OSTRAVSKÁ UNIVERZITA

ROZVOJ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOCIÁLNÍ PRÁCI

Roman Pospíšil

2019

Název: Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci

Autor: PhDr. Mgr. Bc. Roman Pospíšil, Ph.D.

Recenzent: Ing. Libor Jílek

Místo vydání: Ostrava

Vydání: první, 2019

Počet stran: 213

ISBN: 978-80-7599-106-5

Studijní opora k předmětu: Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci

Studijní opora vznikla v rámci individuálního projektu podpořeného institucionálním rozvojovým plánem Ostravské univerzity pro rok 2019 s názvem: Tvorba nových studijních předmětů a studijních materiálů v rámci akreditace navazujícího magisterského studijního programu Sociální práce se specializacemi.

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou korekturu odpovídá autor.

© Roman Pospíšil

© Ostravská univerzita

Obsah

Úvod… 6
1. Specifika ŘLZ v organizacích služeb sociální práce. Podstata, cíle a úkoly, subjekty, etapizace vývoje a základní činnosti ŘLZ. Personální strategie a personální politika.....8
1.1. Etapizace vývoje ŘLZ 8
1.1.1. Etapizace vývoje ŘLZ v České republice… 9
1.2. Podstata, cíl a hlavní úkoly personálního řízení 11
1.3. Personální činnosti 12
1.4. Personální strategie, personální politika a personální práce.....14
1.5. Subjekty personálního řízení a umístění personálního útvaru v organizační struktuře 15
1.6. Role personalistů.....16
1.7. Specifika ŘLZ v organizacích služeb sociální práce 17
2. Vytváření a analýza pracovních míst, analýza práce, systemizace pracovních míst 27
2.1. Vytváření a analýza práce a pracovního místa 27
2.2. Metody pro zjištění informací o pracovních místech a metody pracovní analýzy.....32
2.2.1. Metody pro zjištění informací o pracovních místech 32
2.2.2. Metody pracovní analýzy.....34
2.3. Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst 36
2.4. Systemizace 36
3. Plánování lidských zdrojů, jeho význam a druhy plánů.....38
3.1. Proces a postup plánování 39
3.2. Oblasti a metody personálního plánování 41
3.3. Plánování personálních činností 44
3.4. Plánování personálního rozvoje pracovníků.....45
3.5. Časová dimenze personálního plánování 47
4. Vyhledávání, získávání a výběr pracovníků. Metody výběru 48
4.1 Získávání pracovníků a jejich zdroje 48
4.2. Výběr pracovníků.....54
4.2.1. Cíl a úkoly výběru pracovníků. 54
4.3. Metody výběru 60
4.3.1. Výběrový rozhovor 64
4.3.2. Otázky při výběrovém rozhovoru (pohovoru) 67
4.3.3. Dotazníky 69
4.3.4. Pozorování 69
4.3.5. Assessment centre… 70
5. Přijímání, adaptace a orientace pracovníků 72
5.1. Přijímání pracovníků 72
5.2. Orientace a adaptace pracovníků 74
5.3. Oblasti a časový plán orientace pracovníků……75
6. Motivace pracovníků, jejich zdroje a vybrané motivační teorie 79
6.1. Základní pojmy z oblasti motivace 79
6.2. Zdroje motivace 82
6.3. Motivace a výkon 83

6.4. Další koncepty a přístupy k pracovní motivaci 86
6.5. Vybrané motivační teorie 87
7. Plánování, řízení a rozvoj kariéry pracovníků. Kariérové typy. Specifika kariérního rozvoje v organizacích služeb sociální práce 93
7.1. Vývoj kariéry 95
7.2. Kariérový pohyb 96
7.3. Kariérové typy 98
7.3.1. Hollandův model osobnosti a pracovního prostředí 99
7.3.2. Scheinova teorie kariérních kotev 103
7.3.3. McClellandova teorie potřeb 104
7.4. Řízení kariéry – kariérové plány 104
7.5. Specifika kariérního rozvoje v organizacích služeb sociální práce 106
7.5.1. Role sociálního pracovníka a typy kariéry 106
7.5.2. Profesní rozvoj pracovníků v sociálních službách… 107
7.5.3. Kvalifikační požadavky a odborná způsobilost v sociálních službách….. 108
8. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Metody hodnocení. Hodnotící rozhovor… 112
8.1. Základní pojmy řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků 112
8.2. Proces řízení pracovního výkonu 115
8.3. Formy hodnocení 116
8.4. Kritéria a metody hodnocení 116
8.4.1. Kritéria hodnocení 116
8.4.2. Metody hodnocení 117
8.5. Proces a zásady hodnocení 119
8.5.1. Proces hodnocení 119
8.5.2. Zásady hodnotícího rozhovoru (pohovoru) 120
8.6. Chyby hodnotitelů 121
8.7. Hodnotící rozhovor 122
9. Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků 128
9.1. Rozmisťování pracovníků 128
9.2. Příčiny propouštění (uvolňování) pracovníků 129
9.3. Penzionování pracovníků 130
9.4. Nadbytečnost, snižování počtu pracovníků a jeho metody 131
9.5. Outplacement 133
10. Vzdělávání a rozvoj pracovníků. Formování pracovních schopností ve formální vzdělávací soustavě a dalším profesním vzdělávání v kontextu sociální práce 136
10.1. Základní pojmy z oblasti vzdělávání 137
10.2. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci 145
10.3. Výhody systematického vzdělávání 147
10.4. Problémy při vyhodnocování výsledků vzdělávání 148
10.5. Metody vzdělávání 150
10.6. Vzdělávání a rozvoj v sociální práci 152
10.6.1. Další vzdělávání sociálních pracovníků 153
10.6.2. Vzdělávací programy 156
10.6.3. Kompetence sociálních pracovníků… 157
11. Odměňování pracovníků. Formy odměňování. Mzdotvorné faktory. Zaměstnanecké výhody 159

11.1. Mzdová politika, systém odměňování a mzdotvorné faktory 161
11.1.1. Mzdová politika a systém odměňování 161
11.1.2. Mzdotvorné faktory 162
11.2. Právní rámec odměňování 163
11.3. Mzda (plat) a mzdové formy 164
11.3.1. Mzda a plat 164
11.3.2. Mzdové formy a jejich dělení 166
11.3.3. Základní mzdové formy - časová a úkolová mzda 168
11.3.4. Další používané mzdové formy 170
11.4. Dodatkové mzdové formy 172
11.5. Minimální a zaručená mzda 173
11.5.1. Minimální mzda 173
11.5.2. Zaručená mzda 174
11.6. Zaměstnanecké benefity 174
12. Pracovní vztahy. Péče o pracovníky, sociální politika a sociální programy 177
12.1. Pracovní vztahy 177
12.2. Péče o pracovníky 179
12.2.1. Pracovní doba a pracovní režim 180
12.2.2. Pracovní prostředí 181
12.2.3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví 182
12.2.4. Personální rozvoj 182
12.2.5. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péče o životní prostředí 183
12.3. Sociální politika a sociální programy 183
12.3.1. Základní principy sociální politiky 185
13. Personální informační systém, jeho struktura a využití k podpoře personální práce 188
13.1. Subsystémy personálního informačního systému 190
13.2. Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů 192
13.3. Využití PIS podle velikosti organizace 193
13.4. Moduly PIS 193
13.5. Ochrana osobních údajů 196
13.6. PIS v České republice 198
13.7. Nové trendy v PIS a HRIS 199
13.8. e-Government 200
Závěr 202
Seznam literatury a použitých zdrojů 203

Úvod

Předkládaná studijní opora vznikla zejména pro potřeby navazujícího magisterského studijního programu Sociální práce, specializace Rozvoj a řízení v sociální práci v prezenční a kombinované formě na Fakultě sociálních studií Ostravské univerzity, která zahrnuje také problematiku rozvoje a řízení lidských zdrojů. Pro některé autory je termín „rozvoj lidských zdrojů“ mnohem výstižnější, neboť se více shoduje s podstatou a posláním personální práce. Kromě toho reflektuje i směřování oboru v její aktuální vývojové etapě. K uvedenému přístupu se připojuje rovněž tento studijní materiál, což byl jeden z hlavních důvodů, proč se již do jeho názvu prosadil termín „rozvoj“. Současně se tímto způsobem chceme odlišit od jiných, především ekonomicko-manažersky orientovaných fakult vysokých škol v České republice. Pozorný čtenář si při studiu této publikace bude moci povšimnout několika mezioborových přesahů, které mají blízko k andragogickému pojetí. To by nemělo být vnímáno negativně. Pro řízení lidských zdrojů v kontextu sociální práce se naopak toto paradigma ukazuje jako vhodnější pro uchopení dané problematiky.

Lidské zdroje jsou pro každou organizaci nepostradatelnou součástí, včetně organizací zabývajících se sociální prací. V současné době je zdůrazňována role lidského kapitálu. Na pracovníka se nepohlíží pouze optikou řídících procesů, ale hledají se možnosti, jak využít jeho potenciál a přínosy, které může pro organizaci mít i v budoucnu.

Přestože se v sociální sféře podstata provádění personálních činností většinou nijak výrazně neliší oproti běžně fungujícím, např. výrobním podnikům, tak přece jen jsme se pokusili v tomto textu o nalezení některých specifik. Semestrální kurz byl navržen tak, aby studentům pomohl pochopit významný přínos lidských zdrojů pro úspěšné fungování organizací orientujících se na oblast sociální práce. Zabývá se všemi důležitými aspekty řízení lidských zdrojů, které jsou přehledně zpracovány a vysvětleny v podobě základních personálních činností. Z nich je nejvíce zdůrazněna strategická role řízení lidských zdrojů ve spojitosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

V reálné praxi se organizace mohou více či méně lišit účinností, s jakou plánují a řídí přínos svých zaměstnanců. Tento proces začíná kvalitně provedenou analýzou práce a procesem zahrnujícím získávání (nábor) a výběr pracovníků. Důležitá je jejich následná adaptace do pracovního prostředí a motivace pro práci s lidmi. Neméně významnou roli v kariéře pracovníka hrají některé aspekty vyplývající s hodnocení a odměňování. Zejména u profese sociálního pracovníka je v současné době role odměňování jednou z nejvíce diskutovaných oblastí. Finanční ohodnocení pracovního výkonu ve srovnání s ostatními profesemi u nás zaostává za celorepublikovým průměrem, což nepřispívá k prestiži ani významu profese, jakou by si zasloužila.

Většina sociálních prací je prováděna organizacemi, které nevytvářejí zisk, což ovlivňuje její zaměstnaneckou strukturu ve smyslu modifikace směřující k postojům a hodnotám orientovaných na pomoc druhým. Práce je zde vnímána především jako služba, což je velmi výrazně ovlivněno i osobnostním nastavením jejich členů s převahou vnitřních (intristických) motivů a typologicky inklinujících k tzv. sociální kariéře. V každodenní personální práci by si tento fakt měli uvědomovat nejen personalisté, ale zejména vedoucí pracovníci na všech stupních řízení, kteří za lidské zdroje nesou hlavní odpovědnost. Profesionalita vyjadřovaná sumou potřených znalostí a rutinně prokazovaných zkušeností nemusí být pro tuto profesi ještě dostačující. Vždy je nutné přihlédnout také k dalším atributům jako je např. schopnost empatie nebo lidská úcta a pokora, které ani sebelepší kurz nenaučí, pokud k tomu lidé nebudou mít předem dané osobnostní dispozice, jakožto bazální předpoklad pro jejich následný rozvoj.

Kromě důrazu na lidský přístup k uživatelům sociálních služeb můžeme očekávat důraz především na profesní vzdělávání, které bude vycházet z minimálních standardů profese. Standardy se zaměřují na postupy a aplikaci metod směřující k dobrým pracovním výkonům. Důležitou roli v tomto směru bude hrát kvalitní opora učiva a neméně kvalitní lektoři. Další vzdělávání směřuje, tak jako v mnoha jiných oborech, ke konceptu celoživotního vzdělávání. Důvodem jsou zejména nové požadavky plynoucí se změn na trhu práce, zvyšování konkurenceschopnosti, apod., což vede k nárůstu požadavků na flexibilitu pracovníků, tzn. schopnost se neustále přizpůsobovat novým nárokům. Z hlediska řízení lidských zdrojů tak můžeme očekávat zvýšenou frekvenci aktivit spojených zejména s tvorbou rozvojových plánů a plánů kariéry, za což ponesou přímou zodpovědnost všichni nadřízení pracovníci, kteří v oblasti sociální práce v příštích letech budou působit. Důležité proto bude, do jaké míry se jim podaří sladit své záměry s představami a motivy současných i budoucích zaměstnanců v oblasti sociální práce.

1. Specifika ŘLZ v organizacích služeb sociální práce. Podstata, cíle a úkoly, subjekty, etapizace vývoje a základní činnosti ŘLZ. Personální strategie a personální politika

Lidské zdroje bezesporu představují nejvýznamnější a mnohdy nejdražší zdroj v organizaci, který rozhoduje o životaschopnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě. V praxi i v literatuře se v souvislosti s personální prací setkáváme s řadou termínů, jako je např. personalistika, personální řízení (PŘ) či řízení lidských zdrojů (ŘLZ). I když lze tyto termíny považovat za synonyma, z teoretického hlediska tomu tak není. Jednotlivé termíny vlastně odrážejí různé vývojové fáze nebo koncepce personální práce.

1.1. Etapizace vývoje ŘLZ

1) Personální administrativa

Historicky nejstarší pojetí chápalo personální práci jako službu zajišťující v prvé řadě administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, pořizováním a uchováváním dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. V tomto pojetí měla personální práce přisouzenu pasivní roli a označovala se jako „personální administrativa“. V řízení organizací se začala tato koncepce prosazovat zhruba ve 20. letech 20. století a byla ovlivněna klasickým přístupem k řízení organizace. Průmyslová výroba byla založena na hluboké dělbě práce a úzké specializaci lidí. Lidé byli jen pracovní silou, jejich práce byla ztotožněna s prací strojů. Smyslem bylo udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce lidí tím, že jejich práce byla jednodušší a rutinnější. Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se používaly pohybové a časové studie, každá operace byla rozdělena do řady jednoduchých a rutinních pracovních operací. Cílem bylo určit nejlepší pracovní postup a ideální čas na provedení daných pracovních operací. Tím byla stanovena norma pracovního výkonu. Pro každou práci byl přijat nejvhodnější pracovník tak, aby mohl přidělenou práci ihned vykonávat a dosahoval požadované produktivity práce. K tomu byl stimulován úkolovou mzdou vázanou na normu pracovního výkonu. Bylo tak možno zaměstnávat nekvalifikované lidí, což snižovalo náklady práce a zkracovalo čas potřebný k zaučení lidí. Personální práce byla chápána jako služba pro potřeby řízení organizace. Personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí.

2) Personální řízení

V řízení organizací se tato koncepce začala prosazovat asi ve čtyřicátých až padesátých letech 20. století, kdy postupně pokračoval dynamický rozvoj průmyslové výroby, zostřovala se konkurence a měnily se potřeby zákazníků. Již před druhou světovou válkou se tedy začal prosazovat poněkud odlišný přístup,

založený na mnohem aktivnější roli personalistů. V narůstající snaze expandovat a s hledáním konkurenčních výhod si vedení těchto organizací začalo uvědomovat, že hlavním zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti jsou lidské zdroje, tedy lidé. Zde již můžeme hovořit o skutečném „personálním řízení“. Začaly vznikat personální útvary v čele s personálním ředitelem, kde se jednotliví personalisté začali specializovat na jednotlivé personální činnosti. Na druhou stranu, personální práce stále zůstávala na úrovni operativního řízení, tedy nevěnovala pozornost strategickým otázkám řízení lidských zdrojů.

3) Řízení lidských zdrojů

Zhruba v 60. letech (zejména v západních zemích) se začala utvářet moderní, současná koncepce personální práce, označovaná jako „řízení lidských zdrojů“. Tato koncepce se plně prosadila v osmdesátých až devadesátých letech 20. století v důsledku radiálních změn v podmínkách podnikání a hospodaření na světových trzích (postupující globalizace, zostřující se konkurence, nové technologie, měnící se požadavky zákazníků apod.). Organizace začínají zjišťovat, že jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Koncepce ŘLZ se stala jádrem celého řízení organizace. Dovršil se tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící. Personální práce v novém pojetí přestala být záležitostí personalistů, stala se nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů organizace a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů je dnes součástí strategického řízení organizace (firmy), kdy se stává důležitou součástí dlouhodobých plánů. Vedení si plně uvědomuje, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co organizace (firma) má k dispozici, aby mohla dosahovat svých cílů. Tuto koncepci bychom mohli nazvat jako koncepci „**Řízení intelektuálního kapitálu“** (srov. Dvořáková, 2012, s. 9).

1.1.1. Etapizace vývoje ŘLZ v České republice

Vývoj ŘLZ v České republice prošel v posledních desetiletích třemi vývojovými etapami (srov. Kocianová, 2012, s. 69-72):

1) 70. - 80. léta 20. století = **byrokratický přístup,**
2) počátek 90. let 20. století = **operativní přístup,**
3) zhruba od poloviny 90. let 20. století = **strategický přístup.**

1) Byrokratický přístup (také byrokraticko-politický přístup)

Personální práce v tomto období probíhala ve dvou oblastech, jak v oblasti kádrové, tak v oblasti personální (zaměřena na ne-vedoucí pracovníky). V 70. letech existovala snaha řídit vše centrálně, vláda tehdejší ČSSR se pokoušela řešit hospodaření s lidskými zdroji administrativně. Organizace připravovaly návrhy plánů

práce a plánů zaměstnanosti a stát na základě návrhů přiděloval limity počtu pracovníků v okresech, limity přijímaných absolventů škol a celkového počtu přijímaných pracovníků. Personalista tak měl minimum pravomocí a možností, nemohl např. přijmout pracovníka, i když měl o práci v organizaci zájem a organizace jej dokonce potřebovala. Důraz v oblasti řízení lidských zdrojů byl kladen na práci v kádrové oblasti zaměřené na vedoucí pracovníky. Projevovala se např. snahou prosadit na významné pracovní pozice pracovníky nejen kvalifikované, ale i s příslušnou politickou morálkou. Tyto snahy byly logicky mnohdy v rozporu. Z dokumentů, které se v tomto období vypracovávaly, můžeme zmínit komplexní pracovně-politická hodnocení, plány kádrových rezerv nebo individuální plány osobního rozvoje. Všechny tyto materiály byly ovlivněny politicky.

2) Operativní přístup

Po roce 1989 nastal prudký obrat, byrokratická a politická opatření, která omezovala rozhodování organizací, byla odmítána. Převládla averze vůči personální práci jako takové, vůči jakémukoliv plánování (připomenout nám to může např. hanlivé označení „kádrovák“). V některých případech byla rušena i celá personální oddělení. Organizace se začaly rozhodovat v personálních otázkách samostatně, tato rozhodnutí se řídila spíše okamžitými potřebami než strategickými záměry. Z toho pak vznikala řada praktických problémů. Velké organizace očekávaly začátkem devadesátých let značné snižování počtu pracovníků. Často pracovníky nikdo ani řádně neinformoval (patrně to ani pro vedení nebylo příliš jasné), jak bude snižování probíhat, koho se bude týkat. V nastalé nejistotě se lidé často pokoušeli hledat místa jinde. Uplatnili se především schopní jedinci. O několik měsíců později byla situace přehodnocena. Mnozí kvalifikovaní a zkušení pracovníci však byli nenávratně pryč a organizace se dlouhodobě potýkaly s nedostatkem pracovníků. Díky mnohým špatným zkušenostem, ale také například pronikání zahraničních firem a organizací, jejichž pojetí personální práce bylo již mnohdy na úrovni moderního řízení lidských zdrojů, se projevila nutnost zavádět personální činnost v moderním pojetí bez politického obsahu, nutnost plánování a personálních strategií vycházejících ze strategií organizace.

3) Strategický přístup

Přibližně až od poloviny 90. let lze v ČR hovořit o strategickém přístupu v řízení lidských zdrojů, který v současnosti považujeme za znak prosperující a rozvíjející se organizace, kladoucí největší důraz právě na lidské zdroje. Je postaven na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Umožňuje předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů. Dochází k dalšímu odklonu od administrativní práce směrem k aktivitám spojených s rozvojem zaměstnanců, což výrazně ovlivňuje i metody personální práce, které personalisté používají. V budoucnu pravděpodobně dojde k jejich dalším výrazným změnám.

1.2. Podstata, cíl a hlavní úkoly personálního řízení

Personální řízení je jednou z oblastí řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb organizace i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k organizaci, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací, uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.

Organizace mohou dosahovat své cíle prostřednictvím různých zdrojů. Smyslem ŘLZ je získat do týmu vhodné lidi, dobře je zapracovat, účinně jim zorganizovat práci a pokud možno ve spolupráci s nimi zabezpečit jim potřebné zdroje a vhodně je přitom motivovat */pozn.: další zdroje jsou finanční a materiální (věcné), tzn. budovy, stroje, zařízení a také informační zdroje (informační technologie a know-how)/*. V ŘLZ tedy primárně dosahujeme cílů organizace prostřednictvím lidí (zaměstnanců, pracovníků). K tomu se využívá lidský kapitál, tzn. znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které jsou nezbytné k vykonávání požadované práce.

Nejčastěji se **obecný cíl nebo hlavní úkol ŘLZ** dává do souvislosti s výkonem, jak např. uvádí Koubek (2015, s. 16) *„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“.* Podle něj se musí ŘLZ zaměřit na následující **hlavní úkoly:**

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci (cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas).
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Novější přístup v plnění **hlavních úkolů ŘLZ** představuje American Society for Treining and Development, a to v následujícím pořadí:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

V zájmu plnění výše uvedených hlavních úkolů se ŘLZ zaměřuje na tyto aktivity (Koubek, 2015):

1. Vzdělávání a rozvoj.
2. Organizační rozvoj.
3. Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur.
4. Formování personálu organizace.
5. Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému.
6. Plánování lidských zdrojů.
7. Odměňování a zaměstnanecké výhody.
8. Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory.
9. Pomoc pracovníkům.

(pozn.: pořadí je uvedeno podle významu)

1.3. Personální činnosti

Úkoly ŘLZ nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. **personálních činnostech** (službách, funkcích), které představují výkonnou část personální práce. Autoři se někdy liší v počtu či pojetí těchto činností (např. Armstrong, 2007). Koubek (2015) uvádí deset hlavních personálních činností (viz činnosti 1-10), k nimž ještě dodává další čtyři samostatné, které je možno pozorovat v poslední době (viz činnosti 11-14):

1) Vytváření a analýza pracovních míst - definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí, odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

2) Personální plánování – plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3) Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, uvedení na pracoviště aj.

4) Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) – příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.

5) Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

6) Odměňování – nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování (stimulace) pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů).
7) Vzdělávání (rozvoj) pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě organizování procesu vzdělávání.
8) Pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnavatelské a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.
9) Péče o pracovníky – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinných příslušníkům atd.
10) Personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům), popř. orgánům mimo organizaci (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.), organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.
11) Průzkum trhu práce – hledání potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj. Tato personální činnost je výrazem strategické orientace ŘLZ a výrazem snah o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace.
12) Zdravotní péče o pracovníky – vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc a rehabilitaci. Vyčlenění zdravotní péče z celkové péče je výrazem uvědomění si významu dobrého zdravotního stavu pracovníků pro naplňování cílů organizace.
13) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci. Zdůrazňují nárůst významu specifických informací potřebných k efektivnímu řízení lidí.
14) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – striktní dodržování ustanovení zákoníků práce (pracovních kodexů) a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování a sociálních záležitostí (např. dodržování ustanovení týkajících se zákazu jakékoliv diskriminace, porušování lidských práv apod.).

Pro jakoukoliv organizaci je důležité, aby jednotlivé personální činnosti byly vzájemně provázány a sladěny, což se promítá do jedné z nejnovějších koncepcí ŘLZ, do koncepce řízení pracovního výkonu. V menších organizacích nemusí být zastoupeny všechny personální činnosti, popř. se provádí jen v případě potřeby. Ve větších organizacích se zaměstnávají personalisté, kteří jsou specializováni na určitý úsek práce nebo se někdy najímají externí specialisté.

1.4. Personální strategie, personální politika a personální práce

Mezi významné pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů, kterými se budeme zabývat, patří **personální strategie, personální politika a personální práce.**

Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tvoří její jádro. **Personální strategii** Koubek (2015, s. 23) definuje takto: *„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“.*

Pojem **personální politika** organizace můžeme chápat dvojím způsobem (Koubek, 2015):
a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického ŘLZ je strategické (dlouhodobé) plánování.

Neméně důležitým termínem v ŘLZ je **„personální práce“**, který Koubek (2015, s. 13) ztotožňuje s personalistikou, když uvádí: *„personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.*

1.5. Subjekty personálního řízení a umístění personálního útvaru v organizační struktuře

Otázkou je, kdo by se měl na řízení lidských zdrojů podílet. Ptáme se tedy na to, jaké jsou hlavní **subjekty personálního řízení.** K nim patří především personální útvar a vedoucí pracovníci organizace (srov. Koubek, 2015):

a) Personální útvar - pracoviště specializované na ŘLZ. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Zpravidla plní i některé úkoly směrem k vnějším institucím (např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy aj.).

b) Vedoucí pracovníci organizace – úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitosti nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí všech vedoucích pracovníků organizace bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídících funkcí. Každý, kdo řídí byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Může se jednat o vrcholový (top) management nebo o střední a nejnižší (liniový) management.

Dvořáková a kol. (2012, s. 13-14) uvádí, že *„**personální útvar** je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou, vedoucím oddělení nebo přímo generálním ředitelem, k zajištění specializovaných personálních činností (koncepční, metodické, analytické a poradenské služby)“.*

V menších organizacích, kde se zpravidla nezřizuje samostatný post personalisty, bývá jeho pracovní náplň přiřazena k pracovním povinnostem zaměstnance na jiném pracovním postu, např. mzdové účetní. Některé vybrané personální činnosti pak organizace mohou zajišťovat pomocí **outsourcingu**, který *„představuje využívání cizích zdrojů pro zajištění vybraných činností ŘLZ, jež organizace až doposud zajišťovala vlastními zdroji“* (Šikýř, 2014, s. 29). Jedná se například o výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, správu personálního informačního systému apod.

Mezi **specifické úkoly personálního útvaru** můžeme zařadit následující:

1) Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.

2) Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.

3) Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.

4) Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

Dvořáková (2012, s. 14) uvádí tři základní možnosti **umístění personálního útvaru v organizační struktuře:**

- je přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představuje jeho štábní útvar
- je na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky, tj. finanční útvar, obchodní, výrobní atd.,
- je součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů, např. finančního, obchodního ředitele apod.

Začlenění personálního útvaru do organizační struktury je závislé na řadě okolností. Armstrong (2007) mezi tyto **faktory** řadí: velikost organizace, míru decentralizace činností, typ prováděných prací či druh zaměstnávaných lidí.

1.6. Role personalistů

Armstrong (srov. 2007, s. 79-82) uvádí několik **rolí personalistů** dle výkonu jejich činností:

- **poskytovatel služeb** – jedná se o poskytování služeb vedení organizace, liniovým manažerům, vedoucím týmů a řadovým pracovníkům, týkajících se celé řady činností řízení lidských zdrojů,
- **vedení, usměrňování a poskytování rad manažerům** - personalisté jim mohou dávat analýzou podložená doporučení týkajících se strategie lidských zdrojů, změn organizační kultury či přístupů ke zlepšování procesů, dále se též angažovat v rozhodování o růstu mezd a platů nebo nastavování personální politiky; vedoucí pracovník je zde chápán jako pracovník odpovídající za chod určitého útvaru (oddělení, úseku),
- **role partnera v podnikání** – personalisté ve spolupráci s liniovými manažery usilují o propojení svých činností s fungováním vrcholového managementu a stojí při tvorbě strategií podniku a jsou odpovědni za jeho úspěchy,
- **role stratéga** – personalisté jsou spoluúčastníky na definování dlouhodobých podnikatelských plánů, kdy vedou vrcholové manažery k přizpůsobení těchto plánů též oblasti lidských zdrojů tak, aby se lépe využívalo jejich schopností,
- **role inovátora a činitele změny** – v této roli musí být personalisté odborníky na řízení změn, poněvadž v případě vzniklých problémů v organizaci souvisejících se zaměstnáváním lidí, zasahují prostřednictvím navržení inovací týkajících se nových metod práce, strukturálních změn, stabilizace zaměstnanců, jejich rozvoj a odměňování ad.,
- **role interního konzultanta** – personalisté spolupracují se svými kolegy (klienty) při analyzování a navrhování jejich řešení, zaměřují se na vytváření a rozvíjení personálních postupů nebo systémů a na proces konzultování,

- **monitorovací role** – tato role je důležitá pro kontrolu liniových manažerů při dodržování personální politiky v organizaci, aby byla v souladu se zákony o zaměstnávání lidí a byla správně uplatňována,
- **role strážců hodnot** – z této role personalistům vyplývá jejich povinnost upozorňovat na takové chování, jež je v rozporu s hodnotami organizace.

1.7. Specifika ŘLZ v organizacích služeb sociální práce

Nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů již od počátku svého fungování velmi významně ovlivňují celkovou kvalitu organizace (podniku), ať se jedná ziskový nebo neziskový sektor, v němž působí většina nejrůznějších organizací v oblasti sociální práce.

Organizace neziskového sektoru zahrnují právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jejich činnost je upravena zákonem 108/2006 Sb. a vyhláškou č. 505/2006 Sb. **Organizace ziskové** poskytují sociální služby na tržním principu. Podíl neziskových organizací na trhu sociálních služeb je (a s velkou pravděpodobností i nadále bude) více či méně dominantní. Třebaže mezi oběma typy organizací existuje řada rozdílů (tím nejpodstatnějším je, že neziskové organizace mohou svými podnikatelskými aktivitami vytvářet zisk, který však může být použit výhradně na cíle dané posláním organizace, nikoli přerozdělován mezi vedení organizace, její vlastníky či jiné subjekty), mají i mnoho společného. Nejpodstatnějším společným jmenovatelem je, a na to řada neziskových organizací často zapomíná, služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna. Dosáhnout tyto cíle v konkurenčním prostředí je však obtížné (zpravidla i nemožné), pakliže se organizaci nepodaří optimálně využívat veškeré své disponibilní zdroje: **materiálové, lidské, finanční, informační** (srov. Molek, 2011, s. 19).

Sociální služby poskytují pomoc lidem, kteří jsou společensky znevýhodněni, nezaměřují se pouze na jednotlivce, kteří mají problémy, snaží se zapojovat i rodinu a skupiny, do kterých jsou společensky znevýhodněné osoby začleněni. Sociální služby v užším pojetí spadají pod Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále MPSV). Sociální služby v širším pojetí mohou spadat pod Ministerstvo zdravotnictví ČR (léčebny pro dlouhodobě nemocné), Ministerstvo vnitra ČR (prevence kriminality mládeže) či pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (výchovné ústavy pro děti a mládež) (Matoušek, 2011).

Sociální služby vykazují všechny obecné charakteristiky, které jsou vlastní službám. Avšak i přes tuto skutečnost se sociální služby a jejich trh (obdobně jako u služeb zdravotních) od „klasických“ služeb a jejich trhů liší. Podstata odlišnosti vyplývá z role, kterou sociální služby sehrávají ve společnosti. Základní symptomy, jimiž se sociální služby odlišují od „klasických“ služeb komerční sféry jsou (Molek, 2011, s. 12):

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- vazba na legislativu,
- provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě,
- intimní povaha služeb,
- významná role rodiny či jiných neformálních společenství,
- etická a hodnotová dimenze.

Poskytovateli sociálních služeb, jež lze považovat za služby svým způsobem specifické (charakteristický je vysoký stupeň kontaktu osoby poskytující služby s jejich uživateli, z čehož pramení určitá intimita těchto služeb), jsou v současné době převážně **neziskové organizace, mající na trhu vesměs monopolní postavení.** Cílem neziskové organizace není generovat zisk ani získat převahu nad konkurencí. To neznamená, že by se neměla zabývat tím, jak efektivně využívá své disponibilní zdroje. Neziskové organizace nejlépe plní své cíle ve prospěch společnosti tehdy, pakliže rozdíl mezi přínosy a náklady je maximální, přičemž tento rozdíl neznamená maximalizaci zisku, ale maximalizaci zájmů veřejnosti. Cílem je dosáhnout maximální možné kombinace poskytovaných služeb s minimálními zdroji (srov. Molek, 2011, s. 247).

Řada personálních činností v organizacích služeb sociální práce bývá často zanedbávaná a podceňovaná, což velmi výstižně dokumentují následující slova Bachmanna (2011, s. 127): *„Dárci ani organizace samotné bohužel nepovažují lidské zdroje za investici, což způsobuje vysokou fluktuaci pracovníků a podhodnocení práce v neziskovém sektoru. Významným problémem je také nízká úroveň strategického plánování a nejasné organizační a řídící struktury, které jsou základem absence popisu pracovních míst. Zvláště typické je to pro neziskové organizace malého rozsahu s jedním nebo dvěma pracovníky na plný úvazek. Neexistence popisů pracovních míst a organizačních cílů pak způsobuje nerovnoměrné zatížení jednotlivých pracovníků a nespravedlivé (subjektivní) hodnocení. Následuje vznik mezilidských konfliktů, nevhodného sociálního klimatu a odchod angažovaných a schopných pracovníků“.*

Někteří autoři se pokouší nalézt **specifika řízení lidských zdrojů z pohledu soukromých neziskových organizací**, které podle mého názoru rovněž ve značné míře konvenují s názory na specifika ŘLZ v sociální práci obecně. K nim patří např. Duben (1996, in Dvořáková, 2012, s. 482), který je charakterizuje následujícím způsobem:

- lidské zdroje představují heterogenní soubor placených a neplacených pracovníků,
- pro tyto dvě skupiny pracovníků platí odlišné právní předpisy,
- pracovněprávní vztahy zaměstnanců upravuje zákoník práce, činnost práce dobrovolných (neplacených) spolupracovníků občanský zákoník *(pozn.: u*

dobrovolníků by se nikdy neměly zaměňovat pojmy práce a služba, protože termín práce souvisí s tím, že je placená),

- lidské zdroje soukromého neziskového sektoru se pohybují na speciálním trhu práce,
- většina nevládních neziskových organizací nemá personální útvar či personalistu,
- pro soukromé neziskové organizace je typická „rodinná“ a „přátelská“ atmosféra.

Sociální práce v sociálních službách je jedním z nejdůležitějších nástrojů realizace sociální politiky. Prostřednictvím sociálních služeb se realizuje sociální práce, kterou vykonávají profesionální sociální pracovníci za pomoci obslužných profesí. Z **hlediska funkce (orientace)**, kterou sociální služby ve společnosti plní, se dělí do následujících třech základních skupin (Molek, 2011, s. 13):

a) sociální poradenství,
b) služby sociální péče,
c) služby sociální prevence.

Tyto tři skupiny podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách zahrnují:

ad a) Sociální poradenství

Poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace. Základní sociální poradenství je součástí všech druhů sociálních služeb. Odborné sociální poradenství zahrnuje občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřizpůsobenými, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory. Služba obsahuje poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.

ad b) Služby sociální péče

- osobní asistence,
- pečovatelská služba,
- tísňová péče,
- průvodcovské a předčitatelské služby,
- podpora samostatného bydlení,
- odlehčovací služby,
- centra denních služeb,
- denní a týdenní stacionáře,
- domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- domovy pro seniory,
- domovy se zvláštním režimem,
- chráněné bydlení,
- sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních.

ad c) Služby sociální prevence

- raná péče,

- telefonická krizová pomoc,
- tlumočnické služby,
- azylové domy,
- domy na půl cesty,
- kontaktní centra,
- krizová pomoc,
- intervenční centra,
- nízkoprahová denní centra,
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- noclehárny,
- služby následné péče,
- sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi,
- sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením,
- sociálně terapeutické dílny,
- terapeutické komunity,
- terénní programy,
- sociální rehabilitace.

Charakteristickým znakem sociálních služeb je, že **agregátní poptávka po těchto službách převyšuje jejich agregátní nabídku.** To však neznamená, že u některých typů služeb či v některých lokalitách nemůže být poptávka po službách nižší než jejich nabídka. Klíčový problém, který je tudíž nutno řešit, spočívá v zabezpečení takového stavu, při kterém budou občanům k dispozici „správné služby“ ve „správném množství a kvalitě“ na „správném místě“ ve „správný čas“ a za „správnou cenu“. Významnými nástroji podporujícími řešení podle Molka (2011, s. 23-24) jsou:

- účelná decentralizace sociálních služeb a jejich koordinace,
- komunitní plánování sociálních služeb,
- trh sociálních služeb a s ním související marketingové aktivity a chování jejich poskytovatelů.

Služby se liší svou povahou od hmotných produktů. Zatímco hmotné produkty po vyrobení pouze čekají na své zákazníky, pro poskytnutí služby je nezbytná interakce mezi zákazníkem (uživatelem služby) a zaměstnancem, který službu poskytuje. Úroveň a efektivnost interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb závisí nejen na kvalifikaci a dovednostech zaměstnanců, kteří přímo služby zákazníkům poskytují nebo je vytvářejí, ale i na úrovni celého firemního systému, který poskytování služeb podporuje. Pro stálou a vysokou kvalitu poskytovaných služeb je nezbytné, aby každý zaměstnanec organizace byl orientován na zákazníka. Poskytovatelé služeb si musejí být vědomi toho, že spokojenost zákazníků (uživatelů služeb) zásadním způsobem ovlivňuje kvalita služeb uvnitř organizace a spokojení, výkonní a loajální zaměstnanci. Rozhodující roli při naplňování těchto primárních předpokladů růstu a prosperity sehrává management organizace. Aktuální je tento problém zejména u organizací poskytujících služby

založené na vysokém stupni kontaktu zaměstnanců s uživateli těchto služeb: **zdravotnické a sociální služby** (srov. Molek, 2011, s. 111-112).

Jedinečnost sociálních služeb spočívá v tom, jakou roli hrají ve společnosti. Je potřeba si uvědomit, že personální práce je zde primárně určována specifickými potřebami těch, pro které je určena. Pracovníci v sociálních službách pomáhají lidem ze znevýhodněných skupin obyvatel žít běžným životem, zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života, pomáhají jim nalézt vhodné uplatnění. V této souvislosti Filipzyková (2014) zmiňuje fakt, že **cílem sociální služby není vyprodukovat maximální zisk, ale dospět k pozitivní změně v životě klienta.** Podobně se vyjadřuje i Gigalová (2013) v tom smyslu, že organizace, které sociální služby provádí, nemají v rámci své strategie zisk, ačkoliv připouští, že v mnoha případech může hrát výraznou úlohu. Strategiemi těchto organizací jsou převážně služby, pomoc a jim podobné aktivity. To podle ní zároveň ovlivňuje zaměstnaneckou strukturu, s níž má manažer pracovat a kterou má řídit.

Můžeme tedy hovořit o **rozdílné motivaci** v personální práci v oblasti sociálních služeb - **motivace orientovaná na člověka,** oproti výrobním podnikům (firmám), kde výrazně převažuje **orientace na výkon pracovníků s cílem produkovat co nejvyšší zisk.** Tuto myšlenku mohli rozšířit a zobecnit na celý neziskový sektor. Boukal a kol. (2013) upozorňují na to, že v neziskovém sektoru do procesu motivace vstupují i další významné faktory, k nimž patří i **poslání organizace.** Tato část pracovního trhu přitahuje jedince, kteří chtějí pomáhat druhým, chtějí něco změnit a potřebují, aby jejich **práce měla smysl.** To je dáno pravděpodobně tím, že tyto organizace si kladou za cíl naplňovat společensky prospěšné poslání. Podobně se v tomto duchu vyjadřují také Dohnalová et al. (2015, s. 90), když tvrdí, že: *„Sociální podniky se liší od podniků ziskových zejména svým posláním“*. V těchto organizacích je též patrná větší **soudržnost pracovního kolektivu** – pracovníci spolu nezřídka tráví i svůj volný, ne-pracovní čas. Kromě toho Boukal a kol. (2013) zdůrazňují, že pro tyto jedince je důležitá i jedna další skutečnost, a to ocenění ze strany organizace, pro kterou pracují. Jak známo, pracovníci působící v neziskových organizacích často pracují za poměrně nízký plat, je pro ně tedy důležitá **vnitřní motivace.**

Již bylo zmíněno výše, že důležitým specifickým znakem organizací sociálních služeb (neziskových organizací) je **heterogenita (rozmanitost) lidských zdrojů**, která ve svém důsledku implikuje různorodost mezilidských i pracovních vztahů. Tato heterogenita se projevuje například v tom, že v těchto organizacích mohou působit jak vysoce kvalifikovaní specialisté, řídící pracovníci (management), nekvalifikovaní pracovníci, ale také zde mohou pracovat i dobrovolníci. V této souvislosti z pohledu personální práce je nutno upozornit na negativní jev, který se někdy objevuje u některých neziskových organizací, a to kumulování funkcí z důvodu nedostatku financí. Řízení lidských zdrojů je v těchto organizacích modifikováno zejména omezeným, zpravidla vícezdrojovým financováním, dodržováním standardů kvality sociální práce a zákonem určeném vzdělávání

sociálních pracovníků. V sociálních službách se často manažerem stává odborná autorita, pracovník, který disponuje nejširší vzdělaností v daném oboru. Tento post tedy často není podmíněn manažerskými dovednostmi. Manažeři v této oblasti zaujímají rozdílné postavení a zvládají zatížení podle typu organizace, přičemž vedoucí pracovníci nestátních organizací jsou ve složitějším postavení, neboť kromě odborných úkolů a odpovědnosti za hospodaření a provoz zařízení, musí obhájit svou existenci na veřejnosti a získávat finanční zdroje pro svou činnost (Filipzyková, 2014). Tento specifický znak, tedy „heterogenitu“, uvádí rovněž autorka Gigalová. Na rozdíl od Filipzykové, která ji vztahuje k sociálním službám, ji Gigalová (2013, s. 15) podobně jako výše zmíněný Duben (1996, in Dvořáková, 2012) interpretuje v kontextu neziskového sektoru: *„V normálním podniku je důležitých jen několik málo vztahů – vztah k zaměstnancům, k zákazníkům, k vlastníkům. Každá nezisková instituce je naproti tomu propojena s mnoha cílovými skupinami a ke každé z nich si musí vytvořit individuální vztah“.*

Gigalová (2013) zdůrazňuje v organizacích sociálních služeb **potřebu být v dobrém kontaktu a vztazích s veřejností.** Činnosti těchto organizací musí být založené na informacích a personální útvar plní funkci informačního centra pro vlastníky nebo zakladatele organizace. Informace putují od výkonných pracovníků směrem nahoru k manažerům a naopak. Organizace sociální práce je neustále se učícím organismem, proto je tento informační tok pro organizaci nezbytný.

Za řízení sociálních služeb včetně personálního řízení nesou zodpovědnost manažeři/vedoucí pracovníci. V rámci řízení lidských zdrojů **plní manažer/vedoucí pracovník v sociálních službách tyto klíčové funkce** (Matoušek, 2013):

- přispívá k zajištění potřebného personálu,
- vytváří podmínky pro rozvoj svých zaměstnanců a svůj vlastní,
- plánuje, organizuje, hodnotí práci svých zaměstnanců,
- vytváří tým, rozvíjí produktivní a tvůrčí pracovní vztahy.

V jednom z provedených výzkumů (formou panelu expertů) manažerů v sociálních službách v ČR, vyplynulo, že kompetence k řízení lidských zdrojů se pohybovala nad průměrem z celkových výsledků kategorií kompetencí. Autorky dále konstatují, že *„kompetence k řízení lidských zdrojů je velmi nutné rozvíjet“* (Schneiderová, ed., 2010, s. 150-151).

Další specifika vyplývají i ze samotného respektování Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., jehož součástí jsou standardy kvality, a prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. Pro provádění personální práce je důležitý **standard č. 9 a č. 10**, kde se uvádí, že sociální organizace musí zajistit personální, potažmo organizační zajištění těchto služeb a organizace musí zajistit zaměstnancům jejich profesní vzestup a rozvoj (viz další kapitoly). K tomu se přidávají i jiné požadavky na jednotlivé pracovní pozice, zejména svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost.

Standard č. 9 - Personální a organizační zajištění sociální služby

Vyhláška č. 505/2006 Sb. definuje standard č. 9 takto:

a) Poskytovatel má písemně stanovenu strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována.

b) Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; kritérium není zásadní.

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.

Čermáková a Johnová (2004, s. 69), vycházející z vyhlášky 505/2006, definují standard takto: „*Struktura, počet pracovníků i jejich vzdělání a dovednosti odpovídají potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňování standardů kvality sociální služby. Noví pracovníci jsou zaškoleni*“. Uvádí rovněž, že klíčem ke kvalitním službám jsou lidé, kteří tyto služby poskytují. Z tohoto důvodu je tedy nutné **zajistit dobrý výběr pracovníků, dát jim příležitost dalšího vzdělávání a poskytnout jim průběžnou odbornou pomoc od nezávislých odborníků (supervize).**

Čermáková a Johnová (2004, s. 69-72) jednotlivé body standardu č. 9 rozdělují do následujících **kritérií:**

Kritérium 9.1

„*Zařízení má stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní a morální předpoklady zaměstnanců. Struktura i velikost personálu odpovídají definovaným potřebám zařízení a aktuálnímu počtu uživatelů služeb a jejich potřebám. Složení a doplňování pracovního týmu umožňuje naplňování standardů kvality*“ (Čermáková & Johnová, 2004, s. 69). Poukazují na to, že pokud má dojít k naplnění tohoto kritéria, je potřeba vycházet z personálního plánu, jehož cílem je vytvoření reálné představy o množství, požadované kvalitě a kvalifikaci zaměstnanců. Je žádoucí, aby tento plán vedení konzultovalo s pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s lidmi, kteří jejich služby využívají.

Kritérium 9.2

„*Zařízení má vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. Zvláštní pozornost je při zaškolování věnována principům, které zařízení uplatňuje v oblasti ochrany práv uživatelů služeb a způsobům naplňování specifických potřeb jednotlivých uživatelů, se kterými má pracovník pracovat*“ (Čermáková & Johnová, 2004, s. 70). Uvedené souvisí s **výběrem pracovníků.** Předtím, než dojde k

oslovení uchazečů o práci, je potřeba vytvořit popis pracovního místa. Ten by měl obsahovat obsah práce, pravomoci, odpovědnosti, spolupráci s jinými pracovníky, kvalifikační předpoklady, speciální předpoklady (např. cizí jazyky). Nové pracovní místo může zastat už někdo ze stávajících pracovníků organizace, což má za výhodu to, že odpadne fáze zaučování, u takových pracovníků jsou již ověřeny jejich schopnosti a vlastnosti. Pokud lze považovat výběrové řízení za úspěšné, musí nám dát odpověď na tyto otázky: *„Může uchazeč tuto práci vykonávat? Chce uchazeč tuto práci vykonávat? Čím se liší tento uchazeč od ostatních? Jaké jsou jeho slabé a silné stránky?“* (Čermáková & Johnová, 2004, s. 70).

Kritérium 9.3

„Pro uživatele se specifickými potřebami pracuje personál s odpovídajícím odborným vzděláním a dovednostmi“ (Čermáková & Johnová, 2004, s. 71). Jako kontrola může např. sloužit evidence stížností ze strany uživatelů. Je také vhodné se zeptat pracovníků, zda mají pocit, že jejich znalosti jsou dostatečné, atd.

Kritérium 9.4

„Zařízení vytváří podmínky k tomu, aby způsob přijímání a zaškolování pracovníků odpovídal platným obecně závazným normám a stanoveným vnitřním pravidlům“ (Čermáková & Johnová, 2004, s. 72).

Standard č. 10 - Profesní rozvoj zaměstnanců

a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který se zabývá i vývojem a naplňováním osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.
b) Poskytovatel má zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců.
c) Poskytovatel má zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci.
d) Poskytovatel má zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců, toto kritérium není zásadní.
e) Poskytovatel zajišťuje zaměstnancům podporu nezávislého kvalifikovaného pracovníka.

Čermáková a Johnová (2004) uvedený standard dále rozvádějí a připomínají, že v současné době jsou na pracovníky v sociálních službách kladeny vysoké nároky, zejména pak profesionální výkony a současně lidský přístup k uživatelům sociálních služeb. Pracovníci musí mít dobré podmínky pro svou práci. Zmíněny jsou tyto **podmínky:**

- **atmosféra důvěry** – jasná vnitřní pravidla pro všechny důležité oblasti práce,

- **jasný systém odměňování** – nejenom finančně, patří sem také slovní hodnocení,
- **jasný systém kompetencí** – ideální je grafické znázornění struktury organizace.

Pracovník je z hlediska standardů kvality kdokoli, kdo vykonává v zařízení nějakou práci. To znamená, že sem patří i dobrovolníci či praktikanti (Čermáková & Johnová, 2004).

Vhodné je, aby poskytovatel sociálních služeb stanovil pro všechny pracovní pozice v organizaci **profesní profil**, který zahrnuje **osobnostní předpoklady** (bezúhonnost pracovníka, vstřícnost, psychická odolnost, atd.) a **kvalifikační předpoklady, požadované znalosti a dovednosti** (např. práce na PC, znalost znakové řeči) a **pracovní náplň**, neboli souhrn pracovních činností, které přísluší dané pracovní pozici. Z personálních standardů v sociální práci vychází poskytovatelům **povinnost mít písemně zpracované metodické postupy.** Poskytovatel v nich musí určovat, jakým způsobem a dle jakých hledisek své pracovníky hodnotí a pracovníci musí mít možnost se s požadavky, dle kterých jsou hodnoceni, seznámit. K hodnocení pracovníků se používají sebehodnotící dotazníky, hodnotící rozhovory a další různé testovací metody. Součástí hodnocení každého pracovníka je určení oblastí dalšího vzdělávání se. Obecně lze konstatovat, že poskytovatel nastavuje plán dalšího profesního rozvoje pracovníka, který určuje kolik dní a hodin pracovník dalšímu vzdělávání věnuje, jaké semináře, workshopy, kurzy absolvuje. **Plán hodnocení včetně osobního profesního rozvoje** se tvoří na jeden kalendářní rok a bývá podstatným motivačním prvkem každého pracovníka (srov. Čámský, Sembdner & Krutilová, 2011, s. 184).

Součástí personálních standardů je rovněž **systém výměny informací mezi pracovníky o poskytované sociální službě.** Každá organizace má svůj jedinečný způsob předávání informací, a to ve formě denních porad, týdenních porad, zápisy denního hlášení, zápisy do intranetu apod. Nastavení předávání informací musí být takové, aby se informace dostaly ke všem potřebným pracovníkům (Chloupková, 2013).

Aby poskytovatel předešel chybě při výběru pracovníků, je důležité, aby měl zpracovanou **metodiku pro přijímání a zaškolení nových pracovníků.** Nejdůležitějším předpokladem je vybrat zaškoleného pracovníka, který bude poskytovat službu sociální péče dle standardů kvality. Metodika pro přijímání a zaškolování nových pracovníků zpravidla obsahuje tyto body (Čámský, et al., 2008, s. 133):

- postup přijímání nového pracovníka,
- adaptace nového pracovníka,
- harmonogram zaškolení pracovníka,
- náplně práce pracovníka,
- profesní požadavky na pracovníka,
- zdravotní a odborná způsobilost pracovníka,

- osobní a osobnostní profil pracovníka.

Oproti jiným organizacím hraje v organizacích sociálních služeb výraznou roli zmíněná supervize. Hawkins se ve své knize odkazuje na autora Hesse, který **supervizi definuje** jako *„čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“* (Hawkins & Shohet, 2004, s. 59).

Hawkins a Shohet (2004, s. 60) uvádí tyto **funkce supervize**:

- **vzdělávací funkce** - rozvoj dovedností, porozumění a schopnosti supervidovaných, děje se to prostřednictvím reflektování a rozebírání práce supervidovaných s klienty. Během toho jim supervizor může pomoci:
  - lépe klientovi porozumět,
  - více si uvědomovat své reakce a odezvy a klienta,
  - chápat dynamiku toho, jak probíhá jejich interakce s klientem,
  - podívat se na to, jak intervenují a jaké jsou dopady jejich intervencí,
  - zkoumat další způsoby práce s touto či podobnou situací klienta,
- **řídící funkce** - plní funkci kontroly kvality, mít někoho, kdo se s námi dívá na naší práci a může přidat pohled na věc, předejde se tím lidskému selhání,
- **podpůrná funkce** - reaguje na skutečnost, že na pracovníky v sociální práci nevyhnutelně působí zoufalství, bolest klientů, zaměstnanec tedy potřebuje čas, aby si začal uvědomovat, jakým způsobem ho to může ovlivnit, musí se naučit tyto situace zvládat, pokud jsou pracovníci nadmíru empatičtí a začnou se s klienty nadmíru identifikovat, může dojít až k syndromu vyhoření.

Výhodou je to, že supervizor není zasažen „provozní slepotou“, vidí činnosti a jednání taková, jaká opravdu jsou. Supervizor vnáší do organizace nový vhled, zvyšuje profesní stránku organizace, pracovníkům zajišťuje emoční podporu a může pomoci předcházet konfliktům a nespokojenosti jak ze strany pracovníků, tak ze strany klientů.

Otázky k tématu:

1. Jak se liší jednotlivé etapy vývoje ŘLZ?
2. Jaké jsou hlavní úkoly ŘLZ?
3. Vysvětlete rozdíl mezi personální strategií a personální politikou.
4. Vyjmenujte základní personální činnosti.
5. Charakterizujte specifika ŘLZ v organizacích služeb sociální práce.

2. Vytváření a analýza pracovních míst, analýza práce, systemizace pracovních míst

2.1. Vytváření a analýza práce a pracovního místa

Vytváření a analýzu pracovních míst lze považovat za jednu z klíčových personálních činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci. Je to systematický postup, který slouží k získání podrobných a objektivních informací o práci, úkolu nebo funkci. Analýza práce a pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří zároveň představu o pracovníkovi, který by měl na místě pracovat. Pouze pro vysvětlení základní terminologie, pojem analýza práce a analýza pracovního místa jsou chápány buď jako totožné, anebo je analýza práce viděna jako označení zahrnující v sobě také předmět analýzy pracovního místa *(pozn.: pro účely tohoto textu budeme pojmy považovat za totožné, pouze v případě potřeby zachování co největší přesnosti budeme používat uvedené termíny odděleně).*

Vytváření pracovních míst Koubek (2015, s. 43) charakterizuje jako: *„proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa“.* Dále definuje **analýzu pracovního místa:** *„poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat“.* Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, a znamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.

Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. **popisu pracovního místa** *(pozn.: nezaměňovat s popisem práce na pracovním místě, který se týká jen pracovních úkolů a obsahu práce).*

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v prvé řadě se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji.

Analýza práce a pracovního místa tvoří základ personální práce. Práce a pracovní místo musejí být analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti! Informace vyplývající z analýzy práce tvoří také základ personálního informačního systému každé organizace. Personalisté tyto informace využívají téměř při všech personálních činnostech.

Personální činnosti čerpající z analýzy práce a pracovního místa

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, které čerpají z informací získaných z analýzy práce a pracovního místa jsou zejména:

1. posuzování a výběr uchazečů o výkon profese nebo funkce,
2. úprava a změny pracovního prostředí,
3. úprava a změny systému řízení včetně pracovních náplní,
4. vzdělávání, resp. vymezení potřeb pro vzdělávání,
5. stanovení kritérií pro hodnocení,
6. plánování budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů,
7. vytvoření plánů pro budoucí rozvoj schopností pracovníků,
8. stanovení reálných výkonnostních kritérií,
9. rozmisťování pracovníků na pracovní místa odpovídající jejich schopnostem,
10. stanovení kritérií pro odměňování.

V souvislosti s vytvářením a analýzou pracovních míst se používají některé pojmy, které je vhodné vysvětlit (srov. Koubek, 2015):

- **Pohyb** - elementární prvek práce. Jde o jednoduchý pohyb, jakým jsou nap. sáhnutí, uchopení, zvednutí, přemístění, a položení nějakého předmětu.
- **Operace (úkon) -** jeden nebo více pohybů, kterou lze chápat jako dokončenou jednotku práce.
- **Pracovní úkol** - klíčová charakteristika práce na určitém pracovním místě skládající se z jedné či více operací a je určena svým konečným výsledkem nebo cíli.
- **Rozsah povinností pracovního místa** – příbuzné nebo spolu související úkoly přiřazené určitému pracovnímu místu.
- **Odpovědnost pracovního místa** - je dána vazbami na jiná pracovní místa v hierarchické linii a definuje to, za co či za koho je osoba zařazená na pracovním místě odpovědná a komu.
- **Pracovní místo** – místo jedince v organizaci, nejmenší prvek organizační struktury, zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (kapacitě).
- **Pracovní funkce -** pracovními funkcemi jsou jen některá pracovní místa a taková, která lze z hlediska úrovně pravomocí nebo odbornosti hierarchicky uspořádat od nejnižšího do nejvyššího. Pohyb pracovníků mezi pracovními funkcemi má podobu povyšování nebo přeřazování na nižší funkci.
- **Práce** – představuje určité množství úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků. Některé práce vyžadují ke splnění skupiny úkolů pouze jednoho pracovníka, jiné mohou být plněny skupinou pracovních míst. Pět pracovníků na pěti různých pracovních místech může vykonávat tutéž práci.
- **Obsah práce** – je dán množstvím a typy úkolů, dané práce, jejich složením a propojením (rozšiřování práce - horizontální seskupování pracovních úkolů; obohacování práce – vertikální seskupování pracovních úkolů).

- **Zaměstnání** – skupina pracovních míst, která jsou identická z hlediska svých hlavních nebo rozhodujících úkolů a odpovědnosti a jsou si do té míry podobná, že to umožňuje používat jednotný popis a specifikaci pracovního místa, vytvářené na základě analýzy pracovního místa z celé skupiny.
- **Pohybová studie -** způsob, jak rozeznat základní pohyby a přesuny nezbytné ke splnění pracovního úkolu nebo práce, a na základě toho se snaží navrhnout nejvhodnější způsob, jak tyto pohyby a přesuny vzájemně sladit.
- **Časová studie -** postup používaný ke stanovení průměrné doby potřebné ke splnění určitého úkolu (existují různé postupy). Cílem je najít ztrátové časy a dosáhnout zkrácení času jednotlivých operací.
- **Náhodné pozorování -** statistická metoda pozorování pracovního procesu za účelem zvýšení efektivnosti a hospodárnosti spočívající v řadě náhodných pozorování jedince vykonávajícího nějaký pracovní úkol (hodí se spíše pro necyklické typy práce, kdy se vykonává mnoho různých úkolů a kde není stanoven předepsaný způsob postupu nebo cyklus), např. administrativní nebo řídící práci.

V poslední době dochází k určitému odklonu od používání systému pracovních míst a k jejich nahrazování dynamičtějším systémem založeným na pojetí **pracovní role** (nebo jen role). Důvodem je nejisté a proměnlivé prostředí, které dnes klade důraz zejména na flexibilitu a připravenost na změny. Pracovní role definuje požadavky spíše podle toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samých (široká škála chování vhledem k přístupu k práci, spolupráce s jinými lidmi, styly řízení a vedení, atd.).

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst se zaměřujeme na:
- prostorové řešení pracoviště,
- fyzikální podmínky práce,
- sociálně psychologické podmínky práce. Je třeba zajistit, aby:
  - pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
  - přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
  - neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
  - byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
  - byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Fáze procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
- Specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit.
- Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.
- Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.
- Stanovení vztahu pracovního místa (práce na něm vykonávané, osoby na něm zařazené) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).

Cílem analýzy práce a pracovního místa je popis pracovních míst, a ten je podkladem pro specifikaci pracovního místa. Analýza práce a pracovního místa a metody této analýzy se zaměřují na dva problémové okruhy a to na **analýzu práce a pracovního místa zaměřenou na činnost a analýzu práce a pracovního místa zaměřenou na pracovníka** (srov. Bělohlávek, 1994, s. 28-29).

1) Analýza práce a pracovního místa zaměřená na činnost

Postupy analýzy práce a pracovního místa zaměřené na činnost se soustředí na vykonávání úkolů, které práce zahrnuje a na podmínky, ve kterých (a za kterých) je vykonávána. Výsledkem je tzv. profesiogram (popis práce). Základní otázky, které je nutné při analýze práce a pracovního místa zaměřené na činnost zodpovědět, jsou:

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
   a) Povaha úkolu.
   b) Povinnosti spojené s plněním úkolu.
   c) Odpovědnost spojená s pracovním místem.
3. Jak se práce provádí, jak jsou úkoly, povinnosti vykonávány, jaké jsou používány metody a nástroje?
4. Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou?
5. Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány, frekvence?
6. Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány, frekvence?
7. Jaké je vzájemné postavení úkolů a povinností, jejich hierarchie podle:
   a) obtížnosti,
   b) frekvence,
   c) důležitosti.
8. Komu je pracovník odpovědný?
9. Jaký je vztah pracovního místa k dalším pracovním místům, koordinace?
10. Jaké jsou normy výkonu a standardy výkonu?
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky – fyzické, sociální a platové souvislosti?

2) Analýza práce a pracovního místa zaměřená na pracovníka

Postupy analýzy práce a pracovního místa zaměřené na pracovníka se soustředí na kapacitu potřebnou pro úspěšný výkon profese. Tato analýza přináší určité těžkosti, a to: a) nutnost dostatečného poznání práce, b) schopnost vysoudit na základě znalosti práce osobní vlastnosti. Základní otázky, které je nutné zodpovědět v případě analýzy práce a pracovního místa zaměřené na pracovníka, jsou především:

1. Jaké jsou požadované fyzické požadavky?
2. Jaké jsou požadované duševní požadavky?

- mentální schopnosti, inteligence, intelektové schopnosti,
- požadované znalosti získané praxí, školením.

3. Jaké jsou požadované dovednosti?
- psychomotorické,
- sociální.
4. Jaké je požadované vzdělání a kvalifikace?
5. Jaké jsou požadované pracovní zkušenosti?
6. Jaká je požadovaná charakteristika osobnosti a postojů (motivace)?

ZÁKLADNÍ PREMISA: *Analýza práce a pracovního místa má zobrazovat práci tak, jak ve skutečnosti na daném místě a v dané době vypadá!*

Zdroje informací o pracovním místě (srov. Koubek, 2015, s. 75-76)
Úspěšnost analýzy závisí na kvalitě informací o pracovních místech. Tudíž rozhodnutí, KDO bude zdrojem těchto informací, tvoří důležitou součást kvalitně provedené analýzy práce a pracovního místa. Jaké tedy mohou být zdroje informací o pracovním místě?

- **Držitel pracovního místa** – bývá nejčastějším zdrojem informací o práci a pracovním místě. Má zpravidla nejpřesnější přehled o své práci, jeho informace však mohou být subjektivně zkresleny tím, jak ji sám vidí. Dalším negativem může být samotná ochota spolupracovat, protože analýza práce a pracovního místa bývá často v organizaci spojována se snahou vedení přidat pracovníkům práci.
- **Pozorovatel** – školený a zkušený pozorovatel, který může zjistit množství relativně objektivních informací o daném pracovním místě. Na druhou stranu, u pozorovaného objektu může vzniknout např. tendence dělat práci jinak než obvykle (snaha „předvést se“).
- **Bezprostřední nadřízený** – může nejlépe určit práci, kterou je potřeba udělat pro splnění úkolu týmu či úseku. I zde však hrozí, že budou získány nepřesné informace, protože vedoucí pracovník může mít pouze povrchní znalost samotné práce.
- **Specialista** – jedná se o specialistu na analýzu práce a pracovního místa, který sám vykonává tuto práci. Podmínkou však je, aby byl tento specialista dostatečně kvalifikován pro danou práci, protože jeho nedostatečná praxe může přinést určitá zkreslení.
- **Spolupracovník, podřízený** – ti sice nemohou mít jasnou představu o práci na daném pracovním místě, mohou však přispět k úplnosti obrazu.
- **Odborník** – odborník na analýzu práce a pracovního místa, který přímo nevykonává tuto práci.

Můžeme rovněž využít písemné materiály (např. původní popisy, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, atd.).

2.2. Metody pro zjištění informací o pracovních místech a metody pracovní analýzy

2.2.1. Metody pro zjištění informací o pracovních místech

Metod určených pro zjištění informací o pracovních místech existuje poměrně hodně. Mnohdy se pro stejnou metodu používají různá označení a způsobují chaos v terminologickém označení. Někdy je to způsobeno i nepřesným překladem zahraničních zdrojů nebo neschopností nalézt vhodný český ekvivalent pro cizojazyčné označení. Nejčastější metody zjišťování informací o práci a pracovním místě jsou (srov. Koubek, 2015, s. 77-85):

a) pozorování,
b) osobní záznamy,
c) interview (rozhovor, pohovor),
d) dotazníková metoda, dotazníky,
e) technika kritických incidentů,
f) mřížka atributů (repertory grid),
g) hierarchická analýza úkolu,
h) pracovní vzorky a deníky.

a) Pozorování

Jedná se o jednoduchou metodu, která může být použita samostatně nebo v kombinaci s jinými metodami. Osoba analyzující pracovní místo pozoruje pracovníka nebo pracovníky při práci a zaznamenává si informace. Často jsou při této příležitosti využívány formuláře se standardními druhy informací, které usnadňují zpracování získaných informací. Pozorovatel by měl být poučen nebo proškolen o sledovaném pracovním místě a práci, abychom tak předešli zkreslení informací (srov. Koubek, 2015, s. 77). Záznamy lze pořizovat těmito způsoby (Gigalová, 2013, s. 22):

- **časové vzorky** – pozorovatel zaznamenává chování pracovníka v určitých časových intervalech – např. každých 30 sekund uvede, co pracovník právě dělá,
- **jednotlivé vzorky** – pozorovatel zaznamenává každý výskyt určité aktivity. K tomu slouží systém kategorií, do kterých jsou aktivity sloučeny. Například do kategorie „dávání příkazů“ může zařadit písemné instrukce, ústní a telefonické příkazy vedoucího jeho podřízeným,
- **sekvenční vzorky** – vyžaduje vedle zaznamenávání výskytu jednotlivých aktivit také uvádění pořadí, v jakém tyto aktivity po sobě následují.

b) Osobní záznamy

Jsou to psané nebo namluvené popisy práce, prováděné samotnými nositeli profese v průběhu pracovní činnosti. Zadání spočívá v požádání pracovníka nebo skupiny pracovníků o zapisování jejich aktivit v průběhu určitého časového období (Gigalová, 2013, s. 22):

a) vždy v pravidelných intervalech (př. každých 15 min.),
b) vždy když vykonavatel profese přechází od jedné skupiny aktivit k jiné,
c) formou zapisování vybraných aktivit, kterých se zaznamenavatel zúčastňuje během určitého časového období,
d) jako popis typického pracovního dne – ať už do předepsaného časového schématu nebo jako prosté vyprávění o tom, jak ten den probíhal.

c) Interview (rozhovor, pohovor)

Mívá podobu strukturovaného (s připravenými otázkami), polostrukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru (volně pokládané otázky podle průběhu rozhovoru). Nestrukturované interview umožňuje získat barvitý obraz profese, klade však vysoké nároky na čas na zpracování získaných informací. Čas můžeme uspořit například rozhovorem skupinovým (hromadným). Nebezpečím tohoto, ale i individuálního rozhovoru je, že nemusí zachytit přesný obraz práce, ale pouze některé dílčí informace (srov. Koubek, 2015, s. 77).

d) Dotazníková metoda, dotazníky

Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak otázky objektivní (např. otázky, na které lze odpovědět pouze ano či ne), tak otázky volné, umožňující subjektivní, otevřenou výpověď. Výhodou dotazníku je především to, že umožňuje získat informace od velkého počtu pracovníků v relativně krátkém čase. Existuje zde však nebezpečí zkreslení odpovědí (záměrné či nezáměrné neporozumění otázce). Příprava dotazníků je také náročná na čas a schopnosti autora. Lze jej však používat dlouhodobě, opakovaně a případně jej postupně vylepšovat (srov. Koubek, 2015, s. 78).

e) Technika kritických incidentů

Jedná se o techniku popisování a analyzování kritických událostí, která umožňuje lepší vhled do pracovního procesu (techniku vyvinul J. C. Flanagan). Kritickou událostí je jakákoliv aktivita jednotlivce během dne, která nějakým způsobem vybočuje z běžného chodu pracovního dne, ať už v pozitivním nebo negativním slova smyslu, která odlišuje úspěšnou a neúspěšnou práci. Takovým kritickým incidentem může být zanedbání povinnosti stejně jako pomoc spolupracovníkovi nad rámec svých pracovních povinností (srov. Bělohlávek, 1994b, s. 32).

f) Mřížka atributů (repertory grid)

Metoda je postavena na teorii personálních konstruktů George Kelleyho. Personální konstrukty jsou způsoby, jimiž lidé nazírají na svět. Můžeme například předpokládat, že způsob, jakým nazírají na svou práci dobří (= úspěšní) obchodníci se liší od způsobu těch špatných. Zatímco ten dobrý chce poskytnout především perfektní služby svému zákazníkovi, ten špatný chce v první řadě vydělat. Postup při použití této metody je následující: **v**edoucí pracovník vytvoří kartičky se jmény svých pracovníků a rozdělí je do dvou sloupců – v jednom budou dobří/úspěšní a v druhém špatní/neúspěšní pracovníci. Následně je jeho úkolem určit, co je společné dvěma

dobrým pracovníkům a čím se liší od některého ze špatných pracovníků. Metoda postupuje dál až do vyčerpání všech atributů, kterými se liší dobří a špatní pracovníci. Takto lze získat seznam všech aspektů, jimiž se liší dobrý a špatný výkon profese. Metodu a výsledky jejího zjištění pak lze využít například pro hodnocení pracovníků podle jednotlivých atributů. Příkladem použití jednotlivých atributů při hodnocení pracovníků může být vytvoření dotazníku s jednotlivými škálami, např.: „Pokuste se, co možná nejpřesněji vystihněte hodnoceného pracovníka. Co je pro něj důležité?“ Např. škála: *uspokojit zákazníka 1 2 3 4 5 6 vydělat na zákazníkovi* (srov. Bělohlávek, 1994b, s. 32-33).

g) Hierarchická analýza úkolu

Tato metoda je založena na systematickém rozčleňování činností nebo oblastí činností do úkolů, dílčích úkolů a plánů. Postup začíná určením úkolu vedoucího pracovníka, který je rozčleněn na čtyři až osm dílčích úkolů, které jsou dále členěny. Informace pro analýzu se získávají zejména v rozhovorech s pracovníky. Hierarchická analýza úkolu je vhodná zejména tam, kde jednotlivé pracovní činnosti mají logickou návaznost a napomáhají k zefektivnění činnosti velkých organizačních celků (srov. Bělohlávek, 1994b, s. 34).

h) Pracovní vzorky a pracovní deníky

- **Pracovní vzorky** – jedná se o velmi jednoduchou metodu založenou na předvedení konkrétních činností vykonávaných na daném pracovním místě. Zjištění informací z pracovních vzorků pak může provádět pozorovatel, lze například také analyzovanou práci nafilmovat.
- **Pracovní deníky** – metoda založená na přesném zaznamenávání vykonávaných pracovních činností. Pracovní deník může vést jak pozorovatel, tak samotný pracovník na daném místě. V některých činnostech je pracovní deník přímou součástí práce, a je tedy vytvářen průběžně v přesně stanovených intervalech.

2.2.2. Metody pracovní analýzy

Informace zjištěné o individuálních pracovních místech se následně analyzují. Metod pracovní analýzy je opět mnoho. Zde je důležité uvést, že řada metod vedoucích ke zjišťování informací o práci a pracovním místě představuje již určitou formu analýzy. Jedná se většinou o **metody zajišťující standardizaci informací**, jako jsou strukturovaná interview nebo dotazníkové metody. Některé metody analýzy jsou univerzální, použitelné pro každé pracovní místo, některé jsou velmi specializované: funkční analýza, seznamy a dotazníky (PMPQ – Profesional and Managerial Position Questionary, PAQ – Position Analysis Questionnaire, MPDQ – Management Position Description Questionnaire).

Funkční analýza pracovních míst (Functional job analysis) – bývá považována za univerzální metodu. Byla vyvinuta v USA (jako většina těchto metod), původně pro potřeby služeb trhu práce. Používá standardizované popisy činností,

odpovědnosti, požadavků na dané pracovní místo, na jejich základě se následně vytváří obraz obsahu práce na tomto pracovním místě. Původně je to metoda, která se vyvinula z matematické analýzy. Většinou se vychází z jakékoliv **klasifikace povolání** (u nás např. JKZ – jednotná klasifikace zaměstnání), která obsahuje základní charakteristiky povolání. Na základě získaných informací o pracovních místech můžeme tyto třídit podle oblasti vykonávané práce (klasifikace povolání) a podle stupně obtížnosti. K tomu bývá zpracována hierarchizace obtížnosti funkcí pracovníků. Všechny práce se posuzují ve vztahu k ***informacím*** (duševní činnost), ***lidem*** (mezilidské vztahy, human relations) a ***věcem*** (fyzická činnost) (srov. Kocianová, 2010, s. 48-49; Koubek, 2015, s. 82-83).

Seznamy a dotazníky

Obecně jde vždy o seznamy aktivit, které jsou při práci vykonávány. Úplný seznam může činit i 500 položek. Posuzovatelé (většinou samotní pracovníci) jsou pak žádáni, aby zaškrtli všechny aktivity, které ve své profesi vykonávají, nebo je klasifikovali z hlediska významu, frekvence, náročnosti atd. Mezi nejznámější dotazníky patří:

- ***PMPQ (Profesional and Managerial Position Questionary)*** – je určen administrativním pracovníkům a manažerům. Obsahuje celkem 21 škál z těchto oblastí: *plánování* (časové plánování práce, plánování financí), *řízení informací a myšlenek* (kvantitativní zpracování informací), *posuzování* (posuzování lidí, posuzování operací a cílů), *komunikování* (ústní komunikace, jiná), *interpersonální aktivity a vztahy* (vedení lidí, instruování). Každá škála je hodnocena z hlediska náročnosti na 9 stupňové škále od „naprosto jednoduché“ až po „mimořádně složité“, vedle toho se hodnotí také po stránce časové náročnosti od „není zařazeno“ až po „hlavní část práce“. Celý dotazník je zakončen otázkami zaměřenými na požadované vlastnosti uchazeče. Celý vyplněný arch je následně (jako u většiny těchto dotazníků) odeslán do instituce pověřené zpracováním (srov. Bělohlávek, 1994b).
- ***PAQ (Position Analysis Questionnaire)*** – dotazník je vhodnější pro manuální profese, i když je v literatuře uváděn jako univerzální metoda. Jen pro představu, používá se v něm 6 hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů, každý deskriptor je posuzován z hlediska míry používání při dané práci. Kategorie a popis činností používané v PAQ (srov. Kocianová, 2010, s. 49; Koubek, 2015, s. 83):

Informační vstupy: Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce? *Mentální procesy:* Jaké myšlení rozhodování, plánování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce?

Fyzické činnosti: Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje a prostředky k tomu využívá?

Vztahy s ostatními lidmi: Jaké vztahy s ostatními lidmi se vyžadují při výkonu práce?

Pracovní prostředí: V jakém fyzikálním a sociálním prostředí práce vykonává?

Jiné souvislosti: Jaké činnosti, podmínky, charakteristiky, kromě již uvedených, souvisejí s pracovním místem?

- ***MPDQ (Management Position Description Questionnaire)*** – speciálně navržený dotazník pro analýzu pracovních míst, který má 208 položek týkajících se

manažerské odpovědnosti, pravomocí, požadavků na pracovníka a jiných charakteristik funkce. Těchto 208 položek je seskupeno do 13 kategorií, např. plánování výrobní, marketingové a finanční strategie, koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace, vnitropodniková kontrola, odpovědnost za výrobu a služby, atd. (srov. Koubek, 2015, s. 83-85).

2.3. Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

V praxi se často stává, že se pracovní místa vytvářejí intuitivně na základě přesvědčení nebo pocitu určitého vedoucího pracovníka či skupiny vedoucích pracovníků, že je třeba nově zajistit určitou práci, ubrat či přidat práci určitému pracovníkovi apod. Z toho důvodu se nejen v teorii, ale i v praxi používá několik přístupů, které mají za cíl přispět k efektivnější tvorbě pracovních úkolů či pracovních míst. Každá z nich sleduje různé cíle a má své výhody a nevýhody. Mezi nejznámější postupy patří (srov. Koubek, 2015, s. 57-66):

1. Mechanický přístup – předpokládá, že existuje jen jeden nejlepší způsob provádění dané práce, a že pracovníci jsou užiteční v té míře, v jaké zapadnou do organizace tím, že vykonávají určitou jasně specifikovanou činnost (zdůrazňuje mechaniku vykonávání práce).

2. Motivační přístup – vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem (psychologický přístup).

3. Biologický (ergonomický přístup) – zaměřuje se na fyzické požadavky práce, zkoumá interakce mezi fyziologií člověka a jeho prací a pracovními podmínkami, v nejširším slova smyslu s cílem zmírnit námahu, bolest a další zdravotní obtíže.

4. Percepční přístup – na rozdíl od biologického přístupu bere v potaz duševní podmínky práce s cílem omezit požadavky práce na zpracování informací, tzn. Její náročnost (práci zjednodušit).

2.4. Systemizace

Systemizace patří k základním segmentům personalistiky. Za její realizaci by měli odpovídat všichni vedoucí pracovníci. Koordinace je věcí personalistů, kteří mají mít tuto problematiku v náplni práce.

Pojem **systemizace (systemisace)** má význam jako roztřídění nebo jako organizační řád, schéma nebo utřídění v určitém systému. Systemizovaná místa příslušná jednotlivým organizačním útvarům jsou určena souhrnem potřebných náležitostí, kvalifikačních požadavků a jiných specifických charakteristik vedených v časové ose. Pro každé systemizované místo lze vypracovat podrobný popis pracovní náplně. Ve zdravotnictví např. roztřídění pracovní náplně mezi různě kvalifikované pracovníky v tomto oboru (sestry na akutních lůžkách, ostatních odděleních nemocnic, LDN apod.).

Zatímco plány personálních potřeb vyústí jen v hrubé ohraničení určitých objemů osob pro jednotlivé kategorie či subkategorie personálu, zůstává úkolem promítnout tyto obecně zdůvodněné a sladěné záměry do podoby realizační, příp. až provozní. Znamená to dotažení makročísel do mikrosestav – rozkreslení na jedinečné a dále nedělitelné elementy (posty, pozice, tabulková místa, funkce…). Systemizace není tedy jen metodou plánování potřebného počtu pracovních sil, ale rozumí se jí i odpovídajícího počtu pracovních sil z hlediska účelného fungování dané organizace. Obecně lze **systemizaci** chápat jako výstup procesu hledání optimálního počtu funkčních míst nutných k zajištění výkonu stanovené činnosti.

Hlavní otázkou systemizace je zjistit, zda stávající struktura je dostatečně průkazná v opodstatněnosti každého elementu, tedy opravdové potřeby každé z naplánovaných součástí, každého ze systemizovaných míst (vznikají např. otázky, proč došlo k disproporcím v předepsaném vzdělání, požadované kvalifikaci, jazykové úrovni apod.). Aby k takovým problémům nedocházelo, je nutné vždy vycházet z analýzy práce a až po té pokračovat k projekci pracovních míst a ne naopak.

Mezistupněm k systemizaci funkcí je shrnutí pravidel, podle nichž se tak má stát bez větších odchylek, aby bylo dosaženo nejen cílových počtů, ale žádoucího stavu v jejich proporciálním rozložení. To je předmětem **resystemizace nebo redesignu**, jež nachází svůj výraz především v hledání optimální vyváženosti. Napomáhá při hledání optimální struktury, úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž jsou tyto úkoly plněny. Přitom se berou v úvahu i změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce apod. (srov. Koubek, 2015).

Systemizace se uvádí především mezi ústředními nástroji pro dosažení cílů zákona o státní službě, kterým je racionální uspořádání státní správy a dosažení optimalizace počtu služebních míst státních zaměstnanců představených a klasifikovaných platovými třídami. *„Jde o nástroj způsobilý provést změnu neutěšeného organizačního a personálního stavu“* (Bělecký, 2015, s. 55). Základním účelem systemizace je snaha o stabilizaci státní správy a také ochrana před personálními změnami, které nejsou odůvodněné.

Otázky k tématu:

1. Vysvětlete analýzu práce a pracovního místa.
2. Popište metody pro zjištění informací o pracovních místech a metody pracovní analýzy.
3. Jaké jsou přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst?
4. Co je to systemizace?

3. Plánování lidských zdrojů, jeho význam a druhy plánů

Personální plánování je součástí každého strategického plánu organizace a slouží k dosažení jeho strategického cíle. Personální plánování je plánováním odvozeným (primární plánování: plánování technického rozvoje, prodej výrobků nebo služeb, apod). Aby bylo personální plánování efektivní, musí navazovat na strategické plány organizace. Musí být integrální součástí ostatních plánů v organizaci. Je to PARADOX – personální plánování je plánováním sekundárním, ale navzdory své odvozenosti je těžištěm (jádrem) všech plánovaných aktivit (procesů) – nejdůležitější součástí. Pro personální plánování jsou důležité důvěryhodné, detailní a aktuální informace. Jeho role vzrůstá s velikostí organizace. Podceňování personálního plánování se projevuje ex post – personální činnosti postrádají koncepci a mohou mít pro organizaci nepříznivé důsledky. Žádoucí je plánování obsazení pracovních míst s předstihem.

Jednu z definic **personálního plánování** uvádí Koubek (2015, s. 93) takto: „*„Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů či plánování pracovníků slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“.* Dvořáková (2012, s. 120) dodává, že *„plánování lidských zdrojů představuje procesní rozhodování o budoucím požadavku organizace na počet, strukturu i profil zaměstnanců v určitém termínu. Jeho cíle představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb“.*

Koubek (2015, s. 93) uvádí, že „**cílem personálního plánování** je usilování o to, aby organizace měla v současnosti, ale i v budoucnosti, pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantitě),
- s potřebnými znalostmi (kvalitě),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravované změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady“.

Smyslem personálního plánování je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Výsledkem personálního plánování jsou informace pro personální rozhodnutí.

Mezi hlavní úkoly personálního plánování patří rozpoznání a předvídání potřeby pracovních sil a rozpoznání zdrojů pokrytí. Hlavním cílem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách (a jejich schopnostech) a nabídkou

pracovních sil (a jejich schopností). Mimo to také zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat uspokojení z vykonávané práce (jinak řečeno jeho úkolem je i soustavné propojování a slaďování individuálních zájmů se zájmy organizace, soustavné usilování o to, aby zaměstnanci spojovali své perspektivní individuální životní a pracovní cíle s organizací, ve které pracují).

Pro efektivitu plánování by se měly dodržovat následující **zásady** (srov. Koubek, 2015, s. 95):
1) Znát a respektovat celkovou strategii organizace.
2) Cyklus plánování činnosti organizace a personální plánování by měly být časově sladěny.
3) Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí (liniové-vrcholové vedení).

K nejdůležitějším otázkám, které personální plánování řeší, patří (srov. Koubek, 2015, s. 95):
- Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
- Kdy bude pracovníky potřebovat?
- Kolik z nich pracuje v organizaci již nyní? (vnější x vnitřní zdroje).
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? (horizontální x vertikální).
- Předvídá budoucí vývoj na trhu práce?

3.1. Proces a postup plánování

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř zřetelných kroků:
1. Předpověď budoucích potřeb.
2. Analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky.
3. Sestavení plánů slaďujících nabídku s poptávkou.
4. Monitorování realizace plánu.

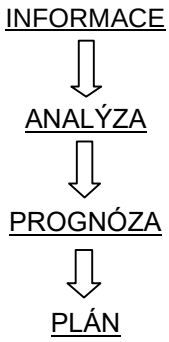
Armstrong (2007, s. 306) při personálním plánování zmiňuje tři důležité kroky, podle kterých je potřeba postupovat:
- předpovídání (prognóza) budoucí potřeby lidí (prognóza poptávky),
- předpovídání (prognóza) budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky),
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

Pro personální plánování jsou důležité validní informace. Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz a kvalita prognóz závisí na kvalitě analýz. **Páteří každého plánovacího procesu** je tedy posloupnost, kterou vyjadřuje obr. č. 1.

Modelový postup plánování vychází z plánovaného cíle organizace. Na základě tohoto cíle se určí celková potřeba pracovníků a pokrytí celkové potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů. Při tomto kroku se kalkuluje skutečný stav (počet a

druh pracovníků, které má organizace k dispozici), předpokládané nástupy (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, po ukončení stáže, absolvování školy apod.) a odchody pracovníků (např. na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, v důsledku skončení pracovního poměru, do starobního důchodu apod.). Výsledkem této kalkulace je **čistá potřeba pracovníků.** Může být nulová (pokrytí celkové potřeby z vnitřních zdrojů), kladná (nedostatek pracovníků) nebo záporná (nadbytek pracovníků) (srov. Šikýř, 2014, s. 93).

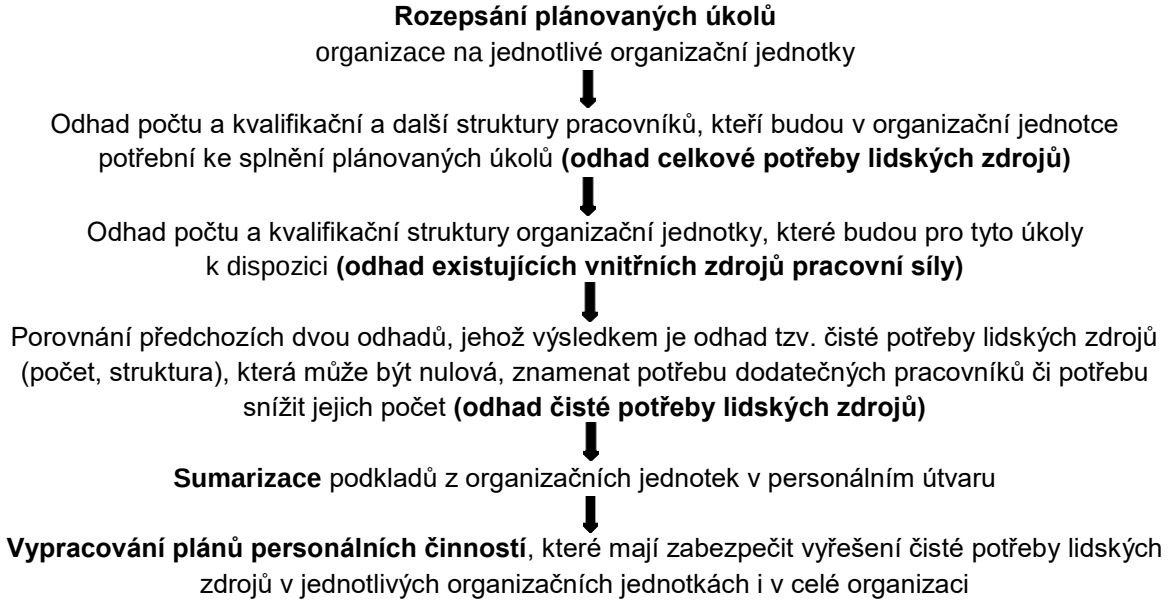
Obr. č. 1: Páteř plánovacího procesu



Zdroj: vlastní úprava dle Koubek, 2015, s. 98

Na obrázku č. 2 jsou znázorněny fáze personálního plánování, které v sobě zahrnují rovnici: *celková potřeba – vnitřní zdroje = čistá potřeba* (Koubek, 2015, s. 100).

Obr. č. 2: Fáze personálního plánování



Zdroj: vlastní úprava dle Koubek, 2015, s. 100

3.2. Oblasti a metody personálního plánování

Z otázek, na které musí dát personální plánování odpověď, vyplývá jeho dělení (Koubek, 2015):
1) plánování potřeby pracovníků,
2) plánování pokrytí potřeby pracovníků (prognózování – předvídání zdrojů pracovníků),
3) plánování personálního rozvoje pracovníků (kariéra, vzdělávání).

Podle Koubka (2015) je plánování potřeby pracovníků vlastně plánováním pracovních míst, tedy plánování poptávky po pracovních silách, kdežto plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídáním nabídky pracovních sil. Úvahy o perspektivní potřebě pracovních sil musí být založeny na prognózách celé ekonomiky + dopad vývoje světové ekonomiky. Z uvedeného vyplývá:

- je nutné stanovit zdroje pracovních sil (vnější x vnitřní),
- úvahy o pokrytí perspektivní potřeby pracovních sil by měly doplňovat i prognózy

– sledování práce uvnitř organizace – trh práce (migrace, prostorová mobilita): znalost populačního vývoje, „módnost“ a neatraktivnost určitých oborů vzdělávání či učebních oborů, hodnotová orientace, model – orientace rodiny, atd.

U prognóz potřeby pracovních sil je nutná analýza a informace o:

- výrobní orientaci,
- situaci na trhu práce,
- oblasti techniky, technologie,
- demografii,
- mobilitě pracovníků.

U prognóz zdrojů pracovních sil je nutná analýza a informace o:

- perspektivní možnosti úspor pracovních sil,
- profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace vzhledem k proměnlivosti kvalifikačních požadavků,
- populačním vývoji.

Mezi nejobtížnější fáze personálního plánování Koubek (2015) řadí stanovení odhadu perspektivní potřeby pracovníků. K odhadům potřeby pracovníků je možné využít různé **metody** (intuitivní, kvantitativní-vědecké).
Intuitivní metody:

- delfská,
- kaskádová,
- manažerských odhadů.

Kvantitativní metody (používají matematický a statistický aparát):

- analýza vývojových trendů,

- korelace,
- regrese,
- grafická analýza,
- síťové plánování,
- modelování či simulaci na pracovních normách,
- metody vycházející z poznatků ekonomiky práce (REFA, MTM).

Nelze jednoznačně stanovit, zda jsou vhodnější intuitivní nebo kvantitativní metody. Více se však zaměstnavatelé přiklání k intuitivní metodě, jsou méně náročné na podklady, umožňují brát v úvahu obtížně kvantifikované faktory.

Aplikace metod lze dělit podle toho, zda je používáme k **odhadu potřeby pracovníků nebo k odhadu pokrytí potřeby pracovníků:**

A) Odhad potřeby pracovníků

Při odhadech potřeby pracovníků zpravidla narážíme na řadu neznámých. V praxi se často využívá kombinace metod, nejen jediná metoda. Preferují se metody méně finančně náročné.

Následující výčet metod nacházíme opět v učebnici Koubka (srov. 2015, s. 102-114):

1) Delfská metoda (intuitivní)

Delfská metoda se používá k odhadu potřeby pracovníků. Mezi její charakteristiky patří:

- expertní metoda, spočívající v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů na budoucí vývoj všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci,
- lidé provádějící tuto metodu musí znát stav, strukturu názorů, možné faktory ovlivnění, plán činnosti, měli by to být odborníci na plánování, marketing, výrobu či jiné aktivity,
- cílem je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil,
- názory expertů jsou důležité, celá diskuse se děje přes prostředníka, který zabezpečí sumarizaci informací, probíhá v několika kolech (experti se mohou opravovat).

2) Kaskádová metoda (intuitivní)

- kaskádová metoda přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů,
- spočívá v tom, že se úkoly organizace rozepisují na nižší organizační úrovně, celý proces končí na nejnižší organizační úrovni (mistra), nižší vedoucí pracovníci musí být schopni odhadnout, kolik pracovníků budou potřebovat, a kdy je budou potřebovat, musí být schopni stanovit úkoly, jejich plnění a odhad pokrytí potřeby (dělá odhad na základě vlastní zkušenosti).

3) Metoda manažerských odhadů (intuitivní)

- má blízko k oběma již zmíněným metodám, zejména ke kaskádové metodě,
- jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace,
- odhady začínají na nejvyšší úrovni řízení, postupuje se směrem dolů (odhady jsou připomínkovány a upravovány – lze začít i naopak).

4) Metoda založená na analýze vývojových trendů (kvantitativní)

Je důležité stanovit faktor, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků: odhad potřebného počtu v budoucnosti. Postup je následující:

1. Nalezení faktoru, který má vztah k počtu pracovníků (obvykle určité kategorie).
2. Sestavení tabulky nebo grafu, kde je vyjádřen vývoj velikosti faktoru a vývoj počtu pracovníků (např. objem produkce, objem prodeje, objem výkonu).
3. Výpočet průměrné produkce na jednoho pracovníka za rok, tedy výpočet produktivity (je důležité vycházet z analýzy trendů produktivity práce; můžeme ji založit na analýze vývoje počtu vyrobených kusů na jednoho pracovníka nebo na analýze proměnlivosti či stability meziroční míry růstu tohoto ukazatele – řetězové indexy; nejlépe se vyslovují hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce na základě řetězových indexů, které nejlépe zobrazují stabilitu či proměnlivost trendu.
4. Vyslovení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce, odhad její budoucí úrovně.
5. Nezbytné korekce trendů, např. vyrovnání dosavadního trendu, popřípadě zreálnění extrapolace trendu.
6. Projektování vývoje k cílovému roku (okamžiku) (např. projektovaná výroba na jednoho pracovníka v kusech se musí poté konfrontovat se záměry a plány podniku a z nich vyplyne potřebný počet pracovníků).

5) Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků

- je obdobou předchozí uvedené metody, ale používá se spíše tam, kde jde o nějakou obsluhu lidí, např. ve zdravotnictví nebo školství,
- vychází se z nějakého ideálního počtu, např. počtu žáků či pacientů a na základě těchto údajů se pak odhaduje potřebný počet učitelů, lékařů či zdravotních sester.

B) Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Zde se dělí na odhady potřeby pokrytí pracovníků z:

1. vnitřních zdrojů (příkladem intuitivní metody je bilanční metoda; příkladem použití kvantitativní metody je metoda založená na markovovské analýze),

2. vnějších zdrojů pracovních sil (metody založené na populační projekci a prognóze). Východiskem pro odhad perspektivních počtů zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a současné struktury.

Ad 1. Odhad pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů

1) Bilanční metoda (intuitivní metoda)

- začíná zjištěním současného stavu pracovníků (zajímá nás struktura podle pracovních funkcí, dále kvalifikace, pracovní výkon),
- pokusit se odhadnout ztráty pracovníků (odchody do důchodů, úmrtí – dle tabulek a statistik),
- pokusit se odhadnout zisky pracovníků plynoucí z pohybu pracovníků v rámci organizace – převedení na jinou práci, povýšení, převedení na nižší funkci (vycházíme z hodnocení),
- konfrontace výsledků – dodatečná potřeba x přebytek.

2) Markovova (markovovská) analýza (kvantitativní metoda)

- je vhodná pro nedělnická zaměstnání, především pro vedoucí pracovníky,
- první krok – zkonstruovat přechodovou matici (vyjadřuje přechod pracovníků z jedné funkce do druhé, kolik pracovníků ze současného stavu zbude v příslušných funkcích po uplynutí určité doby),
- ve druhém kroku se nasadí zmíněné přechodové pravděpodobnosti na výchozí počty pracovníků v příslušných funkcích, čímž se získá odhad počtů pracovníků v těchto funkcích v roční perspektivě,
- pokud je potřeba provést odhad v delším horizontu, výpočet se opakuje tolikrát, na kolik let dopředu odhadujeme.

Ad 2. Odhad pokrytí potřeby z vnějších zdrojů

Perspektivní odhad vnějších zdrojů pracovních sil organizace je spolehlivý a méně komplikovaný. Podnik se může opírat o velmi spolehlivou statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti. Orgány státní statistiky samy zpracovávají populační prognózy, které jdou až na úroveň bývalého okresu. Užitečné jsou i údaje zpracovávané úřady práce a vůbec resortem práce a sociálních věcí (např. odhady zaměstnanosti v území své působnosti).

Vzhledem k tomu, že většina údajů o obyvatelstvu a pracovních silách je kombinována s údaji o věku, lze poměrně snadno odhadovat pomocí tzv. **metody stárnutí obyvatelstva** budoucí vnější zdroje pracovních sil včetně jejich ekonomických a demografických charakteristik.

Významné místo při perspektivních odhadech vnějších pracovních zdrojů patří **analýze a prognóze obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území organizace, průzkumu lokálního trhu práce organizace.**

3.3. Plánování personálních činností

Podle toho, jak řešíme problém pokrytí čisté potřeby pracovníků, pak zpracováváme plány jednotlivých personálních činností. K nim patří zejména (zkráceně podle Koubek, 2007, s. 116-119):

- **Plány získávání a výběru pracovníků** – musejí dát odpověď na to, jak pokrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů.

- **Plány vzdělávání pracovníků** – musejí odpovědět na to, jaká je perspektivní potřeba vzdělávání, formování pracovních schopností dle měnících se požadavků pracovních míst.
- **Plány rozmisťování pracovníků** – jak zajistit přemístění pracovníků na místa a do funkcí, aby byli pro organizaci prospěšnější a i oni byli spokojenější.
- **Plány odměňování a produktivity práce** – mají za úkol rozpoznat a určit, co je potřeba udělat, aby systém odměňování přitahoval pracovníky do organizace, stabilizoval je a stimuloval je k žádoucímu výkonu.
- **Plány penzionování a propouštění pracovníků** – odpovídají na otázky, jak jednat s pracovníky, kteří dosáhnou důchodového věku, jak je motivovat k event. předčasnému odchodu, pokud nemají pro organizaci klíčový význam, jak zacházet s nadbytečnými pracovníky, atd.

S uvedenými plány úzce souvisejí **plány hodnocení pracovníků** (plány hodnocení pracovního výkonu pracovníků), které zavádějí řád a systém do této důležité personální činnosti. Stanovují zejména časový rozvrh systematického hodnocení pracovníků.

3.4. Plánování personálního rozvoje pracovníků

V rámci historického vývoje personálního rozvoje včetně plánování kariéry došlo k významnému posunu od determinujícího přístupu k plánování kariéry na základě otevřeného a adaptivního systému. Determinující přístup byl založen na plánování kariéry na mnoho let dopředu a na rysovém přístupu, kdežto v současnosti se klade důraz na krátkodobé plánování a na kompetence.

Dvořáková et al. (2007, s. 306) uvádí, že *„plánování kariéry jednotlivce je proces, ve kterém si sám zaměstnanec určuje a realizuje kroky ke splnění cílů kariéry“.* V podstatě se jedná o individualizovaný plán zpracovaný pro daného zaměstnance, Toto plánování je více zaměřeno na manažery a vysoce kvalifikované zaměstnance. Každý z těchto zaměstnanců si plánuje pracovní kariéru sám, většinou za pomoci svého nadřízeného a personalisty. Společně zvažují alternativy vzdělávání, stanovují cíle a vytváří plán kariéry. Tento plán zpravidla zahrnuje sled rozvojových aktivit, jehož obsahem může být jak formální, tak i neformální vzdělávání, získávání znalostí a dovedností, které vedou či mohou vést v budoucnu k náročnější, odpovědnější a lépe odměňované práci.

Kariérové plány se většinou vztahují na dobu 3 let (zejména v problematice nástupnictví) a rozvojové plány jsou zaměřeny na kratší dobu, maximálně na 1 rok. Hroník (2007) se zmiňuje o čtyřech **metodách či formách plánování kariéry:**

- kariérové mapy, dráhy a typy,
- rozvojový plán,
- plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví (nástupnictví),

- plány rotací.

Realizace těchto plánů se dle Hroníka (2007) nejčastěji odehrává v rámci tréninkových programů, projektů, individuálního koučinku, mentorinku, stínování, stáže a obohacování práce. Při práci s talenty je důležité, jak si daná organizace definuje talent. Mezi nejčastější kritéria jsou uváděny výkonnost, respekt a perspektiva. Talent management bychom tak mohli vnímat jako nástroj řízení kariéry úzké skupiny vybraných lidí.

Plánování personálního rozvoje je provázané s plánováním potřeby pracovníků a plánováním pokrytí této potřeby. Do tohoto plánování patří **plánování pracovní kariéry** a **plánování následnictví v pracovních funkcích** (srov. Koubek, s. 2015, s. 119-120).

1) Plánování pracovní kariéry
Jedná se o individualizovaný plán zpracovaný na konkrétního pracovníka. Provádí se zejména u manažerů a vysoce kvalifikovaných pracovníků. Pracovník hodnotí individuální schopnosti – zvažuje zájmy a cíle. Organizace hodnotí schopnosti a rozvojový potenciál. Pracovník je informován o možnostech kariéry. Pracovník, jeho nadřízený a personalista radí pracovníkovi, je naváděn na dráhu své kariéry, popř. je korigován směr jeho kariéry. Výsledkem je plán kariéry (plán osobního rozvoje), představující sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit (formální i neformální vzdělávání, osvojování si znalostí a zkušeností). Součástí procesu je i průběžná a periodická kontrola a hodnocení pracovníka z hlediska plnění úkolů předpokládaných plánem.

2) Plánování následnictví (nástupnictví) v pracovních funkcích
Pojmy **následnictví** či **nástupnictví** můžeme považovat v tomto textu za synonyma. Armstrong (2008) v souvislosti s nástupnictvím hovoří o pěstování lídrů, osobností se strategickým myšlením a vizí. Nástupnictví spočívá ve vytipování zaměstnanců, jejichž soustavným rozvojem dopomůžeme ke schopnostem a dovednostem, které budou potřebovat na vyšší pozici. Nástupnictví, tj. příprava výkonných manažerů, nástupců, je dlouhodobý proces začínající cca kolem 30. věku života vytipovaného zaměstnance (trvá i desetiletí).

Plánování následnictví
Je úzce spojeno s plánováním kariéry, ale slouží ve zvýšené míře i k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích (zpravidla hierarchicky uspořádaných) z vnitřních zdrojů. Jde rovněž o individualizovaný plán, ale v tomto případě se zpracovává pro konkrétní funkci. Plány následnictví se tedy zpracovávají pro jednotlivce na konkrétní funkce. Mají buď podobu řetězce anebo pyramidy:

- **Plány následnictví typu řetězec** - často uvádějí pouze jednoho náhradníka na příslušnou funkci, bývají záležitostí určitého útvaru organizace a kromě toho, že jsou nástrojem odhadu pokrytí perspektivní potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, slouží

i jako určitá forma plánů personálního rozvoje pracovníků uvedených v plánu následnictví (v této souvislosti se často mluví o osobních plánech následnictví).

- **Plány typu pyramida** – častěji se užívají pro účely pokrytí perspektivní potřeby pracovníků v rámci celé organizace a pokrývají všechny vedoucí funkce v organizaci, u každé z nich uvádějí více než jednoho náhradníka (zpravidla tři). Přitom může, ale nemusí být určeno pořadí následnictví těchto náhradníků. Pořadí se přitom může měnit podle toho, jak tito lidé pracují a prokazují své schopnosti. Má se za to, že zařazení více náhradníků motivuje tyto lidi k lepší práci, k rozvíjení sama sebe a ke snaze vyniknout. Konkurence mezi náhradníky může však přinést i negativa, a to v podobě neochoty pomáhat konkurentům nebo s nimi spolupracovat a někdy i v podobě sabotování jejich práce. Může mezi nimi docházet k vytváření nezdravých mezilidských vztahů.

Hroník (2007) doporučuje **při sestavování plánů nástupnictví dbát tří zásad**:
1) každý manažer má mít svého nástupce,
2) vhodným počtem nástupců jsou 2 až 3,
3) každý nástupce, personální rezerva, je připravován na více než jednu konkrétní pozici – spíše na skupinu pozic.

3.5. Časová dimenze personálního plánování

Z hlediska časového horizontu se rozlišují tyto plány (Koubek, 2015, s. 123):
- dlouhodobé – strategické (až 5 let),
- střednědobé – taktické (nepřesahují 1,5 až 2 roky),
- krátkodobé – operativní (0,5 roku až 1rok).

Časový horizont bývá rozdílný pro různé kategorie či profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Čím je horizont plánování delší, tím je obecnější, se zkracováním horizontu se plány detailizují a konkretizují.

Otázky k tématu:
1. Definujte personální plánování a jeho cíle.
2. Popište proces plánování.
3. Specifikujte jednotlivé oblasti a metody personálního plánování.
4. Které plány zařazujeme do plánování personálních činností?
5. Vysvětlete plánování pracovní kariéry a plánování následnictví v pracovních funkcích.
6. Jak rozlišujeme personální plány z hlediska časového horizontu?

4. Vyhledávání, získávání a výběr pracovníků. Metody výběru

4.1. Získávání pracovníků a jejich zdroje

Získávání pracovníků je personální činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala co největší počet uchazečů o tato místa, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. U nás se pro tuto činnost vžil název „nábor pracovníků“, pro moderní teorii řízení lidských zdrojů se však jedná o dva významově různé termíny. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání lidských zdrojů z vnějšku, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale také o získávání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků. V moderním pojetí „získávání pracovníků“ je tedy obsaženo úsilí o efektivní a racionální využití lidských zdrojů *(pozn.: v této studijní opoře se přikloníme k modernímu pojetí získávání pracovníků, v některých souvislostech však může být využit i termín „nábor“ jako kontextově vhodnější).*

Definici **získávání pracovníků** nabízí Koubek (2015, s. 126): *„získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizacích a administrativním zajištění všech těchto činností“.*

Proces vyhledávání a získávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků. Je snaha nalézt z vnitřních nebo externích zdrojů:

- pracovníky s optimální úrovní způsobilosti pro určité pracovní činnosti,
- pracovníky se schopností dalšího rozvoje na určitá, konkrétní pracovní místa v potřebném čase.

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je **klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu)**, a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Bezproblémové formování personálu organizace a úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst začíná mít v poslední době koncepční charakter a vyúsťuje do aktivity, která se nazývá **personální marketing.** Zabývá se **vyhledáváním a získáváním** kvalitních lidí, ale i celkovým **formováním a stabilizováním** pracovního kolektivu. Jeho součástí bývá i **výzkum trhu práce** (Koubek, 2015).

Obecný algoritmus činností personálního marketingu je konstruován na základě modelu RRM:

- R – rekrutace (cílevědomé vyhledávání a získávání zaměstnanců podle úkolů personální strategie),
- R – retence (stabilizace a reprodukce žádoucí struktury a kvality zaměstnanců).
- M – migrace (vytvoření předpokladů pro plánování a řízení profesionální dráhy pracovníků).

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany, a to organizace se svou potřebou pracovních sil, a na druhé straně potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné i vhodnější zaměstnání. Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů a v odpovídajícím časovém rozmezí takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Proces získávání pracovníků má několik fází:

- stanovení a upřesnění potřeby a to v množství, kvalitě i čase,
- aktualizace profilu pracovního místa a profilu personálu, stanovení výběrových kritérií a metod výběru,
- mapování zdrojů uchazečů,
- volba dokumentů požadovaných od zájemců o pracovní místo,
- vyhodnocení získaných dokumentů,
- předvýběr na základě získaných informací o uchazečích,
- sestavení seznamu a pozvání zájemců k výběrovému pohovoru.

Proces získávání nových pracovníků má několik etap (Armstrong, 2007, s. 344)**:**

1. Rozhodnutí o zahájení náboru – vzniká jako důsledek rozporu reality s požadavky plánu lidských zdrojů – a to buď v oblasti kvantitativní (počty pracovníků) nebo v oblasti kvalitativní (chybějící znalosti, dovednosti).
2. Analýza práce a pracovního místa určí požadavky kladené na dané místo, a tím umožní získat specifikaci pracovního místa (= popis nároků pozice).
3. Plán získávání pracovníků (nebo také plán náboru), který by měla organizace vytvořit, je akčním plánem obsahujícím vedle počtu a charakteru hledaných uchazečů také zdroje (vnější, vnitřní), počet zaangažovaných pracovníků (personalista, vedoucí pracovník, ředitel), výši finančních nákladů, komunikační kanály, které budou využity pro informování uchazečů, a také dokumenty požadované od uchazečů (životopis, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení a doporučení z předchozích pracovišť). Organizace si zde volí metody získávání pracovníků, které mají hlavní cíl – mají dát vhodným lidem na vědomí existenci volných míst a zlákat je, aby se o ně ucházeli.
4. Šíření informací.
5. Shromáždění nabídek a předvýběr - pokud byly zvoleny vhodné dokumenty požadované od uchazečů, získá organizace již v této fázi podrobné, spolehlivé a

obsazovanému místu přiměřené informace. Následně může vyloučit zcela zjevně nevyhovující uchazeče.
6. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k osobnímu kontaktu, příp. k výběrovému řízení.
7. Kontakt s potencionálními uchazeči, kde by měla proběhnout vzájemná výměna informací mezi uchazečem a personalistou.
8. Výběr vhodných uchazečů, který většinou probíhá v případě, že počet zájemců je vyšší, než počet nabízených míst.
9. Sestavení nabídky pro vybrané uchazeče.
10. Rozhodnutí uchazeče zda přijme nabídku a nastoupí k organizaci.
11. Přijetí pracovníka a jeho orientace v novém prostředí organizace.
Body 1. - 6. se přímo vztahují k procesu získávání pracovníků, body 7. - 8. pak patří k procesu výběru nového pracovníka, body 9. - 11. lze zařadit k procesu přijímání a orientace nového pracovníka.

Získávání pracovníků je první fází obsazování volných (nově vytvořených či uvolněných) pracovních míst ve společnosti. Jedná se o personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. To vše by se mělo uskutečnit s přiměřenými náklady a v odpovídajícím čase. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby společnost pro zvýšení efektivnosti a kvality celého procesu získávání a výběru zaměstnanců poskytla a zveřejnila konkrétní a objektivní podmínky daného pracovního místa a z nich vyplývající požadavky na uchazeče, aby mohl uchazeč sám posoudit a rozhodnout, zda je skutečně vhodným uchazečem o dané pracovní místo. Dále je nutné stanovit, na základě jakých kritérií budeme uchazeče posuzovat. Pokud se jedná o nové pracovní místo, je nutné zpracovat jeho popis, který plně charakterizuje účel pozice, veškeré úkoly a odpovědnost s pozicí spojenou, specifikaci pracovního místa, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, atd. Pro účely získávání zaměstnanců je potřebné mít i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje, pracovní podmínky na pracovním místě, údaje o mzdě nebo platu, zaměstnanecké výhody apod.

Získání pracovníků je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Doporučuje se nejdříve uvažovat o **vnitřních (interních) zdrojích** uchazečů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak teprve vyhledáváme uchazeče ve **vnějších (externích) zdrojích**.

Interní zdroje (srov. Koubek, 2015)**:**
- uspoření zaměstnanci v důsledku zavedení racionalizačních opatření, nových technologií,
- zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci schopní vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci se zájmem přejít na volnou pracovní pozici.

Externí zdroje (srov. Koubek, 2015):

- **na trhu práce**, a to: na úřadech práce, spoluprací s personálními útvary jiných podniků, prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí (mezi jejich známými, neformálně), využitím služeb specializovaných agentur, formou propagace a inzerce (výběrových i konkursních řízení),
- **na školách a v učebních zařízeních**, kdy se jedná o získávání začínajících pracovníků, absolventů různých typů škol (3 skupiny: maximalisté, spokojení, ověřovatelé),
- **aktivním usilováním o přechod** konkrétních pracovníků, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů má své výhody. Kocianová (2010, s. 83) uvádí tyto **výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- znalost uchazeče,
- možnost postupu pracovníka,
- uvolnění místa pro vlastní zaměstnance,
- posilování pocitu zaměstnání v organizaci,
- možná regulovatelnost personálními plány,
- pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků,
- uchazeč zná organizaci,
- uchazeč zná spolupracovníky,
- nízké náklady na získávání zaměstnanců,
- udržení mzdové úrovně (povýšení je levnější než pracovník z vnějších zdrojů),
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků,

a předkládá rovněž výčet několika **výhod získávání pracovníků z cizích zdrojů:**

- širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa,
- příchozí pracovník bývá spíše „uznán“, než povýšený pracovník,
- nový pracovník má velké pracovní nasazení,
- noví pracovníci jsou zdrojem know-how, mohou přinést nové impulzy.

Dohnalová et al. (2015) se zabývají mj. otázkou získávání vhodných uchazečů pro sociální podnik a upozorňují přitom na skutečnost, že práce v neziskovém sektoru neosloví každého. Odkazují přitom na průzkum OnlinePráce uskutečněný v roce 2011, kterého se zúčastnilo 1970 lidí. Jen 23 % dotázaných při hledání práce nerozlišovalo, zda byl zaměstnavatel z neziskového sektoru, či nikoliv. Dalších 41 % by přijalo pracovní nabídku v neziskovém sektoru, pokud by se jednalo o zajímavou příležitost, 12 % si myslí, že by v tomto sektoru práci vůbec nenašlo a celých 24 % respondentů uvedlo, že by v nekomerčním sektoru práci nehledalo, protože se v něm nabízejí nižší mzdy. Dále se také autorky vyjadřují k metodám získávání kandidátů. Uvádí fakt, že jsou zde využívány zejména metody, které jsou finančně nejméně nákladné a přitom umožní získat v krátkodobém horizontu nejvhodnější uchazeče. Mezi tyto metody patří inzerce na vlastních webových stránkách, využívání portálů nabídek, včetně portálů zaměřených na nabídky práce

v neziskovém sektoru (např. Neziskovky.cz, ECN), oslovení pomocí sociálních sítí nebo získání uchazečů na základě doporučení stávajících zaměstnanců.

Zajímavý pohled přináší Dvořáková (2012, s. 490), když kategorizuje uchazeče o zaměstnání v soukromých neziskových organizacích. Podle ní existují tyto kategorie:

- **idealisté** – vnímají soukromý neziskový sektor jako „oázu“ humanity, od které očekává, že mu pomůže změnit a umožní mu žít jinak, než žil dosud,
- **odborníci a specialisté** – pro specifickou oblast působení nevládní organizace. Mají jasnou představu o tom, co chtějí dělat, jsou si plně vědomi nedostatečného finančního ohodnocení v tomto sektoru a tuto práci vnímají jako své poslání,
- **lidé přicházející z podnikatelského sektoru** – nová skupina uchazečů, která cítí potřebu změny ve svém pracovním i osobním životě. V byznysu dosáhli manažerského postu, mají odrostlé děti a většinou jsou finančně zabezpečeni. Bývají velkým přínosem, vyvažují idealisticky zaměřený management organizace.

Armstrong (2015) mezi **metody získávání pracovníků** řadí online recruitment a využití sociálních médií, inzerci, spolupráci se zprostředkovatelskou agenturou, úřady práce, vzdělávacími institucemi, poradenskými agenturami zaměřenými na získávání zaměstnanců či přímé vyhledávání, kdy poslední uvedenou variantou je outsourcing procesu získávání zaměstnanců v organizaci.

Koubek (srov. 2015, s. 135-142) pro změnu předkládá výčet následujících **metod pro získávání pracovníků:**

- doporučení současného zaměstnance organizace potencionálnímu zaměstnanci,
- projevení zájmu o zaměstnání v organizaci samotným potencionálním zaměstnancem,
- oslovení vyhlédnutého potencionálního zaměstnance vedoucím pracovníkem,
- inzerování nabídky zaměstnání na vývěskách,
- vložení letáků s nabídkou zaměstnání do poštovních schránek,
- inzerování nabídky zaměstnání ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce se vzdělávacími instituty,
- spolupráce s odbory, odbornými sdruženími, vědeckými společnosti apod.,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce s personálními agenturami,
- používání internetu.

Uchazeči se organizaci v minulosti nabídli sami

Tento způsob není aktivní, ale to je většinou dáno tím, že organizace, které mají v regionu dobrou pověst a nabízejí zajímavou, dobře placenou, příp. prestižní práci, využívají relativně pasivní metody získávání pracovníků. Uchazeči se na organizaci, bez ohledu na to, zda hledá nějaké nové pracovníky, obracejí písemně nebo sami osobně. Výhodou této cesty jsou uspořené náklady např. za inzerci. Nevýhodou však

mohou být zkreslené údaje uchazeče o práci v organizaci nebo značné časové prodlevy mezi žádostí o zaměstnání a reakcí organizace.

Inzerce

Zveřejnění inzerátu informujícím o volném místě v denním tisku, odborných periodikách, na vývěskách organizace atd., umožňuje oslovení nejširšího okruhu zájemců. Inzerát by měl obsahovat:

- název nebo alespoň charakteristiku organizace,
- název pozice,
- požadavky na uchazeče,
- nabízený plat (u nás není uvádění finanční nabídky stále příliš obvyklé),
- další výhody pro uchazeče (osobní rozvoj, flexibilní pracovní doba, firemní auto),
- jakým způsobem se má uchazeč přihlásit, kam a do kterého termínu.

Při využití tohoto komunikačního kanálu je třeba zvážit vhodnost konkrétního sdělovacího prostředku. Každá tiskovina má svou čtenářskou obec a cena inzerce je velmi vysoká. Při zadávání samotného inzerátu je dobré vyvarovat se chyb, např.:

- příliš mnoho zkratek,
- nedostatečné vysvětlení,
- neuvedení podstatných informací,
- přikrášlování,
- nevýraznost samotného inzerátu.

Inzerce na internetu patří v současné době mezi nejvyužívanější cesty k získávání nových pracovníků. Významné organizace, které se prezentují na vlastních internetových stránkách, zveřejňují nabízená pracovní místa v pravidelných intervalech. Vedle toho mohou organizace využít množství internetových serverů zaměřených na trh práce. Velkou výhodou tohoto komunikačního kanálu je nízká cena (inzerce na některých serverech je zejména pro fyzické osoby dokonce zdarma), nevýhodou pak může být nižší dostupnost internetu pro některé kategorie uchazečů. Internet zaujímá stále významnější místo i v oborech, kde dlouhou dobu měly výsadní postavení tištěné deníky s náborovými inzeráty. Nábor sil po síti (online recruitment, e-recruitment) využívá narůstající počet společností téměř ve všech oborech.

Úřad práce

Úřady práce nejen evidují uchazeče o zaměstnání a slouží jako zdroj informací o nabídce zaměstnání. Jde o dosti bohatý a levný zdroj, nicméně zřídka zde objevíme uchazeče v úzkoprofilových profesích. Mnozí nezaměstnaní (například s vyšší kvalifikací) dávají spíše přednost hledání zaměstnání jinými cestami, zejména dostali-li např. odstupné a nejsou závislí na příspěvku v nezaměstnanosti.

Vlastní zaměstnanci

Zaměstnanci organizace mohou provádět získávání pracovníků mezi svými známými, rodinnými příslušníky. Výhoda takového náboru spočívá v určité

odpovědnosti pracovníka za uchazeče, kterého do organizace přivede. V některých organizacích jsou pracovníci za úspěšný nábor odměňováni.

Školy
Školy jsou jedním z největších zdrojů nových pracovníků. Pokud je spolupráce mezi školou a organizací obousměrná, doporučuje škola organizaci své nejlepší studenty a organizace jim za to poskytuje možnost získání praxe a následně možnost zaměstnání (tzv. mléčné programy).

Náborové agentury nebo agentury práce
Tyto specializované agentury obstarávají celou kampaň od získávání až následně po výběr uchazeče za klienta. Mnohé z těchto agentur mají své databáze uchazečů o zaměstnání, které pak mohou nabízet organizacím. Jedná se většinou o velmi profesionální postup, který je proto finančně náročný. Organizace jej využívají zejména pro vyhledávání pracovníků pro vyšší, např. manažerské pozice.

Headhunting (z angličtiny přeloženo jako „lov hlav“)
Jedná se o mimořádně výnosnou činnost, která se zaměřuje na získání mimořádně nadaných vedoucích pracovníků či odborníků. Provozuje ji většinou prosperující poradenská firma, která se pak snaží odlákat vytipovaného pracovníka z dosavadního zaměstnání ke svým klientům.

K nejvíce využívaným metodám získávání zaměstnanců u **soukromých neziskových organizací** řadí Dvořáková (2012, s. 492) tyto:
- speciální internetové portály nevládního sektoru,
- vlastní webové stránky organizací,
- časopisy nevládního sektoru jako celku nebo jednotlivých organizací,
- oznámení na nástěnkách v nevládních vzdělávacích centrech,
- osobní kontakty a doporučení vlastních zaměstnanců a dlouhodobých spolupracovníků,
- inzerce v médiích (regionálních).

4.2. Výběr pracovníků

4.2.1. Cíl a úkoly výběru pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím“ (Kocianová, 2010, s. 94).

Armstrong, oproti Kocianové, definuje **cíl výběru zaměstnanců** obecněji: *Cílem získávání a výběru nových zaměstnanců by mělo být, aby organizace získala potřebný počet kvalitních zaměstnanců, kteří budou naplňovat cíle a potřeby lidských zdrojů s minimálními náklady"* (Armstrong, 2007, s. 343).

Cílem organizace při výběru zaměstnanců na volná pracovní místa je vybrat uchazeče, který bude **nejvhodnější** *(pozn.: tzn., že nemusí být ze všech uchazečů ten nejlepší)* pro danou pozici, a to na základě odborných znalostí i osobnostních charakteristik. Koubek (2015) uvádí, že objektivní posouzení odborných a osobnostních předpokladů uchazeče je obtížné, a proto jsou využívané předem stanovené klasifikace a kritéria, díky kterým je jednodušší uchazečovu odbornou způsobilost a osobnost měřit. Správně ovšem musí být definována povaha pracovního místa tak, aby bylo možné vybrat uchazeče, který svou odbornou způsobilostí a osobnostními charakteristikami nejvíce koresponduje s popisem a specifikací pracovního místa. Šikýř (2016) jako další důležité kritérium, kromě odborné způsobilosti pro výkon práce, zmiňuje ještě **rozvojový potenciál** uchazeče pro možnost postupu v organizaci.

Mezi hlavní úkoly výběru pracovníků patří:

- zjistit, zda má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobnostní charakteristiky potřebné k tomu, aby mohl úspěšně vykonávat určitou pracovní činnost, zastávat určitou funkci,
- zjistit, jaké jsou potenciální možnosti uchazeče pro změnu charakteru činnosti nebo změnu funkce v budoucnosti; podnik se vyvíjí, vyvíjet se musí i pracovníci.

Ze specifikace pracovního místa vytváříme **specifikaci požadavků na pracovníka.** Ta může být např. sestavená podle následujícího schématu:

- schopnosti,
- odborná příprava a výcvik - odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat,
- zkušenosti, praxe - zejména ve stejném oboru nebo podobné organizaci,
- vhodnost pro organizaci - podniková kultura formální - neformální a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí,
- další požadavky – např. požadavek na cestování, neobvyklá pracovní doba, nestálé pracoviště, pobyt mimo bydliště,
- možnost splnit očekávání uchazeče - míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnost kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.

Před vlastním výběrem je důležité:

- stanovit kritéria úspěšnosti práce na pracovním místě - výkon, pracovní chování…,
- stanovit faktory předvídání úspěšného výkonu práce - vzdělání, praxe, výsledky testů, reference, hodnocení, výsledky pohovorů, zdravotní stav…,

- získání objektivních informací o uchazeči, zda může a chce vykonávat příslušnou práci….

Při vymezení požadavků na pracovníka je vhodné stanovit, které požadavky jsou absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí a mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku, případně kompenzovány jinými. Důležité je, aby byly stanovené takové charakteristiky - kritéria posouzení uchazečů, které jsme schopni **objektivně a efektivně zjistit**, tj. pro které máme k dispozici odpovídající **metody posouzení** *(viz dále).*

Armstrong (2007, s. 344) v kontextu výběru specifikuje **požadavky na pracovníka** následně:

- **odborné schopnosti** - znalosti, dovednosti a vlohy jednotlivého uchazeče pro plnění dané práce,
- **postoje a chování** - uchazeči a následní zaměstnanci musejí být vybíráni tak, aby jejich postoje a chování byly v souladu s kulturou organizace. Nejde ale pouze o vztah postojů účastníka a kultury organizace, ale i soulad se stávajícími pracovníky, kteří vykonávají efektivně svou práci,
- **odborná příprava a výcvik** - definují požadavky na uchazeče v oblasti vzdělání a odbornosti na danou pracovní pozici, a současně zkušenosti a praxe, v rámci kterých je zjišťováno, zda uchazeč má pro naši pracovní pozici dostatek zkušeností a jaká je jeho úspěšnost v daném oboru,
- **zvláštní požadavky** – mohou být požadovány ze strany organizace na uchazeče v rámci specifické oblasti (například schopnost inovací),
- **další požadavky** - požadavky organizace týkající se především cestování, pobytu mimo bydliště či neobvyklou pracovní dobu,
- **vhodnost pro organizaci** - zda je uchazeč schopen přizpůsobit se a pracovat v organizaci z pohledu nastavené organizační kultury, a možnost splnit očekávání uchazeče, kdy uchazeči přicházejí do organizace s určitými očekáváními. Z toho důvodu je sledována i míra toho, jak je organizace schopna tato očekávání naplnit. Těmito očekáváními jsou například jistota zaměstnání, možnost seberealizace, profesního růstu a další.

Podle Bělohlávka (1994b, s. 53) je **posláním výběru** *„snaha o vyloučení uchazečů, kteří nebudou schopni úspěšně vykonávat dané místo - **eliminace chyby 1. druhu**, a současně obrana proti možnosti nepřijetí schopného uchazeče - **eliminace chyby 2. druhu“.*** Podstatou výběru je porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou má vykonávat a obsahem výběru je posouzení předpokladů a schopnosti uchazeče dostát požadavkům a nárokům pracovního místa, popř. i rozhodnutí o tom, který z uchazečů se jeví pro dané místo jako nejvhodnější. Ten samozřejmě může splňovat předpoklady i na více nabízených míst a záleží pak na organizaci, které z nich mu nabídne.

Rozbor dokumentů (předvýběr)
Rozborem dokumentů získaných od uchazečů hledá společnost v předběžném výběru **(předvýběru)** odpovědi na tři následující otázky:
- Je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci?
- Zapadne jeho osobnost do pracovního kolektivu?
- Jaká je motivace uchazeče vykonávat nabízenou práci?

Pravdivým odpověděním si na výše uvedené otázky a porovnáním shromážděných dokumentů od uchazečů o zaměstnání s požadavky pracovního místa jsou všichni uchazeči rozděleni do tří skupin, což je **výsledek předvýběru** (Koubek, 2015):
- **velmi vhodní**, kteří musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, resp. alespoň k výběrovému pohovoru,
- **vhodní**, kteří jsou zařazeni do dalších výběrových procedur tehdy, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující,
- **nevhodní**, kterým by měla společnost zaslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci ve společnosti *(pozn.: v teorii i praxi se někdy můžeme setkat s rozdělením jen na dvě skupiny: vhodní a nevhodní).*

Na základě rozdělení uchazečů je poté sestaven abecedně řazený seznam těch, kteří budou pozváni k samotným procedurám výběru pracovníků. Za optimální počet uchazečů, kteří jsou k výběrovým procedurám pozváni, se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Tento počet umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom příliš nezatěžovat rozpočet společnosti a ani zaměstnance, kteří výběr provádějí. Na vedoucí funkce nebo místa vysoce kvalifikovaných specialistů, je vhodnější pozvat počet vyšší.

Obecný algoritmus výběrového řízení bychom mohli vyjádřit následujícím způsobem:
1. stanovení přiměřených kritérií úspěšnosti - na základě analýzy práce (např. počet a hodnota prodaného či vyrobeného zboží, spokojenost zákazníků, atd.),
2. určení vhodných prediktorů – prostředků, metod, kterými budeme měřit způsobilost uchazeče (inteligenční testy, rozhovor, komunikační schopnosti, atd.),
3. přijatelná validita – vztah mezi prediktory a kritérii (např. vztah mezi výbornými komunikačními schopnostmi a vysokým množstvím prodaného zboží),
4. úspěšné provedení vlastního výběru – je nutné zajistit standardní podmínky pro všechny uchazeče.

Validita a reliabilita personálního výběru
Při výběru je potřeba usilovat o to, aby nástroj výběru – **prediktor** (rozhovor, test, simulovaná situace) byl validní (aby měřil to, co má měřit). Může nabývat různých **forem** (zkráceně podle Bělohlávek, 1994b, s. 58-60):
- **validita kriteriální** - výkon v testu nebo jiném selekčním prostředku je srovnáván s kritériem (pracovní úspěšností),

- **validita obsahová** - je výsledkem racionálního uvažování a spočívá ve shromažďování množství rozličných skutečností, které se logicky vztahují k důležitým povinnostem nebo pracovním činnostem (lze ji postavit na některé metodě analýzy práce),
- **validita konstruktová** - jde o teoretický přístup, kdy určitý konstrukt (např. inteligence) je nezbytný pro úspěch v profesi a je třeba prokázat, že určitý výběrový nástroj (test IQ) dokáže měřit tento konstrukt.

Vedle validity bývá při personálním výběru sledována rovněž **reliabilita** (konzistence, spolehlivost) což bychom mohli charakterizovat tak, že výběrový nástroj je relativně stálý. Při opakovaném použití u téže osoby, dostaneme stejný nebo velmi podobný výsledek. *„V případě, že tentýž člověk dosáhne v testu jednou vysokého výkonu a podruhé naopak velmi slabého, jde o nástroj nestálý, nereliabilní, nepoužitelný pro výběr“* (Bělohlávek, 1994b, s. 60).

Pokud má organizace (firma) k dispozici předem definované **profesiografické charakteristiky pracovních míst**, je možné z nich při výběru vycházet. Zpravidla zahrnují:

- vědomosti a znalosti pracovníka,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (např. odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti),
- další osobnostní charakteristiky - věk, pohlaví, druh vzdělání, apod.,
- povahové a postojové charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění pracovníka do pracovní skupiny a podnikového kolektivu.

V ČR stále převládá typický způsob vybírání pracovníků, který je založený na míře plnění požadavků s ohledem na pracovní pozici. Tento způsob není vždy ten nejlepší, protože neuvažuje o pohledu na pracovní místo v kontextu organizace. V této souvislosti proto Koubek (2015, s. 170) odkazuje na Lewisovo rozdělení tří druhů kritérií výběru pracovníků, a to celoorganizační kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného pracovního místa, které popisuje takto:

- **celoorganizační kritéria** - jsou dána organizací a jsou považována za důležitá a cenná především ve vztahu k organizační kultuře. Přijetí, adaptace a přispění k rozvoji organizační kultury ze strany uchazeče jsou brány jako úspěšné počínání. Tato kritéria nebývají předmětem nabídky zaměstnání, ale je vhodné, aby existoval výčet, podle kterého je možné uchazeče posuzovat,
- **útvarová (týmová) kritéria** - zaměřují se na vlastnosti uchazeče v závislosti na zařazení do konkrétního útvaru, týmu. Jelikož je cílem, aby uchazeč přijal týmové hodnoty, kulturu a aby zapadl do kolektivu, měl by mít takové schopnosti a osobnostní charakteristiky, které toto předpokládají,
- **kritéria pracovního místa** - jsou stanovena specifikací pracovního místa, která definuje požadované schopnosti a vlastnosti uchazeče. Stále jsou brána jako nejdůležitější kritérium, ale čím dál tím častěji převládá názor, že je lepší vybrat

pracovníka dle kritérií týmu, nikoliv dle kritérií pracovního místa.

Dle Koubka (2015) je v současnosti problémem v teorii i praxi validita a spolehlivost prediktorů (neboli faktorů využívaných k předvídání úspěšného výkonu práce) a na nich založených metod výběru zaměstnanců. **Validita** se vztahuje k míře, do jaké prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. **Spolehlivost** je dána mírou shody při opakování u té samé osoby za stejných podmínek a v různém čase. Stejný problém uvádí ve své publikaci také Kociánová (2010).

Z hlediska způsobu výběru uchazečů můžeme rozlišit buď **výběrové řízení**, nebo **konkursní řízení**, které mají své charakteristické znaky:

- **výběrové řízení** – typické při přijímání pracovníků do administrativně-správních a popř. nižších řídících funkcí; škála užívaných metod výběru bývá užší; průběh řízení je jednodušší,
- **konkursní řízení** – typické při obsazování vyšších řídících funkcí a funkcí specialistů; řízení je složitější; výběr uchazečů probíhá podle širší a hlubší škály kritérií a je rovněž užívána širší paleta metod výběru.

Vyhodnocovací fáze výběru nastává až po určité době, kdy již má organizace dostatečný počet vhodných uchazečů na danou pracovní pozici. Dle Kocianové (2010) je to 3-10 uchazečů. Tato fáze se skládá z několika metod výběru pracovníků, kteréje možné kombinovat. Většinou dochází ke kombinaci dvou a více kroků. Těmito metodami dle Koubka (2015) jsou: zkoumání dotazníků a jiných dokumentů od uchazeče, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. Kombinaci těchto kroků organizace využívá podle pracovního místa a jeho povahy, podle množství uchazečů a jiných aspektů. V rámci vyhodnocovací fáze existují tři možné postupy její aplikace (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 174):

- **kompenzační postup** – jednotlivé kroky vyhodnocovací fáze vztahující se k pracovnímu místu absolvují všichni uchazeči,
- **vyřazovací postup** – po každém následujícím kroku budou vyřazeni ti uchazeči, jejichž výsledky nebyly uspokojivé,
- **smíšený postup** – aplikace obou předchozích postupů, například testy uchazeče absolvují všichni, v následném pohovoru již bude docházet k selekci a vyřazování.

Při výběru je nutné dodržovat etické zásady a principy. Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné a nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti (blíže viz Koubek, 2015).

K výběru pracovníků v sociální sféře se ve své publikaci vyjadřují také Dohnalová et al. (2015), když rozlišují výběry pro malé sociální podniky (do deseti zaměstnanců) a velké sociální podniky. V prvním případě neobsazují volná pracovní místa příliš často, a pokud ano, tak většinou hledají interně nebo na doporučení. Ve druhém případě mají již vypracovány strategie i procesy náboru nových zaměstnanců a tyto

jsou většinou shodné s praxí v ziskových organizacích. Využívají se i nejnáročnější metody výběru zaměstnanců formou assessment centre nebo psychodiagnostiky.

4.3. Metody výběru

Šikýř (2016, s. 105) jednoduše definuje **metodu výběru** takto: *„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“.*

Metody používané při výběru se zpravidla dělí do dvou velkých skupin, a to na: individuální metody a skupinové metody výběru.

1) Individuální metody výběru
Volí se v případech, kdy je výhodnější věnovat se každé osobě zvlášť. Patří k nim např. tyto metody:

- studium dokumentace uchazeče,
- výběrový rozhovor, rozhovor 1+1, rozhovor před panelem, postupný rozhovor, skupinový rozhovor (strukturovaný/polostrukturovaný/nestrukturovaný rozhovor), stresový rozhovor, situační rozhovor, behaviorální rozhovor,
- testování pracovní způsobilosti,
- zkoumání referencí z předchozího zaměstnání,
- přijetí do pracovního poměru na dobu určitou,
- lékařské vyšetření, kamerové zkoušky, frenologické metody, astrologické metody, grafologie, atd.

Armstrong (2007) rozlišuje výběrové rozhovory podle počtu účastníků na individuální rozhovor (1+1), který je využíván i vícekrát za sebou (série individuálních rozhovorů), výběrový panel a výběrovou komisi *(viz dále).*

2) Skupinové metody výběru
Mezi skupinové diagnostické metody patří některé testy, dotazníky i projektivní metody. Můžeme používat pro skupinu buď jednotlivé metody, které volíme s ohledem na cíl diagnostiky, nebo baterii metod. Typickou baterií metod je assessment centre (komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na sérii typických manažerských pracovních činností) nebo development centre (rozvojový program). Používáme např. simulace řešení praktického problému, hraní určitých rolí, pozorování chování uchazečů, atd.

V praxi se nejčastěji využívá následující **trio výběrových metod**:

- zkoumání dotazníků a životopisů,
- výběrové rozhovory (pohovory),
- posuzování referencí.

K tomu se pak např. přidávají:
- testy pracovní způsobilosti,
- testy znalostí a dovedností,
- skupinové metody výběru, assessment centre apod.

Hroník (1999, s. 98) a podobně také Pospíšil (in Davidová a kol., 2012, s. 10) uvádí jako **základ výběrového řízení 4 pilíře:**
- zhodnocení personálních dokumentů,
- testy,
- výběrové interview,
- získání a zhodnocení referencí.

Následující tabulka uvádí některé rozdíly v charakteristice základních metod (pilířů) výběru z hlediska individuálního a skupinového využití a z hlediska orientace buď na přítomnost, nebo na minulost.

Tab. č. 1: Rozdíly v charakteristice základních metod (pilířů) výběru

metoda	individuální	skupinová	orientace na přítomnost	orientace na minulost
personální dokumenty	x			x
testy		x	x	
výběrový rozhovor	x		x	
reference	x			x

Zdroj: Pospíšil, in Davidová a kol., 2012, s. 10

Použití několika metod zvyšuje validitu výběru a současně snižuje rizika, že buď přijmeme nevhodného uchazeče, nebo naopak nepřijmeme uchazeče, který by mohl být pro organizaci přínosem. Minimálním požadavkem by mělo být, že zájemce předloží základní personální dokumenty (zpravidla vyplněný personální dotazník, životopis, doklad o kvalifikaci, absolvované praxi, zdravotní či jiné další potvrzení) a absolvuje výběrový rozhovor. *„Jedná se o kombinaci tvrdých (tzv. heard) dat a jejich verifikaci pomocí měkkých (tzv. soft) metod“* (Pospíšil, in Davidová a kol., 2012, s. 10).

Zkoumání (analýza) životopisu (Curriculum Vitae)
Standardně je očekáván strukturovaný CV, přehledně a logický uspořádaný. Při jeho hodnocení lze sledovat:
- zda uchazeč ukončil zahájené studium,
- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,

- zda jsou změny cílevědomé a kontinuální,
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké byly důvody změn v různých funkcích,
- zda se odpovědnost a pravomoc v pracovních činnostech rozšiřovaly nebo zužovaly, zda existují mezi úseky vzdělávání a zaměstnání mezery,
- zda nebyly pracovní poměry ukončeny v neobvyklých termínech,
- zda se shodují časové údaje uvedené v CV s údaji na vysvědčeních, posudcích, apod.

Zkoumání (analýza) další dokumentace:

- **motivační dopis** - měl by vzbudit pozornost posuzovatele, měl by prezentovat zájem a způsobilost uchazeče o pozici v organizaci,
- **dotazníky pro uchazeče nebo osobní dotazníky** - poskytují základní požadované informace o uchazeči, mohou obsahovat i otázky k výběrovému rozhovoru,
- **pracovní posudky a reference** - bývají považované za spolehlivější, nevýhodou je volný popis.

Informativní materiály o uchazeči:

- doklady o původním vzdělání uchazeče,
- doklady o průběhu dosavadní praxe uchazeče,
- charakteristiky osobních poměrů uchazeče,
- charakteristiky struktury zájmů uchazeče,
- doklady o další činnosti uchazeče.

Reference

Reference mohou mít podobu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící škále nebo telefonického rozhovoru. Společné je jim to, že požadují hodnocení pracovníka třetí stranou. Používají se k dvojímu účelu:

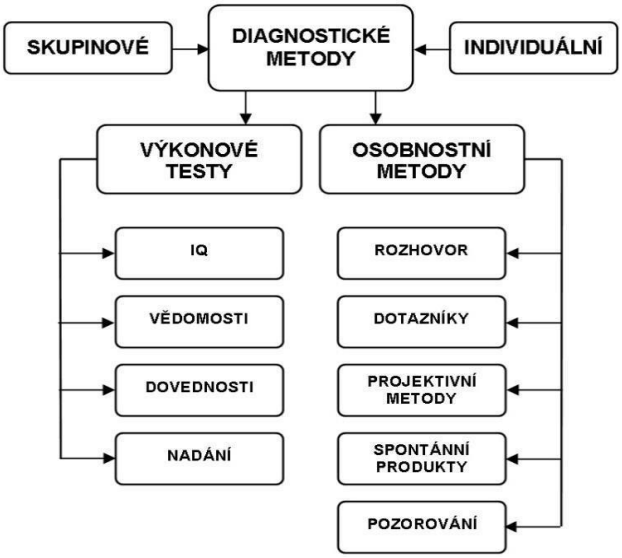
1) k ověření informací o uchazečích, získanými jinými metodami,
2) k doplnění dalších informací.

Validita referencí nebývá vysoká, protože zdroje informací (tedy ti, kteří reference poskytují) podléhají různým mylným představám a zkreslením. Může se jednat o přílišnou mírnost, řada referujících se nemusí cítit schopni podat objektivní hodnocení nebo nechtějí uchazeči uškodit a snaží se uvádět pouze pozitivní skutečnosti. Často také prezentují vlastní teorie osobnosti o osobě uchazeče (a nadělají více škody než užitku). Ve výsledku se někdy můžeme z referencí dozvědět více o jejich autorovi, než o uchazeči. V této souvislosti Pospíšil (in Davidová a kol., 2012) zmiňuje, že existují případy, kdy zaměstnavatel ve snaze „zbavit se“ nepohodlného nebo neschopného zaměstnance, ve svých referencích záměrně neuvedl nebo zkreslil některé podstatné informace. V takovém případě doporučuje si tyto informace, pokud je to možné, ověřit z více zdrojů a nespoléhat se ukvapeně na první a často zároveň i jediný referenční pramen.

Rozdělení diagnostických metod pro potřeby personalistiky uvádí např. Evangelu (2011). Dělí je na skupinové a individuální a na výkonové a osobnostní:

- **výkonové testy** - možno chápat jako metody, které se zaměřují na získání informací o maximálním výkonu testované osobnosti. Patří sem zejména testy schopností a testy dovedností. Využívají porovnávání výkonu či výsledku jedince s výkony adekvátní skupiny (tj. s normami pro danou skupinu) a také měření předem známých časových úseků, během kterých se provádí testování.
- **osobnostní diagnostické metody** - zaměřují se na zmapování osobnostních a sociálních charakteristik testované osoby. Místo nadání nebo znalostí si všímají individuálních rysů, temperamentu, způsobu řešení a rozhodování se, chování apod.

Obr. č. 3: Rozdělení diagnostických metod pro potřeby personalistiky



Zdroj: Evangelu, 2011, s. 105

Následující tabulka nabízí členění jednotlivých metod výběru podle jejich **predikční validity**. Můžeme si v ní mj. povšimnout, poměrně velké rozdíly mezi metodou nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru.

Tab. č. 2: Členění metod výběru podle jejich predikční validity

Predikční validita	Výběrové metody s nižší predikční validitou	Predikční validita	Výběrové metody s vyšší predikční validitou
0,14	životopis, motivační dopis, vysvědčení (dokumenty uchazeče)	0,27-0,61	testy inteligence
0,14	nestrukturovaný rozhovor	0,37	životopisný dotazník
0,15	školní známky	0,40	strukturovaný rozhovor
0,2	grafologická expertiza	0,44	zkušební doba
0,26	reference	0,45	assessment centre
		0,45	výkonový test

Zdroj: vlastní úprava dle Kasper & Mayrhofer, 2005, s. 410

4.3.1. Výběrový rozhovor

Mezi nejčastěji používanou osobnostní diagnostickou metodu používanou při výběrech patří **rozhovor.** Cílem výběrového rozhovoru (pohovoru) je zjistit:

- jaký je skutečný zájem uchazeče o pracovní pozici,
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče o danou pozici,
- jak by zvládl uchazeč práci na daném pracovním místě, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat,
- jak by byl schopen se přizpůsobit sociálnímu prostředí organizace,
- jaké jsou předpoklady pro další rozvoj,
- jakou pracovní životnost lze předpokládat.

Obsah výběrového rozhovoru (pohovoru):

1. popis předcházejících zaměstnání uchazeče, jeho dosavadní profesní dráha a její hodnocení uchazečem,
2. důvody současné změny zaměstnání,
3. poznání postojů pracovníka,
4. úroveň sebehodnocení uchazeče (identifikace vlastních předností a nedostatků, životních i pracovních úspěchů i neúspěchů),
5. předpoklady a zájem o odborný růst,
6. rodinné zázemí a osobní situace uchazeče.

Podle **způsobu provádění** rozlišuje Armstrong (2007) následující typy pohovorů (rozhovorů):

a) individuální pohovory (pohovory typu 1+1) - je nejběžnější metodou výběru pracovníků, diskuse mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem,

b) pohovorové panely - jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, přičemž bývá nejobvyklejší, že panel tvoří personalista a linioví manažeři,

c) výběrová komise - je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru.

Podle míry strukturovanosti otázek rozeznáváme tři druhy rozhovorů (srov. Koubek, 2015):

- **plně strukturovaný rozhovor** - je složený z přesně formulovaných otázek, které mají jasné a stále stejné znění, následují po sobě dle určitého pravidla a výsledek je zaznamenáván přesně do formuláře. U plně strukturovaného pohovoru lze docílit vysoké objektivity i standardizace a dobře porovnatelných výsledků. Hůře se však připravuje spontánní a dobrá počáteční atmosféra. Unikají mnohé zajímavé individuální informace, protože se soustředí na zápis a plán rozhovoru.

- **polostrukturovaný rozhovor** - kombinuje výhody plně strukturovaného a volného rozhovoru. Umožňuje využívat zkušeností a zároveň si vypracovat pro klíčové charakteristiky na obsazovanou pozici adekvátní otázky. Tak lze zachytit jak intuitivní závěry, tak i ty, které se snaží o co nejvyšší objektivitu. Umíme-li dobře pracovat s kompetenčními modely anebo tzv. ideálním profilem uchazeče, je tento způsob pohovoru velmi vhodný a efektivní.
- **nestrukturovaný (volný) rozhovor** - dává široké pole působnosti: můžeme si vybrat styl, otázky, délku jednotlivých fází apod. I když ho provádí zkušený pracovník, doporučuje se závěry ověřit ještě další diagnostickou metodou.

Harmonogram personálního rozhovoru (pohovoru)
Každý personální rozhovor by měl mít zachovaný určitý harmonogram. Některé body se týkají pouze práce a přípravy vedoucího rozhovoru (personalisty), jiných se účastní vedoucí rozhovoru (personalista) i uchazeč společně. Obecně platí, že má mít jasně oddělené tyto části:
1. stanovení cílů a definování výchozích bodů,
2. úvod rozhovoru (pohovoru),
3. hlavní část rozhovoru (pohovoru),
4. zakončení rozhovoru (pohovoru),
5. provedení výstupů z rozhovoru (pohovoru).

Postup při pohovoru dle Šikýře (2016, s. 107) je následující:
1. Úvod - přivítání uchazeče, navození přátelské atmosféry a nastínění harmonogramu pohovoru. Představení zaměstnavatele - uchazeči je představena organizace, podmínky práce a je informován o obsazované pozici.
2. Představení uchazeče - uchazeč se představí, prezentuje svůj životopis a prokazuje svoji motivaci a schopnosti, které souvisejí s pracovním místem.
3. Otázky a odpovědi - doplňujícími otázkami personalista zjišťuje, zda je uchazeč způsobilý, motivovaný, jaké jsou jeho představy o náplni práce aj.
4. Závěr - dohodnutí následného postupu (kdy a jak bude uchazeč informován o výsledcích) a rozloučení.

V praxi se používají různé **typy výběrových rozhovorů (pohovorů).** Mezi nejznámější patří podle Armstronga (2010), Kocianové (2010) a Kaspera a Mayrhofera (2005) následující:
1) Tradiční výběrový rozhovor
Je zaměřen zpravidla na uvedené tematické oblasti:
- důvody zájmu uchazeče o pracovní místo - vzdělání, odborná praxe, profesionální dráha, problémy na současném pracovišti, důvody změny zaměstnání,
- odborná připravenost uchazeč, orientace v oboru, všeobecná znalostní úroveň,
- poznání osobnostních kvalit uchazeče,
- poznání postojů uchazeče,
- úroveň sebehodnocení uchazeče - životní, pracovní úspěchy, neúspěchy,

- zájmy uchazeče,
- otázky vztahující se k nabízenému pracovnímu místu. Může probíhat v následujících krocích:

1. rekapitulace účelu setkání - ujistit se, zda uchazeč ví, o jakou pozici se uchází,
2. položení „startující otázky“ - společenská otázka nemíří k věci a není problém ji zodpovědět,
3. stručně informovat uchazeče o organizaci,
4. zjišťovat informace o uchazeči,
5. informovat podrobněji o profilu pracovního místa,
6. dát prostor pro dotazy uchazeče,
7. poděkovat za účast a informovat o způsobu a termínu sdělení výsledku

2) Behaviorální výběrový rozhovor

- Od tradičního se odlišuje způsobem kladení otázek. Uchazeč je vyzván k popisu svého chování v konkrétních situacích, které v minulosti řešil, případně jak by postupoval - situační otázky. Vychází z předpokladu, že pro předpověď budoucího pracovního výkonu je spolehlivější poznat, jak se uchazeč v obdobných situacích choval v minulosti.
- Od uchazeče je požadováno, aby popsal a vysvětlil své chování v situaci, kdy např. potřeboval přesvědčit podřízené, narazil na určitý problém, byl nucen disciplinárně řešit chování podřízených.
- Výhodou tohoto rozhovoru je větší objektivita posouzení uchazeče v důsledku menšího prostoru pro stylizaci a uvádění nepravdivých tvrzení.

3) Multimodální výběrový rozhovor

Východiskem je pevný seznam osmi komponent:

1. začátek rozhovoru,
2. vlastní představení uchazeče,
3. profesní orientace uchazeče a výběr organizace,
4. volný rozhovor,
5. životopisné (behaviorální) otázky,
6. vyvážené informace ze strany tazatele o pracovním místu a organizaci,
7. situační otázky,
8. závěr rozhovoru - otevřené otázky uchazeče, shrnutí.

Výhodou uvedeného typu rozhovoru je integrace životopisných a situačních otázek a standardizované posouzení.

4) Výběrový rozhovor zaměřený na výkon (Power Hiring)

Výběrový rozhovor zaměřený na výkon se orientuje na předcházející výsledky práce a dosažené výkony.

- východiskem rozhovoru jsou stanovené základní cíle - výkony, které má pracovník dosáhnout na pracovním místě,
- rozhovor sleduje měřitelné minulé pracovní výkony uchazeče (čeho dosáhl, v čem uspěl), které jsou považovány za prediktory jeho budoucích výsledků,

- rozhovor je zaměřen na získání informací o získaných a uplatněných dovednostech v konkrétních pracovních výkonech, v týmové práci nebo ve vedení týmu a na porovnání minulého výkonu s nároky obsazované pozice.

5) Kompetenční výběrový rozhovor

Využívá jako východisko kompetence pro pracovní místo. Ke kompetencím jsou stanoveny požadavky na chování, které jsou žádoucí pro úspěšný výkon. Tento typ rozhovorů je velmi podobný behaviorálnímu výběrovému rozhovoru a v některé odborné literatuře bývají oba popisovány totožně. Zkoumáme při něm určité vzorce chování, kdy při vedení rozhovoru vyžaduje situace od zodpovědné osoby, aby si předem rozhovor naplánovala tak, že si důkladně zrekapituluje požadavky na danou pozici, tj. vybere si stěžejní kompetence (cca 5-7), jež jsou potřeba ke zvládnutí dané práce. Základem je získat od kandidáta příklady jeho chování v minulosti, a to co nejpřesněji s popisem konkrétní situace. Získané odpovědi pak slouží tazateli jako jasně formulované argumenty „pro či proti“ při posuzování kandidáta. Hodnocení mapuje hmatatelné situace, nebere příliš v úvahu emoce nebo osobní dojmy tazatele. Výhodou kompetenčního rozhovoru je větší objektivita posouzení uchazeče. Pro pracovníka vedoucího rozhovor je důležité klást takové otázky, které poskytnou důkazy o dřívějších chybách, slabých stránkách nebo problémech. Ke konstrukci otázek se často používá tzv. **metoda STAR.** Název STAR vznikl z počátečních písmen anglických slov S-Situation, tj. konkrétní situace, T-Tasks, tj. konkrétní úkoly, A-Actions, tj. konkrétní činnosti a R-Results, tj. konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla.

6) Stresový výběrový rozhovor

Je zvláštním případem výběrového rozhovoru, kdy je uchazeč konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými otázkami. Záměrem tohoto rozhovoru je posouzení reakce uchazeče na tyto otázky a tím i jeho reakce na stres. Tato metoda má své zastánce i odpůrce. Častým nedostatkem v praxi je, že realizátoři rozhovorů uměle vytvářejí stresové situace, které někdy vůbec nesouvisejí s těmi, do kterých se zaměstnanci mohou reálně dostat (např. schopnost pracovat pod časovým tlakem).

4.3.2. Otázky při výběrovém rozhovoru (pohovoru)

Existuje několik přístupů, jak lze dělit otázky při výběrovém rozhovoru. Toto dělení může vycházet (Pospíšil, in Davidová a kol., 2012, s. 24):

1) z míry připravenosti otázek,
2) z charakteru odpovědí,
3) z rozdílů mezi vlastním zněním a záměrem otázek,
4) z okruhu zájmu (tématu), ke kterému směřují.

Ad 1) První dělení otázek zahrnuje tři základní skupiny:

- První skupinu tvoří otázky **standardizované** - mluvíme o otázkách, které jsou předem pečlivě připraveny. Odpovědi na ně zaujímají asi 20–30 % celkového času.

- Druhá skupina obsahuje otázky **individuální -** jsou předem připravené, ale upravují se pouze pro konkrétního uchazeče. Odpovědi na ně zabírají obdobný čas jako u předchozí skupiny otázek.
- Poslední skupina v sobě zahrnuje **situační otázky** - vznikají v průběhu rozhovoru, a tedy vyplývají ze situace. Odpovědi na ně zaujímají nejvíce času, asi 40–60 % z celkové doby trvání rozhovoru.

Ad 2) Podle druhého členění lze rozlišit následující typy otázek:
- **Otázky uzavřené** - nabízí se při nich odpověď „ano“ či „ne“, popř. jiná jednoslovní odpověď a nepodnítí rozhovor. Těmito otázkami většinou tazatel zjišťuje určitá data. Příklady: „Zajímáte se o informační technologie?“ „Kdy k nám můžete nastoupit?“
- **Otázky otevřené** - dávají uchazeči dostatečný prostor, aby se mohl šířeji vyjádřit jak v rovině věcné, tak v rovině osobní. Příklady: „Co si myslíte o práci přesčas?“ „Jak byste charakterizoval své životní krédo?“

Ad 3) Podle třetího členění rozeznáváme:
- **Otázky direktivní** - jsou přímé, tzn., že směřují přímo k věci a rozdíl mezi zněním a záměrem je tudíž minimální. Záměry otázek jsou evidentní jako např.: „Jaké jsou vaše řídící schopnosti?“ „Jaké spolupracovníky chcete mít ve svém oddělení?“
- **Otázky indirektivní** - nepřímé, směřují k věci spíše opisem či oklikou, tzn., že jsou změkčující jako např.: „S jakými typy lidí byste nechtěl spolupracovat?“
- **Otázky projektivní -** rozdíl mezi zněním a záměrem otázky tkví v promítání určité představy do nějaké situace, osoby apod., kterou má uchazeč vyjádřit či popsat, např.: Jaké osobnostní vlastnosti a schopnosti jsou obvykle žádoucí pro výkon řídící funkce, o kterou se ucházíte?“ „Jak byste popsal člověka, který ve své profesní kariéře dává přednost spíše dobrým mezilidským vztahům na pracovišti než zisku organizace?“

Ad 4) Podle okruhů zájmu můžeme rozdělit otázky následně:
- studium (jazyky) - vzdělání,
- motivy žádosti o místo - zájmy a očekávání,
- profesní dráha - praktické zkušenosti,
- důvody změny zaměstnání,
- logický úkol,
- úspěchy, neúspěchy - silné a slabé stránky,
- zájmy, koníčky,
- rodina,
- doplňující otázky,
- otázky uchazeče.

4.3.3. Dotazníky

Další velmi často využívanou metodou při výběrech jsou **dotazníky.** Tyto metody jsou mnohem přístupnější, než testy inteligence nebo jiné výkonové testy. Metody, které běžně nazýváme „dotazníky“, je z **hlediska jejich formy** možno rozdělit do tří oblastí (Evangelu, 2011, s. 151-152):

1. Tzv. skutečné dotazníky: poznáme je podle formulace odpovědí. Na otázku je možno odpovídat „ano“, „ne“, „nevím“, popř. v podobném duchu.

2. Tzv. inventáře: testovaná osoba na předložené tvrzení zatrhne odpověď „souhlasím“ nebo „nesouhlasím“.

3. Metody nucené volby: pro zvolení odpovědí je potřeba zvolit výběr z více alternativ.

Cílem všech tří dotazníkových metod je promyšlenou a cílenou cestou získat subjektivní výpovědi o vlastnostech, motivaci, potřebách nebo způsobech charakteristického chování. Z těchto subjektivních odpovědí se pak různou cestou zpracovávají výsledky, které poskytnou informace o osobnostních rysech a sociálních charakteristikách testované osoby.

Podle Evangelu (2011) mohou být dotazníky, které je možno využívat v personalistice, dvojího **charakteru:**

a) standardizované,

b) tzv. vstupní, o které se snaží s větším či menším úspěchem většina personalistů:

- Nejčastěji se dotazníky snaží zaměřit na osobnostní a sociální charakteristiky. Skládají se z tvrzení nebo otázek a úkolem diagnostikované osoby je zadaným způsobem vyjádřit odpověď. Plní funkci hlavních nebo pomocných diagnostických metod. Doporučuje se vždy doplnit i personálním pohovorem.
- Otázky nebo tvrzení, které dotazníky předkládají, jsou zaměřené na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Jsou vypracované tak, aby cíleně směřovaly na zjišťované vlastnosti a předpoklady diagnostikovaného jedince.

4.3.4. Pozorování

Pozorování lze v personalistice provádět v podstatě nenápadně, a to při provádění jakékoliv jiné diagnostické metody: při personálním pohovoru, při vyplňování dotazníku nebo testu, při snímání informací z projektivní metody apod. Jako u všech ostatních metod je vhodné se i na tuto diagnostickou situaci připravit. Personální pozorování liší od klinického, které se provádí v psychologii. Zatímco psycholog potřebuje pro svoji práci co nejširší záběr a proto si stanoví mnoho pozorovacích kritérií, personalista se zaměří pouze na ty, které jsou adekvátní pro obsazovanou pozici (Evangelu, 2011).

V podstatě existují čtyři základní **pozorovací fáze** (Evangelu, 2011):

1) Příprava pozorovacích kritérií

Je vhodné si pro svoji práci zvolit maximálně osm kritérií (z počátku u méně zkušených cca pět - šest kritérií). Při větším počtu kritérií sklouzávají k intuitivnímu záznamu, protože nestihnou pozorovat zvolená kritéria a navíc např. vést pohovor.

2) Příprava pozorovacího archu

Pro zvolená a ověřená kritéria se doporučuje připravit si záznamový arch. Je možné si vypracovat škálu s definovanými charakteristikami, bodovacím systémem, připravit si políčka pro zapisování apod. Definování charakteristik je naprosto nezbytné, pokud se na pozorování podílí více osob. Zabráníme tak chybám z nedorozumění nebo odlišného chápání významu jednotlivých slov.

3) Proces pozorování

Mezi odborníky nepanuje shoda, zda je zapisování aktuálně získaných poznatků přímo v akci rušivým elementem, který může příliš zneklidnit diagnostikovanou osobu. Vzhledem ke skutečnosti, že personální pohovor není pohovor psychologický (který je mnohem důvěrnější), přikláníme se k zapisování přímo v diagnostické situaci. Diagnostikující zachytí mnohem přesnější informace a běžně jsou uchazeči zvyklí, že personalista si dělá průběžně záznamy do jejich životopisu. Pro všechny uchazeče na jednu pracovní pozici používáme stejná pozorovací kritéria; jen tak můžeme zajistit možnost srovnávání.

4) Vyhodnocení získaných informací

Po vyhodnocení získaných informací z procesu pozorování je porovnáme s informacemi, které byly získány pomocí jiných diagnostických metod. Všechny případné rozpory jsou námětem pro hlubší rozhovor s uchazečem i pro analýzu své vlastní práce. Kromě strukturovaného pozorování s cíleně vytvořenými kritériem si personalista všímá i dalších, náhodných projevů. Např. při vyplňování testů někteří uchazeči opisují nebo naopak druhým napovídají, nebojí se zeptat u obtížnější otázky apod. I tyto informace mohou být pomocníkem pro další rozhodování o vhodnosti uchazeče na obsazovanou pozici.

4.3.5. Assessment centre

Jednou z vysoce validních metod používaných při výběru je **assessment centre (AC).** Je vhodnější při obsazování míst na nejrůznější manažerské funkce. Podle Hroníka (2005) se jedná o časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů hodnotitelů mimo chod (tzv. nanečisto, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituační zkouškou rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení. Od jiných metod používaných při výběru pracovníků se odlišuje zejména naplňováním tří základních principů:

- princip vícero očí,
- princip různého úhlu pohledu,
- princip sledování změny v ohraničeném čase.

Při AC používáme různé skupiny metod, různé úlohy (např. balík došlé pošty), které probíhají v různém čase a s různou mírou abstrakce. Každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevovat v individuálních i skupinových situacích. V individuálních situacích má assessovaný podat co nejlepší individuální výkon. Metody skupinové práce naopak umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je potřebná skupinová spolupráce.

Otázky k tématu:

1. Definujte a popište proces získávání pracovníků.
2. Jaké zdroje uchazečů můžeme využít, jaké jsou jejich výhody a nevýhody?
3. Popište stručně jednotlivé metody získávání pracovníků.
4. Co je cílem a jaké jsou hlavní úkoly výběru pracovníků?
5. Jak dělíme metody výběru?
6. Charakterizujte metody rozhovoru, dotazníku a pozorování a jejich jednotlivé druhy.
7. Popište metodu assessment centre.

5. Přijímání, adaptace a orientace pracovníků

5.1. Přijímání pracovníků

Koubek (2015, s. 189) definuje **přijímání pracovníků** takto*: „Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“.*

V praxi se můžeme setkat s dvojím pojetím přijímání pracovníků:

- **užší pojetí:** procedury související s počáteční fází pracovního poměru nově přicházejícího zaměstnance (užívá se spíše v personální praxi),
- **širší pojetí:** kromě výše uvedeného zahrnují i procedury související s přechodem stávajícího zaměstnance na nové místo v rámci podniku.

Nejdůležitější v obou případech je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Podnik by měl respektovat právo pracovníka vyjednávat. U některých pracovních funkcí, častěji však mimo podnikovou sféru, může vznikat pracovní poměr nikoliv na základě pracovní smlouvy, ale i **jmenováním** nebo **volbou** (Koubek, 2015).

K uzavírání pracovních smluv v sociálních podnicích se vyjadřují Dohnalová et al. (2015) v tom smyslu, že mnoho sociálních podniků uzavírá se zaměstnanci pracovní poměr pouze na dobu určitou, případně dohody mimo pracovní poměr (DPP, DPČ), které se uzavírají jen na určité období, což má negativní vliv z hlediska rozpočtu, dlouhodobému plánování i dlouhodobé udržitelnosti.

Při přijímání pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka s **právy a povinnostmi** vyplývajícími jednak z pracovního poměru v podniku, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě, popřípadě zodpoví dotazy pracovníka ještě před podpisem pracovní smlouvy a zpravidla se musí absolvovat vstupní lékařská prohlídka (Koubek, 2015).

V případě nového zaměstnance je třeba převzít **zápočtový list** od předchozího zaměstnavatele (pro potřeby důchodového zabezpečení) a do 8 dnů **přihlášku sociálnímu pojištění** příslušné správě sociálního zabezpečení a rovněž do 8 dnů **přihlášku ke zdravotnímu pojištění** zdravotní pojišťovně, pro kterou se zaměstnanec rozhodne.

Po podpisu pracovní smlouvy se musí rovněž provést **zařazení pracovníka do personální evidence**, tj. pořízení osobní karty, popř. jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu. Rozsah údajů personální evidence se liší podle různých organizací či jednotlivých kategorií pracovníků, nicméně za

minimální rozsah v našich podmínkách se považují zejména tyto následující údaje (Koubek, 2015, s. 190):

- příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo,
- adresa přechodného bydliště, telefonní číslo,
- národnost/státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost,
- údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe),
- informace o eventuálním pobíraném důchodu a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení v organizaci,
- místo pracoviště v organizaci.

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je jeho **uvedení na nové pracoviště** (pracovníkem personálního útvaru) a formální předání jeho bezprostřednímu nadřízenému. Bezprostřední nadřízený pak ústně seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi bez ohledu, zda tak již učinil pracovník personálního útvaru. Současně by měl být pracovník seznámen s všeobecnými i podnikovými předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Koubek, 2015).

V dalším kroku bezprostřední nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky (např. oddělení), popř. s jeho nejbližšími spolupracovníky. V případě nutnosti zacvičení či zaškolení je mu z řad pracovníků přidělen **instruktor**, který mu poskytne jednorázovou instruktáž, či **školitel**, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště. Bezprostřední nadřízený nebo jím pověřený pracovník zároveň poskytnou novému pracovníkovi informace o **sociálně-hygienických podmínkách práce** (šatny, skříňky, toalety, umývárny, občerstvení a stravování aj.) (Koubek, 2015).

Na závěr přijímací procedury je pracovník **zaveden na místo**, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (např. stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.) i nezbytný materiál. Vše by mělo být předáno formálně kus po kuse. Nový pracovník by měl přijít pokud možno do příjemného, esteticky vyváženého **prostředí** a pracovní prostor by měl být uspořádán tak, jak se to později od pracovníka bude vyžadovat. Velmi vhodné je také pracovníka **povzbudit**, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci (Koubek, 2015).

5.2. Orientace a adaptace pracovníků

V odborné literatuře zabývající se adaptací nových zaměstnanců, se můžeme místo pojmu adaptace, setkat s pojmem orientace. Orientací se často rozumí úvodní část adaptačního plánu. Někdy jsou tyto pojmy chápány jako synonyma.

Koubek (2015, s. 192) definuje pojem **orientace pracovníků**, když uvádí, že *„orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě nových pracovníků přicházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“.*

Definici **adaptace zaměstnanců** najdeme např. u Šikýře (2014, s. 109): *„adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání“.*

Armstrong (2007, s. 397) nahrazuje celý pojem adaptace souslovím ***„uvádění nových pracovníků do organizace“.*** Dle něj spočívá *„v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“.*

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. Součástí orientace jsou již informace obsažené v pracovní smlouvě i v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi (Koubek, 2015).

Orientace probíhá jednak po linii **oficiální (formální)**, jednak **neformálním způsobem**. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. Ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. Pro adaptaci bývá mnohdy významnější a efektivnější spontánní proces (Koubek, 2015).

Smyslem orientace je, aby se pracovník co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku a ztotožnil se s podnikovými cíli. **Orientace zkracuje dobu adaptace** nového pracovníka zprostředkováním nezbytných znalostí a procedur souvisejících s podnikem, příslušnou organizační jednotkou a vykonávanou prací. Zkracuje tak dobu, po kterou pracovním nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem, především se ztrátovými časy v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i specifik pracovních postupů na pracovním místě (Koubek, 2015).

Orientace pracovníků má značný **vzdělávací aspekt.** Jde hlavně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její součástí jsou i vyloženě odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o specifikách podnikové techniky a technologie, o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace. Proto bývá orientace stále častěji zařazována do **systému podnikového vzdělávání pracovníků** (Koubek, 2015).

Orientace se ve světě praktikují i v případě přechodu dosavadního pracovníka podniku na jinou pracovní funkci (zejména s odlišným obsahem práce, odlišným sociálním a pracovním prostředím). Někdy se pak v této souvislosti používá pojem **reorientace** (Koubek, 2015).

5.3. Oblasti a časový plán orientace pracovníků

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 193-194):
1) Celopodniková orientace – zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky podniku, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2) Útvarová orientace - týkající se organizační jednotky podniku, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a specifika, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce.
3) Orientace na konkrétní pracovní místo - zaměstnání pak už bývá obsahově diferenciovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Orientace a adaptace zaměstnanců není jednorázovým krokem a vyžaduje různě dlouhé období **(časová plán, etapizace procesu orientace),** než nový zaměstnanec absorbuje všechny důležité informace. Ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Orientaci také nelze provádět jen pomocí písemných materiálů, ale **ústní a písemná forma by měly být účelně sladěny.** Celý proces může trvat od několika dní do několika týdnů či měsíců. Tento

proces by měl být dobře **naplánován** a prováděn pomocí **vhodných metod** s přihlédnutím k povaze pracovního místa i osobnosti pracovníka procházejícího orientací. Důležitou součástí je i formální a **systematické vyhodnocování průběhu procesu** (během prvního týdne by měl být zaměstnanec kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou až tří týdnů alespoň jednou týdně). Možné je využití za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů, skupinové diskuze pro zpětnou vazbu o průběhu orientace a adaptace (Koubek, 2015).

V praxi se doporučuje rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen. Z toho důvodu je vhodné vytvořit tzv. **orientační balíček**, který obsahuje obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace, dále informace týkající se konkrétní organizační jednotky nebo oddělení a také informace v souvislosti s konkrétním pracovním místem. Je užitečné vytvořit **příručku** s informacemi o tom, co nový zaměstnanec potřebuje znát a připravit si seznam dokumentů a informací potřebných pro důkladně promyšlený a řízený adaptační proces.

Možný návrh na obsah příručky pro nové zaměstnance:

- stručná charakteristika společnosti – historie, současnost, organizační struktura, představení managementu, představení jednotlivých organizačních jednotek,
- seznam dokumentů nezbytných pro vznik pracovního poměru,
- informace o závodní preventivní péči,
- systém péče o zaměstnance a seznam zaměstnaneckých výhod,
- plán pro bezpečné zvládnutí mimořádných a krizových situací.

Další informace, které se průběžně mění, se doporučují vložit formou přílohy (např. aktuální přehled jazykových kurzů).

Součástí orientačního balíčku mohou být tyto informace a dokumenty:

- popis pracovního místa,
- informace o pracovních podmínkách,
- informace o hlavních rysech personální politiky a odměňování,
- vnitřní předpisy zaměstnavatele - organizační řád, pracovní řád,
- zásady firemní kultury a standardů,
- informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách práce,
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti,
- předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance,
- informace ohledně telefonování a telefonní seznam,
- potřebná školení a trénink, školení BOZP a PO,
- vysvětlení pravidel používání služebního automobilu – zajištění potvrzení o odborné, způsobilosti řidičů, postup při případné dopravní nehodě,
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky a organizačními jednotkami.

Průběh procesu orientace může být etapizován např. následujícím způsobem (Koubek, 2015, s. 199-200):

1) Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním smlouvy.
2) U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3) V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení některých osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.
4) V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny nezbytné přijímací procedury a právě tento den je věnován i jeho intenzivní orientaci, především ústní. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
5) Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
6) V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je v této záležitosti kontaktován personálním útvarem.
7) Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů.
8) Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.
9) Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

V orientaci zaměstnanců hrají důležitou roli vedoucí zaměstnanci a významně se na ní podílí rovněž personální útvar. Rozhodující podíl, zejména na praktické části orientace nových pracovníků má jejich bezprostřední nadřízený, ale také spolupracovníci (Koubek, 2015):

- **bezprostřední nadřízený** řídí a kontroluje v první řadě útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje její průběh,

- **personální útvar** vypracovává koncepci, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace – spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní. Při orientaci pracovníků se vyžaduje úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky.

Otázky k tématu:

1. Definujte a charakterizujte proces přijímání pracovníků.
2. Definujte adaptaci a orientaci pracovníků. Co je jejich smyslem?
3. Jaké jsou oblasti a časový plán orientace zaměstnanců?
4. Popište průběh procesu orientace zaměstnanců.
5. Vytvořte orientační balíček nebo příručku pro nové zaměstnance.

6. Motivace pracovníků, jejich zdroje a vybrané motivační teorie

Otázka motivace pracovníků patří mezi klíčová témata personalistické i psychologické literatury již několik posledních desítek let. Zaměstnavatelé se už dávno nemohou spolehnout na pouhé zadávání instrukcí, požadavků a krátkodobých dílčích úkolů. Motivace pracovníků se stává klíčovou konkurenční výhodou a důležitým kritériem úspěchu na pracovním trhu.

Dvořáková (srov. 2012, s. 494-495) v kontextu soukromých neziskových organizací uvádí, že většina pracovníků chce pracovat pro tento sektor, protože to cítí jako své poslání. Současně však upozorňuje na některá úskalí. Rozhodná část těchto zaměstnanců cítí potřebu pomáhat, potřebu „změnit svět“, chce být užitečná. Tito lidé si na sebe kladou poměrně vysoké cíle, které je někdy velmi těžké dosáhnout. Jejich představy jsou často idealistické a jsou zklamáni z jejich nedosažení. U zaměstnanců nevládních organizací vzniká také syndrom ztotožnění osobního a pracovního života, který je důsledkem kombinace typického rodinného prostředí organizace a vysokého pracovního nasazení. Lidé mají tendenci se pasovat do role „mučedníka“, který se vyznačuje velkým odříkáním a obětavostí. U některých se můžeme setkat i s předsudky pracovat pro jiný než soukromý neziskový sektor – trpí předsudky vůči podnikatelskému sektoru. Velká skupina zejména mladých pracovníků prožívá svůj vnitřní boj mezi potřebou finančního zabezpečení a nezájmem pracovat pro tento podnikatelský sektor. Kromě toho pracovní výkon v soukromé neziskové organizaci je ve srovnání s podnikatelským sektorem záležitostí nejenom ekonomickou, ale i morální.

6.1. Základní pojmy z oblasti motivace

Motivace

Motivace patří v profesním prostředí mezi nejfrekventovaněji používané pojmy. Pod tímto termínem se skrývá odpověď na jednu z nejhledanějších a nejzásadnějších otázek, týkajících se člověka a jeho činnosti: „Proč se člověk chová tak, jak se chová a jaké pohnutky ho k tomu vedou“? Pojem motivace má svůj základ v latinském slovese *movere,* které znamená hýbat.

Jednu z nejznámějších **definicí motivace** nabízí (Plháková, 2004, s. 319): *„Motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“.*

Motiv

Pro srovnání můžeme uvést dva výklady pojmu motiv. Podle Nakonečného (2014, s. 15): *„lidské jednání iniciuje nějaká vnitřní pohnutka, resp. nějaká vnější pobídka,*

která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku (pobídkou mohou být např. peníze za práci navíc, pokud má jedinec důvod si je vydělat). Tento vnitřní psychický důvod či tuto vnitřní příčinu jednání tvoří motiv, tj. zážitek nebo způsob jednání, přinášející nějaké uspokojení…". Podle Smékala (2002, s. 232) jde: *„o pojmenování hnacích sil lidské činnosti, které se nacházejí v individuu, na rozdíl od incentiv, které představují pobídky k jednání přicházející zvenčí (příkaz, úkol, očekávaná odměna či trest apod.)".*

Pracovní motivace

Dalším důležitým pojmem je **pracovní motivace**. Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 262) ji charakterizují takto: *„pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty".*

Teorie pracovní motivace rozlišuje mezi motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce. V kontextu pracovní motivace Nakonečný (2014) rozlišuje iniciaci endogenní a exogenní. Uspokojení je tedy spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce – **extrinsická motivace** a motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou – **intrinsická motivace**. Extrinsická motivace tedy přichází zvnějšku jako pobídka (např. ve formě finanční odměny, prestiže zastávané pracovní profese, pracovního prostředí, atd.), intrinsická je endogenní (např. zajímavost a užitečnost práce, seberealizace, atd.). Pro motivaci je podstatné, že musí dojít k interakci těchto činitelů.

Motivace dává smysl lidskému chování. Jeho konečným cílem je dosažení vnitřního stavu, který obecně nazýváme uspokojení (Nakonečný, 2014). Motivy určují směr našeho jednání, intenzitu a průběh vykonávané činnosti (Provazník a kol., 2002). Podobně i Bedrnová, Nový a kol. (2002) rozlišují **dimenzi:**

- **směru motivace**, tzn. **zaměřenost, orientovanost motivace,**
- **intenzitu motivace, tzn. sílu motivace**, která je daná úsilím jedince o dosažení cíle,
- **stálosti**, která se projevuje mírou schopnosti překonávat vnitřní a vnější překážky při uskutečňování motivované činnosti.

Faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, může být celá řada, např.:

- jistota pracovního místa,
- charakter práce,
- úroveň sociálního zabezpečení
- výše mzdy,
- účast na výsledku hospodaření,
- podnikové klima,
- vnější pracovní podmínky,

- tvořivá práce,
- způsob zadávání pracovních úkolů,
- uznání osobního výkonu,
- titul, status, prestiž profese,
- míra informovanosti,
- spoluúčast na rozhodování,
- chování nadřízených, (vedení),
- image firmy,
- možnost dalšího vzdělávání,
- možnost dalšího postupu,
- ocenění od kolegů.

Motivační přístup ve vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
Vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem je motivující práce. To znamená, že práce musí být:
- podnětná,
- rozmanitá,
- její výsledky žádoucí a pozorovatelné. Musí poskytovat:
- pravomoc k rozhodování,
- příležitost učit se,
- pomáhat druhým,
- získávat jejich uznání.

Motivační profil člověka
Představuje relativně trvalou a dlouhodobou motivační či preferenční orientaci jako součást celkového profilu osobnosti. Růžička (srov. 1992, s. 34-40) vymezuje základní dimenze motivačního profilu, jehož struktura má vícedimenzionální charakter Při určitém zjednodušení lze skladbu a závažnost dimenzí vyjádřit na stupnici (škále). Zahrnují tyto protipóly:
- situační zaměření versus perspektivní zaměření,
- individuální orientace versus skupinová orientace,
- osobní orientace versus neosobní orientace (sebevědomí je rozhodujícím měřítkem, může být provázeno zvýšeným sebevědomím či obdivu sama sebe, ale také snížením či převládnutím pocitu nedostačivosti, potlačení sama sebe, výrazná orientace na druhé osoby, tendence někomu či něčemu aktivně sloužit),
- činorodost versus pasivita,
- orientace na úspěch versus orientace na obsah činnosti,
- ekonomický prospěch versus morální (ideové) uspokojení,
- zaměření směrem k podniku versus zaměření směrem od podniku (usilování pracovníka o identifikaci s hospodářskými a společenskými okolnostmi zařízení, přijímání sociální pozice a aktivní posilování charakteristik podniku, udržování odstupu od podnikového dění, usilování o osobní nezávislosti, vazby na jiné sociální prostředí (rodina, zájmy…).

6.2. Zdroje motivace

Dynamické tendence i zaměření lidské činnosti, které motivaci vytvářejí, bývají obvykle označovány jako zdroje motivace. Mezi základní zdroje motivace Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 244) uvádí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotová orientace,
- ideály.

Podle výše uvedených autorů, se potřeba projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, což vede k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku nebo saturaci příslušné potřeby. Člení se na potřeby biologické (fyziologické, viscerogenní), které se také označují jako potřeby primární a potřeby sociální (společenské, psychogenní), které jsou nazývány potřebami sekundárními. V teorii i praxi se pojmy „motiv“ a „potřeba“ často zaměňují. Bělohlávek (1996, s. 170) uvádí, že je mezi nimi jen malý rozdíl. *„Hledáme-li zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí, tak se častěji užívá termín „motiv“, avšak pokud stojíme na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě člověka, tak je vhodnější použít označení „potřeba“.*

Návyky (stereotypy) se projevují opakovaným a zautomatizovaným způsobem činnosti člověka v určité situaci. Jedná se o naučený vzorec chování. Mohou být výsledkem jak výchovy, tak i sebeutvářecích aktivit člověka (Bedrnová, Nový, a kol. 2002).

Zájmy, jak se shoduje většina autorů, mohou být zdrojem poznávací činnosti a současně i jeho produktem a ukazují na trvalejší zaměření činnosti jedince na určitou oblast předmětů a jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti (Bedrnová, Nový, a kol. 2002; Nakonečný, 1997; Růžička, 1992). Podle Říčana (1975) se jedná o potřebu odvozenou. Většinou je zájem dáván do souvislosti s prováděním určité (zájmové) činnosti, např. zájmy poznávací, estetické, sociální, technické, atd.

Hodnoty přisuzují skutečnostem určitý význam nebo důležitost a projevují se v sepětí poznávání a prožívání. Odráží se v nich subjektivní individuální smysl. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší (více si jich cení), jiným naopak přisuzuje hodnoty nižší. Hierarchie hodnot se tedy může u konkrétních jedinců lišit (Bedrnová, Nový a kol. 2002). Hodnoty na rozdíl od zájmů mají individuálně normativní charakter. Existují nejrůznější klasifikace hodnot, z nichž nejznámější je klasifikace Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů: teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský (Balcar, 1983).

Ideály představují určitou ideovou nebo názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co je pro daného jedince významným cílem jeho snažení, resp. skutečnost o kterou usiluje. Na vzniku ideálů se podílejí procesy učení, identifikace a nápodoby (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Některé motivy mohou být relativně stálé, působí **dlouhodobě** až celoživotně (např. zájem člověka o hudbu, výtvarné umění, techniku apod.), jiné bývají **krátkodobé**, situační. Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak jako motivační vlastnosti. Kromě toho, že vyvolávají činnost jedince, tj. jsou základem dynamiky jeho osobnosti, stávají se též trvalejšími osobnostními charakteristikami, zejména pokud bývají spontánně či regulovaně dlouhodobě uspokojovány (Provazník a kol., 2002). Motivy s dlouhodobějším přesahem nacházejí své uplatnění zejména v pracovní činnosti nebo při výběru vhodné pracovní pozice.

S prací v sociálním sektoru bývá často spojován **motiv altruismu**, tzn. prosociálního chování s cílem konat činy ve prospěch ostatních. Tento motiv podle Kim a Lee (in Dohnalová et al, 2015, s. 122) *„není natolik silný, aby udržel pracovníka v sociálním podniku, pokud je výrazně nespokojen s ostatními motivačními faktory. Může se jednat o potřebu bezpečí danou časovým limitováním projektu, spojenou s potřebou jistoty příjmu“.*

6.3. Motivace a výkon

Měřítkem pracovní motivace je pracovní výkon (Gillernová, 2013). Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti. Obvykle se vyjadřuje Vroomovou rovnicí (vzorcem) z roku 1964 (Bedrnová, Nový, a kol., 2002, s. 255):

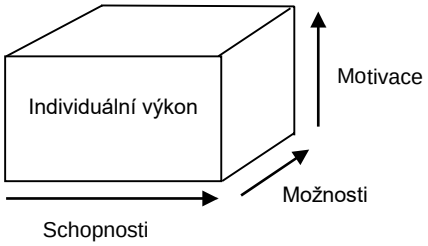
$$V = f\,(M \,.\, S)$$

kde:
V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),
M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),
S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

V současné době je tato definice překonána a je považována za zjednodušující, protože výkon je determinován také objektivními možnostmi **– Mž** (pracovními podmínkami).

Vztah motivace, výkonu a pracovních podmínek dokumentuje následující obrázek.

Obr. č. 4: Vztah motivace, výkonu a pracovních podmínek



Zdroj: vlastní úprava dle Wiswede 1980, s. 15, in Nakonečný, 1992, s. 110

Motiv úspěšného výkonu

Vedle specifických motivů David McClelland připouští existenci univerzálních motivů, a to za předpokladu, že stejné kulturní či situační podmínky způsobují univerzální afekty, stejná očekávání. Motiv úspěšného výkonu (Need for achievement) vyjadřuje obecnou touhu lidí po úspěchu, resp. obdivu, tzn. učinit něco, co by mohlo být subjektivně prožíváno jako úspěch a co by současně vyvolalo obdiv a úctu sociálního okolí. Funkcí této tendence je zvýšení hodnoty sebe sama (evalvace ega). Podle McClellanda tedy existuje obecná tendence člověka k dosažení úspěchu. Tento motiv lze považovat za relativně obecnou a stabilní charakteristiku jedince (Madsen, 1972). V účincích motivu úspěšného výkonu se uplatňují 3 proměnné:

- očekávání úspěchu,
- pohnutka ke specifickému výkonu (např. v oblasti sportu, práce),
- osobní důsledky úspěchu vyjádřené jeho zážitkem (je určován snadností či obtížností dosaženého cíle).

Vztah mezi úrovní motivace a výkonem

Tento vztah vyjadřuje názorně tzv. **Yerkesův-Dodsonův zákon**, označovaný jako **„obrácená U-křivka“**. Průběh „obrácené U-křivky“ nám ukazuje, že bude-li úroveň motivace nízká, bude i výkon nízký. Naopak začne-li úroveň motivace růst, poroste i výkon. Výkon ovšem poroste jen do nejvyššího bodu na křivce, kde dochází k maximu úrovně motivace (bod zlomu). Další nárůst motivace již vede k poklesu výkonu (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

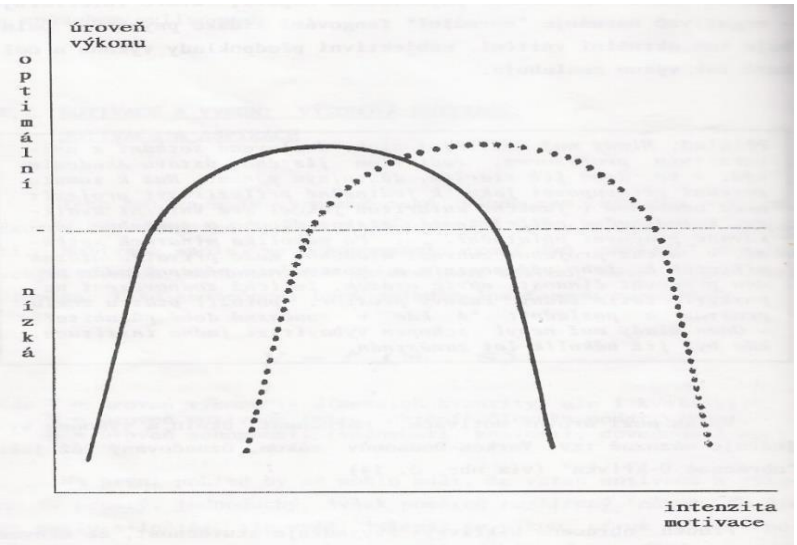
Mohlo by se zdát, že platí jednoduchá rovnice – čím větší je motivace, tím lepší je výkon. Přemotivovaný člověk tedy není pro organizaci žádným přínosem, protože přílišná motivovanost přináší vnitřní napětí, které výkon narušuje. Optimální úroveň motivace však záleží vždy na obtížnosti úkolu (Provazník & Komárková, 1996). Je nutné podotknout, že všechny druhy úkolů mají dané svoje optimální úrovně motivace a tyto optimální úrovně motivace jsou odlišné podle náročnosti úkolů.

Křivky na obr. č. 5 ilustrují úroveň výkonu vztaženou k intenzitě motivace. Nepřerušovaná křivka znázorňuje úkol relativně náročný, zatímco přerušovaná

křivka úkol relativně snadný. Ilustrovaný jev lze interpretovat tak, že optimální intenzita motivace je nižší pro relativně náročné činnosti. Aplikujeme-li tento poznatek na sociální práci, zjistíme, že vysoká úroveň výkonové motivace nemusí vždy přispívat k větší efektivitě vynakládaného úsilí. Sociální práce zahrnuje řadu činností, které jsou často komplikované a kladou vysoké nároky na zvládání psychické zátěže. Podle Yerkes-Dodsonova zákona tedy příliš vysoká úroveň výkonové motivace může vyústit v horší výkon, například v nedostatečnou analýzu situace a přijetí chybného rozhodnutí.

Jedinci vysoce výkonově orientovaní jsou charakterističtí tím, že se upínají na dlouhodobě orientované cíle. Výkonovou motivaci zjistíme u výběrového rozhovoru otázkami zaměřenými na životní úspěchy a neúspěchy. Můžeme ji u jedince ovlivnit pozitivní zpětnou vazbou (Provazník & Komárková, 1996; Bedrnová, Nový, a kol., 2002).

Obr. č. 5: Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Provazník & Komárková, 1996, s. 68

Aspirace, aspirační úroveň

Se silou motivu výkonu přímo souvisí **úroveň aspirace**, tj. úroveň životních cílů, které si lidé kladou a které tedy souvisí s praktickými nároky na úspěchy v životě a na sebe sama, což vyjadřuje míra sebedůvěry jako produkt dosavadní životní úspěšnosti či neúspěšnosti (Nakonečný, 2005).

Úroveň aspirace a její obsah jsou ovlivňovány také normami (standardy) skupiny, k níž jedinec přísluší a na níž je psychologicky závislý: jedinec aspiruje na vyšší výkon také tehdy, když je to v souladu se standardy skupiny. Když je vysoký výkon skupinovou normou, jedinec si stanoví vyšší aspirace, než byl jeho původní výkon, a jeho následující výkon je pak obvykle vyšší než výkon původní, ale nižší, než aspirační úroveň, kterou si stanovil (Nakonečný, 1992).

„Aspirace tedy spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň, výši, náročnost“ (Bedrnová, Nový, a kol., 2002, s. 258).

6.4. Další koncepty a přístupy k pracovní motivaci

V různých konceptech pracovní motivace hraje důležitou roli osobnost. Dvořáková et al. (2012) uvádějí základní motivační typy dle Heckhausena, který rozlišil dva **typy osobnosti z hlediska motivačních vlivů.** U prvního typu převažuje víra v úspěch, která ho motivuje. Druhý typ naopak motivuje obava z neúspěchu. Na základě tohoto zjištění, charakteristické rysy určující daný typ osobnosti. Pro osobnost 1. typu je charakteristické vytyčovat si realistické, přiměřené, ale dlouhodobé cíle. Tito jedinci dokáží být zároveň pružní ve změně cíle a v přístupu k budoucnosti jsou jednoznačně aktivní. U osobností 2. typu lze naopak pozorovat významné rozpětí při kladení cílů: jejich cíle jsou buď extrémně vysoké, nebo extrémně nízké. Charakteristická pro ně je také neochota měnit vytyčené cíle. Oproti osobnostem 1. typu pak přistupují k budoucnosti opatrně a často projevují obavy.

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak vyjádřena vzorcem (Bedrnová, Nový, a kol., 2002, s. 256):

$$\textbf{Výkonová motivace} = \frac{\textbf{Potřeba úspěchu}}{\textbf{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Jestliže převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch. V případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat s relativní pasivitou jedince. Pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou můžeme dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb zaměstnanců. Je velmi důležité rozpoznat úroveň výkonové motivace u každého jedince (Bedrnová, Nový, a kol., 2002). Někdy se v této souvislosti příznačně používá pojem **„strach z neúspěchu“.**

Jak poukazuje Hroník (1999), **motivaci zaměstnance můžeme diagnostikovat**, a to nejlépe, když se v rozhovoru ptáme na **osobní vizi** zaměstnance a vyjádření srovnáváme s tím, jak se mu v minulosti dařilo naplňovat své vize. Pracovní motivací zaměstnanec vyjadřuje přístup k práci obecně; současně jím vyjadřuje vlastní přístup k úkolům, které souvisejí s výkonem pro danou pracovní pozici.

Podle Rychtaříkové (2008) je důležitým nástrojem motivace kromě pochvaly rovněž **konstruktivní kritika.** Jejím cílem je poskytnutí zpětné vazby a poukázání na to, co je prováděno špatně. Jen tehdy lze to, v čem jedinec chybuje, napravit.

Přístup k chybám je důležitou součástí práce vedoucích pracovníků. V této souvislosti je nutné zmínit nutnost dobrých komunikačních schopností. Stěžejními pilíři účinné kritiky jsou:

- nesměřovat kritiku proti osobnosti člověka,
- být konkrétní.

Tématem pracovní motivace se u nás zabývá také další významný autor Jiří Plamínek, který na základě svých zkušeností a studia definoval **„zlatá pravidla motivace“** (Plamínek, 2015, s. 17-18):

- lidé by měli být spokojeni alespoň s něčím,
- každý člověk může být citlivý na jiné podněty,
- nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale naopak úkoly lidem,
- mnohdy stačí správně vysvětlit, jaká práce se po člověku očekává,
- při motivaci myslete na ty druhé, ne na sebe.

6.5. Vybrané motivační teorie

Snahou těchto teorií je objasnit zákonitosti motivace lidského chování a jednání obecně (tj. bez zvláštního zřetele k otázkám motivace pracovní). Teorie pracovní motivace: vznikají cca od počátku 20. století. Toto zaměření se objevuje v rámci nově se formující speciální disciplíny (psychologie práce) i do oblastí ekonomických a pracovních. Většina těchto teorií vychází z předpokladu, že pracovní jednání člověka je racionální (využívají tzv. kognitivistické modely).

Teorie motivace se dělí podle toho, zda se zaměřují na obsahovou teorii, nebo na procesní teorii, která se zaměřuje na to, jak motivace ovlivňuje chování (Arnold, 2007). Podobně Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dvě základní skupiny motivačních teorií, a to **teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené proces.** I přes rozdíly, které mezi teoriemi zaměřenými na obsah panují, se jejich autoři shodují v tom, že jejich základem jsou potřeby. V případě teorií zaměřených na proces, zde akcentují nejen základní lidské potřeby, ale také to, jak lidé smýšlí ve vztahu k jejich pracovní roli. Z uvedeného hlediska jsou tyto teorie označovány také jako **kognitivní teorie.** Někdy bývá v teorii uváděna ještě třetí skupina, a to **teorie zaměřené na speciální účely,** např.:

- participace zaměstnanců na rozhodování,
- sebemotivace manažerů,
- ostatní motivační přístupy: např. obohacování práce – Job enrichment; rozšiřování práce – Job enlargement; programy ke zlepšení kvality života „Quality of Working Life“ – QWL Programs; zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti „People Involvment Programs“ – PIP; Kroužky jakosti „Quality Circles“ – QC (např. Greenberg & Baron, 1993; Vodáčková & Vodáček, 1994; Stýblo, 1998).

Různí autoři více či méně zdůrazňují některé motivy, které jsme již uvedli v předchozí kapitole. Někteří z nich se je snaží do svých teorií systematicky a hierarchicky uspořádat. Vzhledem k jejich množství, není pochopitelně možné uvádět všechny. Z toho důvodu jsme pro tuto učební oporu vybraly pouze ty, jež patří mezi ty nejvlivnější a v praxi nejpoužívanější. První dvě níže uvedené teorie patří do skupiny motivačních teorií **zaměřených na obsah** a další dvě teorie jsou orientovány **na proces (kognitivní teorie).**

1) Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Herbert Maslow byl představitelem tzv. humanistické psychologie, v jejímž rámci se za základní psychologickou tendenci člověka pokládá růst osobnosti. Tento aspekt se uskutečňuje zejména tendencí k seberealizaci (Nakonečný, 1992). Tento fakt Maslow uplatnil i své hierarchické teorii potřeb, která se nejčastěji zobrazuje ve formě pyramidy. Její podstatou je vymezení kategorií základních lidských potřeb, které jsou uspořádány do pěti stupňů od nejnižších po nejvyšší. V tomto hierarchickém systému platí, že potřeby vyššího stupně jsou účinné, pokud jsou již uspokojeny potřeby stupně nižšího. S uspokojením určité úrovně potřeb tedy její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň (Bělohlávek, 1996). Podobně charakterizuje tuto teorii např. i Štikar et al. (2003) či Urban (2017). Jinými slovy, je to hierarchisticky uspořádaný systém s určitým právem přednosti, který spočívá v tom, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, byly již níže postavené potřeby uspokojeny. V konfliktních situacích se přednost projeví tak, že nižší potřeba převládne nad výše postavenou.

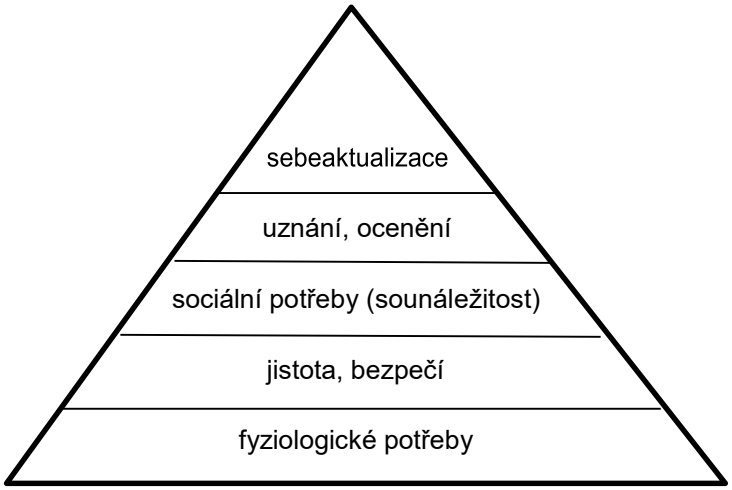
Urban (2017) uvádí, že Maslow tvrdil, že uspokojená potřeba přestává motivovat, což ale neplatí u nejvyšší potřeby seberealizace (sebeaktualizace), která na rozdíl od potřeb nižších nemůže být zcela naplněna a dokonce může nabývat na síle. Maslowova teorie byla často kritizována. V mnoha případech bylo dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb, např. estetických nebo duchovních může pomoci v krajních situacích lidského života, při nichž je možnost uspokojování nižších potřeb omezena nebo dokonce znemožněna, např. v prostředí koncentračních táborů, jak to ve svých publikacích popsal Viktor Emil Frankl a řada dalších autorů.

Maslow rozlišuje mezi deficitními motivy a motivy růstu. Deficitní motivy neboli potřeby nedostatkové, vyjadřují určitý nedostatek (jídla, bezpečí, prestiže, atd.) a jsou uspokojovány redukcí, kterou navozuje dosažení příslušných podnětů, např. navázání styku, získání prestiže apod. *(pozn.: na obr. 6 se jedná o první tři nejnižší úrovně).* Oproti tomu jsou motivy růstu neuspokojitelné, protože s jejich uspokojováním jejich intenzita narůstá (Nakonečný, 1992).

Výše uvedené lze podle Bělohlávka (1996) vysvětlit na příkladu uznání, které vyvolává potřebu dalších úspěchů, jež budou oceňovány.

Růstové potřeby na níže uvedeném obrázku zahrnují nejvyšší dvě úrovně.

Obr. č. 6: Maslowa pyramida



Zdroj: vlastní zpracování dle Bělohlávek, 1996, s. 172

Členění jednotlivých stupňů potřeb je následující:
a) Fyziologické potřeby – jedná se o základní potřeby, jejichž naplnění je nezbytné pro přežití (zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, atd.).
b) Potřeby jistoty a bezpečí – zajišťují a uchovávají existenci i do budoucna, vylučují nebezpečí či ohrožení.
c) Sociální potřeby (sounáležitost, láska, přátelství) – potřeba začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a rovněž dobrých vztahů k ostatním lidem.
d) Potřeby uznání a ocenění – zahrnují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
e) Sebeaktualizace – je realizací potenciálu jedince, tzn. realizace svých schopností a talentu (Bělohlávek, 1996).

Abraham Maslow vycházel z přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, tj. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K naplnění většiny těchto potřeb dochází v pracovním procesu, ovšem mnozí lidé např. o seberealizaci stát vůbec nemusí a mohou být motivováni nižšími fyziologickými potřebami.

2) Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace
Vedle Maslowovy teorie potřeb patří mezi nejvíce citované motivační teorie vůbec. Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie (Bedrnová, Nový, a kol., 2002). Je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Jedny příčiny způsobují spokojenost, jiné příčiny způsobují nespokojenost. Faktory, které působí spokojenost, nazval **faktory hygienickými (dissatisfaktory).** Souvisí

s kontextem práce a mají vnější charakter. Faktory vyvolávající spokojenost nazval **faktory motivačními (satisfaktory), resp. motivátory,** protože tyto faktory zároveň motivují. Mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce (Nakonečný, 1992; Bělohlávek, 1996). Příklady motivátorů a hygienických faktorů uvádí následující tabulka.

Tab. č. 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

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

Zdroj: vlastní úprava dle Koubek, 2015, s. 60

Pro pochopení této teorie je nutné si uvědomit, že přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Na rozdíl od nich přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Z příkladů v tabulce tak plyne, že pracovníci bývají motivováni vnitřními faktory práce (motivátory) a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadíme-li tedy motivátory do pracovního prostředí (např. uznání, přidání pravomoci nebo odpovědnost), můžeme tím zvýšit motivaci, avšak hygienické faktory mohou na rozdíl od nich motivaci jen udržet nebo snížit, ne ji však zvýšit (Koubek, 2015).

Herzbergova teorie byla často napadána. Diskutabilní je otázka přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů, tzn. motivátorů nebo hygienických faktorů, zejména pak zařazení mzdy mezi faktory hygienické. Vytýkáno je jí také nerespektování individuální motivační struktury pracovníků, protože to, co podněcuje pouze spokojenost, a na straně druhé to, co vyvolává spokojenost a podněcuje motivaci, může být u každého jedince odlišné (Bedrnová, Nový, a kol., 2002).

Urban (2017) uvádí, že z Herzbergerovy teorie vyplývá, že chceme-li nespokojené pracovníky motivovat, musíme nejdříve odstranit jejich nespokojenost. Pokud už odstraníme nespokojenost zaměstnanců, ještě to neznamená ale, že to povede k jejich motivaci. I přes tyto výhrady má teorie dodnes stále velký úspěch. *„Zdůraznila pozitivní vliv vnitřních motivačních faktorů, přispěla k zvýšení úrovně pracovního života a rozvoji procesu obohacování práce“* (Armstrong, 2002, s. 167).

3) Teorie expektance

Lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si současně určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mohlo stát, mají určitá očekávání (Bedrnová, Nový, a kol., 2002). To je společné východisko kognitivních teorií, k nimž se řadí i teorie expektance. Autorem této teorie z roku 1964 je V. H. Vroom. Její podstatou je myšlenka, že ať se člověk rozhoduje o čemkoliv, jeho konečné rozhodnutí je ovlivněno očekáváním, jaké výsledky jeho rozhodnutí bude mít (Armstrong, 2002). Čím vyšší hodnotu a očekávání přisuzují lidé danému cíli, tím více snahy a úsilí věnují k dosažení a uspokojení cíle. Člověk se tedy stává odhodlanějším a motivovaným podle subjektivního ocenění cíle (Nakonečný, 1992). *„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek“* (Armstrong, 2002, s. 164).

Expektanční teorie motivace pracovního jednání je formálně vyjádřena takto:

$$M = f\ (V \cdot E)$$

kde: M – úroveň motivace, V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede, E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku (Bedrnová, Nový, a kol., 2002, s. 252).

Z výše uvedeného vztahu vyplývá, že aby byl pracovník správně namotivován k splnění zadaného úkolu, tak musí:

1. Mít pro něj odměna za splnění úkolu význam (valence = subjektivní význam odměny).
2. Být jeho snaha následována výsledkem (expektance = očekávání výsledku za úsilí; vztah mezi úsilím a výkonem).
3. Být výsledek za splnění úkolu ohodnocen odměnou.

Výše uvedené formální vyjádření teorie ukazuje na souvislosti mezi faktory. *„Jestliže jeden z těchto faktorů bude nulový nebo nebude mít žádnou hodnotu, tak motivace bude rovněž nulová“* (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 248).

Expektanční teorie pracovní motivace má nezastupitelné místo zejména při odměňování pracovníků, kde toto očekávání může hrát velmi důležitou roli. Odměna plynoucí z určité činnosti by měla odpovídat zájmům zaměstnanců. Zatímco někteří

dávají přednost finančním odměnám, jiní naopak mohou preferovat uznání, prestiž profese nebo třeba jistotu pracovního místa.

4) Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Hlavním představitelem této teorie je J. S. Adams. Vychází z fenoménu sociálního srovnávání, který je spojený s tendencí k rovnováze (Nakonečný, 1992). Zaměstnanci pociťují nutkání porovnávat své výdaje a zisky z vykonané práce se svými kolegy. Ukáže-li výsledek srovnání nerovnováhu, zaměstnanec bude motivován k jejímu odstranění. K výdajům je zařazována především píle, schopnosti investované do činnosti, náročnost a časové vypětí. Ziskem může být například mzda, plat, odměna, uznání, kariérní růst. Obecně jde tedy o vztah:

$$\frac{\textit{dávám}}{\textit{dostávám}} = \frac{\textit{dává}}{\textit{dostává}}$$

Srovnáváme tedy vstupy a výstupy vlastní se vstupy a výstupy ostatních kolegů, kdy se může vytvořit subjektivní dojem „pod-plácení“ nebo „pře-plácení“. Uplatňuje se tu princip kognitivní disonance, kdy plat např. není v rovnováze s výkonem a jedinec není hodnocen spravedlivě s ohledem na své pracovní úsilí, a ve srovnání s jinými pracovníky je buď podceňován, nebo přeceňován (Nakonečný, 1992).

Zaměstnanci, kteří jsou stejně oceňováni jako jejich spolupracovníci, ale jejich pracovní úsilí a výsledky jsou vyšší, mohou ztratit motivaci a cíleně svou aktivitu snížit na úroveň odpovídající ostatním zaměstnancům (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012).

Otázky k tématu:

1. Definujte pojmy motiv, motivace a pracovní motivace.
2. Jaký je rozdíl mezi intrinsickou a extrinsickou motivací?
3. Jaké jsou základní zdroje motivace?
4. Vysvětlete vztah mezi motivací a výkonem.
5. Co je to aspirace?
6. Jaké znáte další koncepty a přístupy k pracovní motivaci?
7. Popište a vysvětlete jednotlivé vybrané motivační teorie.
8. Jak byste aplikovali Maslowovu hierarchii potřeb v sociální práci?

7. Plánování, řízení a rozvoj kariéry pracovníků. Kariérové typy. Specifika kariérního rozvoje v organizacích služeb sociální práce

Existují nejrůznější definice a vyjádření pojmu **kariéra**, který je ústředním pojmem tohoto tématu. Nejznámější a asi nejvýstižnější je definice Františka Bělohlávka (1994a, s. 11): *„Kariéra je dráha životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“.*

Michaela Tureckiová (2004, s. 97-98) chápe **kariéru** následovně: *„Pojmem kariéra se běžně označuje ta část životní dráhy (života) člověka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností (procesů) organizace nebo více organizací, respektive s jeho prací pro takové organizace“.* Pro porovnání můžeme ještě uvést definici Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 372): *„Pracovní kariéra (profesní dráha) člověka představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení“.*

Dalším důležitým pojmem je **„rozvoj kariéry“**. Rozvoj kariéry má dvě složky. Jednou je **plánování kariéry**, což je úsilí jednotlivce o nalezení a realizaci vlastní životní cesty. Druhou je **řízení kariéry**. Ta představuje úsilí organizace o růst pracovníků v souladu s jejich potenciálem (Bělohlávek, 1994a). Pro člověka i organizaci je důležité nalézt soulad mezi těmito dvěma složkami.

S tím souvisí dvojí úhel pohledu na kariéru, diferenciace kariéry na **vnější (objektivní) a vnitřní (subjektivní).** Vnější kariéra se zaměřuje na objektivní pozorovatelná a srovnatelná kritéria. Pro poznání vnější kariéry jsou typické informace uvedené v životopisech či dokumentech personálních oddělení, tzn. přehled dosaženého vzdělání a kurzů, předchozích zaměstnání, které člověk vykonával (Bělohlávek, 1994a). Jak uvádí Kirovová (2007), vnější kariéra reflektuje vnější, organizační faktory, které ovlivňují průběh kariéry. Toto pojetí vyjadřuje pouze hledisko zaměstnavatele či organizace, neříká nám nic o významu jednotlivých událostí z hlediska jednotlivce, na což upozorňuje Bělohlávek (1994a). V 70. letech se díky pracím Edgara Scheina, Michaela Drivera a Johna Hollanda prosadilo nové, vnitřní hledisko (spíše psychologické)**,** kde je kariéra považována za záležitost subjektivní, vyjadřující postoj pracovníka, jeho zkušenosti a osobní růst. Tato vnitřní kariéra zohledňuje především pohled jednotlivce, jeho individuální potřeby, aspirace, cíle, identitu jedince, atd.

Pokud chceme zjistit, podle jakých měřítek posuzujeme kariéru (ať už svou vlastní nebo někoho jiného), můžeme použít např. **kritéria kariéry** dle Bělohlávka (1994a):

- pozice, postavení v organizaci,
- hodnost (např. v armádě),

- reálná moc,
- plat,
- počet podřízených,
- symboly (auto, vybavení kanceláře,…),
- rozsah spravovaného majetku,
- rozvoj zkušeností a znalostí,
- tvůrčí a duševní náročnost práce,
- sebeuspokojení.

Tradiční pojetí kariéry

Tradiční pojetí kariéry se dává do souvislosti s industriálním obdobím. V tomto pojetí byla kariéra vnímána pouze ve smyslu postupu směrem nahoru ve vykonávané funkci v rámci zaměstnání či zvýšení společenského postavení ve společnosti. Typickým příkladem takového pojetí je následující definice: *„Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec. Kariéru lze tedy chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení“* (Růžička, Nový & Provazník, 1993, s. 8). Z uvedeného vymezení kariéry vyplývá, nejen že by kariéra měla mít vzestupnou tendenci, ale také že je hodnocena na základě vnějších pozorovatelných kritérií. V tradičním pojetí kariéry byl kladen důraz především na vnější kariéru a subjektivní hledisko jednotlivce bylo opomíjeno. Pro tradiční pojetí kariéry je typické **dlouhodobé působení ve vybrané organizaci a minimální kariérová mobilita.** Kirovová (2007) zmiňuje, že zaměstnanci většinou zůstávali v zaměstnaneckém vztahu u jedné organizace až do odchodů do důchodu, nedocházelo k častým změnám organizací či profese v průběhu kariéry.

Současné pojetí kariéry

Se změnami ve společnosti došlo i ke změnám v pojetí kariéry. Kirovová (2011) uvádí, že zhruba od 90. let 20. století se začalo v odborné literatuře rozlišovat mezi tradičními a novými koncepcemi kariéry, které souvisí s přechodem k postindustrialismu a reflektují nastávající globální změny. Malinová (2011) popisuje, že toto období je charakteristické zásadními strukturálními ekonomickými změnami, dochází k výraznému rozvoji terciárního sektoru, k politickým a sociálním změnám, intenzivně se také rozvíjí informační a komunikační technologie, což urychluje a usnadňuje globalizaci, čemuž se musí přizpůsobit podoba a fungování organizací. V současném pojetí je kariéra jevem bohatším a složitějším, než jen postup od funkce k funkci, **nejedná se jen o postup směrem nahoru, ale možný je pohyb všemi směry**. Rymeš (in Štikar et al., 2003, s. 119) definuje kariéru následovně: *„Je to strukturovaný sled událostí v profesionálním životě člověka, kdy pracovník postupuje, setrvává nebo sestupuje v hierarchii pracovních pozic, kdy mění jednu pracovní činnost za druhou ve struktuře různých zaměstnání, kdy získává a zhodnocuje pracovní zkušenosti a vytváří si profesionální pověst – image“.* Došlo tedy k velkým

změnám při uvažování o kariéře a dnes je za součást kariéry považován i sestup v rámci profese či změna a okolnosti s tím spojené.

Vágnerová (2007) konstatuje, že mladí lidé již neočekávají, že budou pracovat celý život v jedné profesi a tento typ kariéry nazývá jako **proměnlivá a diskontuitní kariéra**, což znamená, že lidé v průběhu života vystřídají několik alternativ jako je pozice zaměstnance, samostatné podnikání, fáze rekvalifikace nebo dalšího studia a zahrnuje také krátké období nezaměstnanosti. Na rozdíl od tradičního pojetí, ve kterém byl kladen důraz především na objektivní kariéru, v současné době vzrůstá význam subjektivní kariéry a subjektivních kritérií hodnocení kariéry. Výraznou změnou je také to, že odpovědnost za plánování a řízení kariéry je nyní na samotném jedinci.

7.1. Vývoj kariéry

Vývoj kariéry v průběhu života lze rozdělit cca do čtyř období (srov. Bělohlávek, 1994a; Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001; Vágnerová, 2007):

1) Přípravné období

Zahrnuje období od dětství do nástupu do zaměstnání. Jde o volbu povolání a již v této době může vzniknout reálný obraz profese, který ovlivní adaptaci jedince.

2) Počátek kariéry

Zahrnuje období od nástupu do zaměstnání do cca 35 let, objevují se problémy s přizpůsobením člověka v zaměstnání, kde se vyžaduje taktika a dovednosti, které škola zpravidla nedává. S finančním zajištěním vzniká pocit nezávislosti na rodičích, na druhé straně se však člověk musí srovnat s mnoha negativními pocity způsobenými především srovnáním představ o profesních úspěších a vlastní realitou. Velkou roli zde hraje možnost získat zkušenost ještě před započetím vlastní kariéry, např. formou brigád, exkurzí nebo tzv. mléčných programů. Jedním ze zajímavých úkazů je tzv. časný kariérový úspěch. Výzkumy se zjistilo, že jedinci, kteří dosáhli v kariéře významného postavení, byli úspěšní, již na počátku své kariéry.

3) Kariérové plató

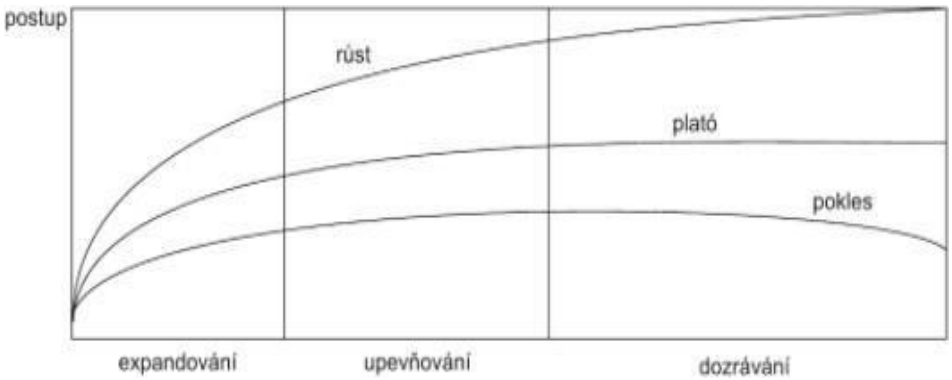
Období mezi 35-55 lety. Dochází ke zkorigování ideálu, další postup je určen jen pro menší množství. V tomto období začíná tzv. druhá kariéra. Dochází k jistému zpomalení a zastavení kariéry. Nastává často již mezi 30. a 40. rokem. Toto zpomalení kariérového růstu, ale i růstu platového se nazývá kariérové plató. Vyznačuje se většinou „vystřízlivěním“, kdy člověk koriguje své ideály a uvědomuje si své kariérové možnosti. Obranou proti kariérovému plató mohou být alternativní cesty vzestupu v možné druhé kariéře:

- „vícefiremní“ kariéra přispívá rozhledu a odstraňuje frustraci,
- laterální rozvoj kariéry, který se prolíná několika profesními oblastmi,
- působení v poradenství, výchově manažerů nebo v malém podnikání,
- krátkodobé poradenské působení (člověk se často vrací do původní organizace).

4) Starší věk
Věkové období po 50-55 letech. Ubývá pružnosti a energie, ale na druhé straně dominuje rozhled a zkušenosti. Později dochází často ke ztrátě smyslu života v souvislosti s odchodem do důchodu. Blížící se důchod může způsobit pocit prázdnoty, ztráty kontaktů i pracovního vytížení. Instituce mentorství umožňuje využití starších pracovníků pro pomoc mladým lidem, kteří se potřebují zapracovat, a současně uspokojuje potřebu seberealizaci mentora.

Jednotlivé fáze vývoje kariéry si můžeme znázornit graficky na dalším obrázku.

Obr. č. 7: Fáze vývoje kariéry



Zdroj: vlastní úprava dle Armstrong, 2007, s. 336

7.2. Kariérový pohyb

V průběhu kariéry člověka dochází ke změnám a přesunům. Měníme místo, zaměstnavatele, postupujeme nebo naopak klesáme v organizační hierarchii, přecházíme z jedné oblasti činnosti ke druhé. Všem těmto změnám říkáme **kariérový pohyb.** Existují dva **systémy klasifikace kariérových pohybů**, jejichž autory jsou Edgar Schein a Edward Ernest Jennings.

1) Dimenze kariérového cyklu (E. H. Schein)
Schein sledoval změny v průběhu kariéry manažerů a identifikoval tři základní dimenze kariérového cyklu z vnější podoby kariéry a z nich vyvodil i **tři typy kariérového pohybu** (Bělohlávek, 1994a):
1. rozměr hierarchický,
2. rozměr funkcionální či technický,
3. rozměr radiální.

Ad.1. Schein si pro systém funkcí v organizaci vytvořil model kužele. Vrchol kužele znamená pozici ředitele a vrcholové vedení firmy, pod vrcholem jsou nižší úrovně, základnou jsou řadoví pracovníci. Kužel pak rozdělil na výseče, kdy každá jednotlivá výseč znamená určitou odbornou oblast – např. marketing, projekce, výroba. Většina

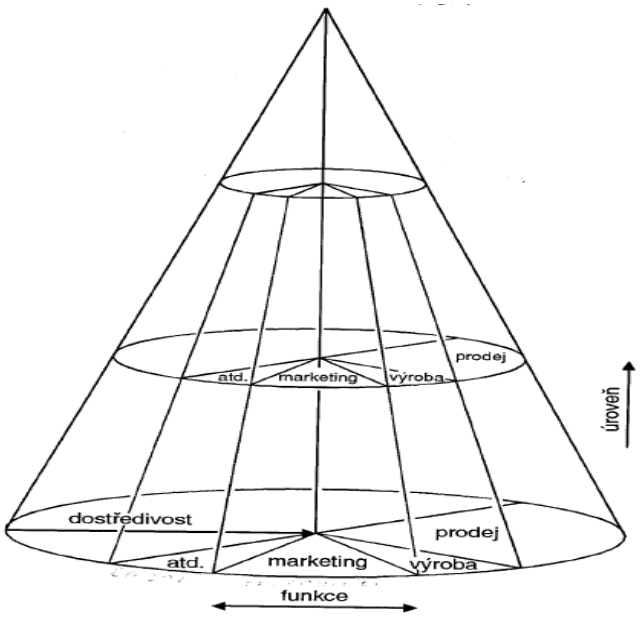
lidí se v organizaci v rámci své kariéry pohybuje podle **hierarchického rozměru**, tedy postupují od nižšího postu na vyšší místa, směrem k vrcholu kužele. Možnosti a délka postupu záleží na charakteru organizace a existují takové, kde je od nejnižšího po nejvyšší stupeň pouze několik málo stupňů (např. univerzity). Na druhé straně, některé organizace mají značný odstup mezi jednotlivými úrovněmi a člověk zde prochází často změnami postavení (např. armáda). Hovoříme zde o **vertikálním pohybu.**

Ad.2. Současně se lidé v organizaci mohou pohybovat podle **funkcionálního neboli technického rozměru.** Jde o přechody mezi různými odbornými oblastmi (např. z úseku finančního na úsek marketingový). Typickým příkladem takového pohybu je rekvalifikace. Jindy zase hovoříme o druhé kariéře, tj. nová kariéra v nové profesi. Toto je pohyb po obvodu kužele, tzn. **pohyb horizontálně laterální.** Může být také spojen s pohybem vertikálním.

Ad.3. Poslední **rozměr radiální** souvisí s pohybem méně patrným, a to od povrchu kužele ke středu a naopak. Jedná se o přechody mezi oblastmi specializovanými, na okraji kužele, do oblastí obecných ve středu kužele. Hovoříme zde o pohybu **horizontálním centrálním (radiálním).**

Jednotlivé dimenze kariérového pohybu jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. č. 8: Dimenze kariérového pohybu podle E. H. Scheina



Zdroj: Bělohlávek, 1994a, s. 14

2) Mobiliografie

Autorem významné teorie zabývající se kariérní změnou a vertikálním pohybem, je Jennings. Jedná se o pokus popsat vývoj kariéry kvantitativně.

Vyvinul k tomu zvláštní systém, který nazval **„mobiliografie“.** Ten hodnotí dosavadní kariérový pohyb manažerů a jednotlivým pohybům přiřazuje tzv. **skóre mobility.** Jednotlivé kariérové pohyby rozčlenil takto (Bělohlávek, 1994a):

- **T – technické** – jakákoliv nemanažerská funkce,
- **U – povýšení** – postup na funkci s vyšší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolů,
- **L – lateralita** – pohyb mezi funkcemi o stejném stupni pravomoci či odpovědnosti, ale mezi různými odbornými oblastmi,
- **S – setrvání** – v určité funkci bez povýšení nebo sestupu,
- **D – sestup (degradace)** – přeřazení na funkci s nižší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolu,
- **X – odchod** – manažer opouští organizaci.

Jennings pak zachycoval jednotlivé pohyby během kariéry manažera a připisoval jim numerické hodnoty. Celý systém je poměrně složitý. Zatímco na počátku kariéry se za laterální pohyb body připisují (jde o osvojování nových zkušeností a dovedností), později jsou body odečítány, protože je tentýž pohyb považován za stagnaci a neschopnost jedince dosáhnout vyššího postavení. Taktéž setrvání v pozici je zpočátku bráno jako přínos - znamená důkladné osvojení požadavků práce a pracovního místa. Posléze je však opakované setrvání dokladem toho, že pracovník nemá předpoklady pro vyšší funkci a je proto bodováno záporně (Bělohlávek, 1994a).

Srovnání Scheinova a Jenningsova modelu kariérového pohybu

Zatímco Scheinův model je neutrální, nehodnotí kariérovou úspěšnost podle žádných kritérií a toleruje i kariéru horizontální, starší model Jenningse vychází z jediného hierarchického postupu a na něm staví své bodování. Jakýkoliv jiný pohyb než vzhůru je považován za méně hodnotný. Jenningsův model je proto mnohem jednostrannější (srov. Bělohlávek, 1994a, s. 16).

V dnešní době jsou často k vidění i radikální změny kariéry. Týkají se kompletní změny profese, ale můžeme k nim zařadit i změny zaměstnaneckého poměru, kdy zaměstnanci ukončují zaměstnanecký poměr kvůli vlastnímu podnikání. Na rozdíl od předchozích teorií se jedná o přechody mezi organizacemi.

7.3. Kariérové typy

Lidé se liší průběhem kariéry, což bývá často připisováno odlišným osobním charakteristikám, od nichž se odvíjí naše osobní preference a tím i volba pracovního prostředí, ke kterému tíhneme. Podle jednotlivých klasifikací kariérových typů jsme schopni lépe porozumět individuální kariérní dráze jedince a předvídat jeho možný kariérní pohyb. Bělohlávek (1994a) popisuje tyto **hlavní teorie kariérových typů:**

Hollandův model osobnosti a pracovního prostředí, Scheinovu teorii kariérních kotev a McClellandovu teorii potřeb.

7.3.1. Hollandův model osobnosti a pracovního prostředí

John Holland vypozoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci a určil šest typů osobnosti podle profesionálního prostředí. V souladu s nimi člověk orientuje kariéru do pracovního prostředí, jenž je v kontextu s jeho osobností. Jedná se o následující typy: realistický, zkoumavý, sociální, konvenční, podnikavý, umělecký (Holland, 1966). Lze je měřit Hollandovým dotazníkem profesionálních zájmů. Původní seznam obsahuje 160 profesí, k nimž jedinci vyjadřují svůj postoj. Pokud jeden typ výrazně převažuje, je profesionální orientace jednoduchá. Jestliže však dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, může u člověka docházet ke kariérovým konfliktům při volbě profese nebo zaměstnání (Bělohlávek, 1994a).

Holland je autorem sebeposuzovacího inventáře SDS (Self-Directed Search). V České republice je tato metoda většinou známa pod názvem RIASEC, jak vyplývá ze začátečních písmen jednotlivých názvů profesionálních typů (realistic, investigative, artistic, social, enterprising a convential). Hollandova profesní typologie vychází z obecných principů teorie profesního vývoje Donalda Supera. Super však byl příliš obecný a tak se Holland rozhodl pro vytvoření syntetizující teorie, která by dokázala odpovědět na otázky typu: „Jak se lidé při výběru povolání rozhodují? Proč mění svá povolání? Jaké aspekty ovlivňují jejich kariérní vývoj?“ Vlivem prostředí a dědičnosti dochází u člověka k postupnému rozvoji specifických osobnostních vlastností, které mají podobu určité hierarchie či struktury osobních návyků, preferovaných způsobů chování, sociálních vzorů a také způsobů řešení situací. Osoby vykonávající povolání v určité třídě povolání, se vyznačují podobnými osobnostními charakteristikami. Ve stejných situacích často reagují podobným způsobem a řeší podobně i většinu problémů (Mezera, 2005).

Proces volby povolání je procesem postupně se rozvíjející zájmové i osobnostní diferenciace, která vede k preferenci jedné ze šesti orientací, vyjádřených v následujících typech:

a) Osobnost s motorickou (manuální či manuálně technickou) životní orientací (Realistický typ - realistic / R)

Jedinci s touto osobnostní orientací jsou aktivní, neurostabilní, vykazují vysokou míru maskulinity, preferující konkrétní, manuálně či technicky náročné činnosti a aktivity například ve stavebnictví, strojírenství, při práci se stroji, jsou nesporně více sportovně založení než zástupci ostatních skupin, v sociální oblasti jsou však méně aktivní a „společensky“ obratní, spíše málomluvní, s tendencí k introverzi, ale sociálně přizpůsobiví, upřímní, nefalšovaní a vytrvalí. Rádi pracují spíše s konkrétními věcmi, předměty a materiály, než s myšlenkami či lidmi. Nesporně dávají

daleko více přednost fyzickým aktivitám, nevadí jim práce venku, stejně jako i práce s rostlinami či zvířaty. Osoby spadající do této osobnostní kategorie si osvojují nové schopnosti a dovednosti spíše prostřednictvím praktických činností, které mají nějaký konkrétní cíl stejně jako i hmatatelný produkt či výsledek. Realistické typy mají tendenci komunikovat upřímným a přímým způsobem jednání a hodnotové orientaci dávají přednost spíše materiálním hodnotám. Typickými reprezentanty tohoto osobnostního typu v profesní oblasti jsou takové obory jako například: elektromechanik, strojní mechanik, veterinář, zedník, instalatér, tesař, truhlář, kuchař, mistr praktického výcviku, apod. (srov. Mezera, 2005, s. 9).

b) Osobnost s investigativní, či vědeckou životní orientací (Investigativní typ – investigative / I)

Jedinci s touto osobnostní orientací preferují analytické, intelektuální a investigativní aktivity a činnosti, uplatňují se ve zvýšené míře zejména ve výzkumu, či vědeckých oborech, kde jsou kladeny zvýšené nároky na zvládání přírodovědných oborů včetně matematiky. Osoby tohoto typu mají spíše vědecké ambice, dobře se orientují ve vysoce strukturovaném pracovním prostředí, vyznačují se kritickým a přísně metodickým myšlením, preferují spíše logický způsob řešení problémů abstraktní povahy. Sociálně se vyznačují spíše opatrným a uvážlivým jednáním, v sociálních vztazích jsou nezávislí, spíše introvertně orientovaní, introspektivně ladění, přísně metodicky zaměření, preferují spíše kognitivně kreativní činnosti. V týmové spolupráci nemají tendenci vyhledávat vedoucí a dominantní role. Hodnotově jsou orientovaní spíše na oblast celoživotního učení a poznávání, stejně jako i zdokonalování vědeckých či matematických dovedností, postrádají však často schopnost vést a strhnout ostatní. Mezi preferované pracovní oblasti řadí především vědecké obory a činnosti, které jsou zárukou samostatnosti, nových podnětů, které vyžadují abstraktní či komplexní způsob řešení. Typickými reprezentanty tohoto osobnostního typu v profesní oblasti jsou takové obory jako například: biolog, chemik, systémový analytik, programátor, laboratorní asistent/ka, lékárník, chirurg, apod. Investigativní typ Johna Hollanda je částečně shodný se Sprangerovým teoretickým typem. Ten představuje výrazný znak vědce či filozofa s dominantním postavením snahy o poznání reálných vztahů v přírodě či společnosti a poznání pravdy spolu s kognitivními postoji k uspořádání a systematizaci poznatků jako hlavní náplně života (srov. Mezera, 2005, s. 10).

c) Osobnost s uměleckou životní orientací (Umělecký typ - artistic / A)

Pro osoby s uměleckou osobnostní orientací je typické originální, intuitivní a imaginativní myšlení, milují tvořivost a tvůrčí umělecké aktivity jako je komponování hudby, stejně jako i hraní na hudební nástroje, tvůrčí psaní, kreslení, malování, či práce s kamenem s hlínou, herectví, podobně jako i tanec či baletní umění. Všechny tyto aktivity vyhledávají s cílem po tvůrčím vyjádření vlastních pocitů, nálad, dojmů či nápadů. Lidé, kteří spadají to této osobnostní kategorie, milují flexibilitu, nestálost a dynamičnost každodenního života, se všemi jeho radosti i starostmi, které život přináší. Na druhé straně pociťují averzi k jakékoli konvenčnosti a konformitě. Lidé s

uměleckou osobnostní orientací jsou komplikovaní, nepořádní, nevázaný a impulzivní, emocionálně ladění, do sebe zahledění tvořiví idealisté, s menší mírou praktičnosti v každodenním životě. V sociální komunikaci s ostatními lidmi volí vysokou míru expresivity a otevřenosti. Hodnotově jsou orientováni na estetické hodnoty a sami sebe hodnotí jako kreativní a nekonformní osoby s hudebním, dramatickým, výtvarným či pohybovým nadáním, které má daleko k šedé úřednické rutině či honu za penězi. Mezi preferované pracovní oblasti řadí především umělecké obory a činnosti vykonávané v tvůrčím prostředí. Typickými reprezentanty tohoto osobnostního typu v profesní oblasti jsou takové obory jako například: hudebník, reportér, malíř/ka, sochař/ka, aranžér/ka, loutkoherec, propagační výtvarník, architekt/ka, učitel/ka angličtiny, designér/ka nábytku, fotograf/ka, apod. Hollandův umělecký typ (A) je částečně shodný se Sprangerovým estetickým typem. Ten spatřuje největší hodnotu ve formě, harmonii a procesu uměleckých zážitků, všechno posuzuje z hlediska estetických kategorií tvaru, pohybu, tónů či barev (srov. Mezera, 2005, s. 10).

d) Osobnost se sociální životní orientací (Sociální typ - social / S)

Jedinci s touto osobnostní orientací jsou společenští, laskaví, přesvědčiví a družní, ochotní ke spolupráci, sociálně jsou velmi přátelští, se sklonem k altruismu, stejně jako i idealismu. Jejich dominantním osobnostním rysem je nejen extroverze, ale i vysoká komunikativnost spojená s prosociálními, pomáhajícími, vzdělávacími či léčebnými aktivitami zaměřenými na péči, pomoc a podporu ostatních lidí. Jedinci se sociální osobnostní orientací velmi rádi spolupracují s ostatními lidmi na skupinových aktivitách, ale i cílech, které jsou zaměřeny na pomoc, léčbu, poradenství, či vzdělávání dospělých osob stejně jako i malých dětí. Rádi sdílení problémy ostatních lidí, které se snaží řešit, protože jsou ušlechtilí, taktní a ohleduplní. Sociální typy lidí vyhledávají pracovní prostředí, které by jim umožnilo pracovat v týmu podobně orientovaných osob, preferují především práci s lidmi, jejichž problémové situace se snaží řešit diskusí stejně jako s pomocí relativně širokého spektra interpersonálních dovedností. Sami sebe hodnotí jako chápající, prospěšné a sociálně vřelé jedince. Typickými reprezentanty tohoto osobnostního typu v profesní oblasti jsou takové obory jako například: učitel/ka, poradce, sociální pracovnice, sociální kurátor, personalista, učitel základní školy, zdravotní sestra, rehabilitační sestra, apod. Hollandův sociální typ (S) je alternativou Sprangerova sociálního typu. Ten za nejvyšší hodnotu považuje lásku k lidem a sociální komunikaci, proto je nesobecký a laskavý, což lze chápat za největší vklad do mezilidských vztahů (srov. Mezera, 2005, s. 10).

e) Osobnost s podnikavou životní orientací (Podnikavý typ - enterprising / E)

Osoby s podnikavou osobnostní orientací jsou ambiciózní, energičtí, sebevědomí, spoléhající se spíše na sebe, dobrodružně ladění, orientovaní na zisk, profit či společenskou úspěšnost, kterou dosahují prostřednictvím ekonomických, organizačních či politických prostředků. Preferují činnosti, které vyžadují vysokou míru argumentace, organizačních schopností, dominance a přesvědčování

ostatních lidí. Právě proto jsou úspěšní v takových oblastech, jako je obchod, prodej, personální management. V sociální oblasti jsou zaměřeni spíše na dosahování organizačních a ekonomických cílů, než na lidi samotné. Pro svou komunikativnost jsou často stejně tak předurčeni zastávat role mluvčího či politicky angažovaného reprezentanta určité zájmové skupiny lidí. Jedinci s podnikavou osobnostní orientací chápu sami sebe jako vysoce asertivní a dominantní osoby, které se ovšem občas v jisté míře nevyhnou ukvapenosti a impulzivní, či méně taktního jednání. Typickými reprezentanty tohoto osobnostního typu v profesní oblasti jsou takové obory jako například: obchodník, nákupčí, manažer, obchodní právník, pojišťovací agent, obchodník s realitami, soudce, obhájce, státní zástupce, apod. Motivačně pohnutkový či podnikavý typ Johna Hollanda je velmi shodný se Sprangerovým ekonomickým typem. Ekonomický typ reflektuje především zájem o to, co je užitečné, co přináší zisk, a to často i v rozporu s estetikou (srov. Mezera, 2005, s. 11).

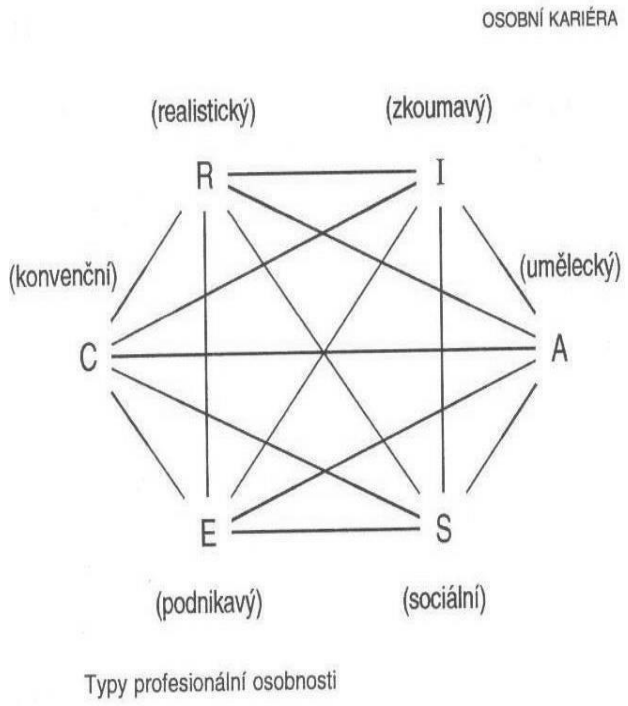
f) Osobnost s konformní životní orientací (Konvenční typ – convential / C) Jedinci s touto osobnostní orientací jsou vysoce výkonní, se sklonem k vysoké pečlivosti, názorově jsou však konformní a přizpůsobiví, pracovně svědomití, s tendencí k praktičnosti. V sociální oblasti jsou spíše defenzivně ladění a méně společenští. Cítí se daleko lépe v jasně strukturovaném sociálním prostředí, kde jsou mimořádně úspěšní právě pro svou vysokou odpovědnost, přesnost při práci s daty, čísly a mnoha různými informacemi, které kladou požadavky na pečlivost a smysl pro detail. Osoby s tímto osobnostním typem nepostrádají organizační schopnosti, které jsou však schopni plně využít spíše v pracovním prostředí s jasně stanovenými rolemi, pracovními postupy, povinnostmi a úkoly. Osoby s touto osobnostní orientací vnímají sami sebe jako odpovědné a vysoce výkonné pracovníky, ovládající poměrně široké spektrum administrativně technických a organizačních dovedností, které je předurčují k velmi úspěšnému uplatnění v mnoha pracovních týmech. Typickými reprezentanty tohoto osobnostního typu v profesní oblasti jsou takové obory jako například: sekretářka, bankovní úřednice, mzdová účetní, archivář/ka, matrikář/ka, bezpečnostní technik, správce sítě, pokladní/k, apod. (srov. Mezera, 2005, s. 11).

Jednotlivé kariérové typy je možné zobrazit ve formě hexagonálního modelu osobnosti a pracovního prostředí (viz obr. 9). Některé typy jsou si vzájemně blízké a jiné jsou si vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, není to na závadu a dokonce to může být v určitých profesích výhodou (např. pokud je obchodní zástupce typ podnikavý i sociální). Naopak při opačném položení různých kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům (Bělohlávek, 1994a).

Výsledkem testu je kód, který se používá k zjištění typu profesní orientace. Ten pak napomáhá k další profesní orientaci, která bude v souladu jak s osobními zájmy, tak také se schopnostmi a dovednostmi. Tento kód může být 2-3 písmenný, podle toho, ve kterých typech daná osoba skóruje největším počtem bodů. Jako příklad můžeme

uvést kód „SC“, který je typický u pedagoga dospělých, výchovného poradce, vychovatele/ky dětí a mládeže nebo i sociálního pracovníka (Mezera, 2005). U všech těchto profesí je dominující sociální orientace. Ta nejvíce odpovídá v Scheinově typologii kariérové kotvě „služba“, kdy jedinci usilují o dosažení něčeho prospěšného a hodnotného pro ostatní (Schein, 1996).

Obr. č. 9: Typy profesionální osobnosti



Zdroj: Bělohlávek, 1994a, s. 24

7.3.2. Scheinova teorie kariérních kotev

Schein studoval po řadu let kariéru absolventů jedné univerzity. Zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři složky (zkráceno podle Bělohlávek, 1994a, s. 23-24):

1. vlastní obraz talentu a schopností (založený na současném úspěchu v různých pracovních pozicích),

2. vlastní obraz motivů a potřeb (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních),

3. vlastní obraz postojů a hodnot (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé).

Kariérovou kotvou tedy nazýváme soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot, který slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry. Schein následně určil **5 základních typů kariérových**

kotev (zkráceno podle Bělohlávek, 1994a, s. 24-27)**:**

- **technicko-funkční kompetence**, kdy jedinec zvažuje kariéru především v intencích odbornosti,
- **manažerské kompetence**, vyznačující se silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Spočívá v kombinaci tří oblastí:

a) analytické kompetence (jako schopnost přijímat velké množství informací, vybírat to podstatné, dostat se k jádru problému a nalézt řešení),
b) interpersonální kompetence (schopnost vést lidi, usměrňovat je, řídit, zapojit je do týmů a týmového řešení úkolů),
c) emocionální kompetence (schopnost nést větší emocionální zátěž, čelit vypjatým interpersonálním situacím).

- **jistota**, založená na snaze dělat vše, co si přeje zaměstnavatel, kdy je preferována především záruka stabilního zaměstnání, solidní příjem a další výhody,
- **autonomie**, která brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které klade práce v organizaci,
- **kreativita,** méně běžná kotva, která spočívá v touze vytvářet vlastní výtvory v různých oblastech,
- a později Schein doplnil také **kotvu šestou „služba“**.

7.3.3. McClellandova teorie potřeb

Další teorií je **McClellandova teorie potřeb**, která je založena na lidských potřebách promítajících se následně do motivace člověka. Pochází z 60. let, kdy byli studováni lidé, kteří dosáhli pracovního úspěchu. Právě motivace je hlavním hybatelem kariéry určujícím výkon a rychlost rozvoje kariéry. McClelland uvádí tři hlavní skupiny lidí s **převládajícími potřebami**, které lze popsat takto (Bělohlávek, 1994a, s. 21-22):

- **výkon -** odpovídá osobám s tvůrčím potenciálem, inovačními snahami a s podnikavostí, projevuje se u soutěživých lidí, kteří chtějí překonávat překážky a být samostatní s potřebou úspěšného uplatnění,
- **afilace -** jedná se o potřebu sounáležitosti, příslušnosti k pracovní skupině, kdy přáním většiny pracovníků jsou dobré mezilidské vztahy a potřeba být akceptován; objevuje se u společenských lidí s týmovým duchem, pro které je důležitější přátelský kolektiv než samotný výkon,
- **moc -** vyskytuje se u dominantních lidí s vůdcovskými rysy, kteří vyhledávají možnost, jak vést, ovlivňovat či organizovat ostatní s potřebou prosadit se a získat vliv.

7.4. Řízení kariéry - kariérové plány

Výsledný vztah mezi jedincem a organizací, na základě kterého probíhá v organizaci řízení kariéry pracovníků, je ovlivněn řadou faktorů:

- **Cíl organizace,** jako žádoucí stav, ke kterému se organizace snaží dospět. Na základě tohoto cíle se sestavují organizační plány a z nich posléze plány pracovních sil.
- **Organizační struktura**, v rámci které jsou definována jednotlivá pracovní místa.
- **Externí trh práce** (lidé mimo organizaci) a interní trh práce (který tvoří vlastní pracovníci organizace), které jsou používány jako zdroje nových pracovních sil.
- **Interní a externí nábor.**
- **Metody výběru pracovníků.**
- **Hodnocení dosavadního výkonu.**
- **Potenciál pracovníků** jako individuální kapacita (vlohy, schopnosti). Potenciál může být dále rozvíjen a tak se vytváří kompetence k úspěšnému zvládnutí funkce.
- Poslední fází celého procesu je **sjednocení potřeb a požadavků plánu pracovníků, pracovního místa a jedince.** Toho lze dosáhnout vybudováním systému kariérového plánování, jehož nástroji jsou kariérové plány.

Kariérový plán

Plánování kariéry chápou Milkovich a Boudreau (1993) jako proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry a řízení kariéry, pak jako proces, v němž podnik vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistil určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.

Je vyvrcholením procesu vytváření souladu mezi člověkem a organizací. Měl by vznikat ve spolupráci pracovníka, přímého nadřízeného a odborníka – personalisty a měl by být pravidelně inovován. Obsahuje následující oblasti, položky, které zahrnují a informační zdroje, z nichž čerpají (srov. Bělohlávek, 1994a, s. 138):

- **základní údaje:** jméno, věk, vzdělání, dosavadní zaměstnání (osobní materiály),
- **kariérová orientace:** kariérová kotva, profesionální orientace, motivace (rozhovor, diagnostika, posuzování),
- **současná pozice:** odpovídající kompetence, nadbytečné kompetence, chybějící kompetence (analýza pozice, posuzování, diagnostika),
- **budoucí pozice:** odpovídající kompetence, nadbytečné kompetence, chybějící kompetence (analýza pozice, posuzování, diagnostika),
- **navrhované intervence:** praxe v jiných oblastech: analýza pozice, stáže v jiných organizacích, nabídky, smlouvy o spolupráci, další vzdělávání, nabídky vzdělávacích institucí, výcvik v manažerských dovednostech, nabídky poradenských firem, pracovní pozice, analýza pozice.

Pozn.: plánování kariéry úzce souvisí s plány následnictví (typu řetězec a typu pyramida), které již byly popsány v části 3.4 této studijní opory.

7.5. Specifika kariérního rozvoje v organizacích služeb sociální práce

Kariérní rozvoj v organizacích služeb sociální práce závisí na mnoha faktorech: druhu a stupni dosaženého vstupního vzdělání včetně navazujícího dalšího vzdělávání v oboru, typu (charakteru) organizace, v níž působí, a velkou roli v tomto směru hrají rovněž vnitřní osobnostní faktory.

7.5.1. Role sociálního pracovníka a typy kariéry

Směřování kariéry v organizacích služeb sociální práce souvisí s **rolí**, která podle Musila (2008) může být u sociálního pracovníka či pracovnice, následující:

- administrativní,
- profesní,
- filantropická.

Podle **administrativního pojetí** zastává sociální pracovník nebo pracovnice roli úředníka či úřednice, kteří předem daným postupem vyřizují ustálený soubor žádostí a rozhodnutí.

V profesionálním pojetí sociální práce představuje roli specialisty nebo specialistky, kteří se zaměřují na komplexní posouzení různorodých a individuálně specifických okolností, které klientům a klientkám brání zvládat jejich interakce s okolím.

Ve **filantropickém pojetí** je sociální pracovník nebo pracovnice především člověk, který potřebnému poskytuje právě to, co podle něho potřebuje a vede ho vlastní úsudek a osobní prožitky.

Jiný **výčet rolí sociálního pracovníka** nabízí Řezníček (1994): pečovatel nebo poskytovatel služeb, zprostředkovatel služeb, cvičitel (učitel) sociální adaptace, poradce nebo terapeut, případový manažer, manažer pracovní náplně, personální manažer, administrátor a činitel sociálních změn.

Výše uvedené role se pochopitelně mohou prolínat *(např. sociální pracovník, který působí na centrální úrovni např. jako expert MPSV, může být současně terapeutem),* stejně jako se doplňují určité profesní typy, o kterých zde bylo referováno v rámci Hollandovy typologie.

Už v 60. letech minulého století Schein upozornil na fakt, že určité osobnostní typy inklinují ke členství v určitých typech organizací. Jeho kariérové kotvy, výše popsané, identifikují právě zmiňovanou tendenci stát se členem té či oné organizace. Pro pracovníky pomáhajících profesí, tedy včetně pracovníků v sociálních službách, bývá velice často významná kariérová kotva sociální (srov.

Gigalová, 2013, s. 5).

I přes značnou rozmanitost uplatnění se v oblasti sociální práce, může být **kariérová dráha budoucího sociálního pracovníka** (při určitém zjednodušení) v podstatě trojího druhu:

- kariérová dráha výkonného pracovníka (např. terénního sociálního pracovníka),
- kariérová dráha specialisty (např. pracovníka odborného nebo štábního útvaru úřadu sociálního zabezpečení),
- kariérová dráha manažera (např. manažera MPSV).

Stejně tak jako v případě profesních rolí, tak i zde se nemusí jednat o jednostrannou záležitost (mohu být např. dobrým manažerem i specialistou zároveň, resp. přecházet z jednoho typu kariérní dráhy do druhé).

Kariérní rozvoj sociálních pracovníků je přímo spjat s profesním vzděláváním, kterému se budeme věnovat ještě i v desáté kapitole. Z toho důvodu se v následujícím textu zaměříme jen na některé aspekty profesního rozvoje, především pak v kontextu dalšího vzdělávání.

7.5.2. Profesní rozvoj pracovníků v sociálních službách

Z hlediska stávající právní úpravy vyžaduje formální účast sociálních pracovníků na dalším odborném vzdělávání, nepodněcuje však motivaci a účast sociálních pracovníků na dalším a celoživotním odborném vzdělávání (další kvalifikační vzdělávání) v oboru sociální práce ve vazbě na kariérní postup.

Další vzdělávání pracovníků v sociálních službách je odborné vzdělávání a ze zákona je také povinné. Z toho důvodu se jejich profesní role, která je určena zákonem o sociálních službách, prolíná se Standardy kvality sociálních služeb. V metodické příručce od Fibichové (2016) se můžeme dočíst, že Standardy sociálních služeb se zaměřují na postupy směřující k dobrým pracovním výkonům a sama Fibichová je považuje za důležitou a kvalitní oporu učiva pro další vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Jedna z částí Standardů kvality sociálních služeb je věnována profesnímu rozvoji zaměstnanců. Bednář (2014) se vyjadřuje v tom smyslu, že existuje široká škála důvodů, proč bychom se měli zabývat rozvojem zaměstnanců a jako příklady uvádí nové nároky na výkon práce, nové pracovní metody a postupy, důraz na kvalitu, schopnost ustát organizační změny apod. Personální rozvoj pracovníků ovlivňuje řada faktorů: konkurenceschopnost na trhu práce, přizpůsobení se změnám (inovace a nové požadavky na organizace, růst nároků pracovníků) a spokojenost pracovníků a jejich výkon.

V manuálu zabývající se efektivitou dalšího vzdělávání v českých sociálních službách je uvedeno, že dle nedávno realizovaných výzkumů můžeme tvorbu rozvojových plánů považovat za jednu ze standardních aktivit, která navazuje na proces hodnocení. Další profesní rozvoj si ve většině případů plánují pracovníci ve spolupráci se svým nadřízeným, u pracovníků v sociálních službách se na zpracovávání podílejí koordinátoři pro pracovníky v sociálních službách. Obsahem plánů jsou činnosti, které směřují a přispívají k profesnímu ale i osobnostnímu stoupání pracovníků. Z výzkumů dále vyplynulo, že další vzdělávání se velmi často odvíjí od vlastních požadavků pracovníků, ale i od současné nabídky vzdělávacích akcí nebo finanční situace organizace (Palaščáková, 2015).

7.5.3. Kvalifikační požadavky a odborná způsobilost v sociálních službách

Kvalifikační požadavky pro výkon činnosti v sociálních službách upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o sociálních službách). V sociálních službách vykonávají odbornou činnost:

- sociální pracovníci (ust. § 109 a § 110),
- pracovníci v sociálních službách (ust. § 116),
- zdravotničtí pracovníci,
- pedagogičtí pracovníci,
- manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby (ust. § 116a).

Při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zákonem č. 198/2002, o dobrovolnické službě, ve znění pozdějších předpisů.

Kvalifikační požadavky na sociální pracovníky a pracovnice jsou v zákoně o sociálních službách formulovány obecně, protože sociální práce se nerealizuje jen v oblasti sociálních služeb (Elichová & Sýkorová, 2015). Sociální pracovníci a pracovnice pracují také ve veřejné správě, školství, zdravotnictví atd. (Valová & Janebová, 2015).

Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka podle zákona o sociálních službách je:

- vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost,
- vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku, akreditovaném podle zvláštního právního předpisu,

- absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského vzdělání v oblasti studia, která není uvedena v písmenu b) - zrušeno novelou zákona o sociálních službách s účinností od 1. 1. 2017,
- absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů v oblastech uvedených v písmenech a) a b) v celkovém rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v trvání nejméně 10 let, za podmínky středního vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním, ukončeného nejpozději 31. prosince 1998 - zrušeno novelou zákona o sociálních službách s účinností od 1. 1. 2017.

Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka při poskytování sociálních služeb ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče podle § 52 má též sociální pracovník a zdravotně sociální pracovník, který získal způsobilost k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních).

Pokud zaměstnanec pracoval ke dni nabytí účinnosti zákona o sociálních službách (tj. ke dni 1. 1. 2007) na pozici sociálního pracovníka a neměl požadovanou kvalifikaci, je povinen kvalifikaci splnit:

- do 7 let od nabytí účinnosti zákona, nezískal-li střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním,
- do 10 let od nabytí účinnosti zákona, získal-li střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru sociálně právním.

Do doby splnění kvalifikačních požadavků se na takového zaměstnance pohlíží jako na sociálního pracovníka. Pokud však v zákonné lhůtě nesplní kvalifikační požadavky, nemůže nadále vykonávat tuto činnost. Toto ustanovení neplatí pro zaměstnance, kteří ke dni nabytí účinnosti zákona o sociálních službách dosáhli věku 50 let a pracovali na pozici sociálního pracovníka. U těchto se kvalifikační požadavek považuje za splněný.

Možnosti profesního uplatnění sociálních pracovníků a pracovnic

Jaké možnosti profesního uplatnění sociální pracovník a pracovnice mají, nalezneme v § 109 zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., kde stojí: *„Sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytované sociální služby“* (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 109).

Podle Matouška (2013) se sociální pracovník a pracovnice mohou uplatnit jako

profesionálové v případové práci, resp. vedení případu (case manažer)[1], v poradenství, v krizové intervenci, v mediaci, dále v práci se skupinou, ve skupinové psychoterapii, ve streetworku, také při práci s dětmi a s rodinou, při posuzování potřeb ohroženého dítěte, ve videotréninku interakcí, v komunitní práci, při hromadných neštěstích a jejich zvládání. Mohou také vytvářet a uskutečňovat koncepce na nejrůznějších úrovních, řídících, supervizních a konzultačních.

Dle Pilařové (2008) lze plánovat **3 různé typy kariérního růstu** – vertikální, horizontální a diagonální kariéru. **Vertikální kariéra** umožňuje zaměstnancům dle autorky růst směrem „vzhůru“, tj. k vyšším pozicím. **Horizontální kariéra** umožňuje zaměstnancům růst směrem do „hloubky“ (tj. prohlubovat znalosti a kompetence v rámci vykonávané pozice) nebo růst do „šířky“ (tj. rozšiřování kompetencí, znalostí, rozšíření působnosti). Jako poslední typ uvádí **diagonální kariéru**, která umožňuje zaměstnancům růst „napříč“ podnikem (tj. přechod na jiné pracoviště, jiné oddělení nebo jinou pozici). V sociální praxi zatím platí, jak uvádí Tomeš (in Janebová, ed. 2013), rozdělení možností profesního uplatnění sociálních pracovníků a pracovnic na **vertikální a horizontální strukturu**. Podle tohoto autora ve vertikální struktuře může sociální pracovník a pracovnice pracovat v oblasti osobní asistence, ošetřovatelství, pečovatelství, opatrovnictví, poradenství, moderaci, mediaci, zastupování, kurátorství, supervizi a řízení sociálních institucí a procesů. V horizontální struktuře najdou sociální pracovníci a pracovnice uplatnění v sociálních službách, ve složkách úřadu práce, ve zdravotnických a školských službách, v sociálním kurátorství, v trestní justici jako je mediace a probace.

Z hlediska specifik v rámci řešené problematiky, můžeme ještě doplnit kontext kariéry ve smyslu dosahování manažerského (vedoucího) postavení. **Vedoucím pracovníkem v oblasti sociálních služeb** se často stává kvalifikovaný pracovník s největšími znalostmi, velikými zkušenostmi a vysokým vzděláním, tedy takový pracovník, který je odbornou autoritou (Matoušek a kol., 2013). Podobný názor zastává i Filipzyková (2014), která rovněž tvrdí, že v sociálních službách se často manažerem stává odborná autorita, pracovník, který disponuje nejširší vzdělaností v daném oboru. V sociálních službách bývají vedoucí pracovníci orientováni převážně na sociální práci ve své organizaci či v rámci svého odboru. Odpovídají nejen za řídící činnost pracovníků, za realizaci sociální služby, ale i za provoz, hospodaření a ředitelům nestátních organizací přibývá důležitý úkol, v podobě získávání finančních prostředků na činnost organizace (Matoušek a kol., 2013).

S odkazem na autora Fisher-Coleho, Dvořáková (2012) zmiňuje také pozici „**manažer dobrovolníků“**. Manažer dobrovolníků je funkcí, která zatím není v českých soukromých organizacích obvyklá. Souvisí s procesem řízení dobrovolníků, funguje v něm jako integrující článek celého týmu nevládní organizace se skupinou

[1] Case manažer - pracovník v oblasti sociálních služeb nebo v oblasti lidských zdrojů, který má vedoucí postavení nad ostatními sociálními pracovníky a je pověřen koordinací a organizací případů jednotlivých sociálních pracovníků.

dobrovolných spolupracovníků. Cílem jeho práce je efektivní propojení a vzájemná koordinace práce placených zaměstnanců a dobrovolníků. Úspěšnost fungování organizace je závislá na nadšení profesionálů a profesionalitě práce s dobrovolníky. Proto manažer dobrovolníků plní v organizaci několik rolí, kdy je:

- tvůrcem a vůdcem týmu dobrovolníků,
- stratégem a plánovačem aktivit dobrovolných spolupracovníků,
- mentorem týmu dobrovolníků a jeho jednotlivců,
- personalistou, který odpovídá za personální činnosti týkající se dobrovolníků,
- propojuje práci placených a neplacených pracovníků.

Otázky k tématu:

1. Definujte pojem kariéra a rozvoj kariéry.
2. Jaké jsou fáze kariéry? Jednotlivá období popište.
3. Vysvětlete, co je to kariérový pohyb a čím se od sebe liší Scheinova a Jenningsova teorie.
4. Co jsou to kariérové typy? Popište Hollandův model osobnosti a pracovního prostředí.
5. Popište Scheinovu teorii kariérních kotev a McClellandovu teorii potřeb.
6. Co ovlivňuje řízení kariéry a k čemu slouží kariérové plány?
7. Popište specifika kariérního rozvoje v organizacích služeb sociální práce z hlediska rolí a typů kariéry.
8. Charakterizujte profesní rozvoj pracovníků v sociálních službách a specifikujte jejich kvalifikační požadavky a odbornou způsobilost.
9. Jaké jsou možnosti profesního uplatnění sociálních pracovníků a pracovnic a typy kariérního růstu?

8. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Metody hodnocení. Hodnotící rozhovor

Drucker (1995, in Dvořáková, 2012, s. 495) v souvislosti s hodnocením pracovního výkonu pracovníků neziskových organizací, uvádí, že *„handicap nízké úrovně mezd tohoto sektoru vyvolává ve vedení organizací obavu hodnotit pracovníka. Management si však musí uvědomit, že toto hodnocení není prostor, kde se odhalují chyby za účelem udělování trestů. Zjištěné chyby mají být nástrojem poučení a cestou k vyšší kvalitě práce* a dále Dvořáková (2012, s. 495) dodává, že *„nejčastějším způsobem hodnocení pracovního výkonu je srovnání skutečných výsledků práce se stanovenými cíli“.*

8.1. Základní pojmy řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která poskytuje důležité informace hodnocenému pracovníkovi, ale i organizaci, ve které je hodnocení prováděno. Je stejně důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníka. Cílem z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky pracovního místa, možnosti jeho dalšího využití a úkoly s tím spojené, seznámení s další perspektivou v organizaci, posouzení resp. ovlivnění jeho zájmu v tomto směru a diferencovat odměňování. Současný trend v hodnocení se stále více orientuje na průběžné hodnocení a řízení pracovního výkonu prováděné liniovými manažery s přímou vazbou na strategické cíle organizace. Pro hodnoceného pracovníka je hodnocení především zdrojem zpětné vazby k jeho působení v organizaci. Zároveň představuje i příležitost pro komunikaci s jeho nadřízeným (Kociánová, 2010).

Problematice hodnocení pracovníků se věnuje velké množství autorů. Hroník (2006) upozorňuje na záměnu významu pojmů hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti v odborné literatuře. Řízení výkonnosti je činnost, jejíž součástí je hodnocení pracovníků, nelze je ale zaměňovat, jelikož je jeho význam daleko širší.

Řada autorů užívá jako synonymum k hodnocení pracovníků pojem **hodnocení pracovního výkonu** z angl. performance appraisal. Nicméně hodnocení pracovního výkonu je jen jednou ze souboru činností, které zahrnuje hodnocení pracovníků. To ukazuje i definice Koubka (2015, s. 207-208), který vymezuje **hodnocení pracovníků** v širším slova smyslu jako činnost, která se zabývá:

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

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

Autor poukazuje také na trend poslední doby, kdy se hodnotí schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Moderní hodnocení představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků (Koubek, 2015).

Výkon

Výkon je pro účely hodnocení chápán jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává (Koubek, 2015).

Řízení pracovního výkonu

Podle Dvořákové (2012, s. 140) je řízení pracovního výkonu *„komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností“.*

Cíl řízení výkonnosti

Cílem řízení výkonnosti je *„dosahování lepších výsledků v organizaci, týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí“* (Wagnerová, 2008, s. 33).

Hodnocení pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků ve společnosti je dle Šikýře (2012, s. 115) ***„nástroj řízení pracovního výkonu pracovníků“.*** Hodnocení umožňuje kontrolovat, usměrňovat nebo také podněcovat pracovníky v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a dosahování cílů společnosti. (2012). Podobnost s Šikýřem vidíme také u Koubka (2011), když uvádí, že hodnocení pracovníků spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, ve sdělování zjištěných výsledků pracovníků nebo také projednávání těchto výsledků a hledání cest k zlepšení pracovního výkonu pracovníka včetně opatření, které k tomu mají napomoci.

Úkoly hodnocení pracovníků

Většina autorů se shoduje na těchto úkolech hodnocení:

- získat potřebné informace o pracovním výkonu a pracovním chování pro efektivní vedení zaměstnance,
- rozhodovat o rozmístění zaměstnanců,
- rozhodovat o přípravě a vzdělávání zaměstnanců,
- plánovat další rozvoj zaměstnanců a nástupnictví v pracovních funkcích,

- poskytnout zaměstnanci informace nutné ke zlepšení jeho práce (výkonu),
- diferencovat odměňování,
- porovnat představy zaměstnance s nadřízeným (získání zpětné vazby).

Funkce hodnocení pracovníků

Kubínyi (in Davidová a kol., 2012, s. 74-75) uvádí, že převážná část odborné literatury za základní funkce hodnocení pracovníků považuje:

a) Funkci poznávací - průběžné sledování pracovního výkonu a jednání pracovníka podle předem daných kritérií.

b) Funkci srovnávací - komparace výkonu pracovníka s jinými srovnatelnými pracovními výkony nebo s výkony předchozích období.

c) Funkci regulační - provádění operativních změn na základě výsledků a závěrů průběžného i formálního hodnocení.

d) Funkci stimulační - podněcování pracovníků k žádoucím výkonům.

e) Funkci komunikační – hodnocení pracovníků je považováno za důležitý komunikační nástroj mezi pracovníky a managementem organizace.

Cíle hodnocení pracovníků

Dvořáková (2012) ve vztahu k funkcím hodnocení pracovníků vymezuje jeho základní cíle, ke kterým řadí určení úrovně pracovního výkonu, kvality práce a rozpoznání potenciálu rozvoje pracovníka. Určení úrovně výkonu je důležitým podkladem pro stanovení pohyblivé složky odměny za vykonanou práci. Důležitým cílem je také identifikace silných a slabých stránek pracovníka, včetně návrhu opatření na zvýšení kvality výkonu. *„Strategickým cílem hodnocení je navodit pozitivní změny v motivaci pracovníků ve smyslu jejich vyššího ztotožnění se se zájmy a cíli organizace“* (Kubínyi, in Davidová a kol., 2012, s. 76).

Zaměřenost hodnocení pracovníků

Koubek (2015, s. 209) rozlišuje **zaměření hodnocení** buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování:

- **hodnocení zaměřené na výsledky práce** – operuje s takovými charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady, aj., tzn. charakteristiky většinou dobře měřitelné a objektivně zjistitelné,
- **hodnocení zaměření na chování pracovníka** – operuje s charakteristikami, jako jsou iniciativnost, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, vstřícnost, vystupování na veřejnosti, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi, atd., z čehož mohou vyplývat problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí (širší prostor pro subjektivní zkreslení, napadnutelnost hodnocení).

8.2. Proces řízení pracovního výkonu

Koubek (2015) a Kocianová (2010) se shodují v tom, že **řízení pracovního výkonu** zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a také o rozvoj pracovníků. Dále v sobě řízení pracovního výkonu dle uvedených autorů zahrnuje průběžné sledování pracovního výkonu v daném období, motivující vedení a také poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníků a v neposlední řadě také zkoumání a posuzování neboli hodnocení výkonu pracovníků za uplynulé období. Shoda panuje také v tom, že dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a také rozvoji pracovníků se promítá do řízení kariéry a odměňování pracovníků.

Proces řízení pracovního výkonu dle Šikýře (2012, s. 113) vychází *„z definování role zaměstnance a probíhá jako **neustále se opakující cyklus“.*** Tento cyklus dle autora začíná uzavřením dohody o pracovním výkonu na určité období, následuje řízením pracovního výkonu v průběhu tohoto období a končí hodnocením pracovního výkonu za určité období. Podobně se vyjadřuje v tomto směru také Koubek (srov. 2015, s. 204-205), který tento cyklus rozděluje do pěti částí:

1. **Definování role pracovníka** – jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. **Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu *(jde o fázi plánování pracovního výkonu)*** - jsou stanoveny cíle a normy pracovního výkonu, nástroj pro měření a ukazatele výkonu, schopnosti potřebné k plnění úkolu a základní hodnoty či požadavky, které by měl pracovník dodržovat.
3. **Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka *(jde o vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka)* -** dochází ke konkretizaci dohody či smlouvy o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.
4. **Řízení pracovního výkonu v průběhu období** (nejčastěji rok) ***(jde o realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka)*** - dochází k poskytování zpětné vazby na pracovní výkon, neformálnímu hodnocení a případnému řešení problémů pracovního výkonu.
5. **Závěrečné prozkoumávání a posouzení pracovního výkonu *(jde o fázi formálního vyhodnocování)*** – dochází k hodnocení pracovního výkonu pracovníka prostřednictvím formálního hodnocení pracovníka za uplynulé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy jakožto východisko pro případnou revizi, popř. vytvoření nové dohody/smlouvy na plán výkonu a rozvoje pracovníka.

Z výše uvedeného jsou patrné dva druhy cílů, na nichž se pracovník a manažer dohodnou: **pracovní a rozvojové.**

8.3. Formy hodnocení

Formy hodnocení pracovníků se liší především v jejich frekvenci a standardizaci podle toho, v jakých organizacích probíhá. V zásadě jsou rozlišovány tři formy hodnocení pracovníků, a to:

- formální (někdy nazývané jako systematické),
- neformální (také uváděno jako průběžné),
- příležitostné hodnocení.

1) Formální hodnocení

Formální hodnocení je dle Koubka (2015) hodnocení, které je systematické a je prováděno v organizaci v pravidelném intervalu, např. jednou za rok či čtvrtletně. Je standardizované a zakomponované v interních dokumentech organizace. V rámci formálního hodnocení jsou pořizovány zápisy a formulovány závěry z hodnocení, které jsou archivovány ve spisech jednotlivých pracovníků a slouží jako podklad pro personální rozhodnutí a další personální činnosti.

2) Neformální hodnocení

Neformálním hodnocením rozumíme běžnou komunikaci a kontrolu plnění každodenních úkolů. Průběžné neboli neformální hodnocení má podobu obvyklé každodenní komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným (Bělohlávek, 2009). Na rozdíl od formálního hodnocení nemá předem danou strukturu a postup a nepořizují se z něj žádné zápisy. Z toho důvodu nebývá ani podkladem pro personální rozhodnutí (Koubek, 2015).

3) Příležitostné hodnocení

Příležitostné hodnocení je dle Kociánové (2010) vyvolané náhlou potřebou hodnocení pracovníka, např. v případě ukončení projektu pracovníkem či po skončení zkušební doby. Příležitostné hodnocení se provádí pouze v případě, že není možné pro tyto potřeby využít výsledků formálního hodnocení z toho důvodu, že nejsou dostatečně aktuální (Koubek, 2015). Uvedený autor chápe toto hodnocení jako zvláštní případ formálního (systematického) hodnocení a ne jako samostatnou formu hodnocení.

8.4. Kritéria a metody hodnocení

8.4.1. Kritéria hodnocení

Vychází se z kritérií, která jsou pro danou pracovní pozici rozhodující. Musí proto vyplývat z analýzy práce a jejího popisu. V případě hodnocení jako přímého podkladu pro odměňování musí být:

- nezpochybnitelná,
- dobře sledovatelná,
- měřitelná,
- objektivní.

Zásady pro volbu kritérií:

- **počet kritérií -** nemá být příliš velký,
- **objektivita kritérií -** různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku,
- **nezávislost -** jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (např. přesnost – příchod do práce apod. a z toho pak odvodit spolehlivost),
- **relevantnost** – měla by se vztahovat ke konkrétní pracovní pozici (např. vyjadřovací schopnosti se budou jinak hodnotit u pracovníka marketingu a jinak u programátora).

Na základě poznatků z praxe může uvést tyto **hlavní kritéria hodnocení:**

a) Kritéria pracovního chování

- úroveň pracovní aktivity a samostatnosti,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti,
- vytrvalost, přizpůsobivost,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- reakce na zatížení, apod.

b) Kritéria sociálního chování

- kooperace a jednání s lidmi,
- vztahy ke spolupracovníkům,
- společenská obratnost, komunikativnost apod.

c) Kritéria manažerského chování

- schopnost aplikovat teoretické znalosti a praktické zkušenosti,
- poměr k novým úkolům,
- organizace práce,
- hospodárnost,
- rozhodování a odpovědnost,
- schopnost vést lidi,
- ochrana zdraví a bezpečnost při práci.

8.4.2. Metody hodnocení

„Metody hodnocení jsou považované za nástroj prosazení důslednosti v hodnocení pracovníků, zabezpečující provádění hodnocení u stejné kategorie pracovníků předem definovaným postupem“ (Kubínyi, in Davidová a kol., 2012, s. 77).

Pokud bychom metody hodnocení rozlišovali, např. podle časového horizontu, můžeme je podle Hroníka rozdělit na metody (Hroník, 2006):

a) zaměřené na minulost – orientující se především na to, co se již stalo,
b) zaměřené na přítomnost – metody zaměřené na zhodnocení aktuální situace,
c) zaměřené na budoucnost – metody orientující se k určité předpovědi toho, co se může stát.

Ad a) K metodám zaměřeným na minulost se řadí nejčastěji:

- **hodnotící stupnice (škály)** - jsou jednou z nejstarších a nejběžněji používaných metod, kdy lze jednotlivé hodnotící stupnice rozlišovat na neverbální (grafické, numerické), verbální a kombinované; z důvodu eliminace subjektivity hodnocení je vhodné připojit k jednotlivým úrovním hodnotících stupnic i příslušný slovní popis,
- **komparativní metody** - jsou založené na porovnávání zaměstnanců mezi sebou, za podmínky splnění stanovených jednoznačně měřitelných kritérií,
- **dotazník (checklist)** - obsahuje určité formulace, jež souvisí s pracovním chováním a jednáním zaměstnance; tyto „soupisy činností“ představují jednak návod k řádnému výkonu pracovních činností, jednak i nástroj kontroly těm, kteří výkon práce kontrolují a hodnotí,
- **hodnocení na základě kritických případů** - je prováděno písemně a tvoří záznamy o pozitivních a negativních událostech, které se vyskytly při výkonu práce podřízeného pracovníka.

Ad b) Metody zaměřené na přítomnost mohou být reprezentovány např.:

- **180°, resp. 360° zpětná vazba** - vícezdrojové hodnocení, kdy na základě stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi a kdy jejich počet může být libovolný (u 180° zpětné vazby představují hodnocení pouze nadřízení a pod řízení, u 360° se rozlišuje více hodnotitelů),
- **sociogram** - skupinová metoda, používaná především pro účely získání popisu a vyhodnocení vzájemných vztahů na daném pracovišti nebo pro zjištění, kdo je v daném kolektivu neformální autoritou atd.,
- **manažerský (personální) audit** - je využívaný především u vyšších manažerských pozic; tento audit představuje zpravidla určitý soubor různých přístupů a metod, např. psychologické zhodnocení pracovníka, rozhovor se zaměstnancem, využití zkrácené formy 360° zpětné vazby atd.

Ad c) K metodám zaměřeným na budoucnost lze zařadit především:

- **hodnocení podle cílů** - každému zaměstnanci jsou stanoveny jasné cíle, jichž má v hodnoceném období dosáhnout; je používané především pro hodnocení manažerů, specialistů; výhodou uvedené metody je především to, že stanovené (dohodnuté) cíle motivují zaměstnance k jejich naplnění,
- **hodnocení na základě plnění norem, na základě hodnocení splnění nastavených norem či očekávaného pracovního výkonu** - jsou využívané zejména pro dělnické profese,
- **sebehodnocení** - je orientováno jak na minulost, tak na budoucnost; zásadním přínosem této metody je aktivní zapojení samotného hodnoceného zaměstnance do hodnotícího procesu; hlavním cílem této metody je především posílit snahu zaměstnanců více se zamýšlet nad dosahovanými pracovními výsledky, nad možnými rezervami či možnými zlepšeními.

Výše uvedený výčet metod hodnocení z hlediska jejich časového zaměření lze ještě pro doplnění rozšířit některými dalšími metodami uvedenými Koubkem (2015). Může se jednat např. o metodu:

- **volný popis** - jedná se o univerzálnější metodu, nejvhodnější především pro hodnocení vedoucích zaměstnanců, manažerů; problémem může být délka a obsah individuálního zpracovávání a celková vypovídací hodnota popisu,
- **BARS** - v podstatě jde o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování; vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní výkon práce; podstata této metody spočívá v tom, že pracovní chování v souvislosti s konkrétním pracovním úkolem je zařaditelné do určitého počtu obodovaných stupňů, z nichž každý je ještě doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou požadovaného chování,
- **metody založená na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** - lze je využít především pro vytváření např. soutěživého pracovního prostředí, k motivaci zaměstnanců, avšak ne pro účely odměňování; jedná se o metodu porovnávající výkon dvou či více zaměstnanců, která se používá se v řadě variant:

a) ***tzv. střídavé porovnávání*****:** hodnotitel vybere ze seznamu nejlepšího pracovníka a zapíše jej na první místo, následně vybere nejhoršího a zapíše jej na poslední místo atd., až zaplní pořadí od konce do středu,

b) ***tzv. párové porovnávání*****:** hodnotitel má k dispozici seznam pracovníků a na základě určitého kritéria porovná pracovníka uvedeného na 1. místě s pracovníkem na 2. místě a označí toho lepšího z nich; pak porovná prvního s třetím atd., až bude porovnán každý s každým; ten, který dostane nejvíce označení jako lepší, je označen za nejlepšího a naopak,

c) ***tzv. povinné rozdělení*****:** hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol rozdělit vždy určité procento pracovníků na určitou úroveň pracovního výkonu.

8.5. Proces a zásady hodnocení

8.5.1. Proces hodnocení

Hodnocení pracovníků nemůže být jednorázovým aktem, je procesem, který je dělen na jednotlivé fáze podle typických činností. Koubek (2015) rozeznává tři základní fáze:

a) Přípravné období

Cílem je stanovení předmětu hodnocení, jeho zásad a pravidel. Důležitou činností uvedeného období je formulace kritérií hodnocení, stanovení norem, určení metod hodnocení a projednání navrženého sytému hodnocení se zástupci odborů. V průběhu období jsou s novým systémem hodnocení seznámení všichni pracovníci a je provedená komplexní příprava hodnotitelů.

b) Období zjišťování informací (sběr informací)
Je zaměřeno na zjišťování relevantních informací o pracovním výkonu a chování pracovníků v hodnoceném období. Hodnotitel v průběhu uvedené fáze podle svého rozhodnutí provádí průběžné hodnocení pracovníků podle stanovených zásad. Je doporučováno získané informace písemně zaznamenat tak, aby bylo možné je využít jako podklad pro výroční hodnocení.

c) Období vyhodnocování informací
První fází je vyhodnocení pracovních výsledků a chování standardním postupem, které má formalizovanou písemnou podobu. Mimořádně důležitou částí procesu hodnocení je příprava a provedení hodnotícího rozhovoru. Po hodnotícím rozhovoru následuje období poskytování pomoci a vytváření podmínek pro dosahování společně stanovených a odsouhlasených výkonových a rozvojových cílů na následující období. V organizacích, které systémově přistupují k řízení a výkonu personální práce, následuje vyhodnocení výsledků hodnocení a korekce použitých metod. Na základě analýzy jsou navrhované změny v metodice hodnocení pracovníků.

Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím tiskopisu a pracovník potvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tiskopis hodnocení je součástí osobního spisu pracovníka. Přístup k údajům z pracovního hodnocení a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení organizace má bezprostřední nadřízený hodnoceného a pracovníci vyšších stupňů řízení organizace. Informace získané z tiskopisů hodnocení pracovníka mohou však být použity při zpracování posudku o pracovní činnosti (pracovní posudek při odchodu) v případě, že o to pracovník požádá (Koubek, 2015).

8.5.2. Zásady hodnotícího rozhovoru (pohovoru)

Hroník (2006), ale i další autoři jako např. Bělohlávek (2009), Armstrong (2009) nebo Wagnerová (2008) ve svých publikacích hovoří o důležitých **zásadách**, které by se měly dodržovat jak při přípravě, tak i samotné realizaci hodnotícího rozhovoru:

- termín hodnocení by měl být předem stanoven a odsouhlasen oběma stranami, aby se předešlo časové tísni,
- rozhovor by měl probíhat za zavřenými dveřmi bez rušivých vlivů (např. zvonící telefon),
- hodnotitel a hodnocený by měli přijít na pohovor připraveni, měli by být seznámeni s tématy, která se budou řešit,
- hodnocený by měl být obeznámen s významem hodnocení,
- rozhovor by měl být veden jako dialog dvou stran, nikoliv jako monolog hodnoceného, či hodnotícího.

Přidat bychom mohli ještě další zásady z pohledu hodnotitele i hodnoceného. **Hodnotitel** by měl umět naslouchat i ptát se, chválit konkrétní věci, nevnucovat své myšlenky, podávat návrhy a opatření ke zlepšení. **Hodnocený** by měl mít prostor vyjádřit se, připravit si podklady, materiály, argumentace a dokázat stanovit návrhy do budoucna.

Celkově bychom mohli shrnout **zásady dobrého hodnotícího rozhovoru** (pohovoru) do těchto následujících bodů:

- vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí,
- uvítat pracovníka, odstranit pocit napětí,
- vysvětlit cíle a postup pohovoru,
- požádat, aby sám ohodnotil svůj výkon od předchozího pohovoru,
- klást otevřené otázky a ověřit informace tam, kde není jasno nebo o nich pochybujeme,
- sdělit pracovníkovi náš názor na jeho pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání,
- nezapomenout pochválit za dobře vykonanou práci,
- naznačit oblasti vyžadující zlepšení a chtít vědět, jak se pracovník domnívá, že by toho měl dosáhnout,
- pokusit se naznačit možné cesty jeho zdokonalení,
- společně odvodit prostředky dalšího rozvoje osobnosti pracovníka a způsob jejich zjištění (školící program, stáž apod.),
- zakončit pohovor povzbuzením, motivačně.

Vhledem k tomu, že hodnocení pracovníků může být velmi citlivým tématem, které může mít vliv na celou řadu aspektů, je dle Wagnerové (2008) žádoucí, aby byla pro hodnocení vypracována příručka, která může pomoci v orientaci oběma stranám.

8.6. Chyby hodnotitelů

Chyby hodnotitelů mohou být různého charakteru. Může se jednat např. o tyto chyby spočívající v:

- neznalosti systému hodnocení,
- nedostatku relevantních informací o hodnoceném,
- nezkušenosti z výkonu řídící funkce,
- snaze zalíbit se,
- emocích, ovlivnění svými sympatiemi a antipatiemi,
- zaujatosti vůči zaměstnanci,
- haló efektu (nechá se unést některým pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného),
- přílišné shovívavosti x krajní přísnosti,
- tendenci hodnotit průměrnými známkami,

- předsudcích hodnotitelů,
- standardních chybách - tendence hodnotitele posuzovat jevy nesprávným způsobem: chyba kontrastu, centrální tendence apod.,
- situačních chybách - podmíněné mimořádnou okolností, nahodilostmi různého druhu (psychický stav hodnotitele, depresivní nálada, agresivní chování…),
- interpretačních chybách - v důsledku nepřesné metodiky hodnocení, subjektivního výkladu některých vlastností (čestné jednání, tvořivá práce): sériový efekt daný snížením rozlišovací schopnosti hodnotitele.

Jak eliminovat chyby hodnotitelů?

- proškolit hodnotitele,
- seznámit je s vnitřními předpisy zaměstnavatele (průběh, kritéria, formy, metody hodnocení atd.),
- vypracování metodiky (příručky) pro hodnocení pracovníků.

V souvislosti s hodnocením Bachmann (2011, s. 185) upozorňuje na důležitý fakt, že *„při zavádění systému hodnocení pracovníků v neziskové organizaci je třeba klást důraz na fakt, že řada pracovníků v ní pracuje ze svého vlastního zájmu (i na základě dobrovolnosti) a především pro naplnění poslání organizace“.*

8.7. Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je těžištěm oficiálního a formálního hodnocení zaměstnance. V podstatě představuje završení procesu hodnocení, jehož cílem by mělo být dosažení určité vzájemné shody mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Někteří autoři přirovnávají hodnotící rozhovor k **účelové diskusi** jako např. I. Wagnerová. Tato diskuse má podle Wagnerové (2008, s. 83):

- „poskytnout komplexní obraz o výkonnosti jedince za uplynulé období,
- umožnit sladění pohledů na výkonnost a problémové oblasti mezi hodnotitelem a hodnoceným,
- dospět k závěrům o budoucím vývoji hodnoceného a o oblastech vyžadujících zlepšení“.

Hodnotící rozhovor má ve své podstatě dva základní úkoly:

1. Posoudit pracovní výkon pracovníka za hodnocené období (periodické hodnocení pracovníka se provádí zpravidla za jeden rok) a hledání (navržení) možností jak jej zlepšit v následujícím období.
2. Projednat a shodnout se na dohodě o pracovním výkonu (stanovení úkolů do následujícího období) a rozvojových (vzdělávacích) cílech včetně zpracování odpovídajících plánů s cílem podpořit jejích dosažení. Tyto cíle by měly být reálně dosažitelné s ohledem na potřeby organizace a úroveň schopností pracovníka.

Zodpovědnost za provádění hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor ve všech případech, kdy je to možné, provádí přímý nadřízený. Pouze v případech, kdy hodnotící rozhovor nemůže provádět nadřízený, lze určit pracovníka, který povede hodnotící rozhovor a v tomto případě hodnocení výjimečně provádí i personalista. V případě hodnocení metodou assessement centra jsou hodnotiteli určení specialisté-psycholog, andragog, specialista z oboru, potenciální nadřízený apod. Pokud je do hodnocení pracovníka zapojeno více hodnotitelů (vícezdrojové hodnocení), tak je možné, aby na základě dílčích hodnocení, konečné hodnocení provedl přímý nadřízený hodnoceného pracovníka.

Průběh hodnotícího rozhovoru

Výchozí podmínkou pro provedení úspěšného hodnotícího rozhovoru je po všech stránkách jeho důsledná, pečlivá příprava. Příprava rozhovoru je velmi důležitá, neboť při jeho nedostatečné přípravě může být rozhovor nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele.

Hodnotící rozhovor by měl mít předem stanovenou osnovu či strukturu. Bělohlávek (2009) strukturu rozhovoru člení následovně:

1. Objasnění významu pohovoru – hodnocenému pracovníkovi by měl být smysl hodnotícího pohovoru jasný, je však třeba mu připomenout účel a cíle, jichž má být jeho prostřednictvím dosaženo. Zamezí se tak zbytečným nedorozuměním či nepřiměřeným očekáváním na straně hodnoceného.

2. Pozitivní úvod – na začátku dá hodnotitel najevo, že hodnocení bude pozitivní. Odstraní tak nervozitu hodnoceného pracovníka, jež obvykle hodnocení předchází.

3. Dotaz na pracovníka – je vhodné, aby hodnotitel začal obecnou otázkou na práci pracovníka a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. Zapojí tak pracovníka do hovoru jednoduchým tématem. Již v této fázi se dá získat zpětná vazba od pracovníka a možné návrhy na zlepšení. Je možné také zrekapitulovat předchozí období.

4. Pozitivní hodnocení – následuje uznání pozitivních výsledků práce. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním.

5. Kritika – teprve v tomto okamžiku probíráme negativní skutečnosti. Opačné pořadí demotivuje. Kritika musí být konkrétní a postavená na předem připravených a doložitelných faktech.

6. Hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů) – hodnotitel postupně probírá plnění jednotlivých ukazatelů a úkolů. V případě nezvládnutí určité položky se zajímá o příčiny a snaží se je společně s hodnoceným pracovníkem najít.

7. Hodnocení kompetencí (osobních kvalit) – autor doporučuje hodnocení kompetencí odvodit z konkrétních splněných či nesplněných cílů a úkolů. Podaří-li se cíl dobře zvládnout, je to dáno právě schopnostmi pracovníka, což může hodnotitel pozitivně ohodnotit. Na druhé straně neplnění úkolů dává důvod pro hledání osobních nedostatků, bariér, které je možno napravovat. Výsledky práce by také nikdy hodnotitel neměl srovnávat s jinými kolegy.

8. Závěr – stanovení cílů na další období a konkrétních úkolů ke zlepšení výkonu pracovníka, naplánování rozvojových opatření, stanovení výsledku.

V průběhu rozhovoru hodnotitel dodržuje zásadu zachování objektivity, věcnosti, konkrétnosti. Výsledky práce, úroveň výkonu pracovníka nesrovnává s ostatními a striktně to odmítne i ze strany hodnoceného. Hroník (2006) upozorňuje na tzv. paradox hodnocení, který se projevuje v rozdílně vnímaném přístupu. Hodnotitel se vždy více zaměřuje na dosažené výsledky, kdežto hodnocený zdůrazňuje úsilí, které vynaložil pro dosažení výsledků. Je nutné si při vedení hodnotícího rozhovoru uvědomit uvedenou tendenci a rozlišovat mezi úsilím a dosaženými výsledky.

Důležitým předpokladem pro dosažení motivačního účinku hodnotícího rozhovoru je volba odpovídajícího stylu rozhovoru, umění kladení otázek, naslouchání, podpory a povzbuzení, zajištění si souhlasu při respektování osobnosti hodnoceného. Je potřebné hodnoceného vhodným způsobem povzbuzovat k hovoru a rozhovor taktním způsobem usměrňovat. V případě, že se hovor ubírá jiným směrem, nebo se vzdálil základnímu tématu, hodnotitel je odpovědný za řešení vzniklé situace. Lze k tomu využít **nástrojů pro řízení rozhovoru**, které uvádí Pilařová (2008, s. 78):

- Vstoupit do monologu hodnoceného a požádat o návrat k původnímu tématu, např. *„Promiňte, teď jsme se dostali k jinému tématu. Požádám vás o návrat zpátky k původní oblasti“.*
- Nabídnout prostor pro řešení aktuálních otázek v jiném termínu, např. *„Tento pohled je inspirující, teď však není dostatek prostoru k diskusi. Navrhuji vám setkání dne XX v hod. a budeme se uvedenému problému věnovat detailně. Děkuji“.*
- Strukturovat odpovědi hodnoceného pomocí uzavřených otázek, např. „Kdo…? Kde…? Souhlasíte…“?
- Strukturovat odpovědi hodnoceného pomocí instrukcí. Např. *„Navrhněte tři oblasti, které považujete za důležité z hlediska svého osobního rozvoje, které přispějí ke kvalitě plněných úkolů“.*

V případě vyhýbavých a neurčitých odpovědí je důležité být důsledným a pokračovat v komunikaci i za předpokladu, že otázku hodnotitel vícekrát opakuje, jinak formuluje nebo hodnoceného přímo instruuje za využití těchto postupů (Pilařová, 2008, s. 79):

- Rozvoj komunikace na tématech blízkých hodnocenému. Např. *„Jak jste spokojen s novým systémem opravy Vašich měřících nástrojů“?*
- Snaha rozmluvit hodnoceného pomocí otevřených otázek. Např. *„Jakým způsobem řešíte problémy s dodržováním pracovní doby u Vašich podřízených“?*
- Strukturace odpovědí pomocí instrukcí. Např. *„Uveďte nejméně tři problémy ve Vašem úseku, které by měly být urychleně řešené“?*

Na základě zkušeností je doporučováno, aby hodnotitel vyčlenil maximálně třicet procent předpokládané doby trvání rozhovoru zhodnocení uplynulého období. Po přivítání a objasnění účelu setkání je vhodné požádat pracovníka o jeho sebehodnocení. Sebehodnocení umožní poznat, jak pracovník vnímá předložené hodnocení. Následuje hodnocení hodnotitele a vzájemná diskuse. Hodnocený má možnost se vyjádřit k hodnocení. Je vhodné vést rozhovor tak, aby bylo dosaženo shody a souhlasu s provedenou rekapitulací hodnoceného období. Otázkám

stanovení výkonových a rozvojových cílů pro následující období má být věnovaná hlavní pozornost. Výkonové cíle jsou zpravidla stanovené a odpovídají normám a standardům organizace, je však nutné vést dialog o způsobech a cestách k jejich dosažení. Společná formulace cílů pro oblasti rozvoje pracovníka by měly saturovat nejenom potřeby organizace, ale v přiměřené míře i zájmy pracovníka.

Mimořádný význam pro dosažení motivačního účinku hodnocení závisí na uplatňovaném **stylu rozhovoru.** Styl rozhovoru se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy hodnotitel a hodnocený se podílejí oba aktivně a vyváženě na rozhovoru, vzájemně si naslouchají a hledají řešení. Hodnotitel volí přátelský, neformální tón. Proto by se v průběhu rozhovoru hodnotitel neměl dopouštět odsuzování, ale konstatovat k čemu došlo a hledat s hodnoceným příčiny nedostatků.

V kontextu výše uvedeného Koubek (2015) rozeznává několik **typů hodnotících rozhovorů:**

- rozhovor, kdy výrazně dominuje hodnotitel (sdělovací typ rozhovoru) - je často kontraproduktivní, protože převážně jenom předává informace,
- rozhovor, kdy je kombinováno sdělování s přesvědčováním - je vhodnější za předpokladu, že hodnotitel má talent přesvědčovat,
- rozhovor typu sdělování - naslouchání vytváří prostor pro zapojení hodnoceného do diskuze.

Nejvhodnějším typem rozhovoru je plně participativní rozhovor vytvářející z hodnoceného a hodnotitele rovnoprávné partnery, společně hledající řešení.

Když v průběhu hodnotícího rozhovoru hodnotitel položí správnou otázku, musí se soustředit na odpověď, musí poslouchat, co bylo řečeno a sledovat i **nonverbální projevy** hodnoceného. Vyjadřování souhlasu, účastí, povzbuzení, udržení očního kontaktu je minimálně tak důležité jako schopnost správné formulace otázek a poslouchání odpovědí.

Realizace dohod a ujednání

Provedením hodnotícího pohovoru proces hodnocení pracovníků nekončí, je začátkem další etapy, která umožňuje prověření platnosti dohod a ujednání. Uvedená etapa je často však i začátkem konce mnoha nově zavedených systémů hodnocení. Realizace dohod a ujednání, které vznikly v průběhu hodnotícího rozhovoru, je spolehlivým indikátorem přístupu managementu organizace k pomoci pracovníkům a k vytváření prostředí umožňující jejich vzdělávání a rozvoj. Pokud dohody nejsou naplňované, pracovníci považují proces hodnocení za formální a ztrátu času. Zajímavé je porovnání využití výstupů hodnocení v západní Evropě a v České republice tak, jak uvádí Wagnerová (2008, s. 93):

a) V západní Evropě se využívají závěry hodnocení zejména pro:

- stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje,
- vzdělávání organizace jako celku,

- povýšení,
- plánování kariéry,
- odměňování,
- zlepšování organizace práce.

b) V České republice jsou závěry a doporučení z formálního hodnocení využívané pro:

- odměňování,
- povýšení,
- stanovení potřeby vzdělávaní jednotlivců,
- zlepšování organizace práce,
- identifikaci potřeby vzdělávání na úrovní organizace,
- k řízení kariéry.

Koubek (srov. 2015, s. 231-233) rozšiřuje uvedený výčet o další personální činnosti, které využívají závěrů hodnocení pracovníků. Upozorňuje zejména na analýzu pracovních míst, která poskytuje informace o nárocích pracovních činností na kvalifikaci pracovníků a může souviset i s redesignem pracovních míst na základě závěru hodnocení. Z hodnocení pracovníků před uplynutím zkušební doby lze posoudit vhodnost zvolených výběrových metod. Rozhodujícím předpokladem pro plánování kariérního růstu a rozmísťování pracovníků jsou závěry formálního hodnocení pracovníků, kdy v některých hodnoceních je hodnotitel přímo vyzván, aby se vyjádřil k potenciálu pracovníka pro povýšení. Nelze opomenout ani vliv hodnocení pracovníků na oblast pracovních vztahů. Spravedlnost hodnocení, objektivita hodnotitelů, objektivita informací, na základě kterých je prováděno hodnocení zásadním způsobem ovlivňuje spokojenost jednotlivých pracovníků a vztahy v pracovních týmech.

Závěry hodnocení mají být písemné. Zpravidla používají jednotného **formuláře**, který zahrnuje:

- identifikační údaje,
- nejdůležitější změny od posledního hodnocení,
- stanovené cíle, dosažené výsledky a jejich analýza,
- silné a slabé stránky pracovníka (co je třeba zlepšit),
- přání pracovníka a komentář nadřízeného,
- úkoly (cíle) pro budoucí období a prostředky pro jejich dosažení (školení, rotace funkcí, apod.).

Závěry hodnocení se následně archivují u zaměstnavatele. V současné době je již běžnou součástí, možnost ukládat hodnocení v elektronické podobě v personálním informačním systému organizace, což umožňuje data z hodnocení zpětně analyzovat i v delším časovém horizontu a komparovat je s dalšími personálními, popř. i jinými klíčovými ukazateli, např. ekonomickými.

Otázky k tématu:

1. Definujte pojmy výkon, řízení výkonu, hodnocení pracovníků.
2. Jaké jsou úkoly a funkce hodnocení pracovníků?
3. Popište proces řízení pracovního výkonu.
4. Jaké znáte formy hodnocení pracovníků?
5. Popište kritéria a metody hodnocení pracovníků.
6. Jak se dělí jednotlivé fáze hodnocení pracovníků?
7. Vyjmenujte zásady hodnotícího rozhovoru.
8. Specifikujte nejčastější chyby hodnotitelů.
9. Popište průběh hodnotícího rozhovoru.

9. Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků

9.1. Rozmisťování pracovníků

Definici **rozmísťování pracovníků** podává Koubek (2015, s. 235):
„Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“.

Formy rozmísťování pracovníků
Rozmisťování pracovníků uskutečňující se v rámci mobility pracovníků **uvnitř organizace (vnitřní mobilita)** tvoří (srov. Koubek, 2015, s. 238-241):
a) Povyšování pracovníků – pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. K povýšení může dojít buď na základě přímého rozhodnutí příslušných míst organizace, nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci a následného výběrového řízení. Je důležité, aby kritéria použitá pro povyšování pracovníků byla jasná a spravedlivá.
b) Převedení (transfer) pracovníka na jinou práci (pracoviště) – pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí.
c) Přeřazení na nižší funkci – sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, který bývá často doprovázen i snížením mzdy či platu. Pracovník může být přeřazen na nižší funkci, protože jeho pracovní místo je zrušeno nebo poklesl jeho význam v důsledku organizačních změn nebo protože je pracovník shledán neschopným nadále efektivně vykonávat dosavadní práci.

Mobilitu vnější tvoří pohyb pracovníků v prostoru, tj. pohyb z externího prostředí do organizace a naopak z organizace zpět do externího prostředí. **Vnější mobilita** pracovníků organizace má svou **aktivní a pasivní stránku.** Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránku vnější mobility pracovníků organizace tvoří několik **způsobů ukončování pracovního poměru,** které se liší mírou ovlivnitelnosti organizací (srov. Koubek, 2015, s. 242-243):

- **ukončování pracovního poměru se zaměstnanci a propouštění zaměstnanců** - propuštění pracovníků je plně v kompetenci samotné organizace,
- **penzionování pracovníků** - organizace ovlivnit jen částečně, a to z hlediska času, kdy zaměstnanec do důchodu fyzicky odejde (je možné se se zaměstnancem domluvit, zda bude penzionován předčasně, odloženě či v zákonném termínu),

- **rezignace pracovníka na danou pozici** - rozhodnutí o dobrovolném odchodu pracovníka může organizace ovlivnit ještě méně (samozřejmě, že firma může s pracovníkem o jeho rozhodnutí diskutovat, ale vzhledem k legislativním předpisům, „výpovědní lhůtě“, bývají možnosti na změnu pracovníkova rozhodnutí v tomto případě velmi omezené),
- **úmrtí pracovníka -** skončení pracovního poměru úmrtím zaměstnance je zcela neovlivnitelné,
- **dočasné odchody pracovníků organizace** – organizace ovlivňovat nemůže (v případě těhotných žen by se jednalo o diskriminaci; odchod do veřejné funkce závisí na rozhodnutí organizace rovněž minimálně).

Do oblasti rozmísťování pracovníků zařazujeme jen takové způsoby ukončení pracovního poměru, které může podnik výrazněji ovlivňovat a tedy řídit, tj. **propouštění a penzionování pracovníků.**

9.2. Příčiny propouštění (uvolňování) pracovníků

Propouštění (uvolňování) pracovníků je takové ukončení pracovního poměru, které je iniciované podnikem z příčin, které mohou vzniknout buď na straně podniku, nebo na straně pracovníka. Bedrnová, Nový a kol. (2004) řadí mezi **nejzávažnější příčiny uvolňování pracovníků** následující:

- **inovace a racionalizační změny** - tyto změny s sebou přinášejí změny v rozmístění pracovníků a pracovních skupin, změny v kvalifikačních požadavcích i v obsahu vykonávané práce a rovněž změny v množství potřebných pracovníků,
- **změny či omezování výrobního programu** - zde se jedná o změny organizační. Ty znamenají redukci potřeby pracovních sil, příp. zastavení nebo zrušení výroby,
- **kolísání potřeby pracovníků** – změny související s modifikovanými požadavky zákazníků, s výkyvy v odbytu výrobků/služeb, s platební neschopností apod.,
- **mimopodnikové vlivy** – jde o vlivy celospolečenského, regionálního či oborového rázu. Souvisejí s uplatňováním norem a zákonů, které ovlivňují chod podniku natolik, že je nemožné je bez zásahu do počtu zaměstnanců zvládnout,
- **chybné personální plánování** – v tomto případě se jedná o nedostatky v plánování profesní a kvalifikační skladby pracovních sil a v plánování jejich ekonomického zajištění, čímž mají autoři na mysli mzdový fond podniku. Takové chyby se nezřídka napravují právě administrativními zásahy, jako je např. uvolňování pracovníků,
- **důsledek periodického hodnocení** – jde o hodnocení těch pracovníků, kteří nezvládají své pracovní úkoly a povinnosti a prokazují nedostatečné naplnění perspektivy dalšího pracovního zařazení. S touto příčinou uvolňování pracovníků rovněž souvisí i uvolňování pracovníků v důsledku jimi zaviněné mimořádné události, ztráty důvěry apod.,
- **důsledek subjektivního rozhodnutí pracovníka**.

Stýblo (2005) uvádí ještě další dvě příčiny uvolňování pracovníků. Jsou jimi:

- **fúze s dosud konkurenčním subjektem**, po níž je třeba odstranit duplicitní struktury,
- **nízká efektivnost podniku v konkurenčních podmínkách** v důsledku vysokých mzdových nároků.

9.3. Penzionování pracovníků

Kromě rezignace zaměstnance (odchod ze zaměstnání na základě dohody iniciované samotným pracovníkem či výpověď ze strany pracovníka) může pracovní vztah skončit penzionováním. V oblasti penzionování zaměstnanců existují při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků dva odlišné přístupy týkající se respektování důchodového věku. Důchodovým věkem rozumíme věk, v němž vzniká nárok na starobní důchod.

V souvislosti s penzionováním Koubek (2015, s. 243-244) rozlišuje **dvě politiky**: flexibilní důchodový věk a fixní důchodový věk, které blíže popíšeme:

1) Politika flexibilního důchodového věku
Přístup politiky flexibilního důchodového věku vychází z toho, že penzijní věk tvoří dolní věkovou hranici, při níž je možné odejít ze zaměstnání. Nezřídka se stává, že mnozí pracovníci jsou ještě dostatečně výkonní a často i klíčoví pro organizaci a proto pracují pro organizaci i po dosažení této věkové hranice. Organizace tak profituje z možnosti i nadále využívat jejich odborných znalostí a zkušeností. Nevýhodou je to, že pokud starší pracovníci zůstávají na svých pracovních místech příliš dlouho, omezují se možnosti povyšování či přesunu mladších pracovníků a narušuje se plynulost plánování personálního rozvoje mladších zaměstnanců.

2) Politika fixního důchodového věku
Přístup politiky fixního důchodového věku naopak vychází z toho, že v momentě dosažení důchodového věku by měl být pracovní poměr se zaměstnancem ukončený. Výhodou politiky pevného penzijního věku je, že není třeba individuálně posuzovat výkon pracovníka. Organizace tak může přesněji plánovat povyšování mladších pracovníků, reprodukční potřebu apod. Značnou nevýhodou pro organizaci je naopak to, že takto ztrácí schopné a zkušené pracovníky. Striktnímu dodržování a uplatnění tohoto přístupu v praxi však v mnohých zemích brání především legislativa, která nepovažuje dosažení důchodového věku za legální důvod k propuštění či odvolání pracovníka z jeho pracovního místa.

Pro organizaci bývá, podle Koubka (2015), výhodnější politika pružného důchodového věku. Ta odpovídá zásadám moderního řízení lidských zdrojů, protože v personální práci by na prvním místě mělo být kritérium způsobilosti daného pracovníka pro výkon práce na daném pracovním místě a nikoliv jeho věk.

Uplatňování politiky pevného důchodového věku naopak autor označuje za jednoduché a alibistické řešení ze strany vedení organizace.

Politika penzionování pracovníků je často ovlivňována i státní politikou zaměstnanosti. V období zvýšené nezaměstnanosti se stát snaží regulovat zaměstnávání osob v poproduktivním věku. V období, kdy se zhoršuje reprodukce obyvatelstva v produktivním věku, se státní tendence pro změnu ubírají opačným směrem. Zaměstnávání osob v poproduktivním věku se umožňuje či přímo podporuje. Stát v této souvislosti dokonce posouvá hranici penzijního věku do vyššího věku obyvatelstva (Koubek, 2015).

Podle Armstronga (2007, s. 410) **politika penzionování** musí obsahovat:

- „kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu,
- podmínky (pokud existují), za nichž mohou pracovat i po dosažení důchodového věku, popřípadě i jako důchodci,
- zajištění předdůchodového vzdělávání,
- poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu“.

9.4. Nadbytečnost, snižování počtu pracovníků a jeho metody

Velkou pozornost na sebe v poslední době upoutává problém nadbytečnosti pracovníků vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků. Propouštění pracovníků z důvodu **nadbytečnosti (z tzv. organizačních důvodů)** přitahuje pozornost také proto, že postihuje ty, kteří se ničím neprovinili. Hlavní příčina tedy není v propuštěných pracovnících, v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu, ale v tom, že podnik již nepotřebuje práci, kterou doposud vykonávali.

Koubek (2015, s. 246) **nadbytečnost pracovníků** definuje následně: *„Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit“.* Z definice vyplývá, že primární příčina při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není v těchto pracovnících (v jejich schopnostech a pracovním výkonu), ale v tom, že organizace nepotřebuje práci, kterou dosud vykonávali.

Armstrong (2007) uvádí, že příčiny nadbytečnosti jsou důsledkem špatných podmínek na trhu, zejména v období krize. Lze je ovšem spatřovat také v úsilí firem dosáhnout konkurenční výhody a odstraňovat náklady z podniku. Náklady na zaměstnance bývají obvykle největší nákladovou položkou, a proto ke snižování počtu pracovníků firmy přistupují zpravidla jako k jednomu z prvních a efektivních opatření. K příčinám nadbytečnosti ale patří také zavádění nových technologií, které výrazně přispívají jednak ke zvýšení produktivity, ale také ke snížení poptávky po práci lidí, jejichž kvalifikace je nedostatečná.

Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele, tedy s pomocí metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé. Jde např. o **neobsazování míst, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků** (úmrtí, odchod do starobního nebo invalidního důchodu). Další **bezkonfliktní metodou** je **neobsazování pracovních míst, která se uvolnila rezignací pracovníků.** Je snahou je pokrýt z vnitřních zdrojů jako povýšení nebo převedení. Do druhé skupiny již **konfliktnějších metod** patří metody založené na nějaké formě stimulace odchodu pracovníků. Jde především o **předčasný (dřívější) odchod do starobního důchodu.** Pracovníkovi, který podle platných předpisů může (a je ochoten) odejít do důchodu se obvykle poskytuje nějaká kompenzace např. v podobě odstupného (srov. Koubek, 2015, s. 246-247).

Pokud se vyčerpají všechny možnosti bezkonfliktních nebo méně konfliktních metod snižování počtu pracovníků přichází na řadu metody, které mohou vyvolat **značné konflikty** a které mohou poškodit pověst zaměstnavatele. Touto metodou jsou **vynucené odchody pracovníků, tzn. propouštění z důvodu nadbytečnosti** (Koubek, 2015).

V každém případě, pokud už k propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti musí dojít, je třeba zajistit, aby výběr pracovníků určených k propouštění byl založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích, která jsou výhodná a racionální pro organizaci (Koubek, 2015).

Metody výběru pracovníků určených k propouštění z důvodu nadbytečnosti
V současné době se obvykle používají dvě metody výběru pracovníků k propuštění z organizace a to:

- **metoda LIFO**,
- **metoda založená na výkonu pracovníků.**

Existuje však ještě třetí metoda, ve vyspělých zemích takřka nevyužívaná, a to **metoda FIFO** (Koubek, 2015).

1) Metoda LIFO (Last In First Out)
Je založená na délce trvání zaměstnaneckého poměru, která je objektivně zjistitelná. Metoda vychází z toho, že pracovníci, kteří v organizaci pracují déle, mají větší morální právo na práci. Výhodou metody je skutečnost, že takovýto výběr pracovníků se poměrně jednoduše vysvětluje a organizace si udrží zkušené pracovníky. Rizikem je, že pracovníci propuštění dle metody LIFO patří z pravidla k mladší generaci a tato metoda může vést k demografickému stárnutí personálu a současně se znehodnocují prostředky, které byly vynaloženy na výběr a nábor pracovníků v posledním období (srov. Koubek, 2015, s. 248).

2) Metoda založená na výkonu pracovníků

Je založena na skutečnosti, že větší morální právo na práci mají výkonnější pracovníci. Tato metoda vychází z hodnocení pracovního výkonu a je méně objektivní než metoda LIFO, záleží na používaných metodách hodnocení pracovního výkonu, které jsou v organizaci nastaveny. Výhodou pro organizace je fakt, že propouští pracovníky s nejnižší výkonností. Nevýhodou naopak je, že tuto metodu lze uplatnit pouze v podnicích, které systematicky provádí hodnocení pracovního výkonu a hodnocení je doložitelné relevantními podklady. V neprospěch metody hovoří také možnost jejího snadného zneužití nadřízenými pracovníky, kteří se tak mohou snadno zbavit nepohodlných podřízených (srov. Koubek, 2015, s. 248).

3) FIFO (First In First Out)

Jde o propouštění pracovníků, kteří v podniku pracují nejdelší dobu, jedná se tedy o pracovníky vyšší věkové kategorie. Tato metoda je ve vyspělých ekonomikách považována za nemorální a bezohlednou k věrným zaměstnancům a kazí pověst zaměstnavatele. Dle názoru Koubka jde však o metodu, která je nezřídka uplatňovaná v českých organizacích (srov. Koubek, 2015, s. 248).

Armstrong (2007) výše uvedené metody ještě doplňuje o **metodu dobrovolných odchodů,** kdy podnik přistupuje k hledání dobrovolníků, kteří dobrovolně ze stávajícího zaměstnání odejdou. Nástrojem je nabídka vhodného odstupného, jehož výši je třeba důkladně zvážit a které by mělo být vyšší než zákonem stanovený limit. Nevýhodou této metody je, že podnik mohou opustit i pracovníci, kteří jsou pro podnik důležití a mají také větší šanci rychleji najít nové uplatnění na trhu práce.

9.5. Outplacement

Outplacement Foot a Hook (2002, s. 429) definují jednoduše jako: *„proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru*“. Stýblo (2005, s. 53) za **outplacement** zaměstnanců považuje *„velmi osobní servis, službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)“.*

Další **charakteristiku outplacementu** nacházíme u Armstronga (2007, s. 406). *„Při umísťování propuštěných pracovníků mimo podnik (outplacement) jde vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout*“.

Organizace může poskytovat pomoc propouštěným pracovníkům individuálně, ale v případě většího množství propouštěných lze vytvořit zvláštní pracovní skupinu, která se těmito záležitostmi bude zabývat. Důvodem, proč se podnik rozhodne zavádět outplacement bývá nejčastěji (Armstrong, 2007):
a) zmírnění sociálních dopadů hromadného propouštění zaměstnanců,
b) stabilizace stávajících pracovníků,
c) zlepšení pracovní atmosféry,
d) podpora podnikové kultury.

Mezi nejdůležitější úkoly outplacementu Stýblo (2005, s. 88) řadí:
- aktivní pomoc při vyhledávání nového pracovního místa ve formě spolupráce s Úřadem práce a personálními agenturami,
- poskytování individuálního poradenství,
- psychologickou podporu,
- právní poradenství,
- asistenci při získávání živnostenského oprávnění,
- přípravu na přijímací pohovory a pomoc při sestavování životopisu.

Podle Foot a Hook (2002, s. 430-431) **proces outplacementu zahrnuje následující služby:**
- poskytování rad týkajících se pocitů, které vyvstaly z důvodu propuštění (tato pomoc může také zahrnovat poskytování rad partnerovi propuštěné osoby),
- poradenství ohledně kariéry nebo dalších možností,
- poskytování služeb pro systematické hledání práce,
- poskytování vybavení pro sepsání žádostí o práci a životopisů,
- pomoc při sepisování životopisů a žádostí o práci,
- psychologické testy k pomoci při výběru kariéry,
- příležitosti pro procvičování dovednosti při interview,
- možný přímý kontakt s eventuálními zaměstnavateli,
- nácvik případných situací, jak může být veden přijímací rozhovor.

Podobný výčet předkládá také Kocianová (2010, s. 196), když uvádí, že outplacementové programy zahrnují tyto služby:
- poskytování informací o postupu na úřadech,
- příprava k hledání dalšího zaměstnání prostřednictvím tréninků a školení (např. tvorba životopisů, motivačních dopisů, postup při pohovorech aj.),
- development centra poskytující další profesní nasměrování,
- jazykové i jiné vzdělávací programy,
- opora v navazování nových pracovních kontaktů,
- psychologické poradenství (nejen pro propuštěné zaměstnance, ale i pro jejich rodiny),
- umožnění použití technického zařízení organizace po propuštění zaměstnance k vyhledávání nového zaměstnání (např. PC, internet, telefon, fax aj.),

- pomoc s vyhledáváním nového zaměstnání.

Otázky k tématu:

1. Definujte rozmísťování pracovníků a popište jejich formy.
2. Co je to mobilita pracovníků?
3. Uveďte nejzávažnější příčiny uvolňování pracovníků.
4. Jaké politiky penzionování pracovníků rozlišujeme?
5. Definujte nadbytečnost pracovníků.
6. Jaké znáte metody propouštění pracovníků?
7. Definujte, co je to outplacement.

10. Vzdělávání a rozvoj pracovníků. Formování pracovních schopností ve formální vzdělávací soustavě a dalším profesním vzdělávání v kontextu sociální práce

Vzdělávání vlastních pracovníků a jejich rozvoj je důležitou oblastí práce s lidmi. Vzdělávací aktivity pro zaměstnance jsou jedním ze silných stabilizačních prvků představující pro firmu důležitý prostředek k získání a udržení kvalitních pracovních týmů a jednotlivců. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se však ve společnosti neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělání a formování pracovních schopností se tak v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Již nestačí tradiční způsoby, jako například doškolování nebo zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího obsahu znalostí a dovedností a použití metod vzdělávání, než jaké vyžaduje momentálně zastávané místo v organizaci. Neméně významné je i formování hodnotových orientací a přizpůsobování kultury pracovníků kultuře organizace. Tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Cílem vzdělávání je především zlepšení výkonu a zvýšení produktivity zaměstnanců. To by ale nemělo vést k nespokojenosti zaměstnanců, neboť tlak na zvyšování výkonu zvyšuje fluktuační tendence. Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je dosti proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce, na používané technice a technologii v organizaci, na velikosti organizace apod.

V obecné rovině **základní přínos vzdělávání** pro organizace bychom mohli shrnout do následujících bodů:

- rozvoj pracovníků, jejich odbornosti a dalších dovedností a kompetencí,
- zvýšená zastupitelnost zaměstnanců,
- stabilizace pracovníků,
- zlepšování komunikace a spolupráce v týmech,
- získání konkurenční výhody.

Koubek (2015, s. 252-253) uvádí několik **důvodů, proč je nutné, aby se podniky věnovaly vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.** Těmito důvody podle autora jsou:

- objev nových poznatků a nové technologie, které nutí zaměstnance se vzdělávat a rozvíjet, proměnlivost trhu výrobků a služeb, což nutí podniky k pružné reakci a pružnosti jejich zaměstnanců,
- častá obměna techniky a technologie v podnicích, časté organizační změny, kterým musí zaměstnanci čelit, klade se větší důraz na kvalitu výrobků a služeb a na služby k zákazníkovi,
- proměnlivost podnikatelského prostředí, na které musí podniky reagovat,
- změny v organizaci práce, povaze práce včetně způsobů řízení,

- rozvoj informačních technologií v podnicích, úsporné využívání technických zařízení a technologií,
- globalizace a internacionalizace v hospodářském prostředí,
- větší orientace na kvalitu pracovního života a celkově zvýšená potřeba lidí vzdělávat se,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst a podporuje získávání a stabilizaci zaměstnanců v podniku.

10.1. Základní pojmy z oblasti vzdělávání

V oblasti vzdělávání se vyskytuje řada nejrůznějších pojmů, které se v praxi často zaměňují, avšak jejich význam bývá někdy i velmi odlišný. V následujícím přehledu uvádíme některé z nich, které považujeme za důležité.

Učení(se)
Tuto kategorii pojímáme jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Nabýváme při něm nové vědomosti i dovednosti a svým charakterem přesahuje rozvoj a vzdělávání. Z pohledu organizace pak v souvislosti s učením můžeme hovořit o učící se organizaci, jejímž principem je systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení (srov. Palán, 2002; Hroník 2007).

Rozvoj
O rozvoji pak hovoříme tehdy, pokud prostřednictvím učení(se) dochází k dosažní žádoucí změny Obsahuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů (srov. Palán, 2002; Hroník, 2007). *„Rozvoj jako primárně individuální je zaměřený na širší oblast způsobilostí, tj. také způsobilostí koncepčních metodických, řídících, vůdcovských, a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí. Jedná se zároveň spíše o investici do budoucnosti, o vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby kariéry jedince, které usměrňují jeho potenciál“* Veteška (2016, s. 119).

Rozvoj je vývojový proces, který se dříve přisuzoval spíše období dětství a dospívání. V současné době je přijímáno pojetí, podle kterého rozvoj osobnosti probíhá v průběhu celého života. Rozvoj ve smyslu vzdělávání dospělých připravuje jedince na zvládnutí jeho budoucích šancí bez ohledu na jeho současné zařazení ve společenské dělbě práce. Bere na sebe podobu nejrůznějších forem vzdělávání, které připravují pracovníky pro odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Projevuje se osvojováním a zdokonalování různých znalostí, dovedností a kompetencí v profesní oblasti, ale také v různých zájmech jedince, ve způsobech trávení volného času, nezávisí tedy pouze na formálním vzdělávání ani na pracovním prostředí. V rámci podnikového vzdělávání je rozvoj zaměstnanců považován za investici do budoucna, a také za příspěvek k seberealizaci pracovníka, může tedy sloužit i jako

nástroj motivace. Plánování rozvoje pracovníků zahrnuje i tzv. kariérový management. Rozvoj tedy jednoznačně směřuje do budoucnosti.

Vzdělávání

Pojem vzdělávání je považován za způsob učení se, který je organizovaný a institucionalizovaný. Aktivity, které ze vzdělávání vyplývají, jsou tedy ohraničené, tj. někdy a někde začínají a někdy a někde končí (srov. Palán, 2002; Hroník 2007). Samotný pojem vzdělávání, který se prolíná předmětem našeho zájmu v této publikaci, můžeme chápat jako *„proces získávání znalostí, dovedností a rozvoje schopností“* (Beneš, 2014, s. 16). Tuto definici můžeme doplnit o poznatek Plamínka (2014), který hovoří o vzdělávání jako o záměrném a organizovaném učení. O podobnou formulaci se můžeme opřít i v knize Mužíka (2012), kdy vzdělávání vnímá též jako proces, v němž si člověk pomocí vyučování osvojuje poznatky a činnosti, které pomocí vnitřního zpracování (tedy učení) přemění ve vědomosti, dovednosti a návyky. Na základě tvrzení Beneše (2014) můžeme ještě dodat, že se z velké části jedná o didaktickou záležitost a odvíjí se od správné výuky.

Dvořáková (2007, s. 286) uvádí, že *„vzdělávání zaměstnanců je soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace“*. Armstrong (2007, s. 462) popisuje vzdělávání jako *„nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“.*

Vzdělávání se týká především kognitivní složky rozvoje jedince, získává a rozvíjí znalosti, dovednosti a postoje jedinců. Rozdíl mezi učením s vzděláváním spočívá právě v tom, že vzdělávání je oproti učení řízený proces systematického a usměrňovaného učení nebo vyučování. V rámci podnikového vzdělávání je záměrem odstranění rozdílu mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavky, které jsou na ně kladeny v rámci výkonu pracovníků.

Z výše uvedených pojmů vyplývá myšlenka: ***„učíme se, i když se nevzděláváme“.***

Vztah učení, rozvoje a vzdělávání ilustruje obrázek č. 10 *(viz dále).*

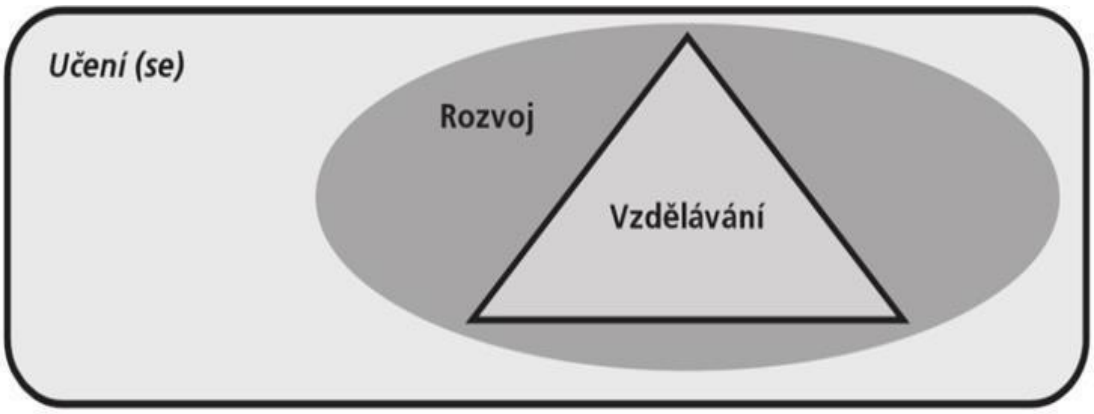
Počáteční vzdělávání

Počáteční vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy (primární, sekundární a terciální) a probíhá zejména v mladém věku a může být ukončeno kdykoli po splnění povinné školní docházky, a to buď vstupem na trh práce, nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele. Zahrnuje (Veteška, 2016, s. 103):

- předškolní výchovu/vzdělávání,

- základní vzdělávání,
- střední vzdělávání,
- vysokoškolské vzdělávání.

Obr. č. 10: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

Další vzdělávání

Představuje jednu ze dvou základních etap v rámci konceptu celoživotního učení. Vedle počátečního vzdělávání, na které navazuje, tvoří druhou, z časového hlediska však mnohem delší etapu života člověka. Další vzdělávání následuje po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně (primárního, sekundárního či terciálního) a po vstupu jedince na trh práce (Veteška, 2016).

Typy dalšího vzdělávání

Tradičně je děleno do tří typů, subsystémů (Veteška, 2016, s. 107):

- (další) profesní vzdělávání,
- zájmové vzdělávání,
- občanské vzdělávání.

Síť poskytovatelů dalšího vzdělávání v ČR

1. Veřejné instituce:

- školy a školská zařízení realizující počáteční (formální) vzdělávání,
- instituce vzdělávání dospělých zřizované orgány státní správy či samosprávy.

2. Soukromé instituce:

- komerční vzdělávací instituce,
- vzdělávací útvary a instituce zaměstnavatelů,
- odborové organizace,
- církve a náboženská hnutí,
- politické strany a hnutí,
- neziskové, komunitní, dobrovolnické, zájmové a další instituce.

Instituce zřizované orgány státní správy či samosprávy realizují následující další vzdělávání (Veteška, 2016, s. 110):

- **vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení** podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, a prováděcích předpisů,
- **vzdělávání úředníků územních samosprávných celků** podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů,
- **vzdělávání pracovníků v sociálních službách** podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, jako profesní vzdělávání pracovníků příspěvkových organizací zřizovaných krajem,
- **normativní vzdělávání** – upravuje jej legislativa.

Celoživotní vzdělávání

Dle Mužíka (2012, s. 4) bylo pojetí celého vzdělávání zásadně ovlivněno celoživotním vzděláváním. *„Tradiční školský systém začal být pojímán jako pouhá základna pro vzdělávání a začala se prosazovat myšlenka, že v soudobé společnosti by člověku měla být poskytnuta možnost vzdělávat se v jakémkoli věku života, uskutečňovat různorodé přechody mezi vzděláváním, ale i učením a zaměstnáním“.* Ve výkladovém slovníku Palána (2002, s. 28-29) se můžeme dočíst, že před rokem 1996 bylo dané sousloví dáváno do spojitostí spíše s pojmem *„vzdělávání“,* ten byl později nahrazen pojmem *„učení“.* Celoživotní učení je někdy také nazýváno jako **rekurentní vzdělávání, kontinuální či permanentní vzdělávání.**

Celoživotní učení

Dále dle Palána (2002, s. 28-29) celoživotní učení *„představuje cestu k získání kvalifikace a kompetence kdykoli v průběhu našeho života, a to různými způsoby“.* Zároveň člověku umožňuje vzdělávat se a rozvíjet se v jakémkoliv věku až do maxima osobnostních dispozic ve shodě s vlastními zájmy, úkoly a potřebami. Podobně jej vymezuje i Veteška (2016, s. 95), když tvrdí, že *„zahrnuje všechny vzdělávací aktivity realizované v průběhu života“* a dodává, že *„tyto aktivity vedou ke zlepšení znalostí, know-how, dovednosti, kompetencí a/nebo kvalifikací a jsou realizovány z osobních, společenských či pracovních důvodů“.*

Celoživotní vzdělávání

„Cílevědomá a institualizovaná aktivita, při které se realizuje to, co společnost považuje za důležité“ (Veteška, 2016, s. 97).

Formální, neformální a informální vzdělávání

Součástí celoživotního učení je také **formální vzdělávání, neformální vzdělávání dospělých a informální vzdělávání** (Palán, 2002, s. 30). Mužík (2012, s. 24-25) chápe **formální vzdělávání** jako *„vzdělávání ve vztahu se soustavou škol“.* Dále rozlišuje **neformální vzdělávání**, které se děje především v institucích pro dospělé

a **informální vzdělávání** pro něj představuje samoučení neboli sebevzdělávání. Ve shodě s názorem Palána (2002) bychom měli mít na paměti, že celoživotní učení se v žádném případě nerovná vzdělávání dospělých, a že nelze tyto dva pojmy ztotožňovat, ačkoli vzdělávání dospělých je jednou z nedílných součástí celoživotního učení.

Vzdělávání dospělých

Veteška (2016, s. 88) charakterizuje vzdělávání dospělých *jako „vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V rámci formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělávání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí však existuje v rámci neformálního vzdělávání“.* Lze jej charakterizovat jako další vzdělávání zaměřené na osoby v produktivním a postproduktivním věku, nemusí se však jednat jen o profesní vzdělávání, ale můžeme jej pojímat ve smyslu společenské či politické funkce (Mužík, 2012). Jeho vznik zapříčinily historické a společenské změny, které nastaly v moderní společnosti. Ruku v ruce, jak plynula různá historická období a měnily se společenské podmínky, tak se i vyvíjely názory na vzdělávání dospělých (Beneš, 2014).

Cíle vzdělávání dospělých

Představují základní didaktickou kategorii vymezující edukační záměry při vzdělávání dospělých a postupy pro jejich dosahování. Představují myšlenkové předjímání vzdělávacích aktivit. Vypovídají o tom, čeho chce tvůrce kurikula (firma, profesní sdružení, stát) či vzdělavatel dospělých (lektor) dosáhnout (Veteška, 2016).

Dělení cílů vzdělávání dospělých

Dělí se následovně (Veteška, 2016, s. 90):

Podle míry obecnosti:

- celkové,
- etapové,
- dílčí,
- konkrétní.

Podle délky plánovaného realizačního období:

- krátkodobé,
- střednědobé,
- dlouhodobé.

Podle zaměření vzdělávacího procesu:

- kognitivní (poznávací),
- afektivní (postojové, hodnotové),
- psychomotorické,
- psychosociální.

Požadavky na cíle vzdělávání dospělých

Při optimálním a funkčním stanovení cílů je nezbytné dodržet (Veteška, 2016, s. 91):

- komplexnost,
- konzistentnost,
- kontrolovatelnost,
- přiměřenost.

Vzdělavatelnost dospělých

S pojmem vzdělávání dospělých se pojí také termín vzdělavatelnost dospělých, který můžeme chápat jako schopnost učení dospělých. Jedná se o míru předpokladů dospělé osoby začlenit se činně do vzdělávacího procesu. Na danou problematiku existují výzkumy, dle nichž se schopnost učit se s věkem nesnižuje, pouze se přetváří a mění. Vzdělavatelnost je u dospělého člověka ovlivňována několika skutečnostmi, jednou z nich může být vůle dané osoby, jeho uvědomělost, intelekt, ale i trvanlivost znalostí a rychlost jejich osvojení (Palán, 2002).

Formování pracovních schopností (příprava pracovníků)

Horalíková (2006) specifikuje pojem **„formování pracovních schopností**“, které se stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Překračuje hranice pouhé kvalifikace a zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka. Často se pro tento proces užívá pojmu **příprava pracovníků.** Cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v podniku působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, kteří jsou schopni zvládnout měnící se nároky práce či nároky měnícího se pracovního zařazení. Obvykle se rozlišují tři **oblasti přípravy pracovníků:**

1. **oblast vzdělávání** – v ní se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na tyto charakteristiky získávat a rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti,
2. **oblast kvalifikace neboli profesní přípravy** – je orientována na přípravu povolání, formování specifických (pro určité povolání) znalostí a dovedností i jejich aktualizaci a přizpůsobování se měnícím se potřebám výkonu dané profese,
3. **oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace)** – orientovaná na získání širší škály znalostí a dovedností, než které jsou nezbytné pro výkon určitého zaměstnání; zde se objevuje i formování sociálních vlastností jedince.

Horalíková (2006) zmiňuje, že někdy bývá uváděna i **výchova**, kterou ovšem nelze přímo vyčlenit jako samostatnou oblast, protože prostupuje nejen vzdělávacími činnostmi, ale všemi řídícími aktivitami vedoucích pracovníků podniku (orientovaná na formování vztahu k vykonávané práci, profesi a podniku, zejména osvojení si podnikové kultury a etiky).

Kompetence

Dalším důležitým pojmem, jehož význam není vždy dost jasně chápán, je kompetence. Termín kompetence lze chápat dvojím způsobem. Nejlépe to vystihují dva ekvivalenty používané v anglickém jazyce (srov. Palán, 2002):

- **competence** – *„používána v kontextu podávání kompetentního výkonu, jde tedy o způsobilost, kompetenčnost, neformální kvalifikaci“* (Veteška, 2016, s. 234). Bývá vyjádřena popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností, a to je více otázkou vnitřní kvality člověka, než je daná jeho individuálním rozvojem, není tak striktně závislá na okolním světě a pomáhá jedinci podat určitý výkon (srov. Palán, 2002),
- **competency** – soubor lidských kvalit (predispozic i výsledků učení), které jsou ke kompetentnímu výkonu potřeba. Podle Malcolma Knowlese (in Veteška, 2016, s. 235) je kompetence *(competency) „kombinací znalostí, porozumění, dovedností, postoje a hodnot“.*

Klíčová kompetence

Bývá chápána ve dvojím významu. Kompetence je klíčová (Veteška, 2016, s. 235):

- **v užším pojetí** - když je nejdůležitější (signifikantní, významná, nezbytná) pro další úspěšné fungování jedince nebo organizace,
- **v širším pojetí** - je-li průřezová, druhově (profesně či odvětvově) nespecifická nebo generická (tj. taková, jejíž využívání „otevírá dveře úspěchu“ v nejrůznějších oblastech či profesích).

Řízení podle kompetencí

Řízení podle kompetencí (nazývané též řízení lidských zdrojů podle kompetencí, „competency - based /HR/ management“, dále též CBM) je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém (nástroj a způsob) personální práce v organizacích. Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace (zaměstnanci a řídící zaměstnanci, respektive manažeři firem), často za přispění externích konzultantů z firem specializujících se na vytváření modelů kompetencí a na jejich implementaci do firem. Podle Armstronga je CBM v podstatě systémem řízení lidských zdrojů sdružujícím strategické personální procesy (HR funkce) do jednoho celku (systému), jehož integrativním prvkem je právě soustava kompetencí. Jádrem této soustavy (modelu kompetencí) jsou ty v nejširším smyslu míněné profesní kompetence, které jsou z hlediska firmy klíčové, a to jak v tom významu, že jsou alespoň do určité míry sdílené všemi členy organizace, tak zároveň proto, že jsou signifikantní pro úspěch organizace a jejích jednotlivých součástí (klíčové ve smyslu faktorů úspěchu, tedy rozhodujících složek organizačního systému, které významným způsobem ovlivňují efektivitu jeho fungování) (srov. Armstrong, 2007).

Veteška (2010) při objasňování CBM (Competency Based Management – řízení dle kompetencí) uvádí, že kritériem pro posuzování kompetence nejsou sumy informací

či znalostí, certifikáty nebo dosažená formální kvalifikace, nýbrž efektivita, respektive úspěšné využití zdrojů (kompetentnost) v konkrétním kontextu.

Oblasti systému formování pracovních schopností člověka

Obvykle se rozlišují tři oblasti v systému formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2015):

1) Oblast všeobecného vzdělávání

Formují se tu všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít a fungovat ve společnosti. Prostřednictvím získaných znalostí z této oblasti je dále umožněno rozvíjení specializovaných pracovních schopností. Všeobecné vzdělávání nespravuje organizace, ale je pod kontrolou státu.

2) Oblast odborného vzdělávání

Používá se i výraz **formování kvalifikace** nebo také **oblast odborné/profesní přípravy** neboli **training.** Procesy probíhající v této oblasti, slouží jako příprava pro studenty na budoucí povolání. Odborné vzdělávání připravuje lidi na zaměstnání, zároveň je doškoluje a prohlubuje jejich kvalifikace. Do této oblasti Koubek (srov. 2015, s. 256) zařazuje následující možnosti formování pracovních schopností:

- **Základní příprava na povolání** - patří mimo systém firemního vzdělávání pracovníků. Příprava probíhá často mimo společnost, a to i ta část, které se firma účastní. Společnost připravuje například mládež na povolání v učňovských střediscích.
- **Orientace** – úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě. Podnik k tomu využívá všechny získané informace a specifické znalosti a dovednosti, potřebné pro výkon pracovní činnosti.
- **Doškolování** - na odborné vzdělávání pracovníků navazuje doškolování nebo mimo jiné prohlubování kvalifikace. V tomto procesu zaměstnanci přizpůsobují své znalosti a dovednosti různým změnám. Tyto změny jsou vyvolány technologií či technikou, novými objevy v oboru a požadavky trhu. Výkon pracovníků a prosperita podniku se může zvyšovat pomocí doškolování, ale zvyšuje se také šance zaměstnanců na trhu práce.
- **Přeškolování (rekvalifikace, retraining)** – formování pracovních schopností člověka které směřuje k osvojení si nového povolání, které je odlišné od toho stávajícího. Rekvalifikace se dělí na plnou a částečnou. **Profesní rehabilitace** je zvláštní typ přeškolování pro osoby, kterým nedovoluje současný zdravotní stav vykonávat dosavadní pracovní činnost a pomáhá jim k opětovnému pracovnímu začlenění.

3) Oblast rozvoje

V oblasti rozvoje dochází k dalšímu rozšiřování kvalifikace a vzdělávání pracovníka. Oblast je zaměřena především na pochopení a zvládnutí problémů, které mohou přesahovat meze oboru. Formují se tu nejenom pracovní dovednosti a schopnosti, ale rozvíjí se zde i osobnost jedince. Rozvoj je tedy zaměřen na kariéru zaměstnance, jeho pracovní potenciál (vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj),

a v poslední řadě na jeho osobnost. Pokud se jedná o rozvoj připravovaný a uskutečňovaný organizací, jde o rozvoj zaměstnanců. Rozvoj slouží ke zvýšení šancí zaměstnanců na vnějším trhu práce a zvýšení pracovního výkonu. Především v zahraničí je kladen velký důraz na rozvoj pracovníků. V poslední době je zaznamenán rostoucí zájem společností o rozvojové činnosti. Mezi tyto činnosti se řadí například vzdělávání v oblasti komunikace vedení lidí a jazykové vzdělávání. Podnik investuje do vzdělání a vytváří pro to podmínky. Koubek (2015) uvádí, že relativně nedávno se v personální praxi objevil nový pojem, a sice pojem **„rozvoj lidských zdrojů“,** který nelze zaměňovat s již zmíněným rozvojem pracovníků. Oproti orientaci na jednotlivé pracovníky a formování jejich pracovních schopností, je rozvoj lidských zdrojů orientovaný na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů.

10.2. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Vzdělávání zaměstnanců je nejefektivnější, pokud je správně organizované a je zaveden určitý systém. Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání. Organizační předpoklady znamenají, kolik organizace potřebuje zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, dále jaké potřebuje vzdělávací programy, materiální a technické vybavení, podmínky a prostory pro vzdělávání (Šikýř, 2015).

Systematické vzdělávání je nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců v podniku. *„Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“* (Koubek, 2015, s. 259).

Uvedenou definici můžeme doplnit ještě o slova Bartoňkové (2010, s. 110): *„Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje“.*

Systematické vzdělávání je aplikované vzdělávání pro uspokojení speciálních potřeb. Je zabezpečováno a plánováno lidmi, kteří umí školit a vzdělávat. Výsledek vzdělávání je pak vyhodnocován (Armstrong, 2007).

Určením potřeby vzdělávání zaměstnanců začíná tento cyklus. Další fází následuje plánování vzdělávání. Ve třetí fázi je realizace a posledním krokem je vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu, čili zpětná vazba (Koubek, 2015). Níže uvedené členění je všeobecně přijímáno většinou odborníků (srov. Šikýř, 2014, s. 125-129; Koubek, 2015, s. 261-277; Armstrong, 2007, s. 503-507):

1. Identifikace potřeby vzdělávání

Pokud je určitý nesoulad mezi požadavky na vykonávání práce na pracovním místě a dovednostmi a znalostmi pracovníka. Identifikace se provádí porovnáním údajů o pracovním místě, především jaké jsou úkoly pracovního místa, odpovědnost, povinnosti a požadavky pro výkon práce a údajů o samotných zaměstnancích, tedy jaké má zaměstnanec vzdělání, odbornou způsobilost a rozvojový potenciál. Potřebné údaje se získávají analýzou pracovních míst a hodnocením zaměstnanců.

2. Plánování vzdělávání

Druhou fází cyklu je zpracování plánu vzdělávání, který navazuje na identifikaci potřeb. Plán vzdělávání obsahuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců vyplývající z potřeby vzdělávání, metody vzdělávání, instituci, která vzdělávání zabezpečuje, může to být sám zaměstnavatel či externí subjekt, lektora vzdělávání, místo, kde ke vzdělávání dojde, na pracovišti nebo mimo něj, čas, kdy bude vzdělávání probíhat, požadavky na materiální a technické vybavení, například požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování a podobně, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a náklady na vzdělávání. **Vzdělávací plán** by měl obsahovat následující informace (Tureckiová, 2004):

- Téma vzdělávání (Co je obsahem vzdělávání?)
- Cílová skupina (Kdo má být vzděláván?)
- Metody vzdělávání (Jak bude vzdělávání probíhat?)
- Lektor vzdělávání (Kým bude vzdělávání realizováno?)
- Místo vzdělávání (Kde se bude vzdělávání odehrávat?)
- Čas vzdělávání (Kdy bude vzdělávání probíhat?)
- Náklady na vzdělávání (Kolik bude stát vzdělávání?)
- Metody vyhodnocování výsledků (Jak se bude hodnotit výsledky vzdělávání?)

3. Realizace vzdělávání

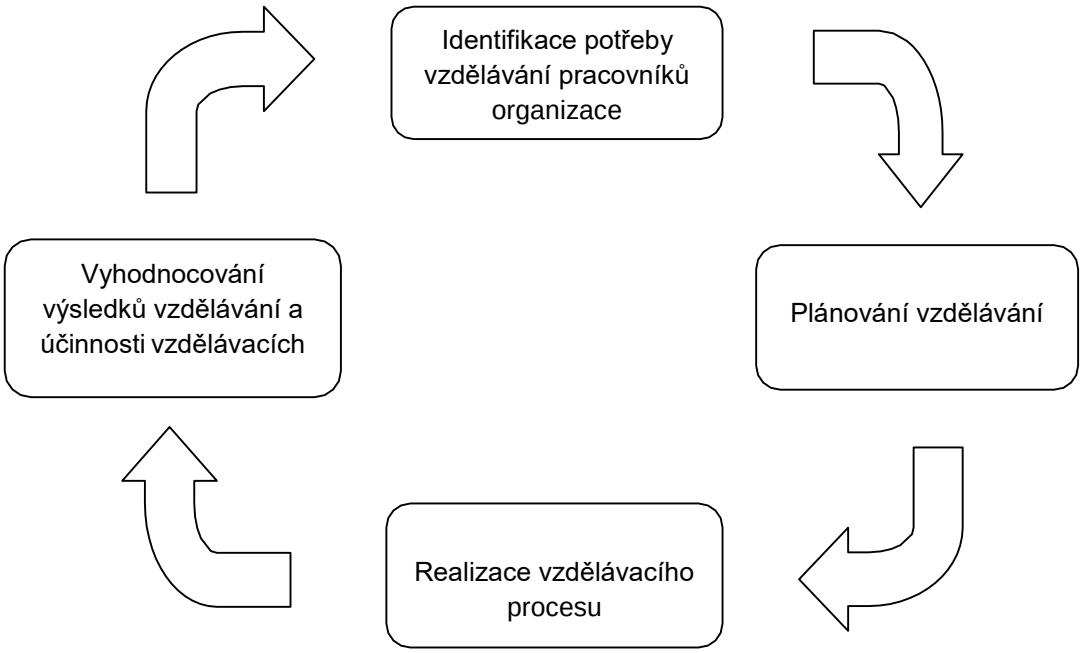
Podle stanoveného cíle a cílové skupiny zaměstnanců se vybere vhodná metoda vzdělávání, instituce, která vzdělávání zabezpečí, lektor, místo vzdělávání a čas. Následně se dohodnou podmínky vzdělávání s příslušnou institucí, dojde k seznámení zaměstnanců se vzdělávacím procesem, stanoví se metody vyhodnocování a náklady spojené se vzděláváním. Poté dochází k vlastní realizaci, cílem je aplikace správné metody či metod, které zabezpečí osvojení potřebných znalostí a dovedností.

4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků je velice složitá fáze, jelikož se výsledek vzdělávání může projevit až s odstupem času nepřímo na chování zaměstnanců. Úkolem vyhodnocování výsledků je posoudit vhodnost toho, zda při vzdělávání byly použity přiměřené nástroje jako např. technické vybavení, dodržení časového plánu, obsahové stránky vzdělávání, vhodnost použitých metod, odezva účastníků

vzdělávání, míra osvojení znalostí a dovedností, nebo zda a jak jsou zaměstnanci schopni nové znalosti využít v práci.

Obr. č. 11: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní úprava dle Koubek, 2015, s. 260

10.3. Výhody systematického vzdělávání

Systematické vzdělávání přináší mnoho výhod v podobě zefektivnění pracovního výkonu, zkvalitnění služeb, neustálého přizpůsobování pracovníků aktuálním podmínkám trhu a tím nízké fluktuace zaměstnanců, zdokonalení vzdělávacích procesů a snížení křivky zapomínání u zaměstnanců. Podnikové vzdělávání je také nedílnou součástí toho, jak pracovníky motivovat, stát se atraktivním zaměstnavatelem a upevnit pracovní a mezilidské vztahy (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Výhodou systematického vzdělávání dále je, že organizace nemusí obtížně vyhledávat zaměstnance na trhu práce, jelikož jsou odborně vzděláváni. Zaměstnanci přizpůsobují své pracovní schopnosti potřebám společnosti. Průběžně si zvyšují kvalifikaci, osobnost, znalosti a dovednosti. Systematické vzdělávání dále zdokonaluje produktivitu práce, pracovní výkon, kvalitu výrobků a služeb. Průměrné náklady vynaloženy na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při výběru jiného způsobu vzdělávání. Pomáhá realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu. Zvyšuje potenciální šance zaměstnance na pracovním trhu, jeho tržní cenu i kvalitu. Pracovník má možnost se rychleji rozvinout, což zvyšuje jeho možnosti na postup. Pracovník se může neustále zdokonalovat, jelikož ze vzdělávání nabírá zkušenosti. Ve finálním stupni hodnocení se může snadněji najít cesta, jakým

způsobem by mohl zlepšit pracovník svůj pracovní výkon. Zvyšuje se tím motivace zaměstnanců a také se zlepšuje jejich vztah k organizaci. Napomáhá k získávání a upevnění zaměstnanců. Zvyšuje atraktivitu společnosti na trhu práce. Dále také zlepšuje pracovní i mezilidské vztahy (Koubek, 2015).

Existuje spoustu dalších výhod, které systematické školení poskytuje. V první řadě zařazuje pracovníky podle jejich schopností na vhodné pracovní pozice, optimálně je využívá, utváří pracovní vztahy a týmy, a také významně působí na sociální a personální rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2015).

Existují v podstatě tři zásady zvýšení efektivnosti vzdělávání pracovníků ve firmě. Důležité je stanovit si:

- konkrétní cíle vzdělávání,
- vymezit vhodné metody,
- hodnotit výsledky vzdělávání.

Při dodržení těchto zásad dochází k dosažení potřebných výsledků vzdělávání. Předpokladem konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku jsou vysoce kvalifikovaní lidé a vzdělaní, kteří neustále zvyšují své znalosti. Může tomu napomoci i moderní firemní systém školení a vzdělávání.

10.4. Problémy při vyhodnocování výsledků vzdělávání

Většina organizací ve vyspělých zemích, zejména u středních a velkých organizací, věnuje v současnosti vzdělávání svých pracovníků již trvalou pozornost. Má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto činností zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací instituce. Tyto aktivity organizací bývají podporovány i daňovou politikou, státními dotacemi a stále častěji se stávají moderním trendem při poskytování zaměstnaneckých benefitů. Nevýhodou může být problémovost investic do vzdělávání pracovníků. V praxi se často stává, že ne vždy lze jednoznačně spočítat návratnost a jejich účinek se dělí mezi podnik a pracovníky. Řada organizací se uchyluje ke vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě zapotřebí či zbudou-li na to peníze. Ke vzdělávání pak dochází náhodně, nepravidelně a mnohdy je to kampaňovitá záležitost.

Nejsložitější částí systematického vzdělávání je umění správně hodnotit jeho výsledky, jeho účinnost. Základním problémem v tomto směru je především stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.

Nabízí se několik možností, jak k uvedenému problému přistoupit (srov. Koubek, 2015):

a) **Srovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu**

Tento způsob má mnoho úskalí. Je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, popřípadě sestavit dva rovnocenné testy, z nichž jeden by měřil dovednosti a znalosti na vstupu a druhý na výstupu. Výsledky mohou být ovlivněny i momentálním rozpoložením a okolnostmi, za nichž test probíhá.

b) **Monitorování vzdělávacího procesu a programu**

Hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod přístupů, případně hodnocení práce vzdělavatelů. Pokud bychom hodnotili účinnost metod a práci vzdělavatelů podle výsledků testů (změny znalostí a dovedností účastníků), platí totéž, co v předchozím případě. Hodnocení odborníky-pozorovateli je zpravidla dosti subjektivní, protože odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod, které sám upřednostňuje. Stejně tak subjektivní může být i hodnocení účastníky vzdělávání, a to bez ohledu na to, zda je anonymní nebo ne. Je tedy dosti nebezpečné dělat závěry na základě struktury odpovědí účastníků na otázky ankety, jak se to často dělává. Praxe ukazuje, zejména v našich podmínkách, že příznivěji bývají hodnoceny takové metod a postupy, které od účastníků nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

c) **Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**

Jedná se např. o zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků či služeb, pokles nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem. Ještě problematičtější je to v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Je otázkou, jak např.: měřit změny chování, změny schopností vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy, rozhodovat se apod.

Ve všech výše uvedených případech mohou vést jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání ke zkresleným výsledkům. Kromě toho měřit přínos vzdělávání závisí i na **charakteru a obsahu práce.** Tam, kde pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dosti výrazně, zatímco např.: u řídících pracovníků lze nezřídka efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání jen těžko pozorovat, protože se může projevovat postupně v nepatrných zlepšeních. S tímto též souvisí otázka, **kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání?** Zkoumat ji bezprostředně po ukončení procesu vzdělávání, nebo snad s odstupem? Ale, jak velký tento odstup má být, to jen těžko určit. Nemůžeme též zapomenout na to, že **výsledek vzdělávání do značné míry závisí** též na:

- motivaci účastníků,
- jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání,
- jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci,

- jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků,
- jaká je kontrola pracovníků atd.

10.5. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se rozlišují podle toho, jestli ke vzdělávání dochází na pracovišti či mimo něj. Při výběru nejvhodnější metody se zohledňuje mnoho faktorů, zejména náročnost technického vybavení, účastníci vzdělávání, organizační předpoklady, cíle vzdělávání a další faktory.

Mezi **metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (tzv. on the job)** zařazujeme (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 267-269):

- **Instruktáž při výkonu práce** - je nejčastěji využívaná metoda, kdy zkušený školitel předvádí pracovní postup vzdělávanému pracovníkovi, který se učí pozorováním a napodobováním.
- **Coaching** - je na rozdíl od jednorázové instruktáže dlouhodobější instruování pod kontrolou výkonu nadřízeného nebo vzdělavatele (kouče). Ten se snaží podněcovat a směřovat vzdělávaného pracovníka k vykonávání dané práce a vlastní iniciativě.
- **Mentoring** - je obdobou coachingu. Zde si však pracovník vybírá svého rádce sám, ten mu radí nejen při práci, ale pomáhá mu i v jeho kariéře (předává mu své zkušenosti).
- **Counselling** - patří k nejnovějším metodám, které formují pracovní schopnosti zaměstnanců; vzdělávaný pracovník se vyjadřuje k problémům a předkládá návrhy na řešení a školitel tak prověřuje své pracovní schopnosti týkající se práce s lidmi, tím také dochází k překonání jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným a školitelem.
- **Asistování** - zde je vzdělaný pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu plnit jeho pracovní úkoly. Postupně přechází na zcela samostatnou práci.
- **Pověření úkolem** - je vlastně rozvinutí předchozí metody, kdy vzdělaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý pracovní úkol.
- **Rotace práce** - je metoda, kdy vzdělaný pracovník postupně vždy na určité období plní přidělené úkoly na různých pracovištích podniku.
- **Pracovní porady** - zde se pracovníci seznamují s problémy, jež se týkají jednak jejich bezprostředního pracoviště, tak i s problémy celé organizace.

Druhou skupinou metod jsou metody vzdělávání využívané **mimo pracoviště (tzv. off the job)**, které jsou následující (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 270-273):

- **Přednáška** - je obvykle zaměřená na přednesení faktických informací či teoretických. Jde však pouze o jednostranný tok informací pasivně přijímaných posluchači.
- **Přednáška spojená s diskusí** - během ní jsou účastníci stimulováni k aktivitě, objevují se nápady a problémy, jež se snaží vyřešit.

- **Demonstrování** - praktické, názorné vyučování zprostředkovává znalosti názorným způsobem za použití počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů v dílnách apod. Účastníci si zkoušejí své dovednosti bez rizika škod, obvykle jsou však ve vzdělávacím zařízení jiné podmínky než na pracovištích.
- **Případové studie** - používá se spíše při vzdělávání manažerů. Jedná se o skutečná nebo fiktivní vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci nebo jejich malé skupinky problém rozebírají a snaží se navrhnout optimální řešení. Tento způsob pomáhá rozvíjet analytické myšlení, obvykle se však kladou velké nároky na přípravu takového to školení a i na přípravu samotného vzdělavatele.
- **Workshop** - je variantou případových studií, praktické problémy se zde řeší komplexněji a hlavně týmově. Je proto vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.
- **Brainstorming** - je taktéž variantou případových studií. Každý ze skupiny účastníků vzdělání je vyzván, aby navrhl způsob řešení problému. Po předložení jednotlivých návrhů se hledá optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.
- **Simulace** - metoda ještě více zaměřená na praxi s aktivní účastí školených. Je to velmi účinné metoda pro učení se rozhodovat a vyjednávat. Metoda je však velmi náročná na přípravu.
- **Manažerské hry** - jsou zaměřeny na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých je vyžadován vysoký stupeň samostatnosti. Učí účastníky samostatně myslet a ovládat své emoce.
- **Assessment centre (nebo také Development centre)** - diagnosticko-výcvikový program, kdy účastník řeší problémy, jež jsou každodenní náplní práce manažera. Úkoly jsou často náhodně generovány počítačem a vytvářejí tak různou úroveň stresu. Účastník může často konfrontovat svá rozhodnutí s těmi optimálními, jež se učí. Jedná se o velmi účinnou metodu, kdy účastník se učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Nevýhodou je velmi náročná časová příprava a technické vybavení.
- **Outdoor training** - neboli učení hrou jsou skutečné hry spojené se sportovními výkony. Jako na skautském táboře. Jenže je hrají manažeři. Vzdělání se může odehrávat ve volné přírodě nebo v tělocvičně (např. optimální řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, komunikovat se spolupracovníky apod. Je to ideální spojení her a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů.
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** - počítače simulují určité pracovní situace, usnadňují učení pomocí schémat, obrázků či grafů, nabízejí různé testy či cvičení. S rozšiřováním internetu vzrůstají možnosti této vyučovací metody. Metodu lze použít ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání. Její výhodou je bezprostřední zpětná vazba. Metoda je však poměrně náročná na technické vybavení.

V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců, dochází při tom k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. První skupina metod se dříve uváděla jako

vhodnější pro dělnické profese a druhá skupina metod vhodnější spíše pro manažerské profese či specialisty. V současné době dochází k určitému posunu. Zatímco při vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.

10.6. Vzdělávání a rozvoj v sociální práci

Pokud bychom se v úvodu této podkapitoly měli blíže zamýšlet nad tím, jaká jsou specifika z pohledu vzdělávání a rozvoje v sociální práci, tak určitý pohled v tomto směru nabízí Dvořáková. S odkazem na Čepelku (2003, in Dvořáková, 2012, s. 484) poukazuje na čtyři **základní podpory v oblasti rozvoje lidských zdrojů EU** prospěšné pro soukromý neziskový sektor, a to jak podnikatelského, tak i vlastního sektoru:

- **růst možností zaměstnávat lidi** – soukromé neziskové organizace se ve svých aktivitách zaměřují také na problémové skupiny lidí v produktivním věku, tj. mladiství, starší věkové skupiny před odchodem do starobního důchodu, matky po mateřské a rodičovské dovolené aj.,
- **aktivity proti vyčleňování jednotlivců a skupin ze společnosti** – soukromé neziskové organizace neřeší tento problém demonstracemi, ale snaží se vytvářet pracovní místa tam, kde je to nevyhnutelné a potřebné, a nikoliv tam, kde je to z komerčního hlediska výhodné; rovněž podporují zaměstnávání handicapovaných lidí,
- **celoživotní vzdělávání** – vzdělávací nevládní organizace nabízejí různé možnosti v oblasti celoživotního vzdělávání,
- **řešení nerovnosti mezi muži a ženami** – některé soukromé neziskové organizace se snaží o zlepšení pracovních podmínek žen. Všeobecně je jedním z cílů EU snaha zvýšit počet mužů ve feminizovaných odvětvích, jakými jsou např. školství a zdravotnictví.

V souvislosti se **soukromým neziskovým sektorem** se hovoří o tzv. **komplexním vzdělávání** zaměstnanců, které ovlivňuje růst osobnosti zaměstnance a spojeno s růstem nevládní organizace jako celku. Snahou je vychovat komplexně vzdělané, samostatné a kriticky uvažující osobnosti, které se nespokojí s pasivní recepcí, ale jsou vnitřně motivované se neustále rozvíjet. Praxe ukazuje, vzdělávání je zaměřeno na rozvíjení nejdůležitějších praktických dovedností. Nabídka vzdělávacích služeb se za poslední roky výrazně zlepšila. Autorka uvádí např. tyto vzdělávací servisní organizace: Informační centrum neziskových organizací, Agnes, Nadace VIA nebo Fórum dárců. Proces vzdělávání patří k personálním činnostem, které velká část českých soukromých neziskových organizací vnímá jako nákladovou položku. Ceny školení v neziskovém sektoru jsou několikanásobně nižší než ceny školení v podnikatelském sektoru. K preferovaným oblastem vzdělávacích aktivit patří

management organizace, fundraising, projektové řízení, účetnictví, PR a média, zpracování žádostí o získávání grantů z prostředků ESF.

Samotné vzdělávání v sociálních službách je ošetřeno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. V něm jsou uvedené konkrétní kvalifikační požadavky na pracovníka v sociálních službách. Tyto požadavky byly již popsány v podkapitole věnované specifikám kariérního rozvoje v organizacích služeb sociální práce. Ve zmiňované legislativě je pracovníkům v sociálních službách též uložena povinnost dalšího vzdělávání.

Problematika dalšího vzdělávání je v současnosti často diskutovaným tématem, proto se na ni v následující části této studijní opory zaměříme konkrétněji.

10.6.1. Další vzdělávání sociálních pracovníků

Další vzdělávání bývá často nesprávně užíváno jako synonymum vzdělávání dospělých. Palán (2002, s. 36) jej definuje jako *„vzdělávací proces umožňující vzdělávání již po dosažení určitého školského vzdělávacího stupně“.* Můžeme to upřesnit slovy Vetešky (2010, s. 19), že se jedná o *„vzdělávání člověka po jeho prvním vstupu na trh práce“.* Je možné jej rozlišit na profesní vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové vzdělávání.

Pokud mluvíme o **profesním vzdělávání**, tak se jedná v podstatě o přípravu na povolání, která se děje formou přípravy ve škole (tedy odborné vzdělávání a příprava) a i všemi formami vzdělávání dospělých, které jsou svým obsahem spojené s výkonem určitého povolání (Palán, 2002). Nedílnou součástí profesního vzdělávání je také **další profesní vzdělávání**, tím dle Palána (2002, s. 36) můžeme rozumět *„veškeré formy profesního a odborného vzdělávání během života, kdy je člověk pracovně aktivní a kdy již absolvoval odborné vzdělávání a přípravu na povolání ve školském systému“.*

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku a pracovníku v sociálních službách **další vzdělávání** v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Pokud pracovní poměr pracovníka u téhož zaměstnavatele netrvá celý kalendářní rok, činí rozsah dalšího vzdělávání jednu dvanáctinu částky rozsahu uvedeného ve větě první za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru. V případě nepřítomnosti v práci v rozsahu delším než jeden kalendářní měsíc se rozsah dalšího vzdělávání krátí o jednu dvanáctinu celkové částky rozsahu. Lze akceptovat, že se do počtu povinných hodin započítá časová dotace požadovaného kurzu, pokud zaměstnanec v průběhu roku přejde k jinému zaměstnavateli a doloží novému zaměstnavateli absolvování kurzu v daném kalendářním roce u předchozího zaměstnavatele. Povinnost zabezpečení dalšího vzdělávání se nevztahuje na zaměstnance ve zkušební době.

Formy dalšího vzdělávání

- specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka, účast v kurzech s akreditovaným programem,
- odborné stáže (výkon odborné činnosti na základě písemné smlouvy mezi zaměstnavatelem a zařízením zajišťujícím odbornou stáž),
- účast na školicích akcích (vzdělávací akce v maximálním rozsahu 8 hodin organizovaná zaměstnavatelem nebo odbornou organizací, jejíž je zaměstnavatel členem, a která je vzdělávacím zařízením akreditovaným ministerstvem).

Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání je **osvědčení** vydané vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání pořádalo či potvrzení vydané zařízením, ve kterém byla zajišťována odborná stáž, nebo zaměstnavatelem jako organizátorem odborné stáže nebo školicí akce.

Legislativou, v níž nalezneme částečně upravené **další vzdělávání všeobecně**, je zákon č. 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů. Cílem tohoto zákona je dát možnost komukoli prokázat své nabyté odborné znalosti a dovednosti pro vykovávání určité pracovní činnosti uplatnitelné na trhu práce, absolvovat zkoušku a obdržet osvědčení o své odborné způsobilosti.

Fibichová (2016) se ve své publikaci vyjadřuje k dalšímu vzdělávání v sociálních službách. Dle ní je v současnosti hlavním úkolem najít cestu k napravení nynějších nedostatků v dalším vzdělávání a soustředit se jak na jeho jednotlivé andragogické části, tak i jejich interní soulad. Tím dospějeme k eliminaci roztříštěnosti stanovených cílů. Dle ní jde totiž o jediné, tedy o přeměnu pracovního chování vzdělávaných pracovníků a jejich vystupování v mezilidských vztazích. Jako paralelní úkol definuje stálé podporování lektorů v jejich proškolování a v lektorské metodice.

Ministerstvo práce a sociálních věcí v poslední době svou pozornost zaměřuje na opatření vztahující se ke zkvalitnění dalšího vzdělávání pracovníků v sociálních službách, avšak stále není znám rozbor jeho stávající situace. Nicméně všeobecně přijímaným závěrem je skutečnost, že účinek dalšího vzdělávání není přiměřený stanoveným cílům, ale ani financím poskytnutých na realizaci školení. Z dostupných dokumentů bylo pracovníky působících ve vzdělávacích zařízeních zjištěno, že klíčovým nástrojem pro zlepšení stávající situace by měl být poupravený **systém přidělování akreditací vzdělávacích programů** (Fibichová, 2016).

Vzdělávání všeobecně se vždy uskutečňuje v nějaké formě, tedy i vzdělávání dospělých. Měli bychom mít na paměti, že formy a metody vzdělávání prošly určitým vývojem a stále se určitým způsobem vyvíjejí a přetvářejí (Palán & Langer, 2008).

Jedny z **nejvyužívanějších forem vzdělávání v rámci sociálních služeb** jsou (Valouchová, 2015, s. 57):

- semináře,
- workshopy,
- výcviky,
- stáže,
- školení.

V souvislosti s legislativou a systémem přidělování akreditace ministerstvem práce a sociálních věcí můžeme za nejčastější formu vzdělávání považovat **semináře.** Semináře se liší svou délkou trvání, mohou být realizovány prostřednictvím seminářů či kurzů a jsou poskytovány ve dvou **formách** (Valouchová, 2015, s. 57):

- **na klíč** - zde jsou součástí vzdělávání všichni pracovníci a lektor je přítomen v organizaci,
- **volnou nabídkou** - jedná se o rozličná témata pro individuální zájemce, přičemž v případě této formy se nemusí účastnit celý tým pracovníků.

Ve vzdělávání sociálních pracovníků bývá kladně hodnoceno, když dvojice lektorů pracuje se **vzájemnou dynamikou interakcí mezi sebou.** Nejlepší kombinace vzdělavatelů je **žena a muž s rovnocennými odbornými znalostmi, ale různými zkušenostmi.** Tato varianta je ale často omezena financemi, neboť s sebou nese vyšší náklady na finanční ohodnocení lektorů. Dalším významným aspektem pro dané formy seminářů je jejich délka trvání. V hodnocení se účastníci často shodují, že by ocenili semináře s **vícedenním rozsahem**. **Motivace účastníků** je jedním z dalších prvků, které významně ovlivňují přínos semináře, ve velké míře se na daném faktu může podílet příslušná organizace prostřednictvím **plánování kariéry** (srov. Valouchová, 2015, s. 57-58).

Jedním z dalších významných nástrojů dalšího vzdělávání jsou **stáže.** Pozitiva této formy vzdělávání spočívají především v **prolínání informací získaných v průběhu seminářů s jejich praktickou aplikací.** Podnětem pro provázání informací získaných během vzdělávání v učebně s praktickým uchopením těchto poznatků prostřednictvím stáží byly ve velké míře výsledky vyplývající z hodnocení vzdělávacích kurzů. Školení pracovníci často zmiňovali důležitost propojení poznatků s praktickým využitím. Cíl stáží tedy tkví ve snaze poskytnout účastníkům vzdělávání možnost setkat se s dobrou praxí, která je může určitým způsobem inspirovat (srov. Valouchová, 2015, s. 60-61).

Bednář (2014) ve své publikaci v souvislosti s profesním rozvojem zaměstnanců uvádí několik následujících **nejčastějších nedostatků a chyb z praxe:**

- hodnocení pracovníků probíhá neformálně, neobsahuje plnění profesních cílů,
- program dalšího vzdělávání je příliš obecný,
- další vzdělávání je plánováno na základě aktuální nabídky, a ne podle potřeb pracovníků ve vztahu k práci s uživateli služby,

- pracovníci se účastní školení z povinnosti vyplývající ze zákona,
- supervize se realizuje jen kvůli splnění kritéria standardů kvality, a ne z důvodu její potřebnosti.

10.6.2. Vzdělávací programy

O udělení akreditace vzdělávacích programů zaměřených na zajištění vzdělávacích kurzů a kvalifikačních kurzů, dalšího vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách rozhoduje ministerstvo práce a sociálních věcí. Přidělením akreditace vzdělávacích programů a vzdělávacích zařízení je garantována jejich kvalita. Legislativním ukotvením vztahující se k udělování akreditací je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Fibichová (2016) chápe **vzdělávací program** jako projekt, jehož součástí jsou definovaná východiska a segmenty vyučování, definovaný vyučovací proces a vyučovací výsledek (efekt). Ze zprávy andragoga z praxe vyplynulo, že podrobně zpracovaná východiska jsou hlavně v žádosti o akreditaci vzdělávacích programů. Současně by k nim měl žadatel také doložit doklady jako učební text, formulář evaluačního dotazníku. Pokud jde o vyučovací efekt, ten je v žádosti o akreditaci opatřen profilem daného absolventa a již zmiňovaným formulářem evaluačního dotazníku. Avšak co zde schází, je vyučovací proces.

Fibichová (2016) zdůrazňuje, že je velmi důležité dopracovat chybějící část vyučovacího procesu v akreditačním řízení, neboť kvalita vyučovacího procesu rozhoduje o vyučovacím výsledku a kvalitě kurzu. Důsledkem jeho absence dochází k tomu, že soustava vzdělávacího programu nepředstavuje živou vyučovací akci, jak je definována v metodice výuky, avšak pouze soubor logických slov.

Interaktivní přehled vzdělávacích programů v rámci celoživotního učení v sociální oblasti je k naleznutí na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Cílem je vytvořit databázi, která bude obsahovat co největší počet činností zaměřených na celoživotní učení v sociální oblasti. Zároveň by měla poskytnout veřejnosti přehled o vzdělávacích institucích a vzdělávacích programech pro pracovníky v sociálních službách ale i sociální pracovníky.

Vzdělání je podle „Výkladového slovníku lidské zdroje“ úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělávání ve školské soustavě (základní, střední, vyšší a vysokoškolská) a tato úroveň je neustále obnovována, obohacována, rozšiřována a prohlubována (Palán, 2002). Samostatný sociální pracovník nebo pracovnice musí získat odbornou kvalifikaci minimálně v tříletém pomaturitním studiu na vyšší odborné škole nebo ve studiu bakalářského či magisterského studijního programu na vysoké škole dle již zmiňovaného minimálního standardu vzdělání, který vytvořila asociace vzdělavatelů v sociální práci. Podle tohoto standardu budou absolventi

sociální práce vybaveni nejen teoreticky z mnoha disciplín, ale také praktickými znalostmi získanými na odborné praxi a supervizi (Elichová & Sýkorová, 2015).

Požadavek na odborné vzdělání sociálních pracovníků a pracovnic je stanoven v § 110 zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb., kde je definováno:
„*Odbornou způsobilostí k výkonu povolání sociálního pracovníka je*
d) *Vyšší odborné vzdělání získané absolvováním vzdělávacího programu akreditovaného podle zvláštního právního předpisu v oborech vzdělání zaměřených na sociální práci a sociální pedagogiku, sociální pedagogiku, sociální a humanitární práci, sociální práci, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost*
e) *Vysokoškolské vzdělání získané studiem v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu zaměřeném na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku*…“ (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 110).

Sociálním pracovníkem a pracovnicí může být také osoba s akreditovaným vzdělávacím kurzem a delší praxí při výkonu tohoto povolání (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách § 110).

Matoušek (2013) vyjmenovává činnosti v oboru sociální práce, pro které je nutné mít odborné vzdělání na vyšší odborné nebo vysoké škole. Jedná se o sociálně správní činnosti, sociálně právní poradenství, sociální diagnostiku, sociální prevenci a sociálně právní ochranu, depistáže, sociální pomoc (poradenství, terapie, trénink, organizování, vyjednávání a zastupování), sociální analýzy, koncepční činnosti (sociální plánování) a vedení týmu.

Také Tomeš (2013) se zmiňuje, že v oblasti sociální práce vedle asistenční a terénní práce roste význam mediace, poradenství, supervize a řízení sociálních procesů a dalších vysoce odborných zaměstnání, která vyžadují vysokoškolské vzdělání.

Co se týče kompetencí k řízení lidských zdrojů, na rozdíl od kompetencí k řízení organizace, se při rozvoji těchto kompetencí klade důraz na praktickou složku vzdělávání, tedy výcvik. Kromě workshopů jsou v hojné míře využívány modelové situace, rozbor případových studií a instruktážní videa. Pro rozvoj těchto kompetencí přímo na pracovišti je využívána především metoda koučování, kdy manažer může pod vedením zkušeného kouče odhalit svá slabá místa a cíleně pracovat na jejich odstranění (Schneiderová, ed., 2010).

10.6.3. Kompetence sociálních pracovníků

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který zvyšuje existující schopnosti a vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů (Armstrong, 2007). Lidé se učí celý život. Také sociální pracovník a pracovnice se musejí vzdělávat celý život, aby byli ve své

profesi kompetentní. Havrdová (1999) vyjmenovává **praktické kompetence sociálních pracovníků**, kterými jsou:

- schopnost rozvíjet účinnou komunikaci,
- orientovat se a plánovat další postup,
- podporovat klienty a pomáhat jim v soběstačnosti,
- zasahovat a poskytovat služby ve prospěch klientů a klientek,
- přispívat k práci organizace a odborně růst.

Právě ochota odborně růst a dále se vzdělávat je u sociálního pracovníka a pracovnice velmi důležitou a ceněnou vlastností, která signalizuje jejich ucelenou profesní identitu a snahu odvádět kvalitní práci (Elichová & Sýkorová, 2015).

Kromě odborných znalostí jsou pro výkon profese sociálního pracovníka pracovnice podstatné i **osobnostní předpoklady.** Za důležité osobnostní předpoklady a dovednosti sociálního pracovníka a pracovnice se považují zdatnost a inteligence, důvěryhodnost, diskrétnost, spolehlivost, porozumění, komunikační dovednosti, zúčastněné naslouchání, vyšší úroveň empatie a emoční inteligence (srov. Matoušek, 2013). Velmi důležitou roli hrají také **morální hodnoty**. Sociální pracovník a pracovnice se musí ve své práci neustále rozhodovat mezi různými možnostmi. Podle Nečasové (2001) jim toto rozhodování usnadňuje jak znalost etických hodnot, základních hodnot profese, etického kodexu sociálních pracovníků ČR, tak především znalost sebe sama.

Otázky k tématu:

1. Co je cílem a jaké jsou základní přínosy vzdělávání?
2. Vysvětlete pojmy učení (se), rozvoj, vzdělávání a souvislosti mezi nimi.
3. Charakterizujte vzdělávání dospělých a jeho cíle.
4. Jak je možné chápat pojem kompetence?
5. Které oblasti systému formování pracovních schopností rozlišujeme?
6. Popište cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců. Jaké jsou výhody tohoto systému?
7. Vyjmenujte a popište metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Které z nich řadíme mezi tzv. metody on the job, a které mezi metody off the job?
8. Charakterizujte vzdělávání a rozvoj v sociální práci s důrazem na další vzdělávání sociálních pracovníků.
9. Specifikujte kompetence sociálních pracovníků.
10. Vytvořte vzdělávací program pro sociální pracovníky.

11. Odměňování pracovníků. Formy odměňování. Mzdotvorné faktory. Zaměstnanecké výhody

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky.

Pokud bychom chtěli dát odměňování do kontextu sociální práce, tak můžeme v úvodu k této problematice zmínit slova Dohnalové et al. (2015, s. 128): *„Výše příjmů v sociálních podnicích je obvykle nižší, než průměr v celém národním hospodářství“.* Kriticky se k odměňování v sociální sféře vyjadřuje rovněž dokument „Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025“: *„Početně velmi zastoupeným povoláním je v oblasti sociálních služeb pozice pracovníků v sociálních službách. Na tyto pracovníky jsou kladeny velmi vysoké nároky a zároveň jsou tyto pozice jedny z nejhůře odměňovaných, když se velmi často jejich mzdy/platy pohybují na hranici minimální mzdy. Proto je nezbytné tuto problematiku účelně řešit a zvýšit prestiž i tohoto povolání. Současně je nutné upravit kvalifikační předpoklady této pozice a uskutečnit změny v oblasti vzdělávání pracovníků v sociálních službách. Dosud pouze okrajově je pozornost věnována jiným odborným pracovníkům a povoláním v sociálních službách“* (Pospíšil, 2015, s. 61).

Dvořáková (2012, s. 496) se vyjadřuje k problematice odměňování v souvislosti se soukromými neziskovými organizacemi, když uvádí, že *„úroveň mezd je zde podstatně nižší než srovnatelné pozice v podnikatelském sektoru“.* S odkazem na Flanagana (1984, In Dvořáková, 2012) autorka zmiňuje, že soukromé neziskové organizace by měly při odměňování dodržovat pravidlo *„pay fair living fare“*, podle kterého by měl zaměstnanec získat za svůj pracovní výkon mzdu, která mu umožní žít na úrovni běžného životního standardu dané země a také dodává, že pokud organizace není schopná toto pravidlo dodržet, měla by zvážit, jestli bude zájemce o práci přijímat do pracovního poměru.

Odměňování má obecně a zejména pak za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu dvojí **úlohu:**
1. podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost),
2. oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost).

Koubek ve svých dřívějších pracích zužuje pojem „odměňování“, když jej ztotožňuje se mzdou a platem, popřípadě zaměstnaneckými výhodami pracovníků (Koubek, 2007). V novějších publikacích už najdeme pojetí širší. Jeho nejnovější definice **odměňování** zní: „odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávislé na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařízení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami“ (Koubek, 2015, s. 283).

V uvedené definici spatřujeme to, že se zde odměny člení na základě jejich motivačního charakteru na **odměny vnější**, mající víceméně hmatatelný charakter a závislé na rozhodnutí organizace, a **odměny vnitřní**, související se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s jeho radostí z práce, postavením, pocity úspěšnosti atd. Můžeme tedy vidět, že vnímání konceptu odměňování se s časem může měnit i u tak významných autorů jako je Josef Koubek.

Širokou definici systému a řízení odměňování zastává i Armstrong (2009), který rovněž jako jeho součást vidí kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých benefitů i nehmotné odměňování ve formě uznání a pochval, možnosti vzdělávání a rozvoje, růst pravomocí a odpovědnost při vykonávání práce. Tento současný široký pohled na odměňování se označuje jako princip „celkové odměny“ a začíná jej používat stále více podniků.

Chápání pojmu **odměňování v moderní personalistice v širším pojetí** můžeme shrnout do následujícího přehledu:

- zaměstnanecké výhody (zlevněné stravování, placená dovolená, poskytnutí pracovního oděvu, kulturní akce, věcné dary),
- povýšení pracovníka,

- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména prestižního charakteru (samostatná kancelář, přidělení počítače, mobilního telefonu…).

Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování ovlivňují nejčastěji tyto vnější faktory:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě regionu, státě),
- profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- úroveň odměňování u konkurujících organizací, v místě, v regionu, ve státě apod.

11.1. Mzdová politika, systém odměňování a mzdotvorné faktory

11.1.1. Mzdová politika a systém odměňování

Do souvislosti se mzdovou politikou můžeme dát následující slova Koubka (2015, s. 286), který uvádí, že při jakémkoliv **rozhodování o systému odměňování** by si podnik měl položit a zodpovědět následující tři otázky:
1. Čeho potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?
Teprve až po jejich zodpovězení a jasném vymezení má pro podnik význam zabývat se konkrétními druhy odměn a benefitů.

Koubek (2011, s. 158) sice ve své knize Personální práce v malých a středních firmách definuje systém odměňování jednoduchou větou: *„Systém odměňování není nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků“,* ale na tento systém se upíná velká pozornost, a proto, nejen z tohoto důvodu, musí být pořádně promyšlený a propracovaný a měl by splňovat **tři hlavní kritéria**, kterými jsou:

- přiměřenost (transparentnost),
- spravedlivost,

- motivace.

Tato kritéria blíže popisují Horváthová a Čopíková (2007, s. 24) následovně:
1. Motivační systém odměňování - zaměstnanci jsou lépe motivováni, pokud je jejich odměna srovnatelná s odměnami v jiných organizacích (musíme ale brát v potaz, že každá organizace je jiná, proto se odměňování jistým způsobem liší) a odpovídá jejich vynaloženému úsilí při výkonu práce.
2. Spravedlivý systém odměňování - založen na stejném odměňování všech zaměstnanců, případné rozdíly musí být odůvodněné a pochopitelné.
3. Transparentní systém odměňování - založen na jednoduchosti a pochopitelnosti.

Mzdová politika vychází ze strategie podniku. Je nástrojem personalistů a ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. **Výsledkem efektivní mzdové politiky je** (Dvořáková a kol., 2012, s. 131):
- získání a stabilizace pracovníků,
- motivace a stimulace zaměstnanců k pracovním výkonům,
- podpora požadovaného chování,
- objektivní systém odměňování, který je akceptován pracovníky,
- zvyšování produktivity při dodržení rozumných nákladů,
- zajištění spravedlivého odměňování uvnitř podniku i v porovnání s podobnými organizacemi na trhu práce,
- dodržování legislativního rámce.

11.1.2. Mzdotvorné faktory

Filozofie odměňování z pohledu tvorby mzdového sytému by měla dát odpověď na následující otázky:
- Co zaměstnavatel považuje za hlavní faktor diferenciace mezd?
- Jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy (hodnocení práce, princip seniority)?
- Jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové mzdy považuje za účelný (stimulační)?
- Jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na vedoucí zaměstnance?

Při odměňování by měly být brány v úvahu nejen vnitřní, ale i a vnější mzdotvorné faktory. Mezi **vnitřní mzdotvorné faktory** patří (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 288-290):
- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku.

Mezi **vnější mzdotvorné faktory** patří:
- situace na trhu práce,

- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.

11.2. Právní rámec odměňování

Právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci vyplývá z **Ústavy, z článku 28 Listiny základních práv a svobod.** Pojem spravedlnosti je však velmi široký; určitě se nelze ubránit subjektivním přístupům jednotlivých účastníků procesu odměňování. Ústava proto v uvedeném článku Listiny základních práv a svobod předpokládá, že podrobnosti práva zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci stanoví zákon.

Právním předpisem, který stanoví ve smyslu ústavy podrobnosti práva zaměstnance na spravedlivou odměnu, je **zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.** Zákon nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2007 a nahradil původní zákoník práce z roku 1965. V ustanoveních zákoníku práce, která se týkají mezd, se musí mimo uvedeného ústavního principu uplatňovat zásady, které pro oblast mezd vyplývají z ratifikovaných mezinárodních úmluv a směrnic EU (Tomší, 2008).

Zásada poskytování stejné mzdy, platu nebo odměny z dohody za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (§ 110 odst. 1 zákoníku práce) - vychází ze základních zásad pracovněprávních vztahů, zejména zásady spravedlivého odměňování zaměstnanců, stejně jako zásady rovného zacházení se zaměstnanci a zákazu jejich diskriminace (§ 1a zákoníku práce). Diferencovat mzdy, platy nebo odměny z dohod zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v základních pracovněprávních vztazích, je možné jedině podle:

- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- obtížnosti pracovních podmínek,
- pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

„Jiná kritéria diferenciace mezd, platů nebo odměn z dohod nejsou přípustná“ (Šikýř, 2012, s. 126).

Nový zákoník práce na rozdíl od starého je založen na zásadě *„co není zakázáno, je dovoleno“,* což je liberalističtější přístup pro vyspělé demokratické země. Povinnosti a práva ve mzdové oblasti mohou být upravena odchylně od zákoníku práce, jestliže to zákoník práce výslovně nezakazuje nebo z povahy jeho ustanovení nevyplývá, že se od něj není možné odchýlit. Mezi ustanovení, od kterých se není možno vzhledem k jejich povaze odchýlit, patří např. elementární ustanovení o mzdách, a to právo na mzdu za závislou práci, právo na zaručenou (dosaženou) mzdu, tedy na mzdu, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákoníku práce, kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvy, podle vnitřního předpisu nebo mzdového výměru, nebo dále právo na příplatky, na náhradní volno nebo na náhradu mzdy v zákonem uvedených případech (přesčas, svátky, noci, ztížené pracovní prostředí, soboty, neděle) nebo

právo na stálou mzdu ve vyrovnávacím období při uplatnění kont pracovní doby. Odchýlení není možné od ustanovení ukládajících povinnost, to však neplatí, jestliže jde o odchýlení ve prospěch zaměstnance (srov. Tomší, 2008, s. 13).

Kromě zákoníku práce, který upravuje odměňování ve své šesté části, se touto problematikou zabývá nespočet dalších zákonů, nařízení a vyhlášek, např. zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů; zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání; nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, atd.

11.3. Mzda (plat) a mzdové formy

11.3.1. Mzda a plat

Mzda a plat představují nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze totiž představují prostředky k dosažení řady cílů a jsou spojeny s uspokojováním potřeb. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale *„nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů“* (Armstrong, 2007, s. 231).

Právní úprava odměňování práce rozděluje zaměstnance na ty, kteří jsou odměňováni mzdou a ty, kteří jsou odměňováni platem. Rozdělení vychází z toho, zda zaměstnanci pracují u zaměstnavatele v podnikatelském (soukromém) nebo rozpočtovém sektoru, tedy z toho, jaký je zdroj financování nákladů, ze kterého se odměny za práci vyplácejí. Jinak řečeno, pokud se jedná o podnikatelský sektor, zaměstnavatel vyplácí mzdy zaměstnancům ze „svého“ dosaženého výsledku hospodaření (zisku). Takový zaměstnavatel si většinou dává pozor na to, jak vysoké mzdy svým zaměstnancům platí, protože čím vyšší mzdy jsou, tím nižší je jeho zisk. Právní úprava je v tomto případě fakultativní (nezávazná), ale před vyplácením příliš nízkých mezd jsou zaměstnanci chráněni alespoň zákonnou minimální výší minimální a zaručené mzdy. V případě rozpočtového sektoru neplatí zaměstnavatel plat zaměstnancům z vlastních dosažených finančních prostředků (protože v tomto sektoru většinou žádných takových prostředků nedosahuje), ale tyto prostředky plynou z nějakých veřejných zdrojů (např. státní rozpočet či rozpočty územních samosprávných celků). Proto právní úprava v tomto případě není fakultativní, ale kogentní (přikazující). Zaměstnavatel má pouze volnost v zařazení zaměstnance do jednoho z platových tarifů stanovených vládou a v určitých případech je možné sjednat smluvní plat. Zjednodušeně řečeno, peněžitá odměna za práci v podnikatelské (soukromé) sféře bývá zpravidla variabilnější než plat v tom smyslu, že její výše může být stanovena dle dohody (smluvní) mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, což u platu není vždy možné.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak (ZP, § 109 odst. 2).

Členění mzdy:

- sociální složka,
- základní složka mzdového tarifu,
- složka mzdového tarifu za hodnotu práce,
- výkonová složka mzdy,
- příplatek za věk a zkušenost,
- mimořádná složka,
- příplatky za specifické pracovní podmínky.

Plat

Stejně jako mzda je plat peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci zaměstnavatelem *(pouze peněžité, u platu neexistuje nepeněžité),* kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, s výjimkou plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo územní České republiky (ZP, § 109 odst. 3). Tito zaměstnanci se hodnotí podle stupnice platových tarifů – podle platových tříd a platových stupňů.

Tarifní tabulky pro odměňování

Tarifní tabulky pro odměňování jsou stanoveny nařízením vlády č. 341/2017 Sb., ze dne 25. 9. 2017, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Platy se zaměstnancům stanovují na základně platových tříd a platových stupňů, pod které spadají. Do **platové třídy** se zaměstnanec zařadí podle svého dosaženého vzdělání a do **platového stupně** podle toho, kolik let má praxe v daném zaměstnání. Konečná výše platu není závislá jen na platové třídě a stupni, ale i u platu náleží zaměstnanci **příplatky**. Kromě příplatků shodnými s příplatky u mzdy, jsou u platu navíc příplatky za vedení, zvláštní příplatky, osobní příplatky (podle rozhodnutí zaměstnavatele), příplatky za pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, apod.

Sjednání a stanovení mzdy

Mzda může být sjednaná smluvně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo stanovena jednostranně ze strany zaměstnavatele prostřednictvím vnitřního předpisu nebo mzdového výměru, přičemž platí, že musí být sjednaná či stanovená před začátkem výkonu práce, za kterou tato mzda náleží. Upřednostňuje se smluvní sjednání mzdy, tedy dvoustranný právní úkon mezi jakýmkoliv zaměstnancem a zaměstnavatelem. Většinou se jedná o pracovní smlouvu, ale může to být i například smlouva kolektivní či manažerská. Co se týče vnitřního předpisu, ten se podobá kolektivní smlouvě, ale na rozdíl od ní je to jednostranný úkon. Tím je také **mzdový**

výměr, který ovšem může být vydáván každému zaměstnanci zvlášť a nemusí tedy platit pro všechny dohromady. Sjednaná či stanovená mzda musí být stvrzena podpisem obou stran. Zajímavostí je, že pokud se jedná o smlouvu, zaměstnancův podpis znamená souhlas, zatímco u jednostranného úkonu, jako je mzdový výměr či vnitřní předpis, není souhlas zaměstnance potřebný a jeho podpis je pouze znamením toho, že toto převzal. Pokud dojde ke změně výše mzdy, musí o tom být zaměstnanec informován písemně, přičemž změna se může týkat pouze budoucí výplaty mezd, nesmí se vztahovat na výši mzdy zpětně.

11.3.2. Mzdové formy a jejich dělení

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, ocenit všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdotvorným faktorům, které jsou pro práci v podniku důležité. **Mzdovou formou se rozumí -** způsob výpočtu odměny za práci za výkon při stejné obtížnosti práce. Mzda potom odráží rozdíly ve výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. **Zásady** pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být zakotveny v mzdovém předpise nebo mzdové části kolektivní smlouvy.

Dělení mzdových forem

Základní rozlišení závisí na tom, **zda mají či nemají mzdové formy nějaký pobídkový účinek.** Časová mzda nemá dostatečný pobídkový účinek a z toho důvodu se obrací pozornost na výkonové cíle (např. objem produkce, produktivita práce atd.). To znamená, že **pobídkové formy** jsou z toho hlediska nabízené buď jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Mzdových forem existuje několik. Zaměstnavatelé musí především dobře zvážit, za co chtějí své zaměstnance odměňovat (např. za čas strávený v zaměstnání nebo za odvedený výkon apod.), dále potom, zda jsou schopni odměňovat i možné přínosy, které jim zaměstnanci přináší, komu, za co a v jaké výši budou vypláceny prémie a příplatky a podobně. Proto mzdové formy můžeme dále rozdělit do dvou skupin, a to na formy **základní a dodatkové** (srov. Koubek, 2015, s. 307-319; Koubek, 2011, s. 169-184).

Jak uvádí ve své knize například Koubek (2011, s. 163), do těchto forem patří následující:

1) Do základních mzdových forem můžeme zařadit: časovou (základní) mzdu a plat, úkolovou mzdu, podílovou (provizní) mzdu, mzda a plat za očekávané výsledky práce, mzda a plat za schopnosti, mzda a plat za přínos *(pozn.: bude řešeno dále…).*

2) Mezi dodatkové mzdové formy patří - prémie, odměny, bonusy, osobní ohodnocení (příplatky), podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, povinné a nepovinné příplatky *(pozn.: bude řešeno dále…)*.

Kocourek a Trylč (2001, s. 157-158) nabízí **dělení mzdových (peněžních) forem odměňování z hlediska motivace** následovně:

1) formy mzdy, které motivují k **dílčím a krátkodobým výsledkům** a výkonnosti jednotlivců či menších skupin pracovníků (mzda úkolová, podílová, smíšená, prémie nebo odměny stanovené za úkoly),
2) formy mzdy, které motivují k **dlouhodobým výsledkům** (osobní příplatky, mimořádné odměny, věrnostní odměny),
3) formy mzdy, které motivují k **souhrnným (dlouhodobým) hospodářským výsledkům** celého podniku (podíly na výsledku hospodaření, prémie vážící se k výsledkům podniku apod.).

Třídění pobídkových forem mezd:
Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek. Nejčastější rozdělení je dle úrovně, a to na:
- individuální,
- skupinové,
- celoorganizační.

Další členění je, zda se používají pro:
- management,
- specialisty,
- manuální pracovníky,
- administrativní pracovníky.

Formy mzdových plnění
Uplatňují se různé formy mzdových plnění, pokud zaměstnavatel zaměstnává pracovníky. Je třeba odlišit mzdu od ostatních plnění. Rozlišujeme tedy (srov. Šubrt et al., 2019; Šubrt, 2016):
- mzdu - souvisí bezprostředně s výkonem práce, za mzdu považujeme např. základní mzdu, osobní ohodnocení, periodické prémie, cílové prémie, naturální mzdu, příplatky a doplatky,
- plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním - s výkonem přímo nesouvisí.

Zaměstnanci mají nárok na pevné (nárokové) složky odměny, což je mzda/plat. **Mzda či plat je tvořena těmito složkami** (Horváthová & Čopíková, 2007, s. 25):
- pevná,
- pohyblivá,
- dodatková.

Základní složka je pevná a obvykle se moc nemění, takže pracovníci v ní mají jistotu alespoň nějakého budoucího příjmu, mohou plánovat výdaje apod. K nárokovým složkám odměny se dále přičítají nenárokové (pohyblivé), kam patří různé příplatky, prémie či výhody, jejichž výše a intervaly vyplácení se mění, zaměstnanci je tedy nemají jisté a jsou většinou motivováni něco dělat pro jejich dosažení. Zaměstnavatelé musí volit správný poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy. Pokud je procento pohyblivé složky příliš nízké, pracovníky to tolik nemotivuje a

vystačí si se svojí pevně danou mzdou. Uvádí se, že nejčastěji využívaný poměr mezi těmito dvěma složkami je 70:30, tedy 70 % z celkové mzdy tvoří pevná část a 30 % je část pohyblivá, jejíž získání si pracovníci musí zasloužit splněním něčeho navíc. Pohyblivá složka mzdy by měla být nastavena jako „pozitivní motivace“, rozhodně by neměla v zaměstnancích vytvářet negativní dojem a přístup k práci. Toho lze dosáhnout tím, že zaměstnanec odměnu dostane po splnění určitého daného úkolu podle stanovených kritérií, nikoliv tím, že se pohyblivá složka stanoví jakýmsi „stropem“ (fixní částkou), ze které se ubírá v případě, že úkoly nebyly splněny (www.ipodnikatel.cz).

Tvorba mzdového systému

Při tvorbě mzdového systému je nezbytná důkladná příprava. Nejprve je nutné zhodnotit faktory, které budou vstupovat do systému a je potřeba stanovit celkovou filosofii systému. Jednotlivé prvky mzdového systému, které do něj vstupují, a musíme je vždy zohlednit, jsou následující:

1) Stanovení tarifů – rozdělení zaměstnanců do kategorií, určení sazeb pro jednotlivé skupiny.

2) Mzdové zvýhodnění – rozhodnutí o příplatcích za práce přes čas, práci v noci, o víkendech.

3) Formy mzdy – časová, úkolová, podílová a smíšená mzda.

4) Další druhy hodnocení – prémie, odměny, podíly na zisku.

5) Zaměstnanecké výhody – důchody, půjčky, jesle, stravování, vzdělávání, atd.

11.3.3. Základní mzdové formy - časová a úkolová mzda

a) Časová mzda a plat

Nejčastěji používaná forma peněžní odměny. Využívá se tam, kde nelze měřit výsledky práce pomocí hodnotových ukazatelů. Zaměstnanec je tedy ohodnocován podle skutečné doby, kterou odpracoval, mzdovým tarifem, který může být hodinový či měsíční. Rozlišuje se mzda (srov. Tomší, 2008; Šubrt et al., 2019):

- **s pevným tarifem** – zaměstnanci jsou ohodnocování dle vykonané práce a zařazeni do určitých tarifních stupňů,
- **s rozpětím tarifů** – konkrétní tarifní sazba je určena mzdovým předpisem,
- **s odstupňovaným tarifem** – zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních stupňů podle kritérií (kvalita práce, počet let odpracovaných ve firmě),
- **diferencovaná** – tarif ovlivňuje koeficient, který vyjadřuje procento plnění výkonu či normy.

Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu za určité časové období se vychází z průměrného resp. normálního výkonu. Při čisté časové mzdě je za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok) vyplácen mzdový tarif. U dělnických

profesí je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina. Pro administrativní, technické a vedoucí funkce a střední úrovni řízení je uplatněn měsíční plat. I když se jedná o formu mzdy, která je nejstarší a výpočtově nejjednodušší, z motivačního hlediska je méně atraktivní, protože pracovníci si odpracují svůj počet hodin a mají tzv., své jisté. Tato mzda postrádá pobídkové stimuly pro zvyšování výkonů. To je také důvod, proč bývá časová mzda doplňována alespoň různými příplatky a prémiemi, aby byli schopnější pracovníci, kteří odvádějí lepší či kvalitnější výkon za svou práci, náležitě odměněni. Kromě příplatků a prémií se časová mzda může také kombinovat s úkolovou nebo podílovou mzdou (viz níže). V takovém případě se potom označuje jako mzda smíšená.

Pro doplnění k časové mzdě ještě dodejme další pojmy, bezprostředně s ní související:

- **Tarifní mzda -** zahrnuje mzdový tarif (zaručenou mzdu) a příplatky za nestandardní pracovní podmínky. Vysoký podíl tarifní mzdy odráží prioritu organizace, tj. garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu. K této politice inklinují velké zavedené společnosti.
- **Funkce tarifní stupnice:**
  - demonstruje cíle strategie lidských zdrojů a strategie odměňování,
  - umožňuje srovnávat vnitřní a vnější mzdové relace,
  - mzdově oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců,
  - umožňuje kontrolovat vývoj mzdových nákladů,
  - rozpětím mzdových tarifů (zaručenou mzdou) umožňuje srovnávat práce od nejjednodušších po nejnáročnější.

b) Úkolová mzda

Úkolová mzda je základní forma mzdy, kdy její výše závisí na výkonu pracovníka. Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy mzdy. Vyjadřuje se buď **dobou na provedení určitých prací** (normohodinách), nebo mzdou **za kusy** (počet ks). **Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.** Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce Jestliže za spravedlivou odměnu pro průměrného soustružníka je určena částka 300 Kč za den a jestliže by průměrný soustružník za den měl vyrobit 60 výrobků, pak odměna za jeden obrobek bude 5 Kč. V tomto případě je jedná o **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu.** Kromě toho se používají i další typy úkolových mezd (Koubek, 2015, s. 311):

- **úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu** – tzn. jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství. Jestliže tedy vyrobené množství překročí stanovenou mez (výkonovou normu) používá se vyšší sazba za vyrobený kus, stejně tak jako je možné penalizovat i nedostatečné plnění výkonové normy,

- **skupinová (kolektivní) úkolová mzda** – zde existuje více variant, např. vykonává-li skupina dělníků s homogenní kvalifikační strukturou současně stejnou pracovní operaci, používá se tzv. **operační kolektivní úkolová mzda**; vykonává-li skupina dělníků s heterogenní kvalifikační strukturou komplex rozdílných na sebe navazujících pracovních operací k vyrobení nějakého funkčního celku, používá se tzv. **akordní úkolová mzda.**

Výhodou je, že úkolová mzda motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Důležité je však stanovení objektivní výkonové normy a spolehlivá evidence rozsahu a kvality práce. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je vyplácen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Není tedy odměňována délka pracovní doby, ale výsledek vyjádřený množstvím. Je zřejmé, že úkolová mzda motivuje zaměstnance k podávání větších výkonů více než časová, protože jsou motivováni vidinou vyššího výdělku. Na druhé straně se ale mohou bát případné ztráty a někdy nelze vyloučit určitou soutěživost či rivalitu mezi zaměstnanci. To pak může mít za následek zhoršení vztahů na pracovišti.

11.3.4. Další používané mzdové formy

Podílová (provizní) mzda

Je určena jako procentní podíl z určitého množství, vyjádřený v Kč. Uplatňuje se v obchodních činnostech nebo některých službách a je z části nebo zcela závislá na prodaném zboží. Je tedy poskytována v podmínkách větší míry samostatnosti. Touto mzdou jsou za svoji práci většinou odměňováni dealeři a různí obchodníci, kteří si sami rozvrhují pracovní dobu a jejich mzdou je stanovený podíl z dosažených tržeb. Rozlišuje se podílová mzda **přímá, s garantovaným základem a zálohová** (záloha je odečtena z provize; vhodná pro meziměsíční a sezónní výkyvy). U podílové mzdy s garantovaným základem mají prodejci jistou alespoň část své mzdy, zatímco u zbývajících dvou se celá výše mzdy odvíjí od opravdu dosažených tržeb, což je více motivující, ale zároveň i demotivující v případě pracovního neúspěchu. Mohou ji ovlivnit také faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, kdy např. výrobek, který se prodává, je nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, atd. (srov. Koubek, 2015, s. 312; Koubek, 2011, s. 176).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Patří mezi méně známé mzdové formy, také možno použít pojem **penzumové mzdy** (penzum – uložená práce, úkol). Znamená to, že jde o odměnu za dohodnutý výkon, který se pracovním organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Tyto formy jsou výrazem nových partnerských vztahů mezi pracovníky a zaměstnavatelem a vycházejí z koncepce pracovního výkonu (používají se zejména u dělníků a středních vedoucích pracovníků). Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je **smluvní mzda**, ale patří sem rovněž **mzda s měřeným denním výkonem** (pracovník má pevnou stálou mzdu, ale jeho výkon je soustavně sledován a v případě potřeby je svým podřízeným

motivován ke zlepšení výkonu) nebo **programová mzda** (pravidelná pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po splněná programu včas, v odpovídajícím množství a kvalitě je pracovníkům vyplacena dohodnutá mzda obsahující určitý podíl pohyblivé složky, která se může redukovat při nesplnění některého z kritérií (množství, kvalita) plnění programu nebo v případě nesplnění obou se odebírá zcela. Vyšší než očekávaný výsledek však není mzdově zvýhodněn (srov. Koubek, 2015, s. 312).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Další z relativně nových, v podstatě pobídkových způsobů odměňování, váže odměnu za to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří inventura žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání (např. údržbáři) a ty se uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání (např. údržbář nástrojů, elektrikář apod.) se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat (sazba). Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni prohlubovat na vyšší úrovni, v obou případech i přes hranice jednotlivých podskupin. Každá další znalost a dovednost je odměňována zvlášť. V současné době se se používají tři základní přístupy (srov. Koubek, 2015, s. 313):

1) Hierarchický model – uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, takže složitější znalosti a dovednosti tvoří nástavbu nad předchozími znalostmi a dovednostmi. Pracovníci začínají na prvním místě žebříčku a zvyšuje se jim mzda nebo plat se zvládnutím každého vyššího stupně.

2) Model stavebních bloků – předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí. Pracovníci obvykle začínají na nějakém vstupním bloku prací a zvládání znalostí a dovedností jiných bloků může být závislé na potřebách organizace nebo se řídit vlastními zájmy pracovníků.

3) Model bodových přírůstků – zpravidla se používá tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto dovedností či znalostí není stejná. Každé skupině znalostí nebo dovedností je přiřazena určitá bodová hodnota a pracovníci získávají body tím, že tyto znalosti a dovednosti zvládají.

Mzdy a platy za přínos

Přínos (role, kterou jedinec hraje při dosahování týmových nebo organizačních cílů) je dán jednak výsledky, které jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input). Tedy za to, co do své práce pracovník vkládá, jinými slovy, je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost (srov. Koubek, 215, s. 314).

11.4. Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé z nich jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. Mezi nejznámější patří (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 315-316):

- **odměna za úsporu času** – bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma; je vhodná pro dělníky,
- **prémie** - jedná se o relativně samostatnou formu mezd. Bývá zařazována do skupiny tzv. výkonnostně orientovaných mezd a představuje dodatečné mzdové zvýhodnění. Bývá zpravidla poskytována k určité formě základní mzdy (tarifní časová nebo úkolová mzda). Výše prémie a to, za jakých podmínek (jak často) bude vyplácena, je předem definováno a pracovník je s tímto obeznámen. Existují dva typy:
  - **periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu** (tzv. prémiové mzdy, které mohou být individuální nebo kolektivní),
  - **jednorázová prémie** (bonus, mimořádná odměna), která je poskytovaná za mimořádný výkon či vynikající pracovních úkolů, iniciativu a pracovní chování.

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Stanoví ji zpravidla přímý nadřízený v závislosti na množství práce, kvalitě, náročnosti, schopnostech, dovednostech, úrovni sociálního jednání atd. Záměrem této formy mzdy není jen hodnotit, ale především motivovat zaměstnance. Používá se k dlouhodobě dosahovaným výsledkům práce. Velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž je stanoveno procentuální maximum. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků (srov. Koubek, 2015, s. 316).

Odměňování zlepšovacích návrhů

Jedná se o pobídkovou formu, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová - odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu - odvozena od skutečného efektu (srov. Koubek, 2015, s. 316).

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma mzdy je charakteristická pro podnikovou sféru. Opět se jedná o pobídkovou formu. Může mít tři varianty (srov. Koubek, 2015, s. 316):

- podíl na zisku (rozděluje se určité pevné procento na zisku),
- podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě aj.),
- podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů).

Zaměstnanecké akcie
Rovněž určitá pobídková forma. Existuje mnoho různých systémů. Některé mohou být určeny pro manažery, některé pro všechny pracovníky. Organizace nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné nebo i neobchodovatelné (srov. Koubek, 2015, s. 317).

Scanlonův systém
Jedná se o prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce. Má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. Vyplácená prémie je odvozena od porovnání současné produktivity s předpokládanou normou produktivity po zavedení návrhu (rozdíl je vložen do fondu prémií). Fond je rozdělen mezi pracovníky a organizaci, většinou v poměru 75% ku 25%. Podle tohoto systému jsou úspory nákladů placeny všem pracovníkům a nikoliv jen jedinci, který návrh předložil (srov. Koubek, 2015, s. 317).

Příplatky
Mohou být povinné (zakotveny v právních normách) nebo nepovinné (dohoda organizace s odbory) v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popřípadě je dobrovolně poskytuje svým pracovníkům (srov. Koubek, 2015, s. 317):
- **povinné -** příplatek za práci přesčas, za svátek, v sobotu a neděli, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, za vedení, zastupování,
- **nepovinné -** např. doprava do zaměstnání, na oděv, na ubytování atd.

Ostatní výplaty
Jedná se o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí a patří sem i náborový příspěvek, který slouží k přilákání uchazeče o práci v organizaci (srov. Koubek, 2015, s. 317).

11.5. Minimální a zaručená mzda

11.5.1. Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší právně přípustná mzda, kterou je zaměstnavatel povinen poskytovat zaměstnanci za práci v pracovněprávním vztahu (ZP, § 111, odst. 1). Je to také minimální cena, za kterou mohou pracovníci prodávat svoji pracovní sílu. Přestože zákony o minimální mzdě platí v mnoha jurisdikcích, existují rozdíly v názorech na výhody a nevýhody minimální mzdy. Příznivci minimální mzdy tvrdí, že zvyšuje životní úroveň pracovníků, snižuje chudobu, nerovnost a podporuje morálku. Naproti tomu odpůrci minimální mzdy říkají, že zvyšuje chudobu, nezaměstnanost (zejména mezi nekvalifikovanými nebo nezkušenými pracovníky) a poškozuje podniky, protože příliš vysoká minimální mzda vyžaduje, aby podniky zvýšily ceny

svých produktů nebo služeb, kvůli nutnosti přizpůsobit se dodatečným nákladům souvisejících s vyššími mzdami.

Pro mzdu, plat i odměnu z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr platí, že nesmí být nižší než minimální mzda. Její výše je dána nařízením vlády. Minimální mzda se v ČR od 1. ledna 2019 zvýšila na 13 350 korun měsíčně, resp. sazba 79,80 Kč za hodinu pro pracovní dobu 40 hod týdně. Zaměstnanci náleží doplatek mzdy, pokud by nedosáhl výše minimální mzdy. Do této mzdy se nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práce ve zdravotně ztíženém pracovním prostředí, mzda za práci v noci a příplatky za práci o svátcích. Zvýšení minimální mzdy se očekává také v následujícím roce.

Pro většinu zaměstnanců ale platí mnohem vyšší minimum, tzv. zaručená mzda.

11.5.2. Zaručená mzda

Zaručená mzda je někdy nesprávně zaměňována se zmíněnou minimální mzdou. Pojem zaručená mzda se začal používat až v roce 2007 se zavedením nového zákoníku práce. Je to mzda nebo plat, na kterou má zaměstnanec nárok. Kromě zákoníku práce ji upravuje také nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Práce jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti do 8 skupin, nazývaných také jako minimální mzdové tarify (*pozor, pro platy ve veřejném sektoru platí odlišné tabulky).* Nedosáhne-li mzda nebo plat nejnižší úrovně zaručené mzdy, zaměstnanec má potom nárok na doplatek. Od ledna 2019 se zvýšily i tyto minimální sazby pro jednotlivé úrovně.

Zaměstnavatelé budou muset upravit příslušné úrovně minimální a zaručené mzdy. V případě kratší stanovené týdenní pracovní doby přepočítají hodinovou mzdu příslušným koeficientem, např. takto:

- *Koeficient pro přepočet:* stanovená týdenní pracovní doba/stanovená nižší týdenní pracovní doba) x minimální mzda, případně zaručená mzda
- *Příklad:* hodinová zaručená mzda první skupiny prací pro stanovenou pracovní dobu 37,5 hodiny týdně: (40/37,5) x 66 = 70,40 Kč.

11.6. Zaměstnanecké benefity

Koubek v následující definici nepoužívá pojem zaměstnanecké benefity, ale zaměstnanecké výhody, resp. požitky. Z obsahového hlediska je však můžeme považovat za synonyma.

Podle Koubka (2015, s. 319) *„zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“.* Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na

výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci a postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.

Přesto, že se zaměstnanecké výhody řadí do nepeněžního odměňování, není tady význam slova nepeněžní tak úplně přesný, protože zaměstnanecké výhody jsou většinou poskytovány formou peněžních příspěvků ze strany zaměstnavatele. Svoji roli zde hraje i zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, který řeší, zda benefity podléhají dani z příjmu ze závislé činnosti na straně zaměstnance nebo jsou od této daně osvobozeny.

Na straně zaměstnavatele tento zákon určuje, zda je benefit daňově uznatelným nákladem nebo ne. Z toho vyplývá, že benefity nejsou výhodou jen pro zaměstnance, protože dostanou jakousi odměnu, ale pokud jsou daňově uznatelné, tak jsou výhodné i pro zaměstnavatele, protože si díky nim mohou snížit základ daně. I benefity jsou důležitým prostředkem motivace a přesto, že je zaměstnavatelé poskytovat nemusí, v dnešní době nějakou formu benefitu poskytuje snad každá společnost. Mohou být také jako dobrý návod v konkurenčním boji, protože zajímavé benefity napomohou v rozhodování uchazečů o zaměstnání, zda se o práci ucházet či ne. Zaměstnavatelé by také měli znát přání svých zaměstnanců a vědět, které benefity jsou pro ně vhodné, aby zbytečně nevynakládali náklady na něco, co zaměstnanci následně nevyužijí.

Členění zaměstnaneckých výhod

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin (srov. Koubek, 2015, s. 320):

1) Výhody sociální povahy – např. důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.

2) Výhody, které mají vztah k práci – např. stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.

3) Výhody spojené s postavením v organizaci – např. prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, mobilní telefon, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd..

„Odbory zpravidla vytvářejí při kolektivním vyjednávání tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv“ (Koubek, 2015, s. 320). Vzhledem k tomu, že existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém). Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu).

Nejznámějšími benefity jsou:

- stravenky *(daňově uznatelným nákladem je pro zaměstnavatele maximálně 55 % z ceny),*

- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na penzijní a životní připojištění,
- úhrada kultury a sportovních aktivit,
- nepeněžní dary,
- školení a kurzy,
- poskytnutí motorového vozidla pro soukromé účely atd.

Otázky k tématu:

1. Definujte odměňování pracovníků. Co je jeho účelem a jaká je jeho úloha?
2. Které otázky si musí podnik položit při rozhodování o systému odměňování a jaká hlavní kritéria musí při tom splňovat?
3. Co jsou to mzdotvorné faktory a jak je dělíme?
4. Specifikujte právní rámec podnikání.
5. Charakterizujte pojmy mzda a plat. Jaké je členění mzdy a které složky ji tvoří?
6. Co jsou mzdové formy a jak je dělíme? Popište některé z nich.
7. Jaký je rozdíl mezi časovou a úkolovou mzdou? Popište tento rozdíl na nějakém příkladu z praxe.
8. Vysvětlete, co jsou to dodatkové mzdové formy. Uveďte nejznámější z nich.
9. Jaký je rozdíl mezi minimální a zaručenou mzdou?
10. Jak byste charakterizovali zaměstnanecké benefity? Jaké je jejich členění? Vyjmenujte v současnosti nejpoužívanější z nich.

12. Pracovní vztahy. Péče o pracovníky, sociální politika a sociální programy

12.1. Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mohou nabývat formální či neformální podoby, zároveň mohou nabývat pozitivního nebo negativního zabarvení (Koubek, 2015). Spektrum vztahů může být velmi široké, od vyloženě pozitivních k vyloženě negativním. Může jít o běžné neformální vztahy, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly (např. Zákoník práce, Listina základních práv a svobod, Evropská sociální charta, směrnice EU a dal.).

Koubek (2015, s. 325) definuje několik **vztahů při práci v organizacích**, které člení do následujících **skupin:**

a) vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem, tzv. zaměstnanecké vztahy,
b) vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců/pracovníků,
c) vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců/pracovníků, a zaměstnavatelem, popřípadě vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů – kolektivní pracovní vztahy,
d) vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
e) vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
f) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
g) vztahy mezi spolupracovníky.

Význam pracovních vztahů pro personální práci

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke slaďování individuálních zájmů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost (Koubek, 2015).

Pojem zaměstnanec a pracovník

V této studijní opoře jste si již mohli všimnout, že se často zaměňují pojmy pracovník a zaměstnanec, kde jsme je prakticky používali jako synonyma. Pokud bychom však chtěli z hlediska správného užívání v ŘLZ tyto termíny rozlišit, tak za zaměstnance by měl být pokládán ten, jehož vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou. „*Oproti tomu pracovník představuje pojem širší. Vztahuje se k lidem k organizaci, jež jsou s ní spojeny i jiným dokumentem než pracovní smlouvou (DPP, DPČ, pracovníci na leasing) nebo pracují na základě jmenování či členství (např. v*

družstevních organizacích). Pracovníkem je pak i majitel podniku, který v něm pracuje" (Koubek, 2015, s. 327).

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se začíná rozvíjet ve chvíli, kdy se jedinec stane uchazečem o zaměstnání. To dovolí oběma stranám zjišťovat prvotní informace o sobě navzájem. Pokud pak dojde k nabídce a přijetí pracovní pozice, vztah se nadále prohlubuje. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je vesměs formálního charakteru (srov. Koubek 2015, s. 328). Nejméně formální pracovní vztahy pak lze vypozorovat mezi jednotlivými pracovníky, spolupracovníky, nebo chcete-li kolegy.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouva se neuzavírá pouze při přijímání nového zaměstnance, ale měla by se nově formulovat a uzavřít vždy, kdykoliv dojde k podstatné změně v pracovním zařazení dosavadního zaměstnance. Pracovní smlouva musí mít písemnou podobu. Pracovní smlouva musí obsahovat (Koubek, 2015, s. 328-329):

a) Název a informace o práci (pracovním místě), na kterou je pracovním přijímán nebo nově zařazován.
b) Komu (které pracovní funkci) je pracovník za svou práci odpovědný.
c) Pracovní podmínky související s pracovním místem.
d) Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.
e) Datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru.
f) Další dohodnuté skutečnosti.

Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců/pracovníků určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Odborové organizace mají právo (Koubek, 2015, s. 331):

a) Rozhodování o stávce a o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců.
b) Spolurozhodování v případě všech opatření zaměstnavatele, u kterých je požadován předchozí souhlas příslušného odborového orgánu.
c) Součinnost mezi zaměstnavatelem a odbory, kdy jde o projednání, konzultaci, výměnu informací a názorů týkajících se určitých problémů v oblasti práce a lidského činitele, ale konečné rozhodnutí závisí na zaměstnavateli.
d) Kontroly, především kontroly dodržování kolektivní smlouvy, pracovně právních předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce, popřípadě vyřizování stížností odborářů.

Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v ČR jsou tyto oblasti (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 332):

a) Kolektivní vztahy.
b) Individuální pracovní vztahy.

c) Mzdová oblast.

„Kolektivní smlouvy dávají pracovním vztahům v organizaci určitý řád a jsou i výrazem participace pracovníků na řízení a rozhodování v organizaci“ (Koubek, 2015, s. 333).

12.2. Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

Neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky. Péči lze rozdělit do tří skupin (Koubek, 2015, s. 343):
a) povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Oproti Koubkovi (2015), Armstrong (2007, s. 686) rozlišuje dvě kategorie služeb péče o pracovníky:
1. Individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků.
2. Skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinných organizací.

Koubek vymezuje **definici péče o pracovníky** takto (Koubek, 2015, s. 343): „Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:
a) pracovní doby a pracovního režimu,
b) pracovního prostředí,
c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
d) personálního rozvoje pracovníků
e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
g) péče o životní prostředí“.

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů (Koubek, 2015, s. 344):
1. Celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sledující mj. i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti.

2. **Individuální zájmy a cíle** člověka, uspokojování jeho potřeb.
3. **Zájmy a cíle zaměstnavatele** týkající se zabezpečení potřebných pracovníků (získávání, formování, stabilizace), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sbližování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů.

V komparaci s Koubkem (2015), Armstrong (2007, s. 686) rozlišuje dvě kategorie služeb péče o pracovníky:
1. **Individuální nebo osobní služby** související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků.
2. **Skupinové služby** orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinných organizací.

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání s organizacemi jinými“ (Koubek, 2015, s. 344).

12.2.1. Pracovní doba a pracovní režim

a) Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další. Zákon stanovuje její maximální hodnoty během týdne a dne (tzv. normální neboli zákonnou délku pracovního týdne a pracovního dne), a to diferencovaně s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň maximální rozsah práce přesčas, obvykle během dne, týdne a roku.
b) Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí. Může být jednosměnný, dvousměnný nebo třísměnný, a to buď celoročně, nebo sezónně. Uplatňují se i tzv. pružné pracovní režimy. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby **(chronometrická flexibilita)**, tak i umístění pracovní doby **(chronologická flexibilita).**

V případě délky pracovní doby jde především o (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 346):
a) zkrácenou pracovní dobu (částečný pracovní úvazek) – může být pravidelná nebo nepravidelná a zvláštním případem může být systém postupného zkracování pracovní doby v předdůchodovém věku,
b) smlouva na roční počet pracovních hodin – uplatňuje se především v organizacích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami, popř. k pokrytí potřeby práce během dovolených apod.

V případě **flexibility týkající se umístění** pracovní doby jde o tzv. pružnou neboli

klouzavou pracovní dobu., kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizacemi sám volí začátek, popř. konec směny. Existují varianty buď (Koubek, 2015):
1. pružný pracovní den,
2. pružný pracovní týden.

Zvláštními případy pružných pracovních režimů jsou (Koubek, 2015):
1. sdílení pracovního místa (job sharing) - dvě nebo více osob uzavřou s organizací smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě,
2. distanční práce - forma pracovního režimu, kdy pracovník běžně nedochází na nějaké pracoviště, ale pracuje doma a se zaměstnavatelskou organizací je propojen nejčastěji telefonem nebo pomocí počítačové sítě.

12.2.2. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí může vyvolat u pracovníka nespokojenost nebo odpor. To se pak bohužel často negativně odráží i v jeho vztahu k zaměstnavateli (Koubek, 2015).

Pokud jde o **prostorové řešení pracoviště**, je nezbytné pracovníkovi zajistit (Koubek, 2015):
- vhodnou pracovní polohu,
- optimální zorné podmínky,
- výšku pracovní plochy,
- optimální pohybové prostory pro práci rukou,
- pohodlný přístup na pracoviště.

Fyzikální podmínky práce je možné zpravidla objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníky upravována hygienickými předpisy. Patří mezi ně (zkráceně podle Koubek, 2015, s. 353-354):
- **pracovní ovzduší** – tvoří jej teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu,
- **osvětlení** – sleduje se zejména osvětlenost,
- **hluk** – zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek,
- **barevná úprava pracoviště** – slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků.

12.2.3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Zaměstnavatelé jsou povinni např. vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně; provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce atd. (srov. Koubek, 2015, s. 355-356).

Zaměstnanci (pracovníci) mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Jsou například povinni (Koubek, 2015, s. 356):

- dodržovat bezpečnostní předpisy,
- požívat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení,
- zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám,
- nepoužívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření,
- oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci, a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování,
- podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

„Hlavním úkolem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání“ (Koubek, 2015, s. 356).

12.2.4. Personální rozvoj

Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. ZP ukládá zaměstnavateli jen povinnost zaškolit a zacvičit (v ZP použit termín zaučit) nové pracovníky nebo pracovníky přecházející na jiné pracovní místo (Koubek, 2015).

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolů a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. Do personálního rozvoje patří i kariéra pracovníků (Koubek, 2015).

12.2.5. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péče o životní prostředí

Mezi nejdůležitější **služby poskytované pracovníkům na pracovišti** patří tyto (Koubek, 2015):

- stravování pracovníků,
- zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka,
- zdravotní služby,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání,
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Jedná se o tzv. sociální služby, které zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody, tj. určitou formou odměny vyplývající z pracovního poměru či z příslušnosti k organizaci. Patří sem např. (Koubek, 2015):

- služby spojené s využíváním volného času,
- služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků,
- poradenské služby pracovníkovi,
- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti.

Péče o životní prostředí

V poslední době se ve světě narůstá trend v péči organizací, hlavně průmyslových podniků o životní prostředí. Pozornost se soustřeďuje jak na pracovní prostředí na pracovišti, tak i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. Péči o přírodní prostředí organizacím většinou ukládají zákony, ale kromě toho si organizace uvědomují, že poškozené přírodní prostředí v zázemí organizace má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost jejich pracovníků (srov. Koubek, 2015, s. 360).

12.3. Sociální politika a sociální programy

Vymezení pojmu sociální politika je různorodé. Podle Dvořákové (2012, s. 345) *„sociální politika v klasickém pojetí znamená praktickou činnost v sociální sféře, je zaměřená na tíživé situace v různých oblastech života jedince nebo skupin obyvatelstva a realizovaná prostřednictvím sociálních programů jednotlivých institucí“.* Dále autorka uvádí obecnější definici sociální politiky, která říká, že *„je to činnost institucí, orientovaná na zajištění sociální suverenity a sociálního bezpečí členů vydefinovaných sociálních skupin nebo celé společnosti“* (Dvořáková, 2012, s. 346). Tomeš (2010, s. 29) ji vymezuje jako *„soustavné a cílevědomé úsilí jednotlivých sociálních subjektů ve svém zájmu udržet nebo dosáhnout změny ve fungování nebo podpořit rozvoj svého či jiného sociálního systému nebo soustavy*

nástrojů k realizaci své či jiné sociální politiky". Stanek (2011, s. 16) sociální politiku označuje jako *„soubor aktivit, opatření, které cílevědomě směřují k rozvoji člověka, způsobu jeho života, ke zlepšení životních podmínek obyvatel, k zabezpečení sociální suverenity či bezpečí v rámci daných politických a hospodářských možností země"*.

Sociální politiku lze tedy charakterizovat z různých úhlů pohledů a úrovní a často se hovoří spíše o určitých prvcích, složkách či oborech sociální politiky než o sociální politice jako takové. Do sociální politiky lze zahrnout politiku sociálního zabezpečení, ale i politiku rodinnou či vzdělávací. Dle přístupu k řešení problému lze sociální politiku rozlišit na aktivní, tzn. na předcházení problémům a pasivní, která řeší vzniklou situaci (Žižková, 2015).

Funkce sociální politiky

V nejširším slova smyslu bychom mohli sociální politiku charakterizovat jako cílevědomé společenské úsilí o vytvoření rovnoprávných podmínek pro uspokojování mnohostranných společností uznávaných potřeb lidí, ze společenských zdrojů a společenskými prostředky. Přitom je zapotřebí rozlišit **státní sociální politiku,** která plní **kompenzační funkci**, a jejímž úkolem je zabezpečit občany v případě nepříznivé sociální situace nebo jim pomoci danou situaci řešit. Oproti tomu **podniková sociální politika** plní především tzv. **kultivační funkci**, z níž vyplývá, že hlavním cílem vnitropodnikové sociální politiky je podporovat rozvoj zaměstnanců ve všech směrech. Úkolem sociální politiky v podniku tedy není kompenzovat pracovníkovi ztrátu, ale starat se o zaměstnance, pečovat o něj a zabraňovat, aby ke ztrátám na zdraví či majetku zaměstnance docházelo a zajišťovat, aby byl pracovník spokojený, motivovat jej k lepšímu výkonu, ke zvyšování kvalifikace atd.

Podniková sociální politika

Podniková sociální politika je sociální politikou realizovanou na úrovni podniku, zasahující do každodenního života zaměstnanců. Projevuje se např. tím, že podnik pečuje o personální rozvoj pracovníků, vytváří podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci, pomáhá pracovníkům při hledání nového zaměstnání, jestliže je nucen zaměstnance z důvodu restrukturalizace podniku propustit, umožňuje zaměstnancům stravování v závodní jídelně, přispívá na stravenky, poskytuje zaměstnancům příspěvek na rodinnou dovolenou, příspěvek na pobyty dětí v letních táborech, poskytuje výhodné půjčky na zařízení či koupi bytu apod. Hlavním smyslem a záměrem podnikové sociální politiky je tedy rozvoj lidských zdrojů a dobrého ekonomického a sociálního klimatu v podniku. Obsahem podnikové sociální politiky by mělo být jasné vymezení obsahu a priorit systému sociální politiky podniku nad rámec obecně platné právní úpravy, dané především zákoníkem práce, a to v rámci kolektivních smluv a kolektivního vyjednávání.

Hlavní cíl podnikové sociální politiky

Hlavním cílem podnikové sociální politiky je vytvořit výkonný pracovní kolektiv, schopný plnit úkoly zaměstnavatele. Prostřednictvím podnikové sociální politiky se zaměstnavatel snaží motivovat zaměstnance ke stále lepšímu pracovnímu výkonu. Pracovník, který si je vědom toho, že si zaměstnavatel považuje jeho práce a stále se snaží pracovníka svými sociálními opatřeními motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu, je ochoten zvýšit své pracovní úsilí, protože jeho snaha nezůstane neoceněna. Výsledkem je pak zvýšení produktivity práce, což je velký přínos pro zaměstnavatele.

Oblasti sociální politiky

Krebs (2010, in Dvořáková, 2012, s. 353) dělí sociální politiku do několika oblastí, které se vzájemně prolínají a doplňují:

- politika sociálního zabezpečení,
- politika zaměstnanosti,
- zdravotní politika,
- politika bydlení,
- rodinná politika,
- vzdělávací politika.

Sociální program organizace

Sociální program organizace je dokument definující, jak bude zaměstnavatel pečovat o zaměstnance. Je součástí jeho personální politiky, s cílem působit na stabilizaci zaměstnanců, zlepšit pracovní spokojenost a přispívat k personálnímu rozvoji (Dvořáková, 2012).

Péče o zaměstnance - nejdůležitější součást podnikové sociální politiky

Podniková sociální politika je souhrnem cílů, záměrů, aktivit a prostředků k realizaci cílů vymezených v koncepci sociální politiky. Zahrnuje širokou škálu oblastí, z nichž nejdůležitější je oblast péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance je jednou z hlavních oblastí podnikové sociální politiky proto, že je považována za jeden z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů v podniku, a také proto, že soustavně vzrůstá tlak státu, odborů i mezinárodních organizací na zkvalitňování a rozšiřování péče o pracovníky.

12.3.1. Základní principy sociální politiky

Za základní principy sociální politiky považují Botek (2009), Žižková (2015) nebo také Stanek (2011) tyto:

- princip spravedlnosti,
- solidarity,
- rovnosti,

- subsidiarity,
- participace.

Princip sociální spravedlnosti
Je spojen s pravidly, které ve společnosti rozdělují příjmy, bohatství, životní příležitosti a předpoklady mezi jednotlivé občany či sociální skupiny (Žižková, 2015), a stojí proti nespravedlnosti (Stanek, 2011). Dle Botka (2009) by se tomu mělo dít s celospolečenskou spokojeností. Je si však vědom, že k utváření všeobecných pravidel dochází dle názoru většiny (např. skrze volby) a pravidla tak nejsou stálá.

Princip sociální solidarity
Je spojen s utvářením a rozdělováním životních podmínek a prostředků jedinců a sociálních skupin v zájmu naplňování ideje sociální spravedlnosti (Žižková, 2015). Každý člen společenství je spoluzodpovědný za společné dobro a každé společenství je spoluzodpovědné za dobro jednotlivce (Botek, 2009). Solidaritu lze rozdělit na dobrovolnou probíhající mimo veřejný sektor (může ji podporovat) a nedobrovolnou, řízenou státem na obranu sociální rovnováhy ve společnosti proti sociálnímu napětí, které vzniká z chudoby. Tu lze rozdělit na plošnou s univerzálním charakterem (např. zdravotní pojištění) a cílenou (např. důchodové pojištění výdělečně činných osob (Tomeš, 2011).

Princip rovnosti
V demokratické společnosti je spojen s rovností před zákonem a zákazem jakékoliv diskriminace. Existují však nerovnosti ve schopnostech, zdravotním stavu a genetických předpokladech, které se musí kompenzovat, aby došlo k rovnosti (Tomeš, 2011).

Princip subsidiarity
Každý je povinen nejdříve pomoci sám sobě, není-li to možné, musí mu pomoci rodina. Stejný princip lze aplikovat i na rodinu, ta se však v případě obtíží obrací na jiná společenství a v poslední řadě na stát, který se snaží občany učit soběstačnosti v oblastech, ve kterých není potřeba jeho pomoci (Stanek, 2011).

Princip participace
Pracuje s existencí různorodé palety společenských či individuálních cílů, zájmů, vůlí, ale i schopností (Žižková, 2015). Občané by tak měli mít možnost podílet se na rozhodnutích, která vedou k přijetí zákonů ovlivňujících jejich životy (Stanek, 2011).

Otázky k tématu:
1. Do jakých skupin rozděluje pracovní vztahy J. Koubek?
2. Jaký je význam pracovních vztahů pro personální práci?
3. Co musí obsahovat pracovní smlouva?

4. K čemu slouží kolektivní smlouvy?
5. Jak dělíme péči o pracovníky? Co všechno tato péče zahrnuje?
6. Definujte sociální politiku a sociální programy. Jak dělíme funkce sociální politiky?
7. Popište podnikovou sociální politiku. Jaký je její hlavní cíl a oblasti, na které se dělí?
8. Specifikujte základní principy sociální politiky. Jak byste je aplikovali na oblast sociální práce?

13. Personální informační systém, jeho struktura a využití k podpoře personální práce

Existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace je nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci (srov. Koubek, 2015, s. 363).

Každý zaměstnavatel musí plánovat a evidovat práci zaměstnanců, zpracovávat mzdovou agendu a vést povinnou personální agendu – zejména pracovní smlouvy, zákonná pojištění, zdravotní prohlídky, povinná školení, pracovní pomůcky a řadu dalších činností. Smlouvy psané ve Wordu, docházková kniha někde na recepci a mzdová účetní, která dostává papírové podklady – to je stav, který dnes nelze akceptovat, a to ani u menších firem. ŘLZ je složitou strukturou mnoha činností a zaměření, v níž manažerům a personalistům pomáhají personální informační systémy (PIS – Personnel Information System, HRIS – Human Ressource Information System). Rozsah využívání těchto podpůrných prostředků závisí na velikosti a typu organizace nebo na úrovni oddělení řízení lidských zdrojů a schopnosti PIS v této oblasti využívat.

Ještě než přistoupíme k rozboru struktury PIS, tak je vhodné umět rozlišit tyto pojmy:

- **Informace** - interpretace dat, význam, který je datům přiřazen. Vzniká na základě dohody nebo osobní (skupinové) zkušenosti.
- **Data -** označení jakýchkoliv údajů zpracovávaných programem. V širším pojetí jsou to dohodnuté symboly (číslice, písmena, obrázky, atd.), které lze uložit nezávisle na člověku a jeho vědomí.

Personální informační systém

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné“ (Koubek, 2015, s. 364-365). Nedílnou součástí PIS je rovněž formalizovaný soubor postupů používaných k získávání informací, jejich aktualizaci, zpracování a analýze (tedy jakési menu metod a ukazatelů), včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím (srov. Koubek, 2015, s. 365).

Systém musí umožňovat poskytování jak individuálních, tak hromadných dat, zpracování periodických statistických výkazů, hlášení či zpráv a na požádání musí umožnit poskytnutí informací ve specifické podobě. PIS v uvedené podobě je nutně počítačovým systémem. V řadě případů je počítačovou sítí propojen s jednotlivými pracovišti organizace, která jej zásobují potřebnými údaji a čerpají z něj informace

potřebné pro řídící práci. Charakteristickým rysem je to, že data, informace a dokumenty vstupující do systému průběžně, se aktualizují, přičemž se eviduje i datum aktualizace. Dlouhodobě se však uchovávají i retrospektivní data poznávání vývojových zákonitostí a zlepšování výkonu v jednotlivých oblastech personální práce.

Počítačový PIS umožňuje propojení s dalšími informačními systémy, např. informačními systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a dalších institucí. V ČR máme ve světě ojedinělou výhodu usnadňující fungování a propojování informačních systémů a tou je univerzální identifikátor jedince, jímž je rodné číslo. Většina PIS omezuje přístup k některým individuálním údajům o pracovnících a pracovních místech i k informacím o personálních činnostech, hromadné (statistické) údaje jsou však běžně k dispozici komukoliv z vedoucích a nezřídka i řadových pracovníků organizace či dokonce vnějším institucím. PIS není pouhá computerizovaná personální evidence, ale komplexnější a dokonalejší systém odpovídající potřebám moderního řízení organizace a přináší organizaci značné výhody.

PIS přináší řadu nejrůznějších výhod, např. (Koubek, 2015, s. 364):

- Usnadňuje personální práci nejen personalistům, ale i vedoucím pracovníkům, a umožňuje její podstatné zkvalitnění.
- Umožňuje efektivní propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky, zejména s liniovými manažery a zvyšuje význam personálního útvaru a povědomí o jeho užitečnosti a nezbytnosti.
- Umožňuje širší zapojení vedoucích pracovníků, zejména pak liniových manažerů, do personální práce a posilování jejich pravomocí v personální práci.
- Snižuje náklady personální práce, zejména pak náklady spojené s její administrativní stránkou.
- Urychluje provádění mnohem bohatších a všestrannějších analýz a tím vytváří lepší podklady a předpoklady pro rozhodování.
- Usnadňuje aktualizaci údajů i uchovávání a vyhledávání retrospektivních údajů potřebných pro analýzu vývojových trendů.
- Umožňuje efektivní zahrnutí a využívání dat o vnějších podmínkách formování a fungování pracovní síly organizace.

Rozsah a typ PIS

Rozsah personální evidence, typ uchovávaných materiálů a způsob vedení personální evidence by měly odpovídat velikosti organizace, její celkové i personální strategii, legislativním požadavkům a musí personálnímu útvaru umožňovat plnění jeho koncepční, metodologické, poradenské, organizační a kontrolní role. V zásadě úzce souvisí s postavením personálního útvaru v organizaci a se způsobem provádění personální práce, tj. s *hlavním očekávaným posláním personálního útvaru* (např. administrativní podpora, taktické poradenství, strategické řízení, vůdce transformačních a inovačních změn), *s úrovní, na jaké je personální práce*

prováděna (např. liniový management, samostatný personální útvar), *se způsobem, jakým jsou personální služby poskytovány* (např. interně, externě) *a způsobem organizace personálního útvaru* (např. centralizovaný, decentralizovaný útvar). Od toho se pak odvíjí, zda má organizace otevřený nebo uzavřený personální informační systém a do jaké míry je tento systém computerizován, tj. jaký je podíl manuálně a jaký podíl počítačově vedené evidence.

13.1. Subsystémy personálního informačního systému

PIS by se měl skládat z následujících subsystémů (Koubek, 2015, s. 363):
a) Informace o pracovnících.
b) Informace o pracovních místech.
c) Informace o personálních činnostech.
d) Informace o vnějších podmínkách.

a) Informace o pracovnících
Do tohoto typu informací patří např. „osobní identifikační údaje, údaje o vzdělání, údaje o vykonávané pracovní funkci a povaze pracovního poměru, údaje o kvalifikaci, údaje o dosavadní kariéře, údaje o vzdělávání organizovaném zaměstnavatelem nebo s jeho přispěním, údaje o vzdělávání individuálně organizovaném pracovníkem, údaje o zvláštních pracovních schopnostech či omezeních, údaje týkající se odměňování, daní a srážek na pojistném, údaje o pracovní době a pracovním režimu, prostorové charakteristiky a charakteristiky dojížďky do zaměstnání, péče o pracovníky a poskytované zaměstnanecké výhody, údaje potřebné pro účely sociálního zabezpečení a zdanění příjmu pracovníka, disciplinární záležitosti, ostatní relevantní údaje. V tomto subsystému by neměly chybět další informace týkající se samotného pracovníka jako např. pracovní smlouva, životopis a jeho dodatky, dokumenty o jeho vzdělání a předchozí praxi, reference předchozích zaměstnavatelů, dokumenty o absolvovaném vzdělávání s výsledky testů, záznamy o hodnocení pracovního výkonu, plány osobního rozvoje, výsledky zdravotních prohlídek a další důležité dokumenty (srov. Koubek, 2015, s. 367-368).

b) Informace o pracovních místech
Do této oblasti informací spadá např. kategorie pracovního místa, zaměstnání podle platné klasifikace, organizační zařazení pracovního místa, místo vykonávané práce, požadavky na kvalifikaci pracovníka, postavení v hierarchii pracovních funkcí, datum zpracování aktuálního popisu a specifikace pracovního místa, obsazené či neobsazené, trvalé, dočasné či sezónní, rizikové, stálé či pohyblivé pracoviště, vyžadující časté pracovní cesty, vyžadující komunikaci v cizím jazyku, se směnovou prací, v nepřetržitém provozu, vhodné pro ženy, vhodné pro osoby se změnou pracovních schopností, vhodné pro mladistvé, vhodné pro některé netradiční pracovní režimy, s hmotnou odpovědností apod. (srov. Koubek, 2015, s. 368-369).

c) Informace o personálních činnostech

Tyto informace se budou vyskytovat nejčastěji v podobě různých dokumentů. Patří sem např. použité metody vytváření a analýzy pracovních míst, dotazníky používané k analýze pracovních míst, použité postupy a metody plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, použité metody plánování následnictví a kariéry, použité metody získávání a výběru pracovníků a informace o tom, jak se osvědčily, dotazníky používané k získávání pracovníků, obsah a proces orientace pracovníků pro různé kategorie a různá pracovní místa a její efektivnost, charakteristiky, metody a efektivnost systému hodnocení pracovníků, dotazníky používané při hodnocení pracovníků, použité metody identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, použité postupy při plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků, metody použité ke vzdělávání a jejich účinnost a vhodnost, použité metody hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, systém odměňování pracovníků, data potřebná pro analýzu mzdových nákladů, popř. souhrnných nákladů práce, metody použité k hodnocení práce, postupy a kritéria používaná při rozmisťování pracovníků, metody použité k výběru pracovníků pro propouštění z důvodu nadbytečnosti a to, jak se osvědčily, péče o pracovníky v členění na povinnou a nepovinnou, pracovní řád, disciplinární řád, pravidla projednávání stížností pracovníků, poskytované zaměstnanecké výhody a jejich odezva u pracovníků, podoba menu kafetéria systému, záznamy o kolektivních sporech a o kolektivním vyjednávání, kolektivní smlouvy, informace získané pomocí různých šetření mezi pracovníky organizace, vzory všech dokumentů používaných v personální práci apod. (srov. Koubek, 2015, s. 369-370).

d) Informace o vnějších podmínkách ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace

Do této čtvrté oblasti informací patří např. situace na trhu práce, zejména v zázemí organizace, stav a vývoj obyvatelstva, zejména v zázemí organizace, vybrané údaje školské a zdravotnické statistiky, šetření o mzdách a platech (mzdová šetření), konkurenční nabídka pracovních příležitostí v sídle organizace a v jeho širším okolí, sociální a sídelní podmínky v zázemí organizace, právní předpisy týkající se oblasti práce a zaměstnávání lidí, výsledky sociologických šetření prováděných nejrůznějšími institucemi a zaměřených na zkoumání potřeb lidí a jejich hodnotové orientace apod., data převzatá ze statistiky obyvatelstva a pracovních sil, školské a zdravotnické statistiky, statistiky zaměstnanosti a trhu práce apod. (srov. Koubek, 2015, s. 369-370).

Existují i jiná členění informací PIS, např., které uvádějí Livian a Pražská (1997):

- **vstupní informace** (o pracovních místech, jejich počtu a popisech),
- **informace pro plánování** (strategie firmy, úroveň zaměstnanosti, směry vývoje techniky a technologie),
- **informace pro tvorbu stavu** (databáze zaměstnanců, počet volných pracovních míst, počet nově přijímaných pracovníků, místa a metody náboru),

- **informace o posuzování a hodnocení pracovního místa** (popisy pracovních míst, metody a formy hodnocení výkonu pracovníků, obsah a vyhodnocení anket a dotazníků),
- **informace pro potřeby tréninku, výchovy a rozvoje** (typy doškolování, náklady a vzdělávací programy),
- **informace o mzdovém systému** (bodové hodnocení pracovních míst, přehled mzdových forem, výpočet výše mzdy, kritéria odměn),
- **informace pro bezpečnost práce a ochranu při práci** (váhové limity, termíny kontrol, náklady na léčení a rehabilitace),
- **informace o nákladech** (mzdové náklady, sociální náklady, náklady na doškolování, náklady na ozdravná opatření),
- **informace pro vlastní organizaci informačního systému** (informační vazby mezi personálními činnostmi, změny povahy práce, změny organizačních vazeb a struktur).

Pro srovnání můžeme uvést ještě rozdělení informací podle D'Ambrosové a kol. (2008), které zahrnuje těchto osm následujících kategorií:

- **vstupní informace o počtu pracovních míst** (v organizační, grafické a profesní struktuře),
- **informace pro plánování** (strategie firmy, směr vývoje, úroveň kvalifikovanosti pracovní síly v daném regionu),
- **informace pro zabezpečení potřebného stavu zaměstnanců** (databáze zaměstnanců, počet volných pracovních míst, legislativní ustanovení a pravidla pro propouštění, odchody do důchodu, vyplácení dávek při narození dítěte apod.),
- **informace pro posuzování a hodnocení pracovních míst, metody analýzy, popisu a ocenění pracovního místa** (popisy pracovních míst, metody a formy hodnocení pracovního výkonu),
- **informace pro potřeby tréninku, výchovy a rozvoje** (porovnání skutečné a požadovaného stavu, různé typy doškolovacích a rekvalifikačních kurzů),
- **informace o mzdovém a motivačním systému** (přehled mzdových forem a jejich přiřazování k jednotlivým pracovním místům),
- **informace pro bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci** (platná legislativa, soubor norem, navržená opatření),
- **informace o nákladech** (přehled mzdových nákladů a jejich vývoj, náklady na další vzdělávání pracovníků).

13.2. Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů

Mezi nejdůležitější zdroje statistických dat využitelných v personální práci, které lze přebírat do subsystému informací o vnějších podmínkách, patří tyto (Koubek, 2015, s. 370-371):

- Statistická ročenka České republiky,
- Pohyb obyvatelstva v České republice v roce…,

- Sčítání lidu, domů a bytů (provádí se zhruba v desetiletých intervalech),
- Projekce (prognózy) obyvatelstva,
- Zprávy a rozbory Českého statistického úřadu,
- Časové řady základních ukazatelů statistiky práce.

Personalisté by měli tyto i jiné zdroje informací produkovaných systémem státní statistiky znát, a proto ve svém vlastním zájmu by se měli informovat na okresních/krajských odděleních Českého statistického úřadu nebo přímo na Českém statistickém úřadu v Praze (např. v jeho knihovně). V poslední době je možné najít statistické údaje (spíše aktuální) na internetových stránkách Českého statistického úřadu (www.czso.cz). Organizace by neměly zanedbávat ani statistické prameny resortní, např. školskou statistiku (Koubek, 2015).

O statistických pramenech **resortu práce a sociálních věcí**, zejména pak statistikách poskytujících obraz trhu práce územním členění, popřípadě **sociálních statistikách**, je možné se informovat nejen přímo na úřadech práce či na příslušných odborech okresního úřadu. Lze využívat i pramenů vznikajících ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí v Praze. Významným pramenem informací pro organizaci mohou být publikace **zdravotnické statistiky**, vydávané Ústavem zdravotnických informací a statistiky v Praze (Koubek, 2015).

13.3. Využití PIS podle velikosti organizace

Komplexnost zaváděného PIS se liší dle velikosti organizace, což zpravidla souvisí i s finančními možnostmi na pořízení software:
a) Velké organizace - PIS je integrován do ERP systému - ERP integruje data a informace z aplikací z různých oblastí (finanční, obchodní, lidské zdroje, atd.) a poskytuje sdílený pohled na jejich procesy - dodavatelem je např. Oracle (PeopleSoft).
b) Středně velké organizace - PIS zpravidla poskytuje zlepšení proti stavu, ve kterém používaly samostatné aplikace, jejichž používání bývá obvykle příčinou nejednotnosti a duplicity informací (např. aby PIS mohl již poskytnout nějaké analýzy dat nebo částečné sdílení informací apod.).
c) Malé organizace - zde jsou obvykle využívány k vytvoření specifických aplikací odpovídající funkčním požadavkům pro potřeby personálního řízení softwarové aplikace, jako např. Microsoft Excell nebo Microsoft Access: nedostatkem je nemožnost sdílení dat s jinými systémy a také nejsou integrované do většího PIS nebo jiných systémů organizace.

13.4. Moduly PIS

Samotné informační systémy jsou dále členěny na větší či menší počet samostatných modulů. Jde o dílčí oblasti systému. Moderní PIS je založen na jádru

společném pro všechny moduly, které zajišťuje základní funkce (vytváření nového záznamu, jeho opravu a zrušení, jednotný vzhled aplikace). Může obsahovat i další funkce, které umožní např. zvýšit komfort obsluhy (je uživatelsky příjemnější). Data by se měla do systému vkládat pouze tam, kde vznikají a systém zajistí jejich dostupnost všem oprávněným pracovníkům.

Jednotlivé moduly se mezi sebou liší způsobem zpracování informací a většinou také druhem informací, se kterými pracují. S počtem modulů úzce souvisí také jejich využití a úloha. V některých případech, kdy modul zahrnuje velké množství různých funkcí a aplikací, může mít personální informační systém takovýchto široce funkčně vymezených subsystémů minimum. V opačném případě existují personální informační systémy, jejichž moduly jsou po funkční stránce vymezeny velice úzce a hluboce. V takovém případě jich může informační systém obsahovat třeba až dvě desítky.

Jednotlivé moduly se tedy liší svými funkcemi a aplikacemi dat a informací. Mezi nejpoužívanější patří např. moduly: systemizace (pracuje s informacemi o organizační struktuře a pracovních místech), lidské zdroje (zpracovává evidenci jednotlivých pracovníků a dalších osob spojených s organizací, pracuje s osobními čísly, daty narození, adresami, pracovními smlouvami a dalšími podobnými informacemi), mzdy (zajišťuje výpočty mezd pracovníků a další početní operace s tím spojené), modul působnosti (pravomoci a odpovědnosti) nebo vzdělávání (požadavky na vzdělávání, administrativa vzdělávání).

Na základě své orientace a naprogramované funkce si modul z databáze, na které personální informační systém stojí, vybírá konkrétní informace. S těmi pak dále pracuje, analyzuje je a skládá je do různých souvislostí, např. modul systemizace si z databáze vybírá data a informace o personálních útvarech, jednotlivých pracovních místech a pracovnících.

Data, se kterými jednotlivé moduly pracují, mohou být samozřejmě kdykoli dle potřeby pozměněna, nahrazena nebo vymazána. Kromě těchto základních úprav nabízí personální informační systémy také rozmanité formy výstupů ze zpracovaných informací. Může se jednat o tabulky, grafy nebo schémata. Záleží vždy na účelu, pro který jsou informace zpracovávány.

Z pohledu teorie neexistuje jednotnost v názoru, co lze považovat za **základní moduly PIS** a různí autoři je dělí různě. Dvořáková (2012, s. 374) např. za základní moduly považuje tyto:

- modul lidské zdroje,
- modul personalistika,
- modul mzdy.

Modul lidské zdroje zahrnuje zpravidla tyto aplikace (srov. Dvořáková, 2012, s. 374):

- systemizace (schémata, kvalifikační požadavky apod.),
- katalogy funkcí a činností,
- popisy pracovních míst,
- bezpečnost práce,
- kvalifikační předpoklady,
- sledování nabídky školení, zařazování zaměstnanců a zpětné hodnocení kurzů,
- plánování vzdělávání,
- plánování personálních postupů a rozvoje kariéry,
- hodnocení zaměstnanců a individualizace plánů rozvoje,
- vybavení pracovních míst a pracovních pozic,
- benefity,
- nábor zaměstnanců a práce s databází uchazečů,
- dále zpravidla tento modul umožňuje propojení s dalšími systémy v okolí jako je např. audit nebo školící organizace.

Modul personalistika zahrnuje zpravidla tyto aplikace (srov. Dvořáková, 2012, s. 374):

- personální evidence,
- osobní karty,
- pracovní smlouvy a jiné dokumenty (dodatky, platové výměry apod.),
- vzdělávání a školení (dosažené vzdělání, absolvovaná školení),
- zdravotní prohlídky (plánování, záznamy, doba platnosti apod.),
- zaměstnávání osob se ZPS,
- stravování,
- personální statistiky, přehledy, analýzy,
- výběry dle kritérií pro skupiny zaměstnanců,
- dále zpravidla tento modul umožňuje propojení s dalšími systémy jako je např. stravovací systém, systém docházky, výrobní systém, finanční systém.

Modul mzdy zahrnuje zpravidla tyto aplikace (srov. Dvořáková, 2012, s. 374):

- aktualizace mzdových údajů,
- výpočet mezd,
- srážky ze mzdy podle druhů,
- sociální, zdravotní a povinné úrazové pojištění,
- penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění,
- daně z příjmu fyzických osob,
- mzdové statistiky a analýzy,
- dále zpravidla tento modul umožňuje propojení s dalšími systémy, jako jsou např. banky, zdravotní pojišťovny, ČSSZ, finanční úřady, penzijní fondy, statistická místa.

E – HRM: on-line řešení

E-HRM je způsob implementace strategií, politik a praktik řízení lidských zdrojů v organizaci prostřednictvím přímé podpory anebo s plným využitím kanálů založených na webové technologii. Cílem je zlepšit strategickou orientaci a služby útvaru lidských zdrojů a zároveň snížit náklady. Možnost on-line práce umožňuje portálové řešení, které ale nenahradí zcela funkčnost PIS. Umožňuje např.:

a) spojovat informace a lidi z různých oblastí (personalistika a uchazeči o práci, mzdová účetní a vedoucí výroby, zaměstnanec a manažer, personalista a úřady atd.),

b) pracovat s daty z různých zdrojů jako jsou textové soubory, excelovské tabulky, PIS nebo jiné portály či software,

c) přímou komunikaci s uživatelem (schvalování dokumentů, sledování termínů apod.),

d) rychlé informace o událostech, změnách, nových úkolech, úkolech po termínech apod.).

13.5. Ochrana osobních údajů

Od 25. 5. 2018 platí v celé Evropské unii (dále jen EU) GDPR (General Data Protection Regulation). Jedná se o obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které poskytuje rámec pro dodržování souladu se zásadami ochrany osobních údajů v Evropě. Týká se každého, kdo shromažďuje nebo zpracovává osobní údaje občanů (také subjektů údajů) EU (tzn. zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků apod.) ve všech segmentech (zdravotnictví, veřejná správa, bankovní instituce, e-shopy, maloobchod, velkoobchod, výroba atp.).

Dnem účinnosti tohoto nařízení byl nahrazen doposud platný zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a evropská směrnice 95/46/ES. Přijetím GDPR Česká republika ještě více zdokonalila svůj přístup k základním právům a svobodám svých obyvatel. Oproti stávající právní úpravě se jedná o komplexnější materiál kladoucí nepoměrně vyšší nároky na jeho znalost a pochopení. Za porušení, nezavedení či nepřipravenost všem organizacím hrozí pokuta v maximální výši 20.000.000 EUR nebo 4 % z celkového ročního obratu společnosti (vyšší z obou možností). Výše pokuty záleží na povaze, závažnosti a délce porušování, počtu poškozených občanů, míře škody atd. Správcům a zpracovatelům osobních údajů hrozí také žaloby od subjektů údajů s nárokem na náhradu škody.

Subjekty údajů (tj. ti, kteří poskytují osobní údaje - např. zaměstnanci, zákazníci) mají nově, např. možnost právo vznést námitku proti zpracování jejich osobních údajů, právo na výmaz či zapomenutí osobních údajů nebo právo na přístup ke svým osobním údajům online. Nový je také termín pro hlášení úniku osobních údajů, a to do 72 hodin od zjištění. Únik dat se hlásí vždy Úřadu pro ochranu osobních údajů (ÚOOÚ) a v některých případech také subjektům údajů, jichž se únik týkal. Zmínit

můžeme ještě rozšíření definice osobních údajů, jimiž jsou nově také technické parametry, jako např. IP adresa nebo e-mail a k citlivým osobním údajům přibyly např. genetické a biometrické údaje (včetně podpisu) a osobní údaje dětí. Obecné nařízení obsahuje v čl. 4 výčet definic, se kterými je vhodné se seznámit, jelikož ovlivňují samotnou aplikaci Obecného nařízení (např. pojem osobní údaj, zpracování), ale i aplikaci některých povinností. Pro účely Obecného nařízení uvádíme následující přehled několika důležitých pojmů GDPR (srov. Žůrek, 2018, s. 32-33):

- **osobní údaj:** veškeré informace o identifikované nebo identifikovatelné fyzické osobě,
- **identifikovatelná fyzická osoba:** fyzická osoba, kterou lze přímo či nepřímo identifikovat, zejména odkazem na určitý identifikátor, např. jméno, identifikační číslo, lokační údaje, síťový identifikátor nebo na jeden či více zvláštních prvků fyzické, fyziologické, genetické, psychické, ekonomické, kulturní nebo společenské identity této fyzické osoby,
- **zpracování:** jakákoliv operace nebo soubor operací, které jsou prováděny s osobními údaji nebo soubory osobních údajů pomocí či bez pomoci automatizovaných postupů, jako je shromáždění, zaznamenání, uspořádání, strukturování, uložení, přizpůsobení nebo pozměnění, vyhledání, nahlédnutí, použití, zpřístupnění přenosem, šíření nebo jakékoliv jiné zpřístupnění, seřazení či zkombinování, omezení, výmaz nebo zničení,
- **omezení zpracování:** označení uložených osobních údajů za účelem omezení jejich zpracování v budoucnu,
- **profilování:** jakákoliv forma automatizovaného zpracování osobních údajů spočívající v jejich použití k hodnocení některých osobních aspektů vztahujících se k fyzické osobě, zejména k rozboru nebo odhadu aspektů týkajících se jejího pracovního výkonu, ekonomické situace, zdravotního stavu, osobních preferencí, zájmů, spolehlivosti, chování, místa, kde se nachází, nebo pohybu,
- **pseudonymizace:** zpracování osobních údajů tak, že již nemohou být přiřazeny konkrétnímu subjektu údajů bez použití dodatečných informací, pokud jsou tyto dodatečné informace uchovávány odděleně v rámci životopisu, nemusí zaměstnavatel mazat jednotlivé části životopisu (např. i koníčky atd.), ale po ukončení výběrového řízení životopisy neúspěšných kandidátů v přiměřené době odstraní, čímž vyhoví zásadám zpracování. Pokud by si zaměstnavatel chtěl ponechat životopisy uchazečů, kteří se hlásili na konkrétní pozici, pro účely dalších nabídek práce měl by si sjednat souhlas s takovým uchováním a zpracováním. Souhlas lze získat např. formou zaškrtávacího pole na webové stránce, na které uchazeč vkládá životopis. Souhlasu však není zapotřebí, pokud si zaměstnavatel ponechá životopisy po přiměřenou dobu výlučně pro případ, že by potřeboval doložit, že výběrové řízení probíhalo korektně a že např. nediskriminoval žádného z uchazečů. Jelikož bylo rodné číslo vytvořeno ke specifickým účelům, a to především pro státní instituce (evidence obyvatel), není vhodným identifikátorem fyzických osob v zákaznických systémech (jako číslo zákazníka) a to ani tehdy, je-li správce

oprávněn rodné číslo zpracovávat, a lze doporučit jej nahradit vlastním identifikátorem.

13.6. PIS v České republice

Využití informačních systémů pro řízení lidských zdrojů je v jednotlivých českých organizacích velmi rozdílné. Malé a středně velké výrobní a obchodní firmy se často obejdou jen se základním zpracováním mezd, jednoduchou personální evidencí, popřípadě aplikacemi určenými k řízení některých důležitých operativních činností, jako jsou výpočty a výkazy služebních cest.

Protipólem těmto firmám tvoří nadnárodní organizace, které kladou nejen velký důraz na realizaci všech důležitých činností řízení lidských zdrojů, ale i jejich zapracování do informačního systému.

Na nejvyšší stupeň personálního řízení postupně přecházejí zejména podniky, pro něž je systematická práce s vlastními lidmi nezbytná k udržení konkurenceschopnosti. Nelze však zapomínat na finanční náročnost pořízení a vedení moderních informačních systémů, což je také důvod proč nejlepší PIS najdeme převážně v mezinárodních koncernech.

Dodavatelé PIS v ČR specializující se na tuto oblast, vytvořili za posledních dvacet let ucelená modulární řešení, která jsou schopna pokrýt všechny, i vysoce specializované požadavky na ŘLZ. Na našem trhu se nejčastěji setkáme s produkty, jako jsou: Okbase, Vema, Deloitte, K2, KS personalistika a další. U většiny z těchto systémů může firma požádat zdarma o zaslání demoverze, která pomůže při rozhodování, který ze systémů nejlépe splňuje naše požadavky.

Příklad použití PIS ve společnosti KS
Společnost KS program vznikla v roce 1991 rozdělením původní organizace Kancelářské stroje, pobočka Vsetín a od svého vzniku se zaměřila především na oblast vývoje mzdových systémů pro osobní počítače. V současné době se zabývá komplexním vývojem PIS a dodává své produkty i do zemí EU. Její produkty se nazývají KS personalistika, KS Mzdy a KS mzdy PROFI.

Aplikace KS personalistika je personální informační systém pro vedení personálních agend středních a velkých organizací a rozpočtových organizací, které potřebují komfortní, komplexní a spolehlivý nástroj pro zpracování personálních dat zaměstnanců. Zároveň jsou oporou HR manažerům a manažerům jakosti při řízení lidských zdrojů. Aplikace KS personalistika podporuje řízení jakosti v návaznosti na ISO 9001:2001. Jedná se o víceuživatelský software určený k instalaci na více počítačů ve společnosti a pro svůj provoz potřebuje databázový server.

Firma sama na svých stránkách zobrazuje přehledné funkce, kterými jejich aplikace disponuje:

- základní personalistika,
- dokumenty zaměstnanců,
- popisy pracovních míst,
- systemizace pracovních míst,
- vzdělávání a trénink zaměstnanců,
- ochrana zdraví při práci,
- hodnocení a motivace zaměstnanců,
- plánování a řízení kariéry,
- ochranné pracovní pomůcky,
- sociální program – benefity,
- uchazeči o zaměstnání – výběrová řízení.

13.7. Nové trendy v PIS a HRIS

Systémy pro podporu řízení lidských zdrojů (PIS, HRIS) zaznamenávají v poslední době výrazný rozvoj. Vznikají zejména nové aplikace zaměřené na řízení talentu v organizaci, tedy na rozvoj a efektivní využití pracovních kompetencí. V centru pozornosti vývojářů HRIS jsou nyní nové internetové technologie, propojení se sociálními sítěmi, (např. Recruitment přes sociální sítě jako LinkedIn, Facebook, Google+, XING nebo Instagram a Pinterest), aplikace v mobilních telefonech atd. Jde o to, jakým způsobem je možno tyto nové technologie efektivně využít v HRIS.

Pokud jde o zapojení **mobilních technologií**, odhaduje se, že až dvě třetiny firem poskytuje svým zaměstnancům přístup prostřednictvím chytrých telefonů a přibližně jedna čtvrtina nabízí tablety. HR aplikace pro tato zařízení jsou však teprve v začátcích. Mobilní aplikace pro účely HR používá zatím cca 10 % firem, avšak v nejbližších letech se předpokládá výrazný nárůst, kdy budou tyto moderní aplikace dostupné přibližně již pro více než jednu třetinu zaměstnanců. Cenné se ukazují systémy průběžného upozornění na důležité termíny, jako jsou končící pracovní poměry, zkušební doby, požadavky na zdravotní prohlídky, zákonná školení. Dále mohou mobilní aplikace pomoci např. při plánování směn, evidenci docházky, výpočtech mezd atd.

Pokud chce náborář plně využívat možností, které mu při hledání zaměstnanců nabízí internet, měl by dobře znát pojem **virální marketing.** Jedná se o plánovanou komunikaci reklamních sdělení prostřednictvím sociálních sítí, jejímž cílem je získávání tzv. šiřitelů neboli lidí, kteří budou o příslušném sdělení diskutovat a sdílet je se svými více či méně rozsáhlými sítěmi kontaktů. Pro příklady nemusíme chodit daleko. V poslední době jsme mohli zaznamenat například náborové kampaně společností McDonald's, Heineken nebo Vysokého učení technického v Brně.

Cílem virálního personálního marketingu je nejen oslovovat talenty, ale také rozvíjet

zaměstnavatelskou značku. Jak ale zajistit, aby se nabídky práce samovolně šířily po internetu, nestaly se přitom terčem posměchu a ve výsledku firmu nepoškodily? Podle náborářského serveru *Recruiter.com* je základem úspěchu silná zaměstnavatelská značka. Lidé o nás zkrátka nebudou mluvit (alespoň ne v dobrém), když jim nenabídneme zajímavé pracovní prostředí a ohodnocení. Proč asi všichni chtějí pracovat například pro *Google*? Protože nabízí zaměstnancům možnosti, které je dokáží nadchnout a umí to vyjádřit i ve svých inzerátech. Nabídka práce získá vyšší potenciál virálního šíření, když v ní zdůrazníme příjemnou firemní kulturu, možnosti kariérního rozvoje nebo pružné práce.

13.8. e-Government

V širším pojetí lze e-Government považovat za synonymum spojení „elektronizace veřejné správy“. Termín e-Government, nebo také psáno eGovernment, je zkratkou anglického „electronic government“, tedy doslovně „elektronické vládnutí“. Pod tímto spojením se zjednodušeně skrývá „Veřejná správa prostřednictvím elektronických technologií.“

Pojem e-government definoval Lidinský et al. (2008, s. 7) jako *„využívání informačních technologií veřejnými institucemi pro zajištění výměny informací s občany, soukromými organizacemi a jinými veřejnými institucemi za účelem zvyšování efektivity vnitřního fungování a poskytování rychlých, dostupných a kvalitních informačních služeb“*.

Definici v širším pojetí nabízí Evropská komise. Formuluje e-government jako *„prostředek pro poskytování lepších veřejných služeb občanům a podnikům za použití informačních a komunikačních technologií“* (Ec.europe, 2010). Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) charakterizuje e-government jako *„využití informačních a komunikačních technologií, především internetu, jako prostředku k dosažení dobré (lepší) správy“* (OICD, 2005).

Definice z pohledu OECD je podstatná, jelikož tato organizace pravidelně monitoruje stav a vývoj e-governmentu v jednotlivých zemích. V jedné ze svých studií vyzdvihuje přínosy e- governmentu. Jsou jimi výkonnější a efektivnější správa, která působí především jako služba, dále zjednodušení realizace reforem správy a v neposlední řadě také přibližuje samotnou správu občanům. Výhody jsou však znatelné i z hlediska úspory času, finančních prostředků či relativně nepřetržité dostupnosti informačních systémů a jejich rychlosti (OICD, 2005).

Aplikace e-governmentu nachází svůj odraz také v české legislativě. Dne 23. 10. 2000 byl ve Sbírce zákonů, částce 99 zveřejněn zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, který byl později ještě několikrát novelizován. Zákon o informačních systémech veřejné správy stanoví práva a povinnosti správců informačních systémů veřejné správy (ISVS) a dalších subjektů, jež souvisejí s vytvářením, užíváním, provozem a rozvojem informačních systémů

veřejné správy. V návaznosti na to upravuje působnost Ministerstva vnitra jako ústředního správního úřadu pro tvorbu a rozvoj informačních systémů veřejné správy. Zákon vytváří podmínky, aby kvalitní informační systémy byly dobrým nástrojem pro výkon veřejné správy. Zákon dále mj. upravuje atestace a postavení atestačních středisek, doručování zpráv orgánům veřejné moci prostřednictvím portálu veřejné správy a poskytování ověřených výstupů z ISVS.

Informační systémy veřejné správy jsou souborem informačních systémů, které slouží pro výkon veřejné správy. Ministerstvo vnitra zajišťuje rozvoj, výstavbu a metodické řízení ISVS. Prostřednictvím atestace dlouhodobého řízení ISVS, atestace způsobilosti k realizaci vazeb ISVS prostřednictvím referenčního rozhraní a kontrolní činnosti realizuje zpětnou vazbu na metodiky a vyhlášky k zákonu č. 365/2000 Sb., o ISVS, ve znění pozdějších předpisů a jejich dodržování v praxi. Projektovým přístupem omezuje vznik duplicit při provozování ISVS. Zabezpečuje reálné požadavky na čerpání financí z veřejných rozpočtů v oblasti ICT. Připravuje technologické podmínky pro efektivnější výkon veřejné moci.

Otázky k tématu:

1. Definujte personální informační systém.
2. Popište jednotlivé subsystémy personálního informačního systému.
3. Uveďte vnější zdroje dat, které jsou vhodné pro řízení lidských zdrojů.
3. Jak se liší využití PIS podle velikosti organizace?
4. Které moduly PIS rozlišujeme?
5. Podle čeho se řídí ochrana osobních údajů?
6. Charakterizujte stav PIS v České republice.
7. Uveďte, jaké jsou v současné době nejnovější trendy v PIS a HRIS.
8. Vysvětlete, co je to e-Government.
9. Zjistěte, které PIS jsou nejčastěji využívány v sociální sféře v České republice.

Závěr

Pro člověka v jakékoli organizaci je důležité umět sladit jeho potřeby, představy a očekávání o jeho vzájemném rozvoji. Tento proces není možné provádět nahodile. Jde o promyšlenou strategii, která na jedné straně přispívá k vyššímu výkonu zaměstnance a na straně druhé vede k jeho spokojenosti. Předkládaná studijní opora měla za cíl přispět k pochopení strategického významu lidských zdrojů jako jednoho z rozhodujících faktorů pro úspěch organizace a zároveň seznámit studenty se systémem řízení a rozvoje lidských zdrojů. Hlavní důraz byl kladen na specifika řízení lidských zdrojů v organizacích služeb sociální práce, tedy spíše neziskového sektoru. V tomto duchu bylo naší snahou představit, v mezích možností této studijní opory, také základní personální činnosti. Studenti by tedy měli být schopni srovnat specifické aspekty řízení lidských zdrojů v organizacích služeb sociální práce se systémy řízení lidských zdrojů v organizacích ziskového sektoru.

Každý sociální pracovník, který bude v manažerské pozici, by měl umět správně nastavit personální politiku v organizaci. I když podrobná znalost personalistiky nebude pravděpodobně nikdy stát v kompetencích vedoucích pracovníků v sociální práci na nejvyšších příčkách, bude vždy patřit k jeho nedílným pravomocem a hlavním úkolům, aby byl schopen řídit a koordinovat systém lidských zdrojů. Kromě znalostí personalistiky se musí umět orientovat také v pracovně-právní oblasti a v oblasti finanční, zejména v problematice mezd.

Seznam literatury a použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

AMSTRONG, M. *Management a leadership.* Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, J. et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti: celost. vysokošk. učebnice pro studenty filozof. fakult stud. oboru psychologie.* 1. vyd. Praha: SPN. 1983. 231 s.

BEDNÁŘ, M. *Manuál zavádění standardů kvality sociálních služeb*. 2. vyd. Olomouc: Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc, 2014. 104 s. ISBN 978-80-260-0086-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ. I., & JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247- 4824-5.

BĚLECKÝ, M. *Zákon o státní službě a zákony související: komentář.* Praha: VOX, 2015. 380 s. ISBN 978-80-87480-35-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994a. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994b. 150 s. ISBN 80-7067-447-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. & ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BOTEK, O. *Sociálna politika pre sociálnych pracovníkov.* Piešťany: PN print, 2009. 109 s. ISBN 978-80-970-240-0-0.

BOUKAL, P. a kol. *Fundraising pro neziskové organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

ČÁMSKÝ, P., KRUTILOVÁ, D., SEMBDNER, J. & SLADKÝ. P. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb.* [online] Centrum sociálních služeb Praha, 2008. 153 s. [cit. 2018-09-01]. Dostupné z: http://www.csspraha.cz/wcd/users- data/file/manual-standardy-kvality.pdf

ČÁMSKÝ, P, SEMBDNER, J. & KRUTILOVÁ. D. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi.* 1. vyd. Praha: Portál, 2011. 263 s. ISBN 978-80262-0027-7.

ČERMÁKOVÁ, K. & JOHNOVÁ M. (eds.). *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele*. 3. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004. 111 s. ISBN 80-86552-99-3.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty.* 2008. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 320 s. ISBN 978-80-7263-441-5.

DAVIDOVÁ, M. a kol. *Diagnostické metody v personální praxi II: (druhy personálních pohovorů): studijní text*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2012. 158 s. ISBN 978-80-7231-895-7.

DOHNALOVÁ, M. et al. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 187 s. ISBN 978-80-7552-060-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559

s. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELICHOVÁ, M. & SÝKOROVÁ, A. Kompetence sociálního pracovníka: Co učí školy a co vyžadují zaměstnavatelé. *Sociální práce/Socialna práca,* 2015/1, s. 79–95. Brno: ASVSP, 2015. ISSN 1213-6204.

EVANGELU, J., E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Brno: Univerzita obrany, 2011. 157 s. ISBN 978-80-7231-837-7.

FIBICHOVÁ, N. *Další vzdělávání pracovníků jako andragogický problém: metodická příručka pro lektory, vzdělavatele dospělých, andragogy, hodnotitele, management a administrativu vzdělávacích programů*. 1. vyd. Strakonice: vlastním nákladem, 2016. 66 s. ISBN978-80-270-0143-9.

FILIPZYKOVÁ, H. Řízení lidských zdrojů v organizacích sociální práce. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2014.* Plzeň: ZČU, 2014, s. 119–124. ISBN 978-80-261-0444-5.

FOOT, M. & HOOK, C. *Personalistika.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů pro sociální pracovníky: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 77 s. ISBN 978-80-244-3564-0.

GILLERNOVÁ, I., ed. a kol. *Vybrané kapitoly z psychologie pro každého*. 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2015. 240 s. ISBN 978-80-7308-568-1.

GREENBERG, J. & BARON, R., A. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side ofwork.* 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993. ISBN 0-205-13697-4.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999. 167 s. ISBN 80-902081-8-5.

HAWKINS, P. & SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 202 s. ISBN 80-7178-715-9.

HOLLAND, J. L. A Psychological Classification Scheme for Vocations and Major Fields. *Journal of Counseling Psychology*. 1966, 13(3), 278-288. ISSN 00220167.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. & ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, P. & ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích.* 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978- 80-247-1457-8.

CHLOUPKOVÁ, S. *Jednání se zájemcem o službu od A do Z.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 119 s. ISBN 978-80-247-4678-4.

KASPER, H. ed. & MAYRHOFER, W., ed. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KIROVOVÁ, I. *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 130 s. ISBN 978-80-248-1667-8.

KIROVOVÁ, I. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*, 2011/4, s. 316–331. Dostupné z: http://search.ebscohost.com.ezproxy.muni.cz/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=65810598&lang=cs

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCOUREK, J. & TRYLČ L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Anag, s.r.o. Olomouc, 2001. 615 s. ISBN 80-7263-039-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4. akualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

LIDINSKÝ, V., ŠVARCOVÁ, I., BUDIŠ, P., LOEBL, Z., PROCHÁZKOVÁ, B. *EGovernment bezpečně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 145 s. ISBN 978-80-247-2462-1.

LIVIAN, Y. F. & PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě.* 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

MADSEN, K.,B. *Teorie motivace: (Srovnávací studie moderních teorií motivace)*. 1. vyd. Praha: Academia, 1972. 381 s.

MALINOVÁ, L. *Rozvoj profesní kariéry*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. 151 s. ISBN 978- 80-245-1796-4.

MATOUŠEK, O. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.

MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce.* 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2013. s. 395. ISBN 80-7178-548-2.

MEZERA, A. *Hollandova teorie profesního vývoje a kariérové volby.* Praha: Občanské sdružení na podporu kariérového poradenství a profesní orientace žáků PROFI, 32 s. [online]. ©2005 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: http://www.vzdelavani.unas.cz/Holland_typology.doc

MILKOVICH, G. T. & BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

MOLEK, J. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2011. 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7.

MUSIL, L. Různorodost pojetí, nejasná nabídka a kontrola výkonu sociální práce. *Sociální práce/Socialna práca* 2008/2, s. 60–79. Brno: ASVSP, 2008. ISSN 1213-6204.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování.* 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování.* 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

NEČASOVÁ, M. *Úvod do filosofie a etiky v sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. 98 s. ISBN 80-210-2673-01.

OECD. *E-government for better government.* Paris: OECD, 2005, 206 s. ISBN 95-64-01833-6. OECD. Implementing e-government in OECD coutries: Experiences and challenges.*OECD.org* [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: http://www.oecd.org/mena/governance/36853121.pdf

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z. & LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PALAŠČÁKOVÁ, D. Řízení kariéry v organizacích poskytujících sociální služby. In: *Efektivita vzdělávání v sociálních službách a její vztah k prevenci sociálního vyloučení uživatelů sociálních služeb.* Olomouc: Caritas – Vyšší odborná škola sociální Olomouc, 2015, s. 26–31. ISBN 978-80-87623-11-4.

PILAŘOVÁ, I. *Vedení lidí v praxi: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 318 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců [online]. ©iPodnikatel.cz,

2011. [cit. 2018-09-01]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva- slozka-platu-nastroj-promotivaci-zamestnancu.html

POSPÍŠIL, D. *Národní strategie rozvoje sociálních služeb na období 2016-2025*. Praha: MPSV, 2015. 231 s. ISBN 978-80-7421-126-3.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

PROVAZNÍK, V. & KOMÁRKOVÁ, R., ed. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, J. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531-X.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání.* 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

RŮŽIČKA, J., NOVÝ, I., PROVAZNÍK, V. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců.* Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531-X.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŘEZNÍČEK, I. *Metody sociální práce: Podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 75 s. ISBN 80-85850-00-1.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti.* 3. vyd. Praha: Orbis, 1975. 324 s.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive.* 1996, 10(4), 80–88. ISSN 1079-5545.

SCHNEIDEROVÁ, A., ed. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. 188 s. ISBN 978-80-7368-855-4.

SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání.* 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2002. 517 s. ISBN 80-85947-81-1.

STANEK, V. Princípy, funkcie a nástroje sociálnej politiky. In: *Sociálna politika Teória a prax*. Ed. Stanek Vojtech a kol. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 55–61, 342 s. ISBN 978-80-89393-28-2.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy.* 1. vyd. Praha:

Grada, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246- 0448-5.

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu.* 2., aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2016. 583 s. ISBN 978-80-7554-008-9.

ŠUBRT, B., Z., LEIBLOVÁ, Z., PŘÍHODOVÁ, V. et al. *Abeceda mzdové účetní 2019.* Olomouc: ANAG, 2019. 640 s. ISBN: 9788075541895.

The European eGovernment Action Plan 2011-2015 [online]. *Ec.europe, 2010* [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: /LexUriServ.do?uri=COM: http://eur- lex.europa.eu/Lex UriServ/LexUriServ do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF

TOMEŠ, I. *Obory sociální politiky.* 1. vyd. Praha: Portál, 2011. 368 s. ISBN 978-80-7367-868- 5.

TOMEŠ, I. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky.* 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 439 s. ISBN 978-80-7367-680-3.

TOMEŠ, I. Význam znalostí ze sociální politiky a sociologie pro sociální práci. In: JANEBOVÁ, R. ed. *Spolupráce v sociální práci = Cooperation in social work: sborník z konference IX. Hradecké dny sociální práce: Hradec Králové, 21. až 22. září 2012*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, s. 26-31, 533 s. ISBN 978-80-7435-259-1.

TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy.* Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Psychologie řízení a vedení*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2017. 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II: dospělost a stáří*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 461 s. ISBN 978-80-246-1318-5.

VALOVÁ, H. & JANEBOVÁ, R. „Antiradikálnost“ českých sociálních služeb aneb jak organizace sociálních služeb řeší pokles finančních prostředků. *Sociální práce/Socialnapráca*, 2015/1, s. 6–23. Brno: ASVSP, 2015. ISSN 1213-6204.

VALOUCHOVÁ, P. Vybrané formy vzdělávání - semináře, stáže. In. *Efektivita vzdělávání v sociálních službách a její vztah k prevenci sociálního vyloučení uživatelů sociálních služeb.* Olomouc: Caritas - Vyšší odborná škola sociální, 2015, s. 57-64. 76 s. ISBN 978-80-87623-11-4.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. 319 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O. *Management - Teorie a praxe 80. - 90. let.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

VODÁK, J. & KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních.

Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve

znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 198/2002, o dobrovolnické službě, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů.

Zákon č. 118/2000 Sb. o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů.

Zákon č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání.

ŽIŽKOVÁ, J. Sociální politika, její podstata a základní charakteristika. In: *Sociální politika.* Ed. Krebs, V. a kol. Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 17–48. 568 s. ISBN 978-80- 7478-921-2.

ŽŮREK, J. *Praktický průvodce GDPR.* 1. vyd. Praha: Anag, 2018. 344 s. ISBN 978-80-7554-152-9.

Název: Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci

Autor: PhDr. Mgr. Bc. Roman Pospíšil, Ph.D.

Recenzent: Ing. Libor Jílek

Název a adresa nakladatele: Ostravská univerzita, Dvořákova 7, 701 03 Ostrava

Místo vydání: Ostrava

Vydání: první, 2019

Počet stran: 213

ISBN: 978-80-7599-106-5