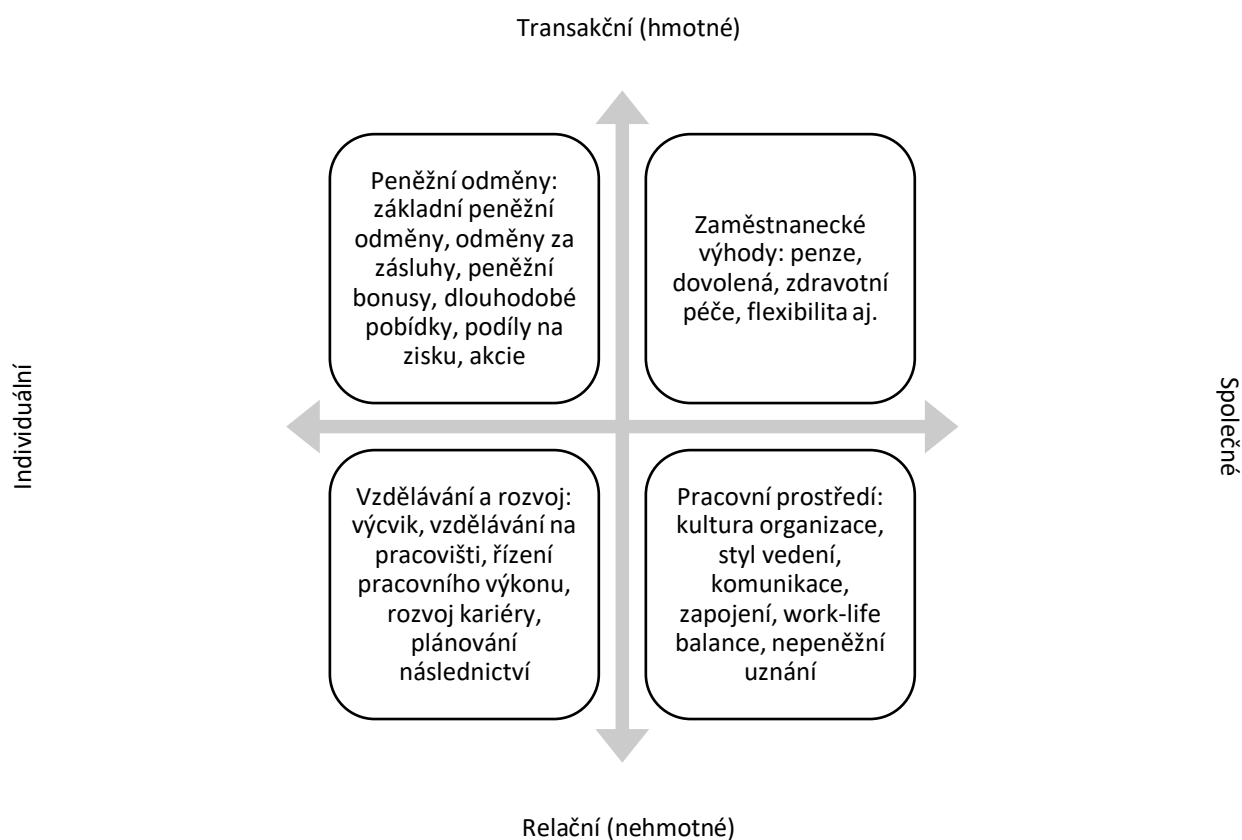
- Zohledňují a uspokojují různé potřeby týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí.
- Zahrnují nepeněžní uznání za práci a úspěchy, motivující pracovní místa, příležitosti k rozvoji schopností a kariéry.
- Vytvářejí pracovní prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- Mohou být vnější (pochvala, uznání) nebo vnitřní (výzvy v práci, pocit hodnoty práce).

11.4.1 Model celkové odměny

„Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn.“ (Armstrong, a další, 2015) Model celkové odměny, často používaný jako základ pro plánování odměn, obsahuje čtyři kvadranty.

- **Horní kvadranty:** Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují transakční nebo hmotné odměny, které jsou důležité pro získávání a stabilizování zaměstnanců, ale konkurence je může snadno kopírovat.
- **Dolní kvadranty:** Vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí představují relační nebo nehmotné odměny, které jsou těžší kopírovat a poskytují výhody z lidského kapitálu a činnosti lidí.

Kombinace relačních a transakčních odměn zvyšuje jejich hodnotu. Model ukazuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami. Model celkové odměny znázorňuje Obrázek 31.



Obrázek 31 Model celkové odměny

11.5 Stanovení spravedlivých politik odměňování

Stanovení výše odměn by mělo reflektovat konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu, ale také hodnotu, kterou zaměstnanec zaměstnavateli přináší. To může být stanoveno např. pomocí struktury stupňů uspořádané podle „skupin kariér“ nebo „skupin prací.“ Tato struktura by měla mít dostatečné rozpětí na to, aby dávala prostor pro individuální navýšení či snížení platu podle pracovních výsledků jednotlivce. Ovšem na druhou stranu příliš široké rozpětí může činit systém odměn nepřehledným a vytvářet podmínky pro nerovné odměňování.

11.5.1 Gender Pay Gap

Aktuálním, často diskutovaným tématem, je nerovnost mezi výší mzdy či platu mezi muži a ženami. Pro tuto nerovnost se používá označení GPG (=Gender Pay Gap), které vyjadřuje rozdíl mezi průměrným hodinovým hrubým výdělkem zaměstnaných mužů a žen.

$$GPG = 100 \% * \frac{\text{hrubý výdělek mužů} - \text{hrubý výdělek žen}}{\text{hrubý výdělek mužů}}$$

Celkovou výši GPG lze rozdělit na vysvětlenou a nevysvětlenou část. Nejčastější faktory přispívající k vysvětlené části GPG zahrnují:

- Osobní charakteristiky zaměstnanců (věk, praxe, vzdělání).
- Charakteristiky pracovního místa (sektor, zaměstnání, úroveň řízení).
- Charakteristiky firmy/pracoviště (sektor, kolektivní smlouva, počet zaměstnanců, region).

Nevysvětlená část GPG často slouží jako měřítko potenciální diskriminace, ale zahrnuje i efekty nesledovaných (počet dětí, délka přerušení kariéry) a statisticky nezměřitelných charakteristik (psychologický profil).

V České republice činil GPG v roce 2022 17,9 %, což ČR řadí na třetí nejhorší místo v EU. Přitom jestliže dojde v ekonomice ke snížení GPG, má to na ni pozitivní dopady:

- zvýšení účasti žen na trhu práce,
- zvýšen plodnosti,
- zvýšení objemu investic do zdraví a vzdělávání dětí,
- zvýšení míry úspor,
- zvýšení HDP,
- pozitivní dopad na veřejné finance.

Zaměstnavatelé by proto měli aktivně přistupovat k řešení tohoto problému. Jedním z nástrojů, který jim s tím může pomoci, je software, který pomáhá určit, zda dochází k genderové diskriminaci. Logib využívá regresní analýzu k určení vztahu mezi závislými (složky mzdy) a nezávislými proměnnými (pohlaví, pracovní pozice, vzdělání). Tento postup izoluje efekt konkrétní proměnné (např. pohlaví) a identifikuje možné systémové znevýhodnění. Logib vypočítá neočištěný GPG jako procentuální rozdíl v odměňování žen a mužů na pracovišti, který nezohledňuje osobní a pracovní charakteristiky. Hlavním výsledkem je očištěný GPG, tedy rozdíl v odměňování za stejnou práci a

práci stejné hodnoty, který bere v úvahu kontrolované proměnné. Logib reflektuje celou strukturu zaměstnanecké populace a identifikuje konkrétní finančně podhodnocené či nadhodnocené zaměstnance. Při správném třídění podle odpovědnosti a dovedností umožňuje srovnání nejen stejné práce, ale i práce stejné hodnoty.

Samostatný úkol

Na webu [Kalkulačka férového výdělku – Rovná Odměna \(rovnaodmena.cz\)](https://www.rovnaodmena.cz) si vyhledejte, na jakou pracovní pozici plánujete nastoupit po dokončení studia. Jestliže budete po dokončení studia podnikat, zvolte příklad pozice, na kterou byste někoho zaměstnali. Zjistěte, jaké je na této pracovní pozici průměrné finanční ohodnocení a jaké je zde průměrné GPG.

Příklad řešení (srpen 2024)

Soukromý sektor → Průřezové profese → Odborný personalista/personalistka → Vysokoškolské vzdělání → 26 let → Olomoucký kraj → Velikost firmy 50–249 zaměstnanců → **Rozdíl ve výdělcích žen a mužů 7 %, celková průměrná mzda 42 516 Kč, průměrná hrubá mzda žen 42 138, průměrná hrubá mzda mužů 45 573 Kč.**



Σ

Filozofie odměňování říká, jaké je přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Z ní vychází strategie odměňování, která určuje samotný systém odměňování s cílem dosáhnout výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Rozlišujeme finanční odměny (mzda, plat, penze atd.) a nefinanční výhody (projevy uznání, osobní rozvoj, kvalita pracovního života). Finanční a nefinanční výhody v sobě spojuje model celkové odměny. Při nastavování systému odměňování je potřeba myslet na rovnost odměňování, často diskutovaným tématem je Gender Pay Gap (GPG), tedy nerovnost mezi mzdami nebo platy žen a mužů.



?

Kontrolní otázky

1. Co je podstatou filozofie odměňování?
 - a) Filozofie odměňování je o tom, aby zaměstnanci dostávali co nejvyšší platy,
 - b) Jedná se o přesvědčení o tom, jak by mělo odměňování v organizaci vypadat,
 - c) Filozofie odměňování není důležitá, pokud zaměstnanci dostávají dostatečné benefity.
 - d) Pro zaměstnance je nejdůležitější, aby filozofie odměňování byla co nejjednodušší

2. Co je nefinanční odměna?

- a) Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- b) Provize
- c) Slovní projev uznání
- d) Příspěvek na vzdělávání

3. Kdy se jedná o případ nerovného odměňování?

- a) Prodavačka pobírá menší mzdu než její kolega na stejné pozici, protože má menší prodeje než on.
- b) Učitelka má menší plat než učitel, protože má kratší praxi než její kolega.
- c) Kurýrka má menší finanční odměnu než kurýr, protože rozvezla méně zásilek.
- d) Mladá kuchařka má menší mzdu než kuchař, protože lze předpokládat, že brzy půjde na mateřskou dovolenou.

Řešení:

1b, 2c, 3d

**Literatura k tématu:**

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Eurostat. 2024. Gender pay gap statistics. *Eurostat: Statistics Explained*. [Online] 2024. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics.
- [3] Rovná odměna: Projekt 22 % k rovnosti. 2023. *Akční plán rovného odměňování žen a mužů České republiky 2023 – 2026*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023.
- [4] Šikýř, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 9788024758701.
- [5] Vnoučková, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 978-80-87829-06-6.

Kapitola 12

Trendy a budoucí výzvy v řízení lidských zdrojů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjmenovat aktuální trendy v řízení lidských zdrojů;
- znát souvislost CSR a řízení lidských zdrojů;
- vysvětlit význam generační diverzity na pracovišti;
- rozumět vlivu globalizace na trh práce;
- říct, co spadá pod pojem well-being;
- popsat vliv technologií na řízení lidských zdrojů



Klíčová slova:

CSR, generační diverzita, age management, ageismus, globalizace, virtuální týmy, well-being, technologie.

Náhled kapitoly

- Poslední kapitola této studijní opory věnuje pozornost aktuálním trendům v řízení lidských zdrojů. Vývoj tohoto oboru je dynamický a reaguje na dění ve společnosti. Mezi tyto trendy patří CSR, generační proměny na pracovišti, globalizace, well-being pracovníků a v neposlední řadě technologický vývoj.

Cíle kapitoly

- Vyjmenovat aktuální trendy v řízení lidských zdrojů.
- Znat souvislost CSR a řízení lidských zdrojů.
- Vysvětlit význam generační diverzity na pracovišti.
- Rozumět vlivu globalizace na trh práce.
- Říct, co spadá pod pojem well-being.
- Popsat vliv technologií na řízení lidských zdrojů.

Odhad času potřebného ke studiu

- 120 minut

12.1 Trendy a budoucí výzvy v řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů musí reagovat na změny, které se ve společnosti dějí. Je to důležité jak z pohledu efektivity řízení, tak z pohledu péče o zaměstnance, zajištění jejich dobrého pocitu z práce a loajalitě k zaměstnavateli. Bylo by obtížné vypsát výčet veškerých změn, které se do řízení lidských zdrojů promítají. Následující text obsahuje ty, které jsou autory považovány za nejvýznamnější.

12.2 CSR

Společenská odpovědnost firem (=CSR, Corporate Social Responsibility) se významně promítá do problematiky řízení lidských zdrojů. Jednak se CSR pozitivně projevuje na employer brandu, jednak sami zaměstnanci nebo uchazeči o zaměstnání vyžadují výrazné morální nastavení zaměstnavatele a společenská odpovědnost může být jedním z důvodů, proč v dané organizaci setrvat nebo se k ní připojit či nikoliv.

Ovšem existují i CSR aktivity, které přímo souvisí s řízením lidských zdrojů. Společenská odpovědnost může být součástí firemní kultury, přičemž její podstatou se pak stává to, že zaměstnanci jsou nabádáni, případně považují na samozřejmé, přistupovat ke svým vlastním pracovním aktivitám společensky odpovědně, či dokonce přicházet s inovativními návrhy, jak společenské aktivity organizace rozšířit či prohloubit.

Součástí CSR je také péče o zaměstnance. Ta může zahrnovat podporu diversity, péče o zdraví, vzdělávání či work-life balance (Armstrong, a další, 2015).

12.3 Generační diverzita

V současnosti na pracovišti najdeme nejpestřejší skladbu, co se týče generačního zastoupení, než tomu bylo kdy dříve. Zatímco se navyšuje věk odchodu do důchodu, nebo dokonce někteří zástupci nejstarších generací ještě v pokročilém důchodovém věku zůstávají profesně aktivní, na trhu přebírá významnou roli nejmladší profesně aktivní generace – generace Z. Přehled generací uvádí Tabulka 5.

Tabulka 5 Přehled generací

VĚK	GENERACE
1949 a starší	Tradicionalisté
1950–1964	Baby boomeři
1965–1979	X
1980–1994	Y
1995–2009	Z
2010 a mladší	Alfa

Ačkoliv někteří autoři rozporují myšlenku, že existují rozdíly mezi generacemi, faktem je, že na pracovišti je rozhodující, pokud myšlenka rozdílnosti existuje v hlavách zaměstnanců. S problematikou generační diverzity pracuje age-management. Jeho úkolem je naučit zástupce rozdílných generací využívat synergie, která jejich rozdílností vzniká, a také omezovat třecí plochy plynoucí z možných rozdílů.

Hlavním přínosem generační diverzity jsou rozdílné úhly pohledu, o než by pracovní kolektiv přišel, kdyby byl homogenní. Aby bylo možné přínosů diverzity využívat, musí manažeři zajistit vzájemný respekt mezi generacemi a omezovat ageismus. Ageismus je diskriminace na základě věku, jež pramení z předsudků o jednotlivých generacích.

Samostatný úkol

Uveďte příklady stereotypů o některých generacích.

Příklad řešení:

Generace Z je líná vs. Generace Z nerada plní úkoly, které nedávají smysl; Generace X se nechce vzdělávat vs. Generace X si hradí kurzy na rozšíření své kvalifikace.

12.4 Globalizace trhu práce

Dostupnost technologií a globalizace samotná zpřístupnila mezinárodní pracovní příležitosti. Přínosem globalizace trhu práce je, že zaměstnavatelé mohou hledat vhodné uchazeče o práci i v zahraničí, pokud jejich domácí pracovní trh nenabízí dostatek vhodných kandidátů. Na druhou stranu z toho plyne fakt, že v konkurenčním boji o talenty zaměstnavatelé nesoupeří jen s lokální konkurencí, ale i s konkurencí globální.

Technologie mezinárodní spolupráci usnadňují natolik, že mnohdy není ani zapotřebí se do zahraničí kvůli práci přestěhovat. Možnosti home-office a virtuálních týmů podporují plnohodnotnou spolupráci na dálku.

12.4.1 Management virtuálních týmů

Virtuální týmy jsou takové, kdy spolupráce probíhá výhradně na dálku. To je řešením zejména v situacích, kdy je potřeba zajistit spolupráci úzce specializovaných odborníků, jež je obtížné získat všechny v jedné lokalitě. Další výhodou této formy spolupráce je také úspora pro zaměstnavatele,

protože nemusí členům virtuálních týmů zajišťovat fyzické prostory pro práci (jestliže tedy pracují z home-office, a nikoliv z odlišných poboček rozmístěných po světě).

Na druhou stranu virtuální týmy s sebou nesou zvýšené nároky na manažerské dovednosti manažerů týmů. Může být například náročná koordinace, jestliže se týmy nacházejí v různých časových pásmech. Také je obtížnější navázat sociální vztahy mezi členy týmů, když nemají možnost se fyzicky potkat. Pokud je virtuální tým mezinárodní, vyvstávají na členy týmu nároky na znalost interkulturní komunikace.

12.5 Well-being

Vzájemná konkurence mezi zaměstnavateli vede ve snaze o udržení klíčových zaměstnanců, boji o jejich loajalitu a angažovanost, což vyúsťuje ve zkvalitňování pracovních podmínek. S tím souvisím pojem well-being, jímž je myšlena právě péče o blaho zaměstnanců. Zde spadá péče o jejich fyzické i mentální zdraví, work-life balance či osobní rozvoj.

12.5.1 Fyzické zdraví zaměstnanců

Naprostým základem je zajištění bezpečnosti práce dle legislativních pravidel. Ovšem zaměstnavatelé mohou jít i nad rámec zákonných požadavků. Mohou zdokonalovat ergonomičnost pracoviště či v rámci zaměstnaneckých benefitů nabízet příspěvky na sportovní aktivity, vitamíny či wellness. Někteří zaměstnavatelé také na pracovišti nabízejí zdravé občerstvení, např. čerstvé ovoce.

12.5.2 Mentální zdraví zaměstnanců

Moderní přístupy se rovněž věnují mentálnímu zdraví zaměstnanců. Jednak se jedná o prevenci syndromu vyhoření, ovšem i ne tak vážná mentální nepohoda může vést ke zvýšené fluktuaci, zhoršené pracovní výkonnosti či ke quiett quittingu (česky „tiché ukončení“, tedy situace, kdy zaměstnanec vnitřně podá výpověď, ale na své pracovní pozici setrvává, nicméně plní pouze základní povinnosti bez iniciativy a snahy o lepší výsledky). Součástí péče o mentální zdraví zaměstnanců je dostupnost psychoterapie, příležitosti využít služby kouče, otevřená firemní kultura či flexibilní podmínky pro práci.

12.5.3 Work-life balance

V případě work-life balance se jedná o sladění pracovního a osobního života. Někteří zaměstnanci si přejí tyto dvě roviny striktně oddělovat, jiní očekávají navázání přátelských vztahů na pracovišti a prolínání pracovního a osobního života. Již při pracovním pohovoru by na toto měli personalisté brát ohled a vybírat do týmu takové pracovníky, kteří z tohoto pohledu zapadnou do firemní kultury.

Zatímco dříve bylo work-life balance chápáno spíše jako sladování kariéry žen a péče o děti, dnes je pojmem work-life balance označována rovnováha mužů i žen, a to nejen z pohledu péče o rodinu, ale také z pohledu času, který mohou věnovat svým koníčkům či jiným osobním zájmům. Základním principem umožňujícím work-life balance je flexibilní pracovní doba, ovšem řadíme zde i sick-days či vyšší počet dní dovolené, než je zákonné minimum. Naopak porušením work-life balance jsou časté nedobrovolné přesčasy či telefonáty od kolegů a nadřízených mimo pracovní dobu.

12.5.4 Outplacement

Outplacement je služba, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří jsou propuštěni nebo se ocitnou v situaci hromadného propouštění. Cílem outplacementu je pomoci těmto zaměstnancům při přechodu na nové pracovní místo nebo při změně kariéry, a to prostřednictvím různých podpůrných aktivit. Ty mohou zahrnovat kariérní poradenství, školení v oblasti psaní životopisů a motivačních dopisů, přípravu na pracovní pohovory, poradenství ohledně pracovního trhu a někdy i psychologickou podporu.

Outplacement nejen usnadňuje propuštěným zaměstnancům nalezení nového zaměstnání, ale také přispívá k udržení pozitivní pověsti zaměstnavatele. Poskytování této služby demonstruje sociální odpovědnost firmy a její závazek k etickému jednání i v obtížných situacích. Pro zaměstnance to znamená nejen odbornou pomoc, ale i emocionální podporu v náročném období, což může výrazně zkrátit dobu hledání nové pracovní příležitosti.

Ukončení pracovního poměru, ať už se jedná o jakoukoliv jeho formu, je poslední fází životního cyklu zaměstnance (Obrázek 1).

12.6 Vliv technologií na řízení lidských zdrojů

Technologické trendy výrazně ovlivňují praxi řízení lidských zdrojů a mění způsob, jakým organizace přistupují k náboru, rozvoji a udržování zaměstnanců. Obrázek 32 shrnuje přehled těchto technologických trendů.

Automatizace a AI (umělá inteligence):

- Nábor a výběr: AI nástroje mohou automatizovat screening životopisů, zefektivnit procesy náboru a identifikovat vhodné kandidáty pomocí prediktivní analytiky.
- Chatboti: Používají se k odpovídání na dotazy kandidátů a zaměstnanců, což zjednodušuje komunikaci a šetří čas HR specialistů.
- Analytika dat: Pokročilá analytika umožňuje sledování výkonu zaměstnanců a identifikaci vzorců, které mohou pomoci v rozhodování o rozvoji a udržení talentů.

Digitální platformy a cloudové systémy:

- HRIS (systémy pro řízení lidských zdrojů): Moderní cloudové systémy umožňují centralizaci dat, usnadňují správu zaměstnaneckých informací a poskytují přístup k důležitým údajům odkudkoli.
- Sociální platformy pro HR: Nástroje jako LinkedIn nebo specializované profesní sítě usnadňují nábor a umožňují budování značky zaměstnavatele.

Flexibilní pracovní režimy a nástroje pro vzdálenou spolupráci:

- Hybridní a remote práce: Technologie usnadňují práci na dálku a flexibilní pracovní režimy, což mění způsob, jakým jsou řízeny týmy a jak se provádí komunikace.
- Nástroje pro projektové řízení a spolupráci: Aplikace jako Slack či Microsoft Teams pomáhají týmům zůstat propojené a organizované, i když pracují na dálku.

Digitální školení a e-learning:

- Online kurzy a školení: Organizace mohou využívat platformy pro e-learning k poskytování školení a profesního rozvoje zaměstnanců bez ohledu na jejich fyzickou polohu.
- Personalizované učební cesty: Technologie umožňují vytváření personalizovaných školících programů, které jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivých zaměstnanců.

Rozšířená a virtuální realita (AR/VR):

- Simulace a školení: AR a VR se používají k vytváření realistických simulací pro školení zaměstnanců, což může zlepšit učení a přípravu na různé pracovní situace.

Zaměření na wellness a zdraví zaměstnanců:

- Technologické nástroje pro wellness: Aplikace a platformy pro sledování zdraví, stresu a celkové pohody zaměstnanců se stávají běžnějšími, což pomáhá zlepšit pracovní prostředí a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Obrázek 32 Technologie ovlivňující řízení lidských zdrojů



Řízení lidských zdrojů musí dynamicky reagovat na trendy ve společnosti. Mezi tyto trendy patří společenská odpovědnost firem (CSR), která se jednak propisuje do employer brandu organizace, ale také zahrnuje problematiku péče o zaměstnance. Dalším významným trendem je generační diverzita na pracovišti, která klade nároky na znalost age managementu. Globalizace na trhu práce rozšiřuje možnosti toho, kde hledat odborníky s ojedinělou specializací, ale také způsobuje, že mezi sebou konkurují nejen lokální zaměstnavatelé, ale konkurence je již globální. Nejen konkurence, ale také důraz na společenskou odpovědnost a potřeba péče o zaměstnance přináší téma well-beingu. A v neposlední řadě se na řízení lidských zdrojů zcela zásadně podepisuje technologický vývoj.



Kontrolní otázky

1. Co je součástí CSR aktivit přímo souvisejících s řízením lidských zdrojů?
 - a) Snižování uhlíkové stopy ve výrobě,
 - b) Omezování obalových materiálů,
 - c) Podpora diverzity na pracovišti,
 - d) Věnování finančních prostředků na dobročinnou akci pro děti.
2. Co je to ageismus?
 - a) Podpora generační diverzity na pracovišti,
 - b) Diskriminace na základě věku,
 - c) Snaha o zajištění stejných podmínek pro všechny věkové skupiny zaměstnanců,
 - d) Využívání synergie rozdílných generací.
3. Které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje hlavní výzvy spojené s řízením virtuálních týmů?
 - a) Virtuální týmy umožňují snadné navázání sociálních vztahů mezi členy týmu.
 - b) Virtuální týmy eliminují potřebu manažerských dovedností, protože každý člen pracuje samostatně.
 - c) Virtuální týmy mohou být náročné na koordinaci kvůli různým časovým pásmům a obtížnějšímu navazování sociálních vztahů.
 - d) Virtuální týmy vždy pracují z fyzických kanceláří, které jsou rozmístěny po celém světě.

4. Které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje pojem well-being v kontextu péče o zaměstnance?
- a) Well-being zahrnuje pouze zajištění fyzické bezpečnosti na pracovišti dle legislativních pravidel.
 - b) Well-being se týká výhradně prevence syndromu vyhoření u zaměstnanců.
 - c) Well-being zahrnuje péči o fyzické i mentální zdraví zaměstnanců, work-life balance a jejich osobní rozvoj.
 - d) Well-being znamená, že zaměstnanci by měli mít více dovolené než je zákonné minimum.
5. Které z následujících tvrzení nejlépe popisuje přínos HRIS (systémů pro řízení lidských zdrojů) pro organizace?
- a) HRIS systémy umožňují vytváření personalizovaných školicích programů pro zaměstnance.
 - b) HRIS systémy usnadňují centralizaci dat, správu zaměstnaneckých informací a poskytují přístup k důležitým údajům odkudkoli.
 - c) HRIS systémy používají AR a VR k vytváření realistických simulací pro školení zaměstnanců.
 - d) HRIS systémy pomáhají týmům zůstat propojené a organizované, i když pracují na dálku.

Řešení:

1c, 2b, 3c, 4c, 5b



Literatura k tématu:

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Bláha, Jiří, Čopíková, Andrea a Horváthová, Petra. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Albatros Media, a.s., 2016. 9788072614349.
- [3] Dvořáková, Zuzana a a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. 978-80-7400-347-9.
- [4] English, Larry. 2020. *Office Optional: How to Build a Connected Culture with Virtual Teams*. místo neznámé: Centric Consulting, 2020. 9781735056722.

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 978-80-247-9882-0.
- [2] Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. 9788024786322.
- [3] Arthur, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-2937-4.
- [4] Backhaus, Kristin a Tikoo, Surinder. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development Internationale*. 2004, Sv. 9, 5, stránky 501-517.
- [5] Bělohlávek, František. 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory, 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2017. 978-80-271-0433-8.
- [6] Bělohlávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 80-85839-45-8.
- [7] Bláha, Jiří, Čopíková, Andrea a Horváthová, Petra. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha : Albatros Media, a.s., 2016. 9788072614349.
- [8] Český statistický úřad. 2024. Registrovaná nezaměstnanost a volná pracovní místa (MPSV). *Český statistický úřad*. [Online] 2024. [Citace:] https://csu.gov.cz/registrovana-nezamestnanost-a-volna-pracovni-mista-mpsv?pocet=10&start=0&skupiny=44&razeni=-datumVydani#grafy___graf-podil-nezamestnaných-osob-v-ce.
- [9] Dvořáková, Zuzana a a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. 978-80-7400-347-9.
- [10] English, Larry. 2020. *Office Optional: How to Build a Connected Culture with Virtual Teams*. místo neznámé : Centric Consulting, 2020. 9781735056722.
- [11] European Comission. 2021. The 2021 Ageing Report: Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070). *Economy and finance*. [Online] 2021. https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/58bcd316-a404-4e2a-8b29-49d8159dc89a_en?filename=ip148_en.pdf. 2443-8014.
- [12] Eurostat. 2024. Gender pay gap statistics. *Eurostat: Statistics Explained*. [Online] 2024. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics.
- [13] Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006. 80-247-1458-2.
- [14] —. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 8024714574.
- [15] Húrka, P. a a kol. 2023. *Pracovní právo*. Praha : Aleš Čeněk, 2023.

- [16] Kocianová, Renata. 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 9788024732695.
- [17] Koubek, Josef. 2015. *Management lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. 8072612883.
- [18] Kubátová, Jaroslava. 2016. *Management řízení lidských zdrojů: Západní kořeny - východní tradice*. Olomouc : Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016. 978-80-87533-15-4.
- [19] Lukášová, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada, 2010. 9788024729510.
- [20] McGrath, James a Bates, Bob. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha : Management press, 2015. 978-80-7261-382-3.
- [21] Mikuláščík, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi, 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-2339-6.
- [22] Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2042-5.
- [23] Podrazil, P. a Tintěra, T. 2024. *Praktikum pracovního práva - 3. vydání*. Praha : Leges, 2024.
- [24] Rovná odměna: Projekt 22 % k rovnosti. 2023. *Akční plán rovného odměňování žen a mužů České republiky 2023 - 2026*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023.
- [25] Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Wiley, 2010. 9780470640579.
- [26] *Schopnosti a zručnosti manažera v personálnom marketingu*. Andrejčák, Martin. 2013. Košice : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2013. Zborník recenzovaných príspevkov z 1. mezinárodnej vedeckej konferencie: Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania.
- [27] Šikýř, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 9788024752129.
- [28] —. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. 9788024758701.
- [29] Vašítková, Miroslava. 2008. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2008. 9788024727219.
- [30] Vnoučková, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha : Adart, 2013. 978-80-87829-06-6.
- [31] Vojtovič, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 9788024739489.
- [32] Vymětal, Jan. 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha : Grada Publishing, 2008. 978-80-247-2416-4.
- [33] Wickham, M. a O'Donohue, W. 2009. *Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix*. *Organization Development Journal*. 2009, Sv. 27, 3, stránky 77-95.

[34] Wilden, Ralf, Gudergan, Siegfried a Lings, Ian. 2010. Employoer branding: strategic implications for staff recruitment. Journal of Marketing Management. 2010, Sv. 26, 1-2, stránky 56-73.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus zaměstnance	12
Obrázek 2 Etapy vývoje personálního řízení	13
Obrázek 3 Třísložkový model činností personálního útvaru	14
Obrázek 4 Uspořádání personálního útvaru	15
Obrázek 5 Role personalistů v organizaci	16
Obrázek 6 Personální činnosti liniových manažerů	17
Obrázek 7 Fáze plánování v organizaci	18
Obrázek 8 Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů	19
Obrázek 9 Proces personálního plánování	23
Obrázek 10 Proces získávání a výběru pracovníků	30
Obrázek 11 Pracovní inzerát: pozitivní příklad	34
Obrázek 12 Pracovní inzerát: Negativní příklad	35
Obrázek 13 Časté otázky na pracovním pohovoru	50
Obrázek 14 Online pracovní pohovor	52
Obrázek 15 Fáze vývoje kariéry	88
Obrázek 16 Vývoj kariéry	88
Obrázek 17 Cyklus vzdělávání	94
Obrázek 18 Plánování vzdělávání	95
Obrázek 19 Faktory ovlivňující pracovní výkon	103
Obrázek 20 Teoretické základy řízení pracovního výkonu	104
Obrázek 21 Účel řízení pracovního výkonu	104
Obrázek 22 Cyklus řízení pracovního výkonu	105
Obrázek 23 Klasifikační stupnice hodnocení výkonu	107
Obrázek 24 Metody hodnocení výkonu	108
Obrázek 25 Proces hodnotícího pohovoru	109
Obrázek 26 Maslowova hierarchie potřeb	111
Obrázek 27 Model angažovanosti	114
Obrázek 28 Hnací síly a výsledky angažovanosti	115
Obrázek 29 Základní zásady odměňování	120
Obrázek 30 Cíle řízení odměňování	122
Obrázek 31 Model celkové odměny	124
Obrázek 32 Technologie ovlivňující řízení lidských zdrojů	134

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vzorové řešení (Zdroj: Vizualizace (mpsv.cz); červen 2024)	26
Tabulka 2 Srovnání marketingového mixu služeb a personálního marketingového mixu	32
Tabulka 3 Náležitosti životopisu	43
Tabulka 4 Matice pracovního výkonu	107
Tabulka 5 Přehled generací	130