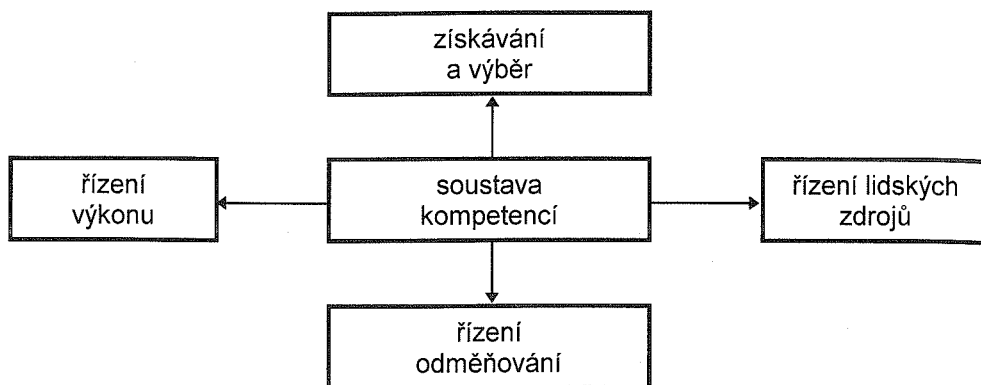


Integrované personální řízení

Jazyk kompetence a existence soustavy kompetencí může poskytnout neocenitelnou základnu pro integraci klíčových personálních činností a dosahování promyšleného přístupu k řízení lidí. Integrované prvky personálního řízení kolem soustavy kompetencí jsou znázorněny na obrázku 11.1.



Obrázek 11.1 Integrované personální řízení založené na kompetencích

Aplikace v každé z těchto oblastí – všechny jsou spolu propojeny společným jazykem kompetence – je shrnuta níže.

Získávání a výběr

Přístup k získávání a výběru pracovníků z hlediska kompetence se zaměřuje spíše na *výkon* než na *obsah* práce. Znamená to definovat kritéria výkonu z hlediska profilu kompetence pro jednotlivé práce (pracovní místa).

Procesy plánování lidských zdrojů mohou být spojeny s předpověďmi budoucích požadavků na kompetence a analýzami rozdílů (který by měl být zaplněn) mezi pravděpodobnými požadavky na určité typy kompetencí a předpokládanou nabídkou lidí s těmito kompetencemi.

Procesy získávání pracovníků vycházející z kompetencí jsou založeny na identifikaci kompetencí, které vyhovují následujícím kritériím:

- uchazeči prokázali své kompetence ve své pracovním nebo vysokoškolském životě – např. iniciativu,
- je pravděpodobné, že budou předpovídat úspěšný pracovní výkon, např. motivace k výsledkům,

- mohou být hodnoceny v cíleném rozhovoru, v němž např. mohou být uchazeči požádáni – pokud je hlavní oblastí kompetencí řízení týmu – aby uvedli příklady, jak úspěšně vytvořili tým a uvedli jej do života,
- mohou být použity jako kritéria v assessment centru (viz dále).

Assessment centra užívají škálu hodnotících postupů k určení toho, zda uchazeči jsou nebo nejsou vhodní pro určité pracovní místo či pro povýšení. Assessment centra se vždy zaměřují na chování, které je definováno z hlediska dimenzí kompetence, které jsou příznačné pro vysokou výkonnost. Pro vyjádření a simulování klíčových aspektů chování v práci jsou používána různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces hodnocení a zlepšování výkonu založený na dohodě o cílech a potřebách rozvoje, na hodnocení výsledků a výkonu ve vztahu k těmto potřebám a na dohodě o nových cílech a plánech rozvoje na základě tohoto hodnocení.

Úplný proces řízení pracovního výkonu se týká nejen výstupů ve formě výsledků, ale také aspektů chování ovlivňujících způsob vykonávání role, která podmiňuje výsledek – úroveň dosaženého výkonu. Toto hodnocení ukazuje, co je třeba udělat k nápravě chování, aby se zlepšil výkon.

Chování lze nejlépe hodnotit porovnáním s dohodnutými dimenzemi kompetence, a to buď k druhovým kompetencím týkajícím se zaměstnání jako celku, nebo k individuálním kompetencím týkajícím se jednotlivých pracovních míst.

Rozvoj pracovníků

Pochopení kompetencí vyžadovaných jednotlivými pracovními místy je nejlepším základem pro vytváření situací přejících vzdělávání: samostatně řízené vzdělávání, koučování a konzultování, nebo formálnější způsoby a programy vzdělávání.

Systémy státní odborné kvalifikace jsou nástrojem hodnocení toho, zda jedinci dosáhli stanovených standardů kompetence. Standardy odborné kvalifikace *nejsou* vzdělávacími moduly, ale mohou být použity jako základ pro definování potřeb vzdělávání.

Soustava kompetencí, mapy kompetencí a profily kompetencí určují potřeby vzdělávání – specifické dimenze kompetence, na které je třeba se zaměřit v průběhu vzdělávání a stimulování samostatného rozvoje.

Tzv. development centra (viz poslední část 29. kapitoly) používající metodologie assessment center založené na kompetencích mohou pomoci při identifikaci potřeb rozvoje.

Odměňování pracovníků

Jedním z nejnovějších směrů v praxi řízení odměňování je používání mezd založených na kompetencích – platové stupně a výše platu závisejí na dosažení definovaných úrovní kompetence. Tento přístup se používá při hodnocení práce, ve mzdových strukturách a v systémech odměňování podle výkonu (viz část VII).

12. KAPITOLA

ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A KOMPETENCÍ

Analýza pracovních míst a rolí (které zahrnují analýzu dovedností a analýzu kompetencí) je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků), vzdělávání, rozvoje manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur a vůbec systému odměňování. Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení.

Tato kapitola se zabývá uvedenými otázkami podle následujících bodů:

- definice,
- analýza pracovního místa,
- analýza role,
- analýza dovedností,
- analýza kompetence,
- popisy pracovních míst,
- definice rolí.

12.1 Definice

Analýza pracovního místa

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

Analýza role

Analýza role rovněž shromažďuje informace týkající se pracovních míst, avšak podstatné je, že spíše sleduje úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací,

než samotné úkoly, které plní. Jinými slovy, nesoustřeďuje se tolik na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování držitelů pracovních míst při naplňování celkového smyslu pracovního místa, např. na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci a styly řízení, které používají. Analytické postupy při určování obsahu prací a rolí, které držitelé pracovních míst hrají, jsou prakticky podobné, ačkoliv cíle analýzy jsou poněkud rozdílné.

Někteří lidé termínem analýza role rozumějí jak obsah práce na pracovním místě, tak aspekty chování spojené s touto prací. Jiní, zdá se, tyto termíny zaměňují. Avšak rozlišení mezi tím, co někdo musí dělat, a rolí, kterou hraje při tom, kdy to dělá (požadavky na chování), má svůj smysl.

Analýza vlastností

Analýza vlastností či rysů zkoumá, co lidé potřebují vědět a co musí být schopni udělat, aby vykonávali svou práci efektivně. Analýza se proto soustřeďuje na znalosti, dovednosti a na odborné požadavky. Analýza vlastností může, jak je to popsáno dále v této kapitole, používat různých metod analýzy dovedností.

Analýza kompetence

Analýza kompetence zahrnuje funkční analýzu, jejímž cílem je určení kompetencí pro výkon práce, a analýzu chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují pracovní výkon. *Kompetence pro výkon práce nebo zaměstnání* se týkají očekávání výkonu na pracovišti – co by lidé měli být schopni dělat – a norem a výstupů, kterých by lidé při plnění specifických rolí měli dosáhnout. *Kompetence chování nebo osobní kompetence* jsou osobní charakteristiky jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí.

Popis pracovního místa (práce na pracovním místě)

Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.

Definice role

Definice role popisuje úlohu, kterou má jednotlivec hrát při plnění požadavků svého pracovního místa. Může rozšiřovat informaci obsaženou v popisu pracovního místa tím, že stanoví kompetence chování, které charakterizují roli.

Specifikace pracovního místa (specifikace požadavků u pracovního místa na pracovníka)

Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru tak, jak je popsáno ve 24. kapitole.

Specifikace vzdělání a výcviku

Specifikace vzdělání nebo výcviku definuje znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Používá se jako základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje (viz 27. kapitola). Specifikace vzdělání mohou být vypracovány na základě analýz vlastností, dovedností a kompetence.

12.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- *Celkový účel* – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa.
- *Obsah* – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky).
- *Zodpovědnost* – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá.
- *Kritéria výkonu* – kritéria, měřítka nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.
- *Odpovědnost* – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s širší a vstupy práce; rozsah svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů.
- *Organizační faktory* – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer), nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení); pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce.

- *Motivující faktory* – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě demotivačních faktorů – nepřijmou příslušná opatření.
- *Faktory osobního rozvoje* – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost.
- *Faktory prostředí* – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Přístup k analýze pracovního místa

Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací (co zaměstnanci dělají) a tyto informace se analyzují.

Při analýze pracovního místa jde tedy v podstatě o sběr údajů, jehož postup je dále popsán.

Sběr údajů – základní kroky

Při sběru informací o pracovních místech je třeba postupovat podle následujících základních kroků:

- získat dokumenty, jako je existující organizační struktura, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovním místě,
- požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, celkového účelu tohoto pracovního místa, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti, která je se zastáváním tohoto pracovního místa spojena, a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky,
- položit držitelům pracovního místa podobné otázky o jejich práci – někdy může být užitečné je požádat, aby si vedli deník nebo podrobné záznamy o pracovních činnostech v průběhu jednoho nebo dvou týdnů,
- pozorovat při práci pracovníky, kteří zastávají určitá pracovní místa, zejména ta, která vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti – pro manažery nebo odborné pracovníky je dobré, pokud to čas dovolí, strávit s nimi určitý čas.

Při sběru informací se užívá řada metod analýzy pracovních míst, které jsou popsány dále.

Rozhovory

Potřebné informace

Pro celkové pochopení práce na pracovním místě je nezbytné hovořit s jeho držiteli a ověřit si informace u jejich manažerů nebo vedoucích týmu. Cílem rozhovoru by mělo být získat všechny relevantní údaje o pracovním místě, které zahrnují:

- název pracovního místa daného pracovníka,
- název pracovního místa pracovníkova bezprostředního nadřízeného nebo vedoucího týmu,
- názvy pracovních míst a počet podřízených pracovníků (nejlépe podle organizačního schématu),
- krátký popis (jedna nebo dvě věty) obecné role a účelu pracovního místa,
- seznam hlavních úkolů nebo povinností, které pracovník musí vykonávat; pokud je to vhodné, měly by být specifikovány očekávané výsledky nebo výstupy, zdroje a prostředky, které spravuje, používané zařízení, udržované kontakty a frekvence plnění úkolů.

Tyto základní informace je možné doplnit pomocí otázek, které jsou voleny tak, aby získaly od držitelů pracovních míst určité informace o úrovni jejich odpovědnosti a požadavků, které na ně klade jejich pracovní místo. Formulovat takové otázky a odpovídat na ně smysluplně může být obtížné. Odpovědi mohou být příliš vágní nebo zavádějící, proto bude často nutné je ověřit u bezprostředních nadřízených držitelů pracovních míst a následnými rozhovory. Tyto otázky však přinejmenším poskytnou držitelům pracovních míst příležitost vyjádřit své pocity z práce a mohou být užitečným vodítkem pro diskusi. Tyto otázky se mohou týkat takových aspektů práce, jako jsou:

- rozsah dozoru ze strany nadřízeného a stupeň svěřené odpovědnosti při rozhodování,
- typické problémy, které se na pracovním místě řeší, a možnost získání rady, pomoci či opory při řešení problémů,
- relativní obtížnost úkolů, které je třeba plnit,
- kvalifikace a dovednosti vyžadované k provádění práce.

Vedení rozhovoru

Při rozhovorech pro účely analýzy pracovních míst by se měly dodržovat tyto zásady:

- dodržovat logickou návaznost otázek, která pomůže dotazovanému uspořádat si své myšlenky a mínění o práci na pracovním místě,
- pokusit se, je-li to nezbytné, zjistit, co lidé skutečně dělají – odpovědi na otázky jsou často vágní a informace mohou být podány prostřednictvím netypických příkladů,
- zabezpečit, aby se držitelům pracovních míst nepodařilo „vyklouznout“ pomocí vágních nebo nadnesených popisů své práce – pokud je např. rozhovor součástí hodnocení práce, bylo by nepřirozené, kdyby se nesnažili představit svou práci v nejlepším možném světle,
- odlišit „zrno“ od „plev“ – odpovědi na otázky mohou přinést mnoho irelevantních údajů, které musí být před vypracováním popisu pracovního místa vyříděny,
- získat jasné vyjádření pracovníků o jejich pravomoci činit rozhodnutí a o rozsahu vedení, kterého se jim dostává od jejich nadřízeného nebo vedoucího týmu; to nebývá snadné – pokud jsou lidé dotazováni, jaká rozhodnutí jsou oprávněni učinit, většinou nevědí, co mají odpovědět, protože jsou zvyklí o své práci uvažovat spíše z hlediska povinností a úkolů než jako o abstraktních rozhodnutích,
- vyhnout se pokládání zavádějících otázek, které činí očekávanou odpověď zřejmou,
- poskytnout držiteli pracovního místa dostatek prostoru hovořit tím, že vytvoříme atmosféru důvěry.

Seznamy otázek (checklisty) pro rozhovor

Při vedení rozhovoru je užitečné mít předem připravený seznam otázek. Písemné vypracování seznamu otázek však není nutné, naopak může mást. Podstata umění analýzy pracovního místa je v jednoduchosti. Rozhovor by měl postihnout tyto hlavní body:

- Jak se nazývá vaše pracovní místo?
- Komu jste podřízen?
- Kdo je podřízen vám? (Je možno si pomoci organizačním schématem.)
- Co je hlavním účelem vaší práce? (Tj. v obecných pojmech, co se očekává, že budete dělat?)
- Máte-li dosáhnout tohoto cíle, jaké jsou hlavní oblasti vaší odpovědnosti (např. hlavní odpovědnost, hlavní oblasti výsledků nebo hlavní úkoly)? Popište, co

musíte dělat, nikoliv však všechny detaily, *jak* to děláte. Řekněte také, *proč* to musíte dělat, tj. výsledky, které se očekávají, že dosáhnete při plnění úkolu.

- Jaké jsou hlavní dimenze vaší práce vyjádřené takovými pojmy jako výstupní nebo prodejní cíle, počet zpracovaných kusů, počet řízených lidí, počet zákazníků?
- Pokud máte jakékoliv další informace, které můžete podat o své práci, doplňte výše uvedené skutečnosti např. takto:
 - ♦ jak vaše práce navazuje na jiné práce ve vašem oddělení nebo kdekoliv jinde v podniku,
 - ♦ flexibilita požadavků, zejména pokud jde o nutnost plnit řadu rozdílných úkolů,
 - ♦ jak je vám práce přidělována a jak je vaše práce sledována a kontrolována,
 - ♦ vaše pravomoc rozhodovat,
 - ♦ součinnost s jinými pracovníky uvnitř i mimo podnik,
 - ♦ zařízení, vybavení a nástroje, které používáte,
 - ♦ jiné rysy vaší práce, jako např. cestování nebo neobvyklá pracovní doba, požadavky na mimořádné úsilí a vypětí nebo pracovní rizika,
 - ♦ hlavní problémy, se kterými se setkáváte při provádění své práce,
 - ♦ znalosti a dovednosti, které pro svou práci potřebujete.

Cílem je uspořádat rozhovor pro účely analýzy pracovního místa podle těchto bodů.

Ověřování informací

Informace poskytnuté držiteli pracovních míst se vždy doporučuje ověřit s jejich nadřízenými nebo vedoucími týmu. Na práci, pracovní místo či funkci mohou být různé názory, a ty je třeba uvést do souladu. Analýza pracovního místa často takové problémy odhalí, podobně jako různé formy organizačních problémů. Tyto informace mohou poskytnout užitečné vedlejší produkty procesu analýzy pracovního místa.

Výhody a nevýhody

Výhody metody rozhovorů spočívají v tom, že je velmi pružná, může poskytnout informace jdoucí do hloubky a je snadné ji zorganizovat a připravit. Uskutečnění rozhovorů však může být časově náročné a výsledky není vždy snadné analyzovat. Proto se v analýzách velkého rozsahu používají dotazníky, aby poskytl předběžné informace o práci a aby se tak urychlil proces rozhovorů, popřípadě aby se rozhovory zcela vyloučily. Může to však znamenat, že mnohé z „příchutí“ práce

– to jest jaká opravdu je – se mohou ztratit. Tato „příchuť“ je potřebná, pokud se má dospět k plnému pochopení úlohy jedince.

Dotazníky

Dotazníky zahrnující otázky obsažené ve výše uvedeném seznamu mohou vyplňovat držitelé pracovních míst sami a mohou je ověřovat jejich vedoucí. Dotazníky jsou užitečné, zvláště když se má analyzovat velký počet různých pracovních míst. Mohou také ušetřit čas vynaložený na rozhovory tím, že se zaznamenávají pouze faktografické informace, a tím, že umožňují analytikům uspořádat otázky předem do jednotlivých oblastí, které potřebují prošetřit do větší hloubky.

Výhodou dotazníků je to, že mohou poskytnout informace rychle a levně pro velký počet pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek a zpracování dotazníku je náročné a vyžaduje provedení předběžného šetření. Velmi se doporučuje pilotní ověření dotazníku dříve, než se šetření zahájí v plném rozsahu. Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst vyplnit dotazníky. Pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se o své práci písemně, i když ji dobře znají a dobře ji dělají.

Kontrolní seznamy (checklisty) a soupisy

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

Podobně jako dotazníky musejí být kontrolní seznamy pečlivě připraveny a důležité je jejich ověření pilotním šetřením, aby se zabezpečilo, že pokyny pro jejich vyplňování budou dostatečné a odpovědi budou mít smysl. Kontrolní seznamy mohou být užívány pouze tehdy, je-li k dispozici velký počet držitelů pracovních míst. Pokud je vzorek menší než 30, mohou být výsledky zkreslené.

Hodnotící stupnice nebo soupisy jsou určitým zlepšením ve srovnání s relativně hrubými kontrolními seznamy. Podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovních míst seznam činností. Avšak místo toho, aby se od nich požadovalo pouhé označení těch, které provádějí, jsou jim nabídnuty stupnice, zpravidla od 1 do 7 s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim věnují, nebo podle jejich významu. Tyto stupnice mohou být obdobné jako ty, které jsou uvedeny v tabulce 12.1.

Tabulka 12.1 Příklad hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa

<i>Hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa</i>		
<i>Popis činnosti</i>	<i>Spotřebovaný čas – činnost vyžaduje</i>	<i>Důležitost činnosti</i>
Telefonické vyřizování žádostí o informace	1. Téměř žádný čas (méně než 10 %)	1. Mimořádně bezvýznamná
	2. Malá část práce (10 % – 24 %)	2. Velmi málo významná
	3. Spíše méně než polovina práce (25 % – 44 %)	3. Ne příliš významná
	4. Přibližně polovina práce (45 % – 54 %)	4. Přiměřeně důležitá
	5. Poměrně značná část práce (55 % – 74 %)	5. Důležitá
	6. Velmi značná část práce (75% – 89 %)	6. Velmi důležitá
	7. Téměř celý rozsah práce (90 % a více)	7. Mimořádně důležitá

Existuje velký počet všeobecně zaměřených soupisů, z nichž nejčastěji užívaný je tzv. *PAQ (Position Analysis Questionnaire – Dotazník pro analýzu pracovního místa)*, který vypracovali McCormick a kol. (1972). Ten byl založen na studiu více než 3700 prací, z nichž bylo identifikováno šest hlavních faktorů práce:

- informační vstupy,
- mentální procesy; např. rozhodování,
- fyzické činnosti (pracovní vstupy); např. řízení stroje,
- vzájemné vztahy s ostatními lidmi,
- pracovní prostředí,
- jiné charakteristiky.

Ke každému z těchto bodů byly vypracovány stupnice pro měření specifických požadavků pro téměř 200 prvků práce. Každá stupnice popisuje činnosti a obsa-

huje vzorové popisy pro každý stupeň hodnocení, jako v příkladu uvedeném v tabulce 12.2.

Tabulka 12.2 PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa – příklad vzorových popisů bodové stupnice daného prvku práce (McCormick)

Zrakové rozlišování zblízka (zrakové rozlišování předmětů v dosahu rukou)	
7	Kontroluje přesnost součástek hodinek z hlediska poškození
6	Provádí korektury novinových článků před tiskem
5	Odečítá údaje z měřidel v elektrárně
4	Zadáva vstupní údaje do prodejních stvrzenek
3	Sleduje polohu nože při krájení masa
2	Natírá stěny domu
1	Zametá ulice koštětem
0	Neprovádí žádné vizuální rozlišování zblízka

PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa má výhodu v tom, že je všeobecně použitelný a komplexní a obsahuje vzorové popisy. Je však časově náročný na zpracování a vyžaduje některé speciální odborné znalosti.

Pozorování

Pozorování znamená studium pracovníka při práci, zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá a kolik času mu tato práce zabere. Je vhodné pro takové situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových prací, které se mají analyzovat do hloubky. Je však časově náročné a obtížně použitelné u prací, které zahrnují velký rozsah nepozorovatelných duševních činností, nebo u vysoce kvalifikovaných, manuálních prací, kde činnosti jsou prováděny příliš rychle, než aby mohly být přesně sledovány.

Popis práce prováděný pracovníkem

Držitelé pracovních míst mohou být požádáni, aby analyzovali svá vlastní pracovní místa a vypracovali jejich popis. To šetří značné množství času, který analytik může strávit rozhovorem nebo pozorováním držitele pracovního místa. Pro lidi to však není vždy snadné, pravděpodobně proto, že to, co dělají, je natolik součástí jejich samých, že je pro ně obtížné oddělit od sebe a rozložit informace na jejich jednotlivé prvky. Ve většině případů je proto nutné určité vedení. Je-li např. do analýzy pracovních míst zapojen větší počet pracovníků, například pro účely hodnocení práce, doporučuje se uskutečnit zvláštní výcvik, ve kterém si pracovníci procvičí analyzování své vlastní práce i práce jiných lidí. Tuto metodu je možné modifikovat tak, že shromáždění pracovníci pod vedením analytiků práce přímo na

místě vypracují své analýzy a popisy pracovních míst. Vždy pomůže, jestliže se jako ukázka vypracuje modelový popis pracovního místa.

Deníky a záznamníky

Tento přístup k analýze pracovních míst vyžaduje, aby držitelé sami analyzovali svá pracovní místa tím, že si vedou deníky nebo záznamníky o svých pracovních činnostech. Tyto záznamy mohou analytikové použít jako základní materiál pro popis pracovního místa. Držitelé pracovních míst však potřebují vedení v tom, jak mají své deníky nebo záznamníky vést. Je možné je požádat, aby popsali typický pracovní den, hodinu po hodině, nebo mohou zaznamenávat své aktivity formou vyprávění na konci určitého období, obvykle dne. Deníky a záznamníky jsou nejvhodnější pro manažerská pracovní místa, která mají komplexní povahu, a kde držitelé pracovních míst mají potřebné analytické dovednosti a schopnost se vyjadřovat písemně.

Hierarchická analýza úkolu

Metoda hierarchické analýzy úkolu, kterou vypracovali Annet a Duncan (1971), rozkládá práce nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou definovány jako cíle nebo konečné produkty. Analyzuje se také postup, který je nezbytný k dosažení cíle. Proces začíná analýzou celkového úkolu. Ten je pak podroben další analýze, jejímž cílem je vypracovat hierarchii podúkolů a jejich výstupů a vypracovat definice dílčích postupů nezbytných k jejich splnění. Metoda zahrnuje:

- použití akčních sloves, která jasně a konkrétně popisují, co se musí udělat,
- definování výkonových norem, tj. úrovně výkonů, který má být dosažen při uspokojivém provádění úkolu nebo operace,
- vypracování seznamu podmínek spojených s plněním úkolu, který může zahrnovat faktory prostředí, jako např. práci na pracovištích se silným hlukem.

Tento přístup je většinou používán pro práce ve zpracovatelských nebo výrobních procesech, avšak zásady definování výstupů a výkonových norem a analýzy dílčích úkolů jsou použitelné při analýze jakéhokoliv typu pracovních míst.

Výběr metody

Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro program analýzy. Výhody nebo nevýhody jednotlivých metod lze shrnout takto:

- *Rozhovory* – základní metoda analýzy, která je užívána nejčastěji. Vyžaduje dovednost na straně analytika a je časově náročná. Je třeba, aby analytikové byli vyškoleni, přičemž efektivnost jejich práce se zvyšuje použitím předem připraveného seznamu (checklistu) otázek.
- *Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy* – mohou být užitečnou pomůckou jednotlivcům, když popisují svou práci a šetří čas potřebný na rozhovory. Je však obvykle nezbytné vynaložit mnoho času na přípravu a ověření dotazníků, které by v ideálním případě měly být přizpůsobeny jednotlivým pracím. Obvykle však nepostihnou plnou „příchuť“ práce. Pokud jsou příliš zevšeobecňující, bude pro držitele pracovních míst velmi snadné odpovědět na ně povrchně, neurčitě nebo neúplně.
- *Pozorování* – nepřesnější metoda pro analyzování obsahu práce – co lidé skutečně dělají. Je však časově tak náročná, že se zřídka používá, s výjimkou těch případů, kdy má sloužit k přípravě podkladů pro výcvik k výkonu manuálních nebo administrativních prací.
- *Popis prováděný pracovníkem* – nejrychlejší a nejekonomičtější forma analýzy pracovního místa. Spoléhá však na často omezenou schopnost lidí popsat svou vlastní práci. Proto je nezbytné poskytnout jim vedení formou dotazníku nebo kontrolního seznamu otázek.
- *Deníky a záznamníky* – nejužitečnější pro manažerské práce, kladou však velké požadavky na pracovníka a může být obtížné je analyzovat.
- *Hierarchická analýza úkolu* – poskytuje užitečné podklady pro analýzu pracovního místa z hlediska výstupů – zvláště užitečného rysu tohoto přístupu –, plánů (vstupů) a vztahů. Může být používána při analyzování údajů získaných pomocí rozhovorů nebo jiných metod.

Pravděpodobně nejpoužívanější metodou je rozhovor, často doplněný dotazníkem. Pokud se provádí rozsáhlé hodnocení práce, mohou být „klíčová pracovní místa“, na kterých je hodnocení práce v podstatě postaveno, analyzována metodou rozhovorů, zatímco pro ostatní pracovní místa mohou být použity dotazníky.

12.3 Analýza role

Analýza role je pokračováním analýzy pracovního místa a je zpravidla prováděna pomocí rozhovorů, někdy doplněnými jednou z dokonalejších metod analýzy kompetence. Zaměřuje se na kompetence, které držitelé pracovního místa potřebují, a na úlohu, kterou hrají při výkonu své práce, se zvláštním zřetelem k tomu; jak spolupracují s jinými lidmi (jejich vztahy s nadřízenými nebo vedoucími týmu, kolegy, zákazníky, dodavateli a kterýmikoliv jinými lidmi zvenčí, s nimiž jednají),

jak zapadají do organizační struktury, jaký rozsah nezávislosti v jednání se od nich očekává a jak si určují své cíle a priority.

12.4 Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Je užívána hlavně pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce s tím, že poskytuje základnu pro vypracování vzdělávacích a výcvikových programů, kterými se zabývají 27. a 28. kapitola. Analýza dovedností vychází z obecné analýzy pracovních míst, avšak jde do detailu, a to nejen pokud jde o to, co držitelé pracovních míst mají dělat, ale také z hlediska zvláštních schopností a dovedností, které k výkonu své práce potřebují. Metody analýzy dovedností, které jsou dále popsány, jsou zpracovány hlavně pro manuální práce nebo práci úředníků:

- rozčlenění práce,
- analýza manuálních dovedností,
- analýza úkolu,
- analýza chyb,
- analýza učení se práci.

Rozčlenění práce

Metoda rozčleňování práce dělí tyto práce na jednotlivé operace, postupy nebo úkoly, které mohou být dále členěny do prvků vhodných pro instruktážní účely. Tato analýza je zaznamenávána ve standardním formuláři do tří sloupců:

- *Sloupec fází*, ve kterém jsou popsány jednotlivé kroky při výkonu práce – většina polokvalifikovaných prací může být snadno rozčleněna na své části.
- *Sloupec instrukcí*, ve kterém se ke každé fázi práce uvede popis, jak tento úkol má být vykonán. Ve skutečnosti jde o popis toho, co se má pracovník v rámci výcviku naučit.
- *Sloupec klíčových bodů*, ve kterém se ke každému kroku uvádějí zvláštní upozornění, jako např. normy kvality nebo bezpečnostní pokyny, které se pak zvláště zdůrazní pracovníkům, kteří jsou pro výkon práce cvičeni.

Analýza manuálních dovedností

Analýza manuálních dovedností je metoda vyvinutá z pracovních studií. Pro instruktážní účely vydělí dovednosti a znalosti používané zkušenými pracovníky při

plnění úkolů, které vyžadují vysoký stupeň manuální zručnosti. Je užívána pro analýzu v krátkém cyklu opakujících se operací, jaké se vyskytují v pásové výrobě a při jiných podobných pracích v továrnách.

Velmi podrobně jsou pozorovány a zaznamenávány pohyby rukou, prstů a jiných částí těla zkušených pracovníků při vykonávání práce. Analýza se zaměřuje na záludné části práce, které zkušený pracovník zvládá bez problémů, ale které musejí být do hloubky analyzovány, aby je bylo možno naučit pracovníky, kteří se pro práci připravují. Nejde však jen o pohyby rukou, které jsou podrobně zaznamenávány, zaznamenávají se také různé podněty (vnímané vizuálně nebo jinými smysly), které operátor při plnění úkolu sleduje. Pokud je to nutné, připojují se různé vysvětlující komentáře.

Analýza úkolu

Analýza úkolu je systematická analýza chování, vyžadovaného při plnění úkolu s přihlédnutím k identifikaci obtížných oblastí a vhodných metod vzdělávání a učebních pomůcek, nezbytných pro úspěšný výcvik. Může být používána pro všechny typy prací, ale zvláště je vhodná pro úkoly v administrativě.

Analytický přístup používaný při analýze úkolu je podobný přístupu použitému při rozčleňování práce a metodách analýzy manuálních dovedností. Výsledky analýzy jsou obvykle zaznamenávány do standardního formuláře s těmito čtyřmi sloupci:

- *úkol* – stručný popis každého prvku,
- *úroveň významnosti* – relativní význam každého úkolu pro úspěšné vykonávání celé práce,
- *stupeň obtížnosti* – úroveň dovedností nebo znalostí vyžadovaná k výkonu každého úkolu,
- *metoda výcviku* – požadované výcvikové metody, postupy a zkušenosti.

Analýza chyb

Analýza chyb je proces rozboru typických chyb, ke kterým dochází při plnění úkolu, zejména pak nákladnějších chyb. Provádí se při vysokém výskytu chyb.

Vypracovává se studie práce a pomocí dotazování pracovníků a vedoucích týmů se identifikují nejčastěji se vyskytující chyby. Zpracovává se specifikace chyb, která se využívá při výcviku a školeným pracovníkům poskytuje informace o tom, jaké chyby se mohou vyskytnout, jak je možné je poznat, čím jsou způsobeny, jaké mají důsledky, kdo je za ně odpovědný, jaká opatření je třeba učinit při vzniku určitých chyb a jak je možné předcházet opakovanému výskytu chyb.

Analýza učení se práci

Analýza učení se práci, jak ji popsali Pearn a Kandola (1993), se zaměřuje spíše na vstupy a pracovní proces než na obsah práce. Analyzuje devět dovedností učení, které přispívají k uspokojivému výkonu. Dovednosti učení jsou dovednosti využívané ke zvýšení jiných dovedností nebo znalostí a představují širokou škálu pracovního chování, které je třeba se naučit. Dovednosti učení jsou tyto:

- *fyzické dovednosti*, vyžadující praxi a opakování,
- *komplex postupů* nebo navazující řada činností, které je třeba se naučit z paměti nebo provádět s pomocí písemného návodu, například nějakých manuálů,
- *neverbální informace* jako vidění, zvuk, čich, chuť a dotek, které jsou užívány ke kontrole, hodnocení nebo rozlišení a které k dobrému zvládnutí vyžadují praxi,
- *naučení z paměti* faktů a informací,
- *uspořádání, řazení podle priorit a plánování*, které závisejí na stupni odpovědnosti a pružnosti, které má pracovník při rozhodování o způsobu vykonávání určité pracovní činnosti,
- *výhled do budoucna* a předvídaní,
- *diagnostikování, analyzování a řešení problémů* s pomocí nebo bez pomoci,
- *výklad nebo používání písemných návodů* a jiných zdrojů informací, jako jsou grafy nebo schémata,
- *adaptace* nových myšlenek a systémů.

Při provádění rozhovorů v rámci analýzy učení se práci obdrží tazatel informace o hlavních cílech a klíčových činnostech práce a poté s využitím dotazníkových karet pro každou z devíti dovedností učení analyzuje každou aktivitu hlouběji a zaznamenává odpovědi. Přitom se snaží získat ke každému typu dovedností co nejvíce příkladů.

12.5 Analýza kompetence (schopnosti)

Definice

Analýza kompetence se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kompetence pro práci a analýzou chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují výkon práce.

Přístupy k analýze kompetence

Existuje sedm přístupů k analýze kompetence. Počínaje nejjednodušším jsou to tyto:

- názor experta,
- strukturovaný rozhovor,
- workshop (seminář),
- funkční analýza,
- metoda kritických případů,
- analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid),
- hodnocení pracovní kompetentnosti.

Názor experta

Základní, nejhrubší a nejméně uspokojivou metodou je vypracování seznamu kompetencí samotnými personalisty na základě jejich vlastní znalosti doplněné analýzou jiných publikovaných seznamů, podobných těm, které jsou uvedeny v 11. kapitole.

Tento přístup je neuspokojivý, protože pravděpodobnost, že kompetence budou pro organizaci vhodné, reálné a měřitelné bez podrobné analýzy, je skutečně velmi malá. Při sestavování seznamu se prosadí tendence k „uhlazenosti“, a protože linioví manažeři ani samotní držitelé pracovních míst se tohoto procesu neúčastní, stává se nepřijatelným.

Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru začíná seznamem kompetencí vypracovaným „experty“ a pokračuje strukturovanými rozhovory s řadou pracovníků, kteří práce vykonávají. Začíná se identifikací klíčových oblastí výsledků nebo základními odpovědnostmi role a pokračuje analýzou charakteristik chování, které odlišují pracovníky s různými úrovněmi kompetence.

Základní otázka zní: „Které jsou pozitivní nebo negativní indikátory chování, jež přispívá nebo nepřispívá k dosažení vysoké úrovně výkonu?“ Lze je analyzovat na základě následujících kritérií:

- osobní vůle, hnací síla (motivace zaměřená na výsledek),
- vliv na výsledky,

- analytická schopnost,
- strategické myšlení,
- tvořivé myšlení (schopnost inovovat),
- rozhodnost,
- komerční úsudek,
- týmové řízení a vedení,
- mezilidské vztahy,
- schopnost komunikovat,
- schopnost přijímat změny a tlaky a vyrovnat se s nimi,
- schopnost plánovat a řídit projekty.

V každé oblasti se hledají příklady, které ilustrují efektivní chování.

Jedním z problémů tohoto přístupu je, že příliš spoléhá na schopnost experta získat od dotazovaného informace. Kromě toho je nežádoucí užívat deduktivní přístup, který předjímá analýzu připraveným seznamem názvů kompetencí. Je mnohem lepší použít induktivní přístup, který vychází ze specifických typů chování a poté je sdružuje do skupin pod jednotlivé názvy kompetencí. Toto se dá uskutečnit při workshopu (semináři) analýzou pozitivních a negativních indikátorů zaměřenou na poznání dimenzí kompetence zaměstnání nebo pracovního místa tak, jak je uvedeno dále.

Workshopy (semináře)

Na workshopu se sejdou lidé, kteří mají „odborné“ znalosti nebo zkušenosti s danou prací – manažeři a držitelé pracovních míst, pokud je to vhodné – s moderátorem, obvykle, avšak nikoliv nezbytně pracovníkem personálního útvaru, nebo s externím konzultantem.

Workshop začíná analýzou základních kompetencí organizace – co se považuje za správné dělat, aby se dosáhlo úspěchu. Poté se dohodnou definice v oblastech kompetence týkající se pracovních míst – klíčové aktivity uskutečňované lidmi ve sledovaných rolích. Tyto jsou definovány v pojmech výstupu, tj. čeho se musí dosáhnout ve specifických aspektech role. Pro tento účel lze použít existujících definic rolí.

S použitím oblastí kompetence jako rámce vypracují členové skupiny příklady efektivního chování, tj. chování, které pravděpodobně přinese žádoucí výsledky. Základní otázka zní: „Jaký druh činnosti vykonávají a jak se chovají, když plní svou roli efektivně?“ Odpovědi na tuto otázku jsou vyjádřeny formou: „Ten, kdo

tuto roli zastává, ji bude plnit dobře, když...“ Kdykoliv je to možné, uvádějí se skutečné příklady typů odpovídajícího chování. Odpovědi se zaznamenávají na tabuli nebo flipcharty. Skupina s pomocí moderátora poté analyzuje své odpovědi a přetváří je do řady názvů kompetencí, které jsou definovány v pojmech skutečného chování, jak již bylo uvedeno dříve. Vlastní slova, výrazy skupiny jsou používány pokud možno tak, aby účastníci považovali výsledek za „svůj vlastní“. Tyto názvy tvoří základ pro soustavu druhových kompetencí nebo profilu specifických kompetencí.

Např. jednou z oblastí kompetence v rámci role personálního ředitele divize může být plánování lidských zdrojů definované jako:

Připravovat předpovědi potřeby lidských zdrojů a plány získávání, stabilizace a efektivního využívání zaměstnanců, které zabezpečí pokrytí podnikové potřeby lidských zdrojů.

Dimenze kompetence pro tuto oblast mohou být vyjádřeny jako: „Pracovník v této roli bude postupovat dobře, když bude:

- usilovat o zapojení zaměstnanců do formulování podnikové strategie,
- přispívat k podnikovému plánování tím, že bude uplatňovat strategický přístup k otázkám dlouhodobých lidských zdrojů, které pravděpodobně ovlivní podnikovou strategii,
- vytvářet sítě se svými kolegy – vyššími manažery v zájmu pochopení a řešení problémů plánování lidských zdrojů, které vyvolali,
- doporučovat praktické způsoby, jak zlepšit využívání lidských zdrojů.

Úlohou moderátora ve workshopu je inspirovat, pomáhat skupině při analýze jejich zjištění a vůbec být nápomocen při vypracování soustavy dimenzí kompetence, které mohou být ilustrovány příklady založenými na chování.

Funkční analýza

Funkční analýza je metoda používaná pro definování kompetenčních standardů pro kvalifikační standardy (ve Velké Británii jsou to NVS, tedy National Vocational Standards). Funkční analýza začíná popisem hlavního účelu zaměstnání a poté identifikuje vykonávané *klíčové funkce*.

Rozlišuje se mezi *úkol*y, což jsou činnosti vykonávané při práci, a *funkcemi*, které jsou vyjádřením účelu pracovních činností. Rozlišení je důležité proto, že (jak je podrobněji vysvětleno v 11. kapitole) analýza se musí zaměřit na výsledky činností, aby mohla stanovit očekávaný výkon jako informaci potřebnou pro definování standardů kompetence.

Když jsou jednotky a prvky kompetence (jak jsou definovány v 11. kapitole) stanoveny, vyvstává další otázka „jaká je kvalita výsledků“ z hlediska kritérií vý-

konu, které lze použít při posouzení toho, zda výkon jedince odpovídá či neodpovídá požadovaným standardům.

Funkční analýza je zaměřena na definice kvalifikačních standardů, nevyúsťuje přímo ve vypracování definic behaviorálních dimenzí kompetence, zejména pokud by druhové definice měly pokrýt celou skupinu povolání, např. manažerů nebo vedoucích týmů.

Metoda kritických případů

Metoda kritických případů je nástrojem odvození údajů o efektivním nebo méně efektivním chování ze skutečných událostí – kritických případů. Tato metoda se používá ve spolupráci se skupinou držitelů pracovních míst a/nebo s jejich manažery nebo jinými „experty“ (někdy, méně efektivně, s jednotlivci) takto:

- Vysvětlí se, co tato metoda představuje a k čemu se používá, tj. „zhodnocení toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon tak, že se analyzují události, které byly pozorovány a které měly výrazně úspěšný nebo neúspěšný výsledek“. Tak se získají mnohem reálnější informace než pouhým vytvářením seznamu úkolů a „odhadováním“ požadavků výkonu.
- Dohodne se seznam hlavních oblastí odpovědnosti – hlavní oblasti, za které pracovník zodpovídá – na pracovním místě, které má být analyzováno. V zájmu úspory času může analytik připravit tyto oblasti před setkáním. Je však nezbytné zabezpečit, že budou předběžně se skupinou dohodnuty. Dá se také říci, že seznam bude upraven dodatečně na základě další analýzy.
- Probírají se postupně všechny oblasti práce a skupina je žádána o příklady kritických případů. Jestliže se například jedna z pracovních povinností týká jednání se zákazníky, může být vznesen tento požadavek:

Rád bych Vás požádal, abyste uvedli konkrétní skutečnost, kdy jste sami jednali se zákazníkem, nebo kterou jste pozorovali. Zamyslete se nad situací a okolnostmi, např. kdo byl přítomen, o co zákazník žádal, co jste vy nebo další spolupracovníci dělali a jaký byl výsledek.

- Shromáždí se informace o kritickém případě podle následujících bodů:
 - ♦ jaká byla situace nebo okolnosti,
 - ♦ co jedinec dělal,
 - ♦ jaký byl výsledek činnosti jedince.

Tyto informace by měly být zaznamenány na tabuli nebo flipchartu.

- Tento postup se opakuje u každé z oblastí odpovědnosti.

- Pomocí záznamu na tabuli nebo flipchartu se analyzuje každý z případů a zaznamenaná chování se ohodnotí stupnicí např. od 1 pro nejméně efektivní do 5 pro nejefektivnější.
- Tato bodová hodnocení se prodiskutují tak, aby se získaly počáteční definice efektivního a neefektivního výkonu pro každý z klíčových aspektů práce.
- Pokud je to nutné, upraví se po setkání tyto definice znovu – může být obtížné přimět skupinu, aby dospěla ke konečným definicím.
- Provede se konečná analýza, během níž se může vytvořit seznam žádaných kompetencí zahrnující ukazatele nebo normy výkonu pro každou hlavní povinnost nebo hlavní úkol.

Analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid)

Podobně jako metodu kritických případů, lze i síto prvků práce na pracovním místě použít pro rozpoznání dimenzí, které odlišují dobrou úroveň výkonu od špatné. Tato metoda je založena na Kellyho (1955) teorii osobních konstruktů (představ). Osobní konstrukty (představy) jsou způsoby, jak vidíme a hodnotíme svět. Jsou osobní, protože jsou vysoce individuální a ovlivňují způsob, jak se chováme nebo jak vnímáme chování jiných lidí. Aspekty práce, ke kterým se tyto „představy“ nebo soudy vztahují, se nazývají „prvky“.

Abychom tyto soudy získali, požádáme skupinu lidí, aby se soustředila na určité prvky, jimiž jsou úkoly prováděné držitelem pracovního místa, a vytvořila své představy o těchto prvcích. To jim umožní definovat vlastnosti, z nichž vyplynou základní požadavky pro úspěšný výkon práce.

Postup, který používá analytik, je znám jako „metoda výběru ve trojicích“ (druh triku tří karet) a obsahuje tyto kroky:

1. Určete úkoly nebo prvky práce, které budou předmětem analýzy metodou síta prvků práce. K tomu se použije jedna z ostatních metod analýzy pracovních míst, např. rozhovor.
2. Úkoly napište na karty.
3. Vytáhněte náhodně tři karty z balíčku karet a požádejte členy skupiny, aby určili, který z těchto úkolů je odlišný, či jedinečný z hlediska vlastností a rysů potřebných k jeho výkonu.
4. Pokuste se dospět k přesnějším definicím těchto vlastností a rysů v podobě očekávaného chování. Jestliže např. vlastnost byla popsána jako „schopnost plánovat a organizovat“, položte tuto otázku: „Jaký druh chování nebo jednání určuje, že někdo plánuje efektivně?“ nebo „Jak můžeme vyjádřit, že někdo si neorganizuje svou práci zvláště dobře?“

5. Vytáhněte další tři karty z balíku a opakujte kroky 3 a 4.
6. Opakujte tento postup tak dlouho, až budou všechny karty analyzovány a nejsou žádné další představy, které by měly být identifikovány.
7. Vytvořte seznam představ (konstruktů) a požádejte členy skupiny, aby ohodnotili všechny vlastnosti každého úkolu s použitím šesti nebo sedmibodové stupnice.
8. Zpracujte a analyzujte výsledky a zhodnoťte jejich relativní význam. Toto hodnocení je možno udělat statisticky tak, jak je popsal Markham (1987).

Stejně jako metoda kritických případů i analýza pomocí „síta prvků práce“ pomáhá lidem vyjádřit svůj dojem odkazem na specifické příklady. Další výhodou je, že síto prvků práce jim usnadňuje rozpoznat rysy chování nebo kompetence potřebné pro práci tím, že omezuje oblast srovnávání pomocí metody trojic.

Úplná statistická analýza výsledků této metody je sice užitečná, avšak nejdůležitější výsledky, které můžeme získat, jsou popisy toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon v každém prvku práce.

Jak metoda síta prvků práce, tak metoda kritických případů vyžadují kvalifikovaného analytika, který pronikne do problému a vynese na světlo popisy charakteristik práce. Tyto popisy jsou dosti podrobné a časově náročné, a i když se neuplatňuje celý postup v plném rozsahu, mnohé z této metodologie je užitečné při méně náročném přístupu k analýze kompetencí.

Jaký přístup?

Metody, jako je metoda kritických případů nebo síto prvků práce, mohou být užitečné, ale jsou časově náročné a mají-li se efektivně využít, vyžadují značné zkušenosti.

Pro ty, kdo nemají dostatek času k použití některého z těchto přístupů, bude pravděpodobně nejvhodnější výše popsaná metoda workshopů. Ale pokud se nepoužije žádný z těchto typů analýzy, doporučuje se využít podpory externího konzultanta, který má odpovídající zkušenosti. Funkční analýza se používá zejména tehdy, když je hlavním cílem vypracování kvalifikačních standardů nějaké celostátně platné odborné kvalifikace.

12.6 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou odvozeny z analýzy pracovních míst. Poskytují základní informace o práci členěné podle jednotlivých bodů daného názvu pracovního místa, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech či povinnostech.

Základní údaje lze doplnit dalšími informacemi, které poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce, o faktorech nebo kritériích určujících její úroveň pro účely hodnocení práce nebo kompetence sloužící jako pomůcka při přípravě vzdělávacích programů a pro využití v assessment centrech. Pokud se zaměříme na aspekty chování role hrané držitelem pracovního místa, je možné přeměnit základní popis pracovního místa na úplnou definici role.

Využití popisů pracovních míst pro organizační účely, pro získávání pracovníků a pro účely řízení pracovního výkonu

Základní popis pracovního místa může být využit k:

- definování postavení pracovního místa v organizaci a pro pracovníka samého i pro ostatní i k vyjádření a vyjasnění jeho přínosu k naplňování cílů organizace nebo oddělení,
- poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na držitele pro účely získávání pracovníků a pro informaci uchazečů o práci,
- jako východiska pro vypracování pracovní smlouvy,
- vytvoření rámce pro stanovování cílů,
- vytvoření základny pro hodnocení práce a zařídění prací podle jejich významu.

Popisy pracovních míst by neměly jít do příliš velkých detailů. Měly by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout (hlavní zodpovědnosti, klíčové oblasti výsledků nebo hlavní úkoly, činnosti nebo povinnosti) a jejich postavení v organizaci (vztahy podřízenosti a nadřízenosti).

Při přípravě tohoto typu popisu pracovního místa je třeba vzít v úvahu dva faktory:

- *Flexibilitu* – pracovní pružnost a víceoborovost jsou stále důležitější. Proto je třeba zabudovat flexibilitu do popisů pracovních míst. Toho se dosáhne spíše orientací na výsledky než popisem toho, co je třeba dělat – popisy pracovních míst by se neměly stát svěřací kazajkou vysvětlující detailně úkoly, které je třeba splnit. Důraz by měl být kladen na roli držitele pracovního místa, kterou hraje při využívání svých dovedností a schopností v určité široké oblasti odpovědnosti za dosažení výsledků. Cílem je zajistit, aby držitelé pracovních míst, od nichž se očekává pružnost v práci, nemohli říci „ne, to není v mém popisu práce“.

- *Týmovou práci* – organizace s plošší organizační strukturou spoléhají více na dobrou týmovou práci a tento požadavek je třeba zdůraznit i v popisech pracovních míst.

Forma popisu pracovního místa

Popis pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků nebo pro účely pracovní smlouvy obsahuje zejména:

- název pracovního místa,
- definici celkového účelu nebo cílů práce na pracovním místě,
- seznam hlavních oblastí odpovědnosti, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností a povinností (nezáleží tolik na tom, jak se tyto oblasti nazývají, jde však o to, aby v pojmech „hlavní odpovědnosti“ a „klíčové oblasti výsledků“ byly zdůrazněny konečné výsledky, kterých má pracovník dosáhnout).

Příklady popisů pracovních míst jsou uvedeny v příloze A.

Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce

Pro účely hodnocení práce by popisy pracovních míst měly obsahovat informace obsažené v popisu organizace, včetně „faktorové analýzy“ práce ve vztahu k faktorům hodnocení práce nebo kritériím užívaným pro ocenění relativní hodnoty práce (viz 32. kapitola). Kromě toho je často užitečné zahrnout i vysvětlující popis povahy a obsahu práce, jak se používá v systému hodnocení práce podle Hays. Vysvětlení poskytuje všeobecnou informaci o prostředí, ve kterém se práce vykonává. Povaha práce je popsána v obecných termínech, aby poskytla hodnotitelům celkový přehled o tom, o jaký druh práce se jedná. Tím se také osvětlí jakási kostra hlavních odpovědností. Všude, kde je to možné, je rozsah práce definován kvantifikací různých aspektů práce, jako je např. množství kontrolovaných zdrojů, výsledky, kterých je třeba dosáhnout, rozpočet, podíl času věnovaného různým aspektům práce a četnost výskytu případů, kdy je třeba během určitého období přijmout rozhodnutí nebo podniknout určité kroky.

Faktorová analýza připojená k popisu pracovního místa zaznamenává výskyt všech faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti a dovednosti, odpovědnost, rozhodování, složitost a kontakty.

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání by měly být založeny na formě používané pro organizační účely, ačkoliv podrobnosti o povaze a obsahu práce a faktorová analýza obsažená v popisech pracovních míst pro účely hodnocení práce přináší další užitečné informace. Popisy a specifikace pracovních míst pro účely

vzdělávání zahrnují analýzu atributů (znalostí a dovedností) a schopností používaných při práci. To znamená, že bude nezbytný podrobnější popis úkolů, které pracovník musí plnit, včetně vysvětlení požadovaných atributů a schopností.

Vypracování popisu pracovního místa

Popisy pracovních míst by měly být založeny na podrobné analýze pracovních míst a měly by být tak stručné a konkrétní, jak je to jen možné. V dalším výkladu jsou objasněny jednotlivé body popisu pracovního místa, které je třeba zpracovat, včetně návodu k postupu při jejich vypracovávání:

Název pracovního místa – již existující nebo navrhovaný název by měl co nejjasněji vymezit okruh činností, v jehož rámci je práce vykonávána, a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností. Použití termínů, jako je „manažer“, „asistent manažera“ nebo „vyšší“ k charakterizování úrovně, může být vhodné v případě, kdy se týkají odstupňování úrovně pracovních míst.

Nadřízený držitel – pod tímto názvem by měl být uveden vedoucí nebo nadřízený, kterému je držitel pracovního místa přímo odpovědný. Pod tímto bodem by neměly být uváděny žádné vzájemné funkční vztahy držitele pracovního místa vůči jiným manažerům.

Podřízení držitel – názvy všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovního místa. Opět by v této části neměly být uváděny žádné funkční vztahy, které mohou existovat mezi držitelem a jinými zaměstnanci.

Celkový účel – tato část by měla co nejuvěstičněji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který by ho jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli držitelů a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace nebo jejich vlastního útvaru. V žádném případě by pod tímto bodem neměl být uváděn popis činností, pouze celkové shrnutí, které by přirozeně směřovalo k analýze činností v dalším bodu. Při přípravě popisu pracovního místa bývá lepší pozdržet definování celkové odpovědnosti a vypracovat je až poté, co byly analyzovány a popsány jednotlivé činnosti.

Klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly – při definování klíčových odpovědností a hlavních úkolů je třeba postupovat v těchto krocích:

- identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vypracovat jejich prvotní seznam,
- analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních činností – většinu prací je možno rozčlenit do 7-8 oblastí. Pokud by tento počet byl vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o odpovědnost nebo úkoly,

- definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti (i když takto to nemusí být nazváno) – stanovení povinnosti vyjadřuje, co se očekává, že pracovník splní (výsledky), a za co je tedy zodpovědný,
- definování odpovědnosti v jedné větě, která by měla:
 - ♦ začínat slovesem v aktivní formě, které pozitivně a bez zbytečných slov určí, co je třeba udělat; např.: plánuje, připravuje, provádí, realizuje, zpracovává, poskytuje, programuje, dokončuje, udržuje, odesílá, udržuje styk, spolupracuje s,
 - ♦ popsat co nejjasněji a nejstručněji předmět činnosti – co se dělá; např.: testuje nové systémy, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur, expeduje zabalené zboží do obchodní sítě, vypracovává rozvrh výroby, zajišťuje zpracování provozních účtů, vypracovává marketingové plány,
 - ♦ stanovit stručně účel činnosti z hlediska výstupů nebo norem, kterých má být dosaženo, např.: zkouší nové systémy, aby bylo zajištěno, že odpovídají stanoveným podmínkám, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur tak, aby byly zabezpečeny aktuální a přesné finanční informace, expeduje hotové výrobky tak, aby všechny kusy byly převzaty přepravcem v den, kdy byly zabaleny, vypracovává rozvrh výroby tak, aby výroba byla plynulá a byly dodrženy termíny dodání, zabezpečuje vypracování provozních účtů, které poskytují potřebnou úroveň informací managementu a jednotlivým manažerům o finančním výkonu v porovnání s rozpočtem a informují o všech odchylkách, připravuje marketingové plány, které zabezpečují cíle marketingových strategií podniku, jsou realistické a poskytují jasnou směrnicí pro oddělení výzkumu a vývoje, výroby, marketingu a odbytu.

Formulace povinností, které zdůrazňují požadované výstupy z hlediska očekávaných výsledků, poskytují důležité údaje, které se používají při sjednávání běžných a krátkodobých cílů v rámci řízení pracovního výkonu, jak jsou popsány ve 13. kapitole, a při definování kompetencí založených na práci.

Povaha a šíře – část popisu pracovního místa věnovaná povaze a šíři práce (někdy nazývaná „kontextová“ část) poskytuje příležitost popsat pracovní místo a roli držitele v obecnějších pojmech v kontextu organizace. Může obsahovat příklady toho, co se dělá, a ukazovat relativní význam různých aspektů této práce. Často bývá snadnější přimět držitele pracovního místa, aby popsal svou práci v podobě jakéhosi vyprávění. Z tohoto popisu je možno vytáhnout hlavní povinnosti nebo hlavní úkoly. Popisy povahy a šíře práce přidávají pracovním místům určitou „příchuť“, aby ti, co provádějí hodnocení práce, a zvláště pak vzdělavatelé mohli získat lepší obraz toho, co práce obnáší, než mohou získat z pouhého seznamu povinností. Pro popis povahy a šíře práce nejsou žádná pravidla s výjimkou toho, že by neměly být příliš dlouhé a neměly by se opakovat.

Příklad popisu povahy a obsahu je uveden v příloze A.

Faktorová analýza – při přípravě popisů pracovních míst pro účely hodnocení práce se používá metoda faktorové analýzy. Faktorová analýza je proces, kdy se bere v úvahu každý z faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti, dovednosti a odpovědnost, a hodnotí se, nakolik jsou tyto faktory v práci obsaženy. Při písemném vypracovávání faktorových analýz by se mělo odkazovat na definice faktorů a úrovní uváděné v seznamu faktorů při hodnocení práce (viz 32. kapitola). Analýza by měla být pokud možno doložena fakty a příklady. Příklad faktorové analýzy je uveden v příloze A.

12.7 Definice rolí

Je analýza pracovního místa analýzou prací nebo rolí nebo obojího? Termíny „pracovní místo“ a „role“ se často zaměňují, ale existují mezi nimi důležité rozdíly:

- *pracovní místo* (pracovní funkce) se skládá ze skupiny určitých úkolů (jednotlivých prací) a povinností, které je třeba splnit, aby se dosáhlo konečného výsledku,
- *role* charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů tím, že kompetentně a pružně pracují v kontextu cílů organizace, její struktury a procesů.

Tradiční přístup při popisování pracovního místa se zaměřuje na to, proč toto pracovní místo existuje (jeho obecný smysl nebo účel), a na činnosti, které je třeba vykonat. Přitom se předpokládá, že tyto skutečnosti jsou pevně stanoveny a že je pracovník vykonává tak, jak je to předepsáno. Takto ovšem není ponechán žádný prostor pro flexibilitu nebo pro vlastní rozhodnutí, jak nejlépe práci dělat. Práce jsou stejné, či ve skutečnosti by měly být stejné, bez ohledu na to, kdo je vykonává.

Pojem role je mnohem širší, protože je orientován na lidi a na jejich chování – zabývá se spíše tím, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se úzce soustředil na obsah práce. Když se jedinci dostanou do nějaké situace, např. vykonávání nějaké práce, musejí hrát určitou roli, aby se v této situaci chovali efektivně. Lidé v určitém smyslu často při práci hrají roli; nepostupují prostě jen podle stanovených směrů, ale interpretují je podle svých vlastních představ, jak by se měli při své práci chovat.

Definice role se týkají behaviorálních aspektů práce – kompetencí požadovaných k dosažení přijatelné úrovně výkonu a přínosu – jakož i úkolů, které je třeba splnit, nebo výsledků, kterých je třeba dosáhnout. Mohou zdůrazňovat potřebu flexibility a víceoborovosti a potřebu přizpůsobit se různým požadavkům, které jsou kladeny na lidi v organizacích, založených na principech projektového řízení nebo týmové práce, kde je kladen důraz spíše na procesní než hierarchickou strukturu.

Příprava definic rolí

Definice rolí jsou připravovány na základě výše popsaných procesů analýz pracovních míst, dovedností a kompetencí. Části popisu pracovního místa věnované jeho „povaze a šíři“ nebo „kontextu“ mohou zároveň široce popisovat roli držitele pracovního místa. Popsat roli v přesných pojmech může být obtížné a často je lepší ujasnit si role spíše přímým kontaktem s pracovníkem tváří v tvář než se snažit, aby se lidé sami vyjádřili písemně. Pojem role je v podstatě pojmem, který popisuje spíše vzájemné vztahy a typy chování než přesná fakta. Neexistuje žádná standardní šablona pro definici role, ale v příloze B jsou uvedeny příklady typických definic.

Definice druhových rolí

Definice rolí jsou často „druhové“, tzn. že se týkají skupin rolí, které jsou v podstatě podobné. Jejich výhodou je, že mohou být použity pro definování širokých specifikací pro získávání a vzdělávání lidí, kteří plní tytéž role. Poskytují základnu pro dohody o pracovním výkonu a jejich hodnocení v rámci řízení pracovního výkonu, kde se jedná o typické požadavky na kompetence. Mohou být použity také při hodnocení práce jako odkazy pro zařazení role do stupňů, zejména jde-li o širokopásmové struktury nebo o struktury skupin prací (tyto pojmy jsou definovány v 33. kapitole).

Definice druhových rolí jsou připravovány pomocí normálních metod analýzy pracovních míst a kompetencí popsaných v předchozích částech této kapitoly. Jejich cílem je identifikovat společné rysy takových rolí a přepřipracovat je do zevšeobecnující definice. Příklady jsou uvedeny v příloze B.

43. KAPITOLA

OCHRANA ZDRAVÍ A BEZPEČNOST PŘI PRÁCI

Politika a programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou zaměřeny na ochranu zaměstnanců – a ostatních lidí, na něž má vliv to, co podnik vyrábí a dělá – proti nebezpečí souvisejícímu s jejich prací nebo s jejich spojením s podnikem.

Programy ochrany zdraví při práci se zabývají prevencí poškození zdraví vlivem pracovních podmínek. Tvoří je dva prvky:

- *pracovní lékařství*, což je specializovaný obor preventivní medicíny, zabývající se diagnózou a prevencí zdravotních rizik při práci a také jakýmkoliv poškozením zdraví nebo stresem, k jejichž vzniku došlo navzdory preventivním krokům,
- *pracovní hygiena*, což je pole působnosti chemiků, inženýrů nebo ergonomů, zabývajících se měřením a kontrolou rizik prostředí.

Programy bezpečnosti při práci se zabývají prevencí nehod a snaží se minimalizovat ztráty a škody plynoucí z nehod osobám i majetku. Týkají se více systémů práce než pracovního prostředí, ale jak programy ochrany zdraví, tak programy bezpečnosti jsou zaměřeny proti riziku a jejich cíle a metody jsou jasně propojeny.

Programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je třeba zvažovat v souvislosti s faktory ovlivňujícími zdraví a bezpečnost při práci, a tato kapitola tudíž začíná analýzou těchto faktorů a diskusí o zásadách, které ovlivňují politiku a postupy v této oblasti. Následuje popis prvků obecného programu ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a kapitola se pak zabývá každým z těchto prvků, tedy:

- identifikací a analýzou zdravotních a bezpečnostních rizik a problémů,
- politikou ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- organizací ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- programy a postupy ochrany zdraví při práci,
- programy a postupy týkajícími se prevence nehod,
- měřením a kontrolou provádění ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

43.1 Faktory ovlivňující zdraví a bezpečnost

Práce a publikace řady významných odborníků a badatelů v oblasti zdraví a bezpečnosti vyústily do řady základních pravidel, koncepcí a přístupů, které musí po-

chopit každý, kdo se zabývá vytvářením a realizací programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Prvním a nejvlivnějším z odborníků byl Heinrich (1959), který vytvořil své počty o bezpečnosti práce, aby podpořil své tvrzení, že konvenční přístup k prevenci, soustředující se spíše na úrazy, ke kterým došlo, než na nehody, které lze předvídat, se zabýval pouze zlomkem problému a minulostí. Na základě této analýzy vzniklo úctyhodné množství literatury obhajující metody „regulování škod“ a „regulování celkových ztrát“. Hlavním posláním těchto přístupů je to, že zaměstnavatelé, kteří chtějí předcházet budoucím úrazům, snižovat ztráty a škody a zvyšovat výkonnost, se musejí systematicky zabývat celkovou povahou nehod – ať už způsobily úraz nebo škodu či nikoliv. Zaměstnavatel pak spíše musí plánovat komplexní systém prevence než spoléhat na *ad hoc* řešení nedostatků, které vynesly na světlo nehody způsobující úrazy.

43.2 Zásady řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Existuje pět základních zásad, které by měly determinovat přístup k řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci:

1. Nemoci z povolání a pracovní úrazy jsou výsledkem komplexu faktorů, ale je třeba vystopovat jejich hlavní příčiny, které obvykle způsobují chyby v systému řízení, vyplývající ze špatného vedení ze strany vrcholových manažerů, z neadekvátního dozoru, z nedostatečné pozornosti věnované zařazení hledisek zdraví a bezpečnosti do systému, z nesystematického přístupu k identifikaci, analýze a eliminaci rizik a ze špatné výchovy, vzdělávání a výcviku.
2. Nejdůležitější funkcí programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je rozpoznávat potenciální rizika, pečovat o efektivní ochranné pomůcky a bezpečnost zařízení a podnikat bezodkladné kroky k nápravě. To je možné jen tehdy, existují-li:
 - komplexní a efektivní systémy hlášení všech nehod, které způsobily škodu nebo úraz,
 - adekvátní evidence a statistika nehod,
 - systematické postupy provádění prověrek, inspekce a vyšetřování v oblasti bezpečnosti,
 - metody zabezpečující řádné udržování a používání bezpečnostních zařízení,
 - vhodné nástroje přesvědčování manažerů, vedoucích týmů a vůbec zaměstnanců, aby věnovali více pozornosti záležitostem zdraví a bezpečnosti.

3. Politiku ochrany zdraví a bezpečnosti při práci v organizaci by měl vytvářet vrcholový management, který musí soustavně sledovat fungování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a zajišťovat, aby v případě potřeby došlo k nápravě.
4. Manažeři a vedoucí týmů musejí být plně odpovědní za fungování ochrany zdraví a bezpečnosti v oblastech, které řídí.
5. Pracovníci by měli být důkladně proškoleni v bezpečných metodách práce a mělo by se jim dostávat soustavného vzdělávání a vedení týkajícího se eliminace zdravotních a bezpečnostních rizik a prevence nehod.

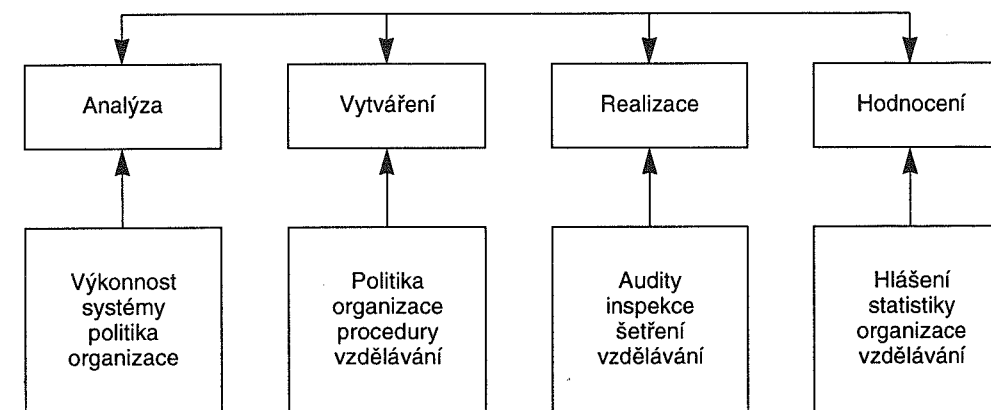
Tyto zásady jsou zpravidla více či méně zakotveny v zákonech týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

43.3 Programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Podstatnými prvky programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou:

- *analýza* – fungování ochrany zdraví a bezpečnosti, problémů a potenciálních rizik,
- *vytváření* – politiky, organizace, postupů a systémů vzdělávání,
- *realizace* – programů prostřednictvím vzdělávání, inspekce, šetření a auditů,
- *vyhodnocování* – kontrolních informací a zpráv, efektivnosti organizace systému a vzdělávání v této oblasti. Toto vyhodnocování by mělo poskytnout informace využitelné při zdokonalování funkce programů.

Tyto složky programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci ukazuje obrázek 43.1.



Obrázek 43.1 Program ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Odpovědnost za program ochrany zdraví a bezpečnosti při práci nese vrcholové vedení, ale tyto programy musejí zajišťovat spolupráci a podporu středního managementu, vedoucích týmů a ostatních zaměstnanců, a to jak při provádění výchozí analýzy, tak při vytváření a realizaci programu. Pomoc a vedení mohou poskytovat podnikoví specialisté na ochranu zdraví a poradci v otázkách bezpečnosti. Z mimopodnikových institucí mohou poskytnout pomoc a radu příslušné státní orgány působící v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, sdružení odborníků na tyto otázky, popřípadě sdružení zaměstnavatelů. Ale zabezpečení si jakýchkoliv poradenských služeb nenesí konečnou odpovědnost z managementu organizace.

43.4 Analýza fungování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci musejí být založeny na analýze faktů o existující organizaci ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a týkající se postupů a dosažených výsledků.

Tyto skutečnosti by se měly analyzovat podle následujících bodů:

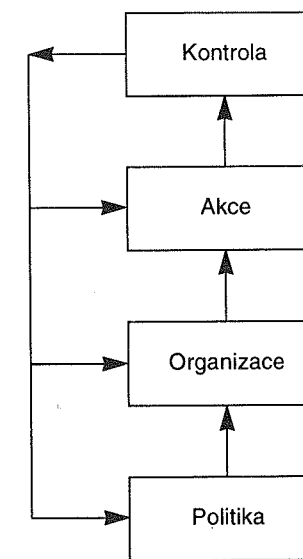
- *politika* – míra, v jaké je politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci definována a realizována,
- *organizace* – úloha a efektivnost manažerů, vedoucích týmů, pracovníků, specialistů na ochranu zdraví a bezpečnost a výborů či jiných orgánů majících na starosti bezpečnost,
- *systemy a procedury* – týkající se inspekce a prošetřování, hlášení a evidence nehod, zabezpečující již ve fázi konstrukce a vývoje, aby nástroje, stroje, dílny, zařízení, procesy a materiál nebyly nebezpečné, zavádějící bezpečnostní zařízení a zabezpečující vzdělávání a výcvik zaměstnanců,
- *fungování* – evidence údajů o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci v organizaci tak, jak je ukazují statistiky, hlášení, zvláštní šetření a audity a náhodné či výběrové kontroly.

Analýza zahrnuje i diskuse s manažery, vedoucími týmů, pracovníky, představiteli zaměstnanců (např. odborovými funkcionáři), inspektory ochrany zdraví a bezpečnosti práce a představiteli pojišťoven a také přehled standardních postupů a zkoumání záznamů o bezpečnosti.

43.5 Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Abych vrcholové vedení prokázalo, že se zajímá o ochranu zaměstnanců organizace před riziky souvisejícími s prací, a aby ukázalo, jakým způsobem bude tato ochrana zabezpečována, je třeba mít písemnou politiku ochrany zdraví a bezpeč-

ochrana zabezpečována, je třeba mít písemnou politiku ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. Tato politika tedy spočívá za prvé, v deklaraci záměrů, za druhé, v definování prostředků, pomocí nichž se budou uvedené záměry realizovat, a za třetí, ve stanovení pravidel, jimiž by se při realizaci politiky měli řídit všichni zúčastnění – což znamená všichni zaměstnanci. Politika by měla poskytovat určitou základnu pro organizaci, opatření a kontrolu tak, jak je to znázorněno na obrázku 43.2.



Obrázek 43.2 Úloha politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Ustanovení této politiky by se měla skládat ze tří částí:

- ustanovení týkající se celkové politiky,
- popis organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- detailní opatření k realizaci politiky.

Ustanovení týkající se celkové politiky

Ustanovení týkající se celkové politiky by měla spočívat v deklarování záměrů zaměstnavatele střežit zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Měla by zdůrazňovat čtyři základní body:

- že bezpečnost zaměstnanců a veřejnosti má prvořadý význam,
- že bezpečnost má přednost před prospěchem organizace,

- že bude vynaloženo maximální úsilí na zapojení manažerů, vedoucích týmů a zaměstnanců do vytváření a realizace postupů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- že bude plně respektován duch i litera zákonů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Organizace

Tato část ustanovení politiky by měla popisovat organizaci ochrany zdraví a bezpečnosti při práci v podniku, včetně toho, jak vysoké normy jsou stanoveny, a měly by být samozřejmě plněny lidmi na všech úrovních organizace.

Tato ustanovení by měla zdůrazňovat konečnou odpovědnost vrcholových manažerů za ochranu zdraví a bezpečnost při práci v organizaci. Měla by také ukazovat, jak jsou za tuto oblast odpovědní personalisté. A měla by také být definována úloha specialistů na bezpečnost a výborů či jiných podnikových orgánů bezpečnosti a měly by tu být vyjmenovány i povinnosti dalších osob zabezpečujících tuto oblast.

Realizační opatření

Popis opatření týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti při práci by měl ukázat, jak se mají realizovat ustanovení celkové politiky. Tento popis by se měl týkat:

- postupů při hlášení nehod, zdravotních a bezpečnostních rizik, preventivních protipožárních opatření a první pomoci,
- preventivních opatření, která je třeba učinit při zacházení a práci s nebezpečnými materiály, zejména při jakémkoliv práci nebo zacházení s jakýmkoliv materiály, kde existuje třeba i velmi nepatrné riziko ohně či exploze,
- opatření ke sledování ovzduší a udržování vysoké úrovně hygieny v souvislosti s potenciálně škodlivými materiály,
- preventivních opatření týkajících se ergonomického uspořádání pracoviště minimalizujícího potenciální výskyt bolestí způsobených neustálým opakováním těžké úkonů,
- opatření týkajících se proškolení pracovníků v bezpečných pracovních postupech a ve výchově a vzdělávání pracovníků k prevenci snižující výskyt nemocí, úrazů a škod při práci,
- požadavků na uspořádání a pořádek týkající se skladovacích prostor, strojního zařízení, dílen a přístupových cest,
- všeobecných pravidel o bezpečných pracovních postupech a chování,
- zvláštních pravidel pro práci ve výškách, v omezeném prostoru nebo pro práci s určitým elektrickým zařízením,

- kroků, které je třeba podniknout k zajištění toho, aby bezpečnost byla zabudována do systému práce,
- údržby zařízení a zabezpečování řádného vyzkoušení, prověření a inspekce mechanismů,
- zvláštních pravidel pro řidiče vnitropodnikové dopravy,
- opatření týkajících se prověřování a zkoušek nových strojů a materiálů,
- inspekci bezpečnosti práce,
- poskytování osobních ochranných pomůcek a pravidel pro jejich používání.

43.6 Organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Ochrana zdraví a bezpečnost při práci se týká každého člověka v podniku, i když hlavní odpovědnost za formulování a realizaci politiky a postupů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci spočívá na manažerech a vedoucích týmů.

Úloha manažerů

Úlohou manažerů je s pomocí poradců pro zdraví a bezpečnost vytvářet politiku a procedury politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. Vrcholové vedení musí pověřit vedoucí útvarů a týmů odpovědností za fungování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci na jejich úsecích. Ale manažeři musejí také zabezpečovat potřebnou výchovu, vzdělávání a neustálou pomoc a usměrňování. Manažeři musejí zřídit i nezbytné informační a kontrolní systémy.

Je důležité mít určitého ředitele se zvláštní odpovědností za záležitosti zdraví a bezpečnosti. Jeho úlohou je poskytovat rady týkající se politiky a dohlížet na to, aby se jimi lidé řídili. Ve větších organizacích asi bude existovat zvláštní poradce pro otázky zdraví a bezpečnosti. Menší podniky by měly touto záležitostí pověřit vhodného liniového manažera, kterému by se mělo dostat zvláštního školení o jeho povinnostech.

Úloha vedoucích týmů

Vedoucí týmů mohou mít na ochranu zdraví a bezpečnost práce značný vliv. Vykonnávají bezprostřední kontrolu a na nich spočívá povinnost soustavně hlídat a vyhledávat nebezpečné podmínky a postupy. Je důležité zdůraznit jejich odpovědnost za zdraví a bezpečnost a tato úloha musí mít přednost před výrobními úkoly nebo otázkami nákladů. Je třeba jim z tohoto hlediska poskytnout všechnu pomoc a vedení, které mohou dostat.

Úloha zdravotního poradce

Zdravotní poradci mají dvě funkce: preventivní a klinickou. Preventivní funkce je daleko důležitější, a to se týká zejména otázek ochrany zdraví při práci. Z tohoto hlediska radí v otázkách prevence, vykonávají inspekci a šetření a provádějí lékařská vyšetření.

Jejich klinickou funkcí je zabývat se pracovními úrazy a nemocemi z povolání a radit v otázce kroků nezbytných k vyléčení a odškodnění úrazů a nemocí souvisejících s prací. Neosobují si roli rodinného (praktického) lékaře v oblasti nemocí nesouvisejících s prací.

Dokonce i v případech, že organizace není tak veliká, aby měla takového specialistu na plný úvazek, měla by zaměstnávat na částečný úvazek nějakého místního lékaře.

Úloha poradce pro bezpečnost

Úlohou poradce pro bezpečnost nebo manažera odpovědného za vzdělávání v této oblasti je:

- radit v otázkách politiky a postupů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- radit v otázkách zdravotních a bezpečnostních aspektů vybavení, uspořádání a provozování dílen a zařízení a používání nebezpečných materiálů a postupů,
- radit v otázkách používání ochranných zařízení, pomůcek a oděvů,
- provádět audit a inspekci bezpečnosti,
- provádět vyšetřování nehod,
- vést evidenci a statistiku týkající se zdraví a bezpečnosti,
- provádět školení o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci,
- udržovat soustavný kontakt s manažery a vedoucími týmů,
- udržovat kontakty s nadpodnikovými orgány ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Úloha výborů či jiných podnikových orgánů pro bezpečnost

Výbory pro bezpečnost by se měly zabývat zkoumáním nebezpečných praktik a podmínek a předkládat návrhy na zlepšení práce podniku v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

43.7 Programy ochrany zdraví zaměstnanců

Institute of Personnel and Development (1995) ve Velké Británii se domnívá, že: Efektivní řízení zdraví lidí při práci je významným příspěvkem ke zlepšení pracovního výkonu a získání konkurenční výhody. Nabízí cestu, jak snížit nepřijatelné ztráty související s nemocností a jak rozšířit příležitosti pro zlepšení rozvoje a produktivity lidí.

Kontroly nad zdravím lidí a problémy hygieny lze dosáhnout pomocí:

- eliminace rizika hned v jeho počátku pomocí pečlivého uspořádání podmínek práce a promyšlení pracovních postupů,
- izolace rizikových procesů a materiálů tak, aby pracovníci s nimi nepřicházeli do styku,
- změny procesů nebo materiálů používaných ke zlepšení ochrany nebo k vyloučení rizika,
- zabezpečení ochranného zařízení a pomůcek, ale jestliže se mění pouze design, procesy nebo specifikace, nemůže to zcela odstranit rizika,
- školení pracovníků, jak se vyhnout riziku,
- udržování dílen a zařízení v náležitém stavu, aby se vyloučila možnost škodlivých emisí, kontrolou používání toxických látek a vyloučením rizika radiace,
- náležitého úklidu, aby se budovy a strojní zařízení udržovaly v čistotě a prosty toxických látek,
- pravidelné inspekce, zajišťující včasné odhalení potenciálních zdravotních rizik,
- lékařských vyšetření před nástupem do zaměstnání a pravidelné lékařské kontroly osob vystavených nějakému riziku,
- zabezpečení toho, aby byly brány v úvahu ergonomické poznatky (tj. to, co se týká designu a používání nástrojů, strojů, procesů a pracovišť) při vytváření technických podmínek a předpisů, stanovování pracovních postupů a výcviku; to je obzvláště důležité jako nástroj minimalizace výskytu bolestí způsobených neustálým opakováním určitého úkonu,
- prosazování programů preventivní medicíny, které vytvářejí zdravotní standardy pro každou práci a znamenají pravidelný audit potenciálních zdravotních rizik a pravidelná lékařská vyšetření všech osob vykonávajících rizikovou práci.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat omezování hluku, únavy a stresu. Omezování stresu by mělo být považováno za hlavní součást každého programu ochrany zdraví zaměstnanců.

Zvládání stresu

Existují čtyři hlavní důvody, proč by měly organizace brát na vědomí stres a něco s ním dělat: za prvé, protože mají společenskou odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života, za druhé, protože nadměrný stres způsobuje onemocnění, za třetí, protože stres může vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce, což ovšem vyvolává další stres, a konečně, protože nadměrný stres může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon organizace.

Cesty, jak může organizace zvládat stres, zahrnují:

- *vytváření pracovních míst* – vyjasňování rolí, snižování nebezpečí vyplývající z nejasnosti role a konfliktu rolí a poskytování lidem větší míry autonomie v rámci dané struktury za účelem řízení jejich odpovědností a povinností,
- *umísťování a rozmísťování* – péče o zařazování lidí na taková pracovní místa, která mohou s ohledem na své schopnosti zvládat,
- *rozvoj kariéry* – plánování kariéry a povyšování pracovníků v souladu s jejich schopnostmi, péče o to, aby nedocházelo nevhodnému povyšování nebo nevhodnému nepovyšování,
- *procesy řízení výkonu*, které umožňují dialog mezi manažery a jedinci o pracovních problémech a ambicích lidí,
- *konzultace* – dávající lidem příležitost mluvit o svých problémech s členem personálního útvaru nebo podnikovým lékařem, nebo k tomu účelu používat program pomoci zaměstnancům (viz 44. kapitola),
- *vzdělávání manažerů* v oblasti hodnocení pracovního výkonu a v oblasti metod konzultování a radění a v tom, co mohou manažeři udělat pro zmírnění svého vlastního stresu a snížení stresu u ostatních.

43.8 Prevence nehod

Prevence nehod lze dosáhnout pomocí:

- identifikace příčin nehod a podmínek, za nichž k nim s největší pravděpodobností dochází,
- toho, že se vezmou v úvahu faktory bezpečnosti už ve fázi vytváření systémů a bezpečnost se do systému zabuduje,

- navrhování bezpečnostních zařízení a ochranných pomůcek a poskytování ochranného oděvu,
- péče o pravidelný audit, inspekci, prověřování a podnikání kroků k eliminaci rizik,
- vyšetřování všech nehod majících za následek škodu za účelem nalezení příčin a iniciování kroků směřujících k nápravě,
- vedení dobré evidence a statistiky za účelem rozpoznání problémových oblastí a odhalení nežádoucích trendů,
- provádění nepřetržitého programu výchovy a vzdělávání, týkajících se bezpečných pracovních návyků a metod předcházení nehodám,
- vedení a motivování – podpora těch metod vedení a motivování, které nekladou na lidi nadměrné požadavky.

Identifikace příčin nehod

Příčinou nehod je v podstatě systém práce, jemuž jsou lidé vystaveni. Bezprostřední příčinou může být neopatrnost, únava, nedostatečná zkušenost, nedostatečný nebo nepřiměřený výcvik nebo špatný dozor, ale všechny tyto faktory souvisejí se systémem práce.

Bezprostřední faktory

Bezprostředními faktory způsobující nehody jsou:

- používání nebezpečného zařízení,
- používání zařízení nebezpečným způsobem – vědomě nebo v důsledku únavy,
- nebezpečné vkládání materiálů nebo částí do strojů nebo na dopravníky,
- obsluhování nedostatečně vyčištěných a udržovaných strojů,
- operace prováděné s nebezpečnou rychlostí strojů a zařízení nebo nebezpečně rychle,
- vyřazování bezpečnostních prvků z provozu, protože překážejí, nebo aby se zrychlila práce,
- rozptýlení pozornosti jinými lidmi nebo hlukem,
- zanedbávání používání ochranných oděvů nebo prostředků.

Systém faktorů práce

Systém faktorů práce zahrnuje:

- nebezpečně navržené a uspořádané stroje, dílny a procesy,
- přeplněné nebo přelidněné pracoviště,
- nechráněné či nestřežené nebo nedostatečně chráněné či střežené stroje,
- špatné nebo nedostačující provozy, materiál nebo pracovní podmínky,
- špatný úklid,
- přetěžování strojů,
- špatné osvětlení nebo oslnění,
- nedostatečné větrání nebo nedostatečné prostředky odsávání dýmu a výparů v toxickém prostředí,
- nedostatek ochranných oděvů a pomůcek.

Zabudování bezpečnosti do systému

Prevence nehod by měla být hlavním předmětem zájmu v souvislosti s provozem a prací. Je mnohem lepší zabudovat bezpečnost do systému už ve fázi jeho vytváření než si potom nouzově vypomáhat přidáváním ochranných prvků a rozdělováním ochranných pomůcek.

Inspekce bezpečnosti práce

Účelem inspekce bezpečnosti práce je lokalizovat a definovat chyby v systému a provozní chyby, které umožňují vznik nehod. Systematický přístup tvoří v první řadě to, že se manažerům a vedoucím týmů uloží povinnost provádět kontrolu. To nelze ponechat na poradcích pro bezpečnost, i když ti do toho budou samozřejmě úzce zapojeni. V následujících krocích je pak nezbytné:

- ve formě jakéhosi kontrolního seznamu definovat body, které je třeba při inspekci plnit,
- rozdělit závod či dílnu do oblastí a sestavit seznam bodů, jimž se musí věnovat pozornost,
- používat kontrolní seznam k provádění pravidelných auditů bezpečnosti – formulář pro zaznamenávání výsledků je uveden na obrázku 43.3 (audity by měl denně provádět mistr nebo vedoucí týmu, kteří by mohli používat formulář podobný tomu, který je uveden na obrázku 43.4),

Oblast auditu		Provedl		Datum	
Body k prověření	Příznaky	Příčiny	Doporučené kroky	Odpovědnost za tyto kroky	Datum dokončení

Obrázek 43.3 Formulář pro bezpečnostní audit

Oblast	Inspekci provedl		Datum	
Nebezpečné postupy nebo podmínky	Počet pozorování			
	Oddělení A	Oddělení B	Oddělení C	Oddělení D

Obrázek 43.4 Formulář pro namátkovou inspekci bezpečnosti

Oddělení		Vedoucí / mistr		Datum	
Položka	Stav	Bezprostředně podniknuté kroky		Návrh na budoucí kroky	

Obrázek 43.5 Denní kontrolní seznam vedoucího týmu

- provádět náhodnou výběrovou nebo namátkovou kontrolu nebo šetřit zvláštní problémy, jako například nedostatky v používání ochranných oděvů a zaznamenávat výsledky na formulář podobného typu, jaký ukazuje obrázek 43.5,
- vytvořit systém hlášení.

Hlášení o nehodách

Měl by se používat standardní systém hlášení nehod, klasifikující všechny nehody podle předem vytvořených bodů, uvádějící pravděpodobnou příčinu a navrhuující nějaké kroky k nápravě. Příkladem takového hlášení může být formulář na obrázku 43.6.

Útvar		
Jméno postiženého		Datum úrazu
		Datum / čas návratu do práce
Kde a jak došlo k nehodě?		
Povaha úrazu		
Jméno (jména) svědků		
Klasifikace nehody		
Typ nehody	Místo nehody	Závažnost úrazu
Opatření učiněná a navržená pro to, aby se nehoda neopakovala		
Podpis Datum		

Obrázek 43.6 Formulář pro hlášení nehody

Závažnější nehody by měly být vyšetřeny poradcem pro bezpečnost nebo manažerem odpovědným za bezpečnost.

43.9 Měření v oblasti bezpečnosti práce

Všeobecně používaným ukazatelem je tzv. „míra výskytu“ či „míra incidence“, což je počet hlášených úrazů připadajících na 1 000 pracovníků. Jiným ukazatelem je „míra nehodovosti“, což je počet dnů ztracených v důsledku nehod v přepočtu na milion odpracovaných hodin.

Je také nezbytné používat metodu „kontroly celkových ztrát“, která bere v úvahu náklady podniku v důsledku nehod a člení je na náklady spojené s úhradou všech forem neodpracovaného času lidí, na škody na budovách nebo zařízení a na ztráty produkce. Lze pak vypočítávat náklady nehodovosti, což jsou celkové náklady související s nehodami na milion odpracovaných hodin.

43.10 Vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Potřeby vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci by měly být identifikovány na základě analýzy rizik obvykle existujících při práci a analýzy jakýchkoliv jednotlivých rizik spojených s organizací a jednotlivými pracovními místy.

Manažeři, vedoucí týmů a referenti pro zdraví a bezpečnost by měli být proškoleni ve způsobech rozpoznávání potenciálních rizik, v provádění inspekcí a šetření, v analýze dat o zdraví a bezpečnosti a v komunikaci s lidmi o tom, jak by se měli vyvarovat rizik. Zaměstnancům by mělo být poskytnuto jakési úvodní školení a rovněž by jim mělo být výslovně řečeno a prakticky předvedeno, jaká rizika existují při výkonu konkrétní práce.

Úvodní školení

Úvodní školení by mělo být zaměřeno na poskytnutí obecné informace pracovníkům o tom, co musejí dělat, aby se vyhnuli riziku, a jak jim pomáhá podniková politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci k tomu, aby se vyhnuli nemocím z povolání a pracovním úrazům. Školení by se mělo zabývat následujícími otázkami:

- politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- povinnosti zaměstnanců týkající se bezpečného vykonávání práce,
- hlavní rizika, s nimiž se mohou setkat, a jak jim čelit,
- pracovní postupy minimalizující rizika ohrožující zdraví nebo bezpečnost pracovníků a týkající se takových záležitostí, jako je zvedání a nošení předmětů a práce u obrazovek,
- nebezpečné praktiky, kterým je třeba se vyhnout,

- používání ochranných oděvů a bezpečnostních zařízení,
- pravidla a postupy týkající se bezpečnosti, včetně hlášení nehod,
- postup při evakuaci pracoviště,
- zařízení první pomoci.

Výcvik v oblasti bezpečnosti práce na pracovním místě

Výcvik v oblasti bezpečnosti práce na konkrétním pracovním místě by měl být založen na analýze zvláštních rizik, která dané pracovní místo přináší. Práci na pracovním místě je třeba rozložit do jednotlivých částí a pro každou část je třeba definovat body týkající se bezpečnosti, kterým pak musí pracovník věnovat pozornost.

43.11 Závěry

Inspekce šetření, hlášení a statistiky jsou pro zlepšení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci naprostou nezbytností. Avšak jejich efektivnost závisí na odhodlání vrcholových manažerů, ostatních manažerů a vedoucích týmů minimalizovat rizika a možnost výskytu nehod dříve, než k nim dojde, a provádět okamžité kroky k nápravě, jestliže navzdory jejich předběžným opatřením dojde k nějakému zdravotnímu problému nebo nehodě. Vzdělávání je rovněž důležité.

44. KAPITOLA

PÉČE O PRACOVNÍKY

Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc či poskytování konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované zaměstnance. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení. Zařízení péče o děti lze poskytovat jak na individuální, tak na kolektivní bázi.

44.1 Proč poskytovat tyto služby?

Existují argumenty proti poskytování služeb péče o pracovníky. Naznačují, že jde o idealistickou snahu o nápravu světa a že bratrstvo personalistů strávilo mnoho let pokusy setřást ze sebe to, co považuje přinejlepším za okrajové a přinejhorším za zbytečné činnosti. Sociální péči poskytují státní služby – proč by měl průmysl, obchod a veřejný sektor duplikovat to, co už tady existuje? Soukromé záležitosti zaměstnanců a jejich mimopracovní zájmy by se neměly týkat jejich zaměstnavatelů. Je to sobecké udržovat velká hřiště a stavět obrovské sportovní haly, jestliže je využívá jen zlomek zaměstnanců po velmi omezenou dobu – prostor a zařízení by byly lépe využity obcí. Argument, že služby péče o pracovníky zvyšují jejich loajalitu a motivaci, byl dlouho vyvrácen. Jestliže se takové služby poskytují, pak jsou považovány za samozřejmost. Vděčnost, pokud vůbec existuje, není motivačním faktorem.

Boj proti službám péče o pracovníky je urputný; zejména posledně uvedený argument se neustále opakuje a je i něco pravdy na všech ostatních – i když jejich validita je omezená. Státní sociální péče je teoreticky dostupná všem, ale schopnost sociálních pracovníků poskytovat individuální rady, zejména v případech problémů vyplývajících z práce, je omezená jak z hlediska času, tak z hlediska jejich znalostí. A pro lidi je příliš snadné spadnout do nějaké díry existující v rozpadající se budově státu blahobytu.

Boj za poskytování služeb zaměstnancům se opírá hlavně o abstraktní základy sociální odpovědnosti organizací za ty, kteří v nich pracují. To není paternalismus ve viktoriánském smyslu – krocán o vánocích – ani v tradičním japonském smyslu, kde se celý život dělníka točí kolem zaměstnavatele. Spíše jde o prosté pochopení toho, že výměnou za nabídku svých služeb jsou zaměstnanci oprávněni dostat něco

více než jen plat, zaměstnanecké výhody (autor zřejmě nepovažuje zaměstnanecké výhody – na rozdíl od jiných autorů – za součást péče o pracovníky a pojetí této péče poněkud zužuje poznámka překladatele) a zdravé a bezpečné systémy práce. Mají právo být považováni za lidské bytosti, zejména když si uvědomíme, že mnohé z jejich osobních problémů vznikají v souvislosti s prací a že je možné je také v souvislosti s prací nejlépe řešit. Lidské starosti a z nich vyplývající stres mohou docela dobře pramenit z práce a mohou se týkat jistoty, peněz, zdraví a vztahů s jinými lidmi. Ale lidé také přinášejí své osobní problémy do práce; a mnohé z nich nelze řešit bez souvislosti s prací – může například jít o udělení volna k péči o staré rodiče či nemocného člena rodiny nebo o radu, jak řešit určitý problém tak, aby se minimalizoval jeho dopad na práci.

Velice dobře argumentuje ve prospěch péče o pracovníky Martin (1957):

Personál tráví přinejmenším polovinu svého času – nepočítáme-li spánek – v práci nebo na cestě do práce či z práce. Každý ví, že lidé pro organizaci pracují lépe, když nemají celkem žádné starosti, a všichni cítíme, aniž bychom to říkali, že když mají lidé problémy, měli by dostat od organizace něco nazpět. Lidé mají právo, aby se s nimi nakládalo jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi s jejich osobními potřebami, nadějemi a obavami; jsou zaměstnáváni jako lidé; vnášejí do práce sami sebe, nikoliv jen své ruce, a nemohou prostě nechat své problémy doma.

Společenské argumenty ve prospěch péče o pracovníky jsou nejnaléhavější, ale existují i ekonomické argumenty. Růst morálky nebo loajality se nemusí odrazit v souměřitelném, či vůbec v jakémkoliv růstu produktivity, ale přílišné obavy a strach mohou mít za následek nižší efektivnost. Dokonce i kdyby péče o pracovníky nemohla zvýšit individuální produktivitu, může minimalizovat její pokles. Herzbergův dvoufaktorový model sice umístil péči o pracovníky mezi faktory hygieny, ale Herzberg nepodceňoval význam „hygieny“ jako nástroje odstraňujícího nebo alespoň redukcujícího příčiny strachu nebo nespokojenosti.

Dalším praktickým argumentem ve prospěch péče o pracovníky je to, že orientace na tuto péči pomáhá zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele a tak pomáhá při získávání pracovníků. Péče o pracovníky možná nebude mít přímý vliv na růst produktivity, ale může zvýšit oddanost pracovníků a může pomoci organizaci v tom, aby si udržela své klíčové zaměstnance.

Existují tedy velmi silné argumenty ve prospěch péče o pracovníky a skutečná otázka zní nikoliv „Proč péče o pracovníky?“, ale „Jaký druh péče o pracovníky?“. Tuto otázku je třeba zodpovědět v obecné rovině dříve, než se budeme zabývat typem služeb, které lze poskytovat, a tím, jak by tyto služby měly být organizovány.

44.2 Jaký druh služeb péče o pracovníky?

Služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií:

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 dobročinným organizacím.

Principy individuální péče

Individuální služby vyžadují osobní sociální práci a nejdůležitějším principem, který je třeba přijmout, je to, že tato práce by měla být zaměřena na pomoc jedincům, aby se pomohlo nám samým, tedy organizaci. Zaměstnavatel, manažer nebo personalista by se neměli pokoušet stát mezi jedinci a jejich problémy a přebírat tyto problémy z jejich rukou. Příslušné kroky lze někdy podniknout ve prospěch jedinců, ale měly by být podniknuty takovým způsobem, aby mohly později pomoci k řešení našich vlastních obtíží. Akce individuální péče musejí vycházet z toho, že v prvním možném okamžiku dojde k určitému uvolnění nebo odpoutání se obou stran, když již pracovníci mohou – obrazně řečeno – stát na vlastních nohou. To ale neznamená, že následující kroky jsou zbytečné, ale je to pouze potvrzení toho, že všechno jde podle plánu, a neznamená to, že by se neměla poskytovat další pomoc s výjimkou případů, kdy je něco výrazně v nepořádku.

Osobní služby by měly být poskytnuty v okamžiku zjištění této potřeby a péče musí existovat všude tam, kde je jasně pomoci zapotřebí, to jest, kdy tato péče nemůže být efektivněji poskytnuta z jiných zdrojů a kdy jedinec může mít opravdový prospěch ze služeb, které mu lze nabídnout.

V podmínkách organizace je podstatným prvkem osobní sociální práce důvěrnost. Nemá žádný smysl nabízet pomoc nebo radu lidem, jestliže si myslí, že o jejich osobních problémech se dozvědí jiní lidé – a možná ke škodě jejich budoucí kariéry. To je argument pro to, aby dostatečně velké podniky, které si to mohou dovolit, měly pro tuto oblast své specializované pracovníky. Ti mohou být objektivní a nezaujatí do té míry, do jaké toho nejsou schopni linioví manažeři – a dokonce ani personalisté.

Principy skupinové péče

Skupinové služby, jako například sport a společenské kluby, by neměly být prováděny, protože jsou „dobré pro morálku“. Neexistuje totiž žádný důkaz, že tomu tak skutečně je. Jsou nákladné a měly by být poskytovány jen tehdy, existuje-li reálná potřeba a poptávka po nich, vyplývající z velmi silně vyvinutého podniku-

vého ducha pospolitosti nebo z nedostatku takových zařízení v místě. Posledně uvedený důvod by však měl vést k tomu, aby se takové zařízení spravovalo společně s orgány lokální správy.

44.3 Individuální služby

Nemoc

Úkolem těchto služeb je poskytnout pomoc nebo radu zaměstnancům dlouhodobě nepřítomným v práci z důvodu nemoci. Praktickým důvodem pro poskytování těchto služeb je to, že by měly urychlit návrat pracovníka do práce, neznamená to však, že by bylo úkolem této služby zaměstnancům prověřovat možné simulanty a ulevváky. Sociálním důvodem je poskytnout zaměstnancům – pokud je potřebují – podporu a radu. Tato potřeba existuje v případech, kdy se zaměstnanci bez této podpory neobejdou a kdy takovouto pomoc nezabezpečují státní zdravotní a sociální služby nebo ji nemůže poskytnout vlastní rodina.

Potřebu této služby lze zjistit soustavným kontaktem s nepřítomným pracovníkem. To lze udělat tak, že k pracovníkovi, který je nepřítomen v práci již více než deset dnů, zaskočíme na kus řeči. Je však lepší napsat nemocnému pracovníkovi a vyjádřit tak zájem a přání, aby se rychle uzdravil, a připomenout mu, že pokud si to bude přát, firma mu poskytne pomoc, nebo se jej prostě můžeme zeptat, zda by ho někdo neměl navštívit (slušné je přiložit oznámkovanou obálku opatřenou adresou určenou pro odpověď). Takový dopis by měl nejspíše poslat liniový manažer pracovníka.

V některých případech se asi bude zaměstnanec zdráhat požádat o pomoc nebo návštěvu a podnik pak musí rozhodnout, zda by jej někdo měl navštívit, aby zjistil, zda pracovník nepotřebuje nějakou pomoc. To je otázka vhodného posouzení, vycházejícího ze známých skutečností o pracovnících a jejich situaci.

Návštěvu může uskutečnit liniový manažer, personalista nebo osoba specializovaná na takovéto návštěvy nemocných. Některé organizace pro tyto účely používají penzionovaných zaměstnanců. Někdy je vhodné, aby přišel na návštěvu kolega nemocného zaměstnance. Cílem návštěvy by mělo být za prvé, ukázat zaměstnanci, že firma a kolegové mají o něho starost, za druhé, pomoci mu překonat pocit osamění, a za třetí, poskytnout mu praktickou radu nebo pomoc. Ta může spočívat v tom, že jej spojíme s příslušnou organizací nebo zajistíme, aby tato organizace byla informována a podnikla příslušné kroky. Nebo lze poskytnout bezprostřední pomoc tak, že mu pomůžeme překonat naléhavé problémy s domácností (nákup apod.).

Úmrtí blízké osoby

Úmrtí blízké osoby je obdobím, kdy mnozí lidé potřebují všechnu pomoc a radu, které mohou dostat. Služby státní sociální péče nejsou schopny tuto pomoc poskytnout a rodina často neexistuje nebo nemůže pomoci. Organizace se zavedenou péčí o pracovníky přikládají této službě značný význam. Někdy tato pomoc neznamená nic více, než spojit postiženého pracovníka se správnou organizací, ale často se poskytuje pomoc spojená s uspořádáním pohřbu a záležitostmi poslední vůle a pozůstalosti.

Rodinné problémy

Rodinné problémy se zdají být nejméně pravděpodobnou oblastí pro služby péče o pracovníky. Proč by měl podnik zasahovat, a dokonce proč by se měl vůbec ptát na čistě soukromé záležitosti? Jestliže například zaměstnanec upadne do dluhů, tak je to nepochybně jeho vlastní záležitost. Co je do toho podniku?

To jsou správné otázky. Ale zaměstnavatelé, kteří mají skutečný zájem o životní podmínky a blahobyt svých zaměstnanců, nemohou ignorovat volání o pomoc. Pomoc by neměla spočívat v tom, že bude podnik dělat za lidi ručitele nebo uhrazovat za ně dluh, kdykoliv se dostanou do problémů, nebo hrát roli amatérského manželského poradce nebo sociálního pracovníka pečujícího o rodiny. Ale v souladu se svým již zmíněným základním principem osobní sociální práce může zaměstnanci poradit, jak by si měl pomoci nebo kde může vyhledat odbornou radu. Takové konzultace může poskytnout personál podniku nebo je možné je dostat v rámci tzv. programu pomoci zaměstnancům (viz závěr této kapitoly). Podnik může vykonat obrovské množství dobré práce pouze tím, že umožní zaměstnancům, aby prodebatovali své problémy s nezáujatou osobou. Tuto pomoc lze poskytnout buď prostřednictvím podnikových konzultačních služeb, nebo prostřednictvím programů pomoci zaměstnancům, jimiž se budeme zabývat na konci této kapitoly.

Jsou sice určité hranice toho, co lze, nebo co by se mělo udělat v tom, abychom umožnili zaměstnancům vybědnout z jejich problémů, ale – pokud se používá s rozvahou – je to důležitá služba.

Problémy v zaměstnání

Problémy v zaměstnání by se měly normálně řešit pomocí rozhovoru pracovníka s jeho nadřízeným nebo vedoucím týmu, popřípadě prostřednictvím podnikového postupu pro řešení stížností. Může však dojít k tomu, že pracovníci mají problémy s interpersonálními vztahy nebo mají pocit vlastní neschopnosti a potřebují si o tom s někým popovídat. Taková konzultace jako nástroj přinášející oslabení takových pocitů a nástroj pomoci zaměstnanců, aby se přes své problémy přenesli, může udělat mnoho dobrého, ale všichni podnikoví funkcionáři zapojení do této záležitosti musejí být mimořádně opatrní. Nesmějí narušit autoritu a pravomoci li-

niového manažera a současně musejí respektovat důvěrnou povahu takového rozhovoru. Je to delikátní záležitost a v případech, kdy má určitý dopad na vztahy mezi jedincem a jeho nadřízeným, to může být záležitost, kdy poskytnutí rady může být nebezpečné. To nejlepší, co lze udělat, je poskytnout zaměstnanci takovou konzultaci, která mu umožní vypovídat se ze svých problémů a konzultantovi umožní, aby navrhl kroky, jimiž by zaměstnanec mohl celou záležitost dát do pořádku. Konzultant nesmí v žádném případě komentovat či kritizovat postup a chování nikoho, kdo je do celé záležitosti zapleten. Může komentovat či kritizovat jenom to, co dělá nebo by měl dělat zaměstnanec hledající jeho pomoc.

Starší a penzionovaní pracovníci

Služby pro starší a penzionované pracovníky v první řadě souvisejí s přípravou na odchod do důchodu a s problémy, se kterými se starší zaměstnanci musejí ve své práci vyrovnávat. Příprava na odchod do důchodu a na život v důchodu je vysoce cennou službou, kterou nabízí mnoho firem. Může se omezovat na poskytování informací o kursech a možnostech, které nabízejí pro lidi před důchodem nebo právě penzionované osoby lokální instituce, nebo mohou být tyto služby rozšířeny na pořádání zvláštních kursů pro osoby odcházející do důchodu, které se konají v pracovní době.

Některé podniky zavedly pro starší zaměstnance zvláštní opatření spočívající v tom, že jim vyhradily zvláštní pracovní místa nebo oblasti práce. To může mít svá úskalí. Zacházet s předstihem se zaměstnanci jako se zvláštními případy je může přivést k tomu, že si budou příliš uvědomovat svou situaci nebo že budou příliš závislí na poskytovaných službách. Mnohé by se dalo říci ve prospěch stejného zacházení se staršími pracovníky jako s normálními pracovníky, a to dokonce i v případech, kdy služby zdraví a bezpečnosti při práci budou věnovat zvláštní péči pro zabezpečení toho, aby stárnutí pracovníků neznamenalo zvýšené nebezpečí úrazů nebo nemocí z povolání.

Penzionovaní zaměstnanci, zejména ti, kteří pracovali v podniku dlouho, si zaslouží trvalý zájem svých bývalých zaměstnavatelů. Tento zájem nemusí být vtíravý a příliš pečovatelský, nicméně je například vhodné navštěvovat důchodce během jejich nemoci či poradat pro důchodce různé společenské akce.

44.4 Služby skupinové péče

Služby skupinové péče obvykle tvoří stravovací zařízení, sportovní a společenské kluby a zařízení péče o předškolní děti (jesle, mateřské školky). Některé podniky navíc podporují různé dobročinné společnosti, které poskytují další pomoc, a v případě potřeby i finanční prostředky.

Podniková stravovací zařízení jsou samozřejmě žádoucí všude tam, kde je to vzhledem k velikosti organizace rozumné a kde jsou jen omezené stravovací možnosti v bezprostředním okolí organizace. Alternativně lze poskytovat stravenky na obědy.

Rozsáhlé investice do sportovních a tělovýchovných zařízení mají obvykle pochybnou hodnotu. Výjimkou může být situace, kdy v okolí nic takového není a podnik je připraven spravovat zařízení společně s místními orgány. Ve velkém podniku sídlícím ve velkém městě je velmi obtížné vytvořit pocit loajality a fandovství k podnikovým sportovním týmům nebo přimět lidi k tomu, aby využívali sportovních klubů. Proč by měli fandit nějakému obskurnímu a bezvýznamnému podnikovému klubu, když už celá léta fandí úspěšnému místnímu klubu? Proč by měli jezdit kilometry daleko, když mají místní sportovní a tělovýchovná zařízení poblíž svého bydliště? Takové podnikové kluby jsou zpravidla podporovány jen malými zájmovými skupinami nadšenců, které mají jen malý či dokonce žádný vliv na ostatní zaměstnance, kteří obvykle lhostejně nechávají tyto nadšence, ať si dělají, co chtějí.

Totéž lze říci o společenských klubech, zvláště pak o těch, které provozují paternalistické podniky. Něco jiného je, když takové kluby vzniknou spontánně jako výraz potřeb zaměstnanců. Když se zaměstnanci chtějí sdružovat v klubu, pak by jim měl podnik popřát mnoho štěstí a poskytnout jim přiměřenou podporu. Tato podpora by však neměla krýt všechny náklady klubu. Klub by měl vytvářet své vlastní fondy a rovněž vytvářet svůj vlastní entuziasmus. Klub může být umístěn – pokud je to třeba a pokud je to možné – v budovách podniku. K investování do zvláštních zařízení by se mělo přikročit pouze tehdy, existuje-li reálná pravděpodobnost, že toto zařízení bude využíváno pravidelně velkou částí zaměstnanců. Jde o záležitost, o níž je třeba předem se důkladně poradit. Také je třeba zvážit otázky autonomní správy takového zařízení.

Jesle a jiná zařízení péče o děti zaměstnanců mají samozřejmě význam jako nástroj přilákání a udržení rodičů, kteří by jinak nemohli pracovat na plný nebo ani na částečný úvazek.

44.5 Poskytování služeb péče o pracovníky

Zdá se samozřejmě, že služby péče o pracovníky by měl zabezpečovat personální útvar. Personalisté se nutně budou zabývat jednotlivými případy a poskytovat radu zaměstnancům, protože jsou to oni, kdo je se zaměstnanci v neustálém kontaktu, a lze je také považovat za nezaujaté a objektivní. Je také naděje, že budou mít určité zkušenosti s poradenstvím.

Stále více se však dochází k názoru, že péče o pracovníky je záležitostí liniových manažerů a bezprostředních nadřízených. Jestliže bezprostřední nadřízení spíše plní svou normální roli vedoucích týmů než svou tradiční autokratickou a di-

reaktivní roli, měli by mít dostatečně blízko ke všem členům svého týmu, aby znali osobní problémy ovlivňující jejich práci. Měli by být vyškoleni pro rozpoznávání symptomů a přinejmenším by měli být schopni lidem říci, kde se mohou poradit v případech, kdy je jasné, že potřebují pomoc, kterou jim vedoucí týmu nemůže poskytnout.

Služby péče o pracovníky lze zabezpečovat jak pomocí vnitropodnikových konzultačních služeb, tak pomocí externích agentur provozujících programy pomoci zaměstnancům.

44.6 Vnitropodnikové konzultační služby

Vnitropodnikové konzultační služby mohou zabezpečovat pracovníci na plný úvazek nebo dobrovolníci, kteří mohou pracovat na zkrácený úvazek. Pro tuto práci se nevyžaduje žádné konkrétní vysokoškolské vzdělání, ale ti, co ji vykonávají, by měli být pečlivě posouzeni z hlediska své vhodnosti a odpovídající zkušenosti a měli by projít důkladným vzděláváním zaměřeným na metody konzultování.

44.7 Programy pomoci zaměstnancům

Programy pomoci zaměstnancům vznikly v USA v 60. letech. Myšlenka se uchytla i v dalších zemích a například ve Velké Británii využívá této možnosti více než 100 organizací.

Existuje řada externích agentur, které služby programu pomoci zaměstnancům nabízejí. Na základě smlouvy nabízejí čtyřicetihodinovou telefonní službu, poskytující zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům možnost získat konzultaci o celé řadě problémů, včetně stresu, problémů s alkoholem nebo drogami, manželského rozvratu, finančních a právních problémů. Většina služeb diagnostikuje problém a zařídí, aby se telefonicky ozval příslušný specialista. Lze však nabídnout i osobní konzultaci, buď na lokálním pracovišti příslušné agentury, nebo v podnikové lékařské ordinaci. Kromě toho mohou zaměstnavatelé své zaměstnance na tuto službu odkazovat. Tam, kde je zapotřebí dlouhodobější péče, týkající se problémů s alkoholem či drogami nebo psychologických problémů, jsou zaměstnanci odkazováni na státní služby.

Uživatelům programů pomoci zaměstnancům je zaručena důvěrnost, i když zaměstnavatelé dostávají periodické statistické přehledy o využívání služeb, poskytující někdy informace tříděné podle pohlaví, věku, podnikového útvaru či typu problému. Obháječi programů argumentují tím, že anonymita, kterou nabízejí, je vhodná zejména v zemích, kde nejsou lidé příliš zvyklí diskutovat o svých problémech. Větší agentury poskytující programy pomoci zaměstnancům nabízejí klientům statistické informace umožňující porovnat, v jaké míře tyto služby využívají

zaměstnanci srovnatelných organizací. Mezi další služby těchto programů patří semináře na pracovištích, které se týkají obzvláště častých problémů, dále pak vzdělávání manažerů a personalistů a informací o příslušné literatuře. Úhrady za tyto služby se účtují tak, že se platí jakýsi paušál za jednoho pracovníka, nebo podle skutečného výkonu, který se může týkat až 25 % pracovních sil.

Část X

Zacházení se zaměstnanci a informace v personalistice

Tato kniha zdůrazňuje, že pro splnění stanovených cílů mají značný význam strategické úvahy při formulování personální politiky a plánování personálních programů. Skutečností zůstává, že značná část personálního řízení se týká řízení zaměstnaneckých záležitostí a řešení problémů, které se objevují vždy, kdykoliv někde lidé pracují pospolu. Patří sem i řada postupů souvisejících se zaměstnáváním lidí a řada přístupů potřebných k zabezpečení toho, aby zaměstnanci i organizace cítili, že dochází k uspokojování jejich potřeb. Těmito záležitostmi se zabývá 45. kapitola.

Organizace rovněž musí udržovat komplexní personální informační systém, tj. nejen vést evidenci pracovníků, ale také – což je důležité – vybudovat počítačovou databázi, která bude sloužit strategickému rozhodování. O tom pojednává 46. kapitola.

45. KAPITOLA

ZVYKLOSTI A POSTUPY V OBLASTI ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ

V každé organizaci je třeba stanovit zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí v následujících oblastech:

- pracovní smlouvy,
- stížnosti,
- převedení na jinou práci (jiné pracoviště),
- povyšování,
- řízení přítomnosti v práci,
- stejná příležitost (antidiskriminační záležitosti) a otázka etnických skupin,
- řízení rozmanitosti (řízení heterogenní pracovní síly),
- věk a zaměstnávání,
- sexuální obtěžování,
- užívání škodlivých látek při práci,
- AIDS.

Je také třeba vytvořit administrativní postupy pro to, jak se vyrovnat se zákonnými předpisy souvisejícími s mateřskou dovolenou a vyplácením dávek během ní a s vyplácením dávek během nemoci. Problémy propouštění z důvodu nadbytečnosti a disciplinárními postupy se zabývala 25. kapitola.

45.1 Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy

Náležitosti a podmínky zaměstnání, které platí všeobecně nebo pro skupiny zaměstnanců, je třeba definovat v pracovní smlouvě.

Individuální pracovní smlouvy musejí splňovat náležitosti požadované zákonem. Zpravidla jde o pracovní povinnosti a jméno nebo název funkce jedince, kterému je zaměstnanec odpovědný. Rovněž by v pracovní smlouvě měly být uvedeny takové skutečnosti, jako je mzda nebo plat, příplatky, pracovní doba, nárok na dovolenou, nároky související s odchodem a penzionováním a odkazy na odpovídající

cí podnikovou politiku, postupy a pravidla. Vzrůstá používání pracovních smluv na dobu určitou.

Základní informace, které by měla písemná pracovní smlouva obsahovat, se mění podle funkční úrovně pracovního místa, ale typické body pracovní smlouvy uvádí následující přehled:

- název práce či pracovního místa,
- pracovní úkoly a povinnosti, včetně tzv. klauzule flexibility, např. v následující podobě: „Zaměstnanec bude čas od času vykonávat podle potřeby podniku i jiné povinnosti a bude odpovědný jiné osobě“ a v některých případech: „Zaměstnanec bude pracovat podle potřeby podniku na různých pracovištích“,
- datum zahájení pracovního poměru a pravidla pro výpočet doby zaměstnání,
- mzdový/platový tarif, přídavky, příplatky za práci přesčas a za směnovou práci, způsob a termín výplaty mzdy/platu,
- pracovní doba včetně přestávek v práci a organizace přesčasů a směnové práce,
- organizace dovolené
 - ♦ roční počet dnů placené dovolené,
 - ♦ výpočet náhrady mzdy/platu po dobu dovolené,
 - ♦ doba zaměstnání pro přiznání dovolené,
 - ♦ růst délky dovolené a náhrady mzdy/platu po dobu dovolené,
 - ♦ podrobnosti o výběru dovolené a přesunech dovolené mezi roky,
 - ♦ období v roce, kdy si lze vybrat dovolenou,
 - ♦ maximální doba dovolené, kterou si lze vybrat najednou,
 - ♦ zástup po dobu dovolené,
 - ♦ státní svátky,
- nemoc
 - ♦ proplácení neodpracované doby,
 - ♦ doba vyplácení nemocenských dávek,
 - ♦ výpočet dávek povinného nemocenského pojištění,
 - ♦ ukončení pracovního poměru z důvodu trvalé nemoci,
 - ♦ hlášení nemoci (lékařské potvrzení),
- výpovědní lhůta (pro zaměstnavatele a pro zaměstnance),
- postup pro vyřizování stížností (nebo odkaz na něj),
- disciplinární postup (nebo odkaz na něj),

- pravidla pro vykonávání práce (nebo odkaz na ně),
- úprava týkající se ukončení pracovního poměru,
- úprava týkající se členství v odborech (pokud je to možné),
- zvláštní podmínky týkající se práv vztahujících se k patentům a návrhům, důvěrných informací a různých omezení po ukončení zaměstnání (např. tzv. konkurenční klauzule),
- práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy na základě řádného oznámení (potřebná lhůta).

45.2 Klauzule týkající se mobility

Ve Velké Británii bylo na základě jednoho rozsudku stanoveno, že zaměstnavatelé mohou použít klauzuli o mobilitě, která specifikuje, že zaměstnanci musejí pracovat v jakémkoliv místě tak, jak to potřebuje zaměstnavatel, a rovněž že tato volnost v jednání zaměstnavatele musí být racionální a přiměřená a nelze také tímto způsobem překazit zaměstnanci to, aby byl schopen dodržet svůj závazek plynoucí z pracovní smlouvy. Klauzule o mobilitě by ovšem mohla být považována za opatření diskriminující ženy, které možná nebudou moci přejít jinam. Problém je zjistit, zda zaměstnavatel postupoval racionálně, zdůvodněně či přiměřeně, nebo nikoliv.

45.3 Stížnosti

Často se říká, že nejlepším způsobem, jak vyřešit stížnosti, je zjistit potřebné skutečnosti a pak spravedlivě, poctivě a nestranně rozhodnout. To se ovšem snadněji řekne, než udělá. Celý problém je často komplikován všelijakými názory a předsudky, a je tedy důležité se pokusit prorazit fasádu – zdánlivý problém nebo stížnost – a vytvořit si pravý obraz věci. V každém případě jsou fakta předmětem interpretace a pocity a názory jsou už ze své definice subjektivní. Není možné nahlédnout za fasádu nebo dosáhnout spolupráce lidí při řešení problému, jestliže se použije autokratický nebo direktivní přístup – tj. že se lidem řekne, v čem daný problém spočívá, a zároveň se jim nařídí, co s tím mají dělat. Větší spolupráce dosáhneme a více informací získáme, jestliže použijeme následující nedirektivní, konzultativní přístup:

- Naslouchejte s porozuměním a sympatiemi. Pro lidi v obtížné situaci je velmi prospěšné, když si mohou promluvit o svých problémech s někým, kdo jim se sympatiemi naslouchá: pozorné mlčení je často to nejlepší, co můžeme udělat.

- Definujte problém. V ideálních případech by měli být jedinci vedeni k tomu, aby pomocí chápavého naslouchání a stručných, dobře nasměrovaných otázek sami definovali problémy. Je nanejvýš důležité mít problém jasně pojmenovaný a odsouhlasený jak člověkem, který si stěžuje, tak tím, který mu naslouchá. Někdy je třeba hodně naslouchat a ptát se, než jasně pochopíme problém, protože silné emoce a jasnost vyjadřování jdou jen zřídkakdy dohromady. Když si myslíte, že jste porozuměli stanovisku stěžujícího si jedince, je často užitečné mu položit jakési shrnující nebo reflektující otázky – „Je to ono, co jste myslel?“ nebo „Pokud dobře rozumím, řekl jste mi, že jste přesvědčen, že...“ – aniž byste přitom v této fázi vyslovovali nějaký úsudek.
- Bud'te ostražití a pružní. Naplánujte setkání předem a v obecných rysech se rozhodněte, jak se do daného problému pustíte, ale bud'te připraveni změnit svůj plán ve světle nových informací.
- Pozorujte chování. Zatímco budete naslouchat tomu, co se říká, pozorujte řeč těla (gestikulaci, způsob chování), tón a modulaci hlasu, přestávky a jiné reakce.
- Shrňte závěry setkání. Pokuste se, aby člověk přicházející se stížností shrnul svůj problém a navrhl řešení. Jestliže mu to nejde, pomozte mu buď s oním shrnutím, nebo s formulací stanoviska, například slovy: „Mám pravdu, když si myslím, že váš problém lze stručně vyjádřit jako...?“

Cílem by mělo být dostat se na kořen věci, a pokud ve skutečnosti k žádné křivdě nedošlo, nechte jedince, ať si to sám pro sebe ještě zváží, a pokud to bude nutné, dělejte mu při tom jakéhosi nápovědu. Pokud je ovšem stížnost v něčem oprávněná, pak je lepší věnovat čas a úsilí odhalení příčin problému, než abychom se soustředili jen na pouhé symptomy.

Pracovníkům by mělo být poskytnuto právo se odvolat v případech, kdy došli k závěru, že jejich stížnost nebyla odpovídajícím způsobem vyřešena. Postup při vyřizování stížností by měl lidem umožnit, aby přednesli svou stížnost výše postaveným autoritám, a třeba i nejvyššímu představiteli organizace, pokud si to přejí. Příklad takového postupu je uveden v příloze E.

45.4 Postup při převádění pracovníků na jinou práci (jiné pracoviště)

Flexibilita a přemísťování pracovníků, jako odpověď na měnící se nebo sezonní potřebu práce, je nezbytným rysem každého velkého podniku. Neobratná realizace převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště ze strany manažerů však může dlouhodobě narušit atmosféru zaměstnaneckých vztahů stejně jako jiné špatně uvážené kroky manažerů v jakékoliv oblasti personální práce.

Manažeři mohou být přinuceni k přemísťování lidí v zájmu výroby. Ale měli by si při tom být vědomi obav lidí, kterých se to týká, aby tyto obavy mohli pokud možno co nejvíce rozptýlit.

Prvotní obavu může vyvolat změna sama – strach z neznámého a z rozvratu zavedené a osvědčené situace: práce, platu, prostředí, kolegů a spolupracovníků i dojížděky do práce. Bude tu bezprostřední obava z toho, že nová práce bude klást další a nepříjemné požadavky na kvalifikaci a úsilí. Bude se projevovat strach ze ztráty výdělků, protože je třeba zvládnout nové druhy práce, nebo protože na nových pracovních místech existují jiné tarifní stupnice nebo systémy prémie. Rovněž se může objevit obava ze ztráty příležitostí k přesčasové práci nebo obava ze směnové či noční práce.

Politika převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště by měla vytvořit podmínky, za jakých lze pracovníky převést, a měla by obsahovat i pravidla týkající se mezd nebo platů, přestěhování se či přeškolení. Jestliže k převedení dochází na žádost podniku a v jeho prospěch, je normální vyplácet zaměstnance buď podle dosavadních tarifů, nebo podle tarifů pro novou práci – podle toho, které jsou vyšší. Tuto politiku lze snadněji uplatňovat v případech dočasných převodů. V případě dlouhodobých nebo trvalých převodů ji lze modifikovat tak, abychom se vyhnuli různému odměňování téže práce v těch částech podniku, kde pracují jak převedení, tak původní pracovníci. Jinak by to mohlo způsobit v řadách „starousedlíků“ vážnou nespokojenost.

Když dochází k převedení z toho důvodu, aby se organizace vyhnula propouštění na současném pracovišti pracovníka, měly by se používat tarify platné pro práci v novém útvaru. Zaměstnancům by za této situace měla být poskytnuta možnost zvolit si mezi propuštěním a převedením na méně placenou práci.

Politika převádění na jinou práci či pracoviště by také měla poskytovat návod, jak postupovat, když požadavek na převedení předloží samotný zaměstnanec. Normální by mělo být vyjít takovému požadavku od dlouholetých zaměstnanců vstříc, zejména tehdy, kdy jde o převedení ze zdravotních nebo rodinných důvodů. Ale převedení zaměstnanci by v tomto případě měli být vypláceni na základě tarifů platných pro jejich nové pracoviště.

Postupy uplatňované u převodů musejí v případě každé větší akce zahrnovat společnou konzultaci nebo diskusi s představiteli pracovníků (odborníky). Dochází-li k pravidelnému sezonnímu převádění pracovníků, je nejlepší vytvořit standardní postup, který bude obsahovat i otázky odměňování. Jednotlivé převody mohou řídit příslušní vedoucí pracovníci, ale musejí si být vědomi podnikové politiky a postupů a musejí pečlivě a s rozvahou řešit všechny problémy související s převodem lidí.

45.5 Postup při povyšování pracovníků

Cílem postupů uplatňovaných při povyšování pracovníků by mělo být za prvé, umožnit manažerům obsadit vyšší funkce nejtalentovanějšími lidmi existujícími v podniku a za druhé, poskytnout zaměstnancům příležitost posunout kupředu svou kariéru v podniku v souladu s existujícími příležitostmi (je třeba přitom respektovat politiku stejné příležitosti) a jejich vlastními schopnostmi.

Každé organizaci, kde často dochází k povyšování a kde tento proces vytváří problémy, lze doporučit, aby si vytvořila svou politiku a své postupy pro povyšování. S touto politikou a postupy musejí být obeznámeni jak manažeři, tak i zaměstnanci, a tato politika a postupy musejí plně respektovat politiku stejné příležitosti (obvykle bývá vtělena do prohlášení o politice stejné příležitosti). Hlavní skutečnosti, které by postup pro povyšování měl obsahovat, jsou:

- volné funkce, vytvářející příležitost k povýšení, by měly být oznámeny personálnímu útvaru,
- volné funkce by měly být inzerovány uvnitř organizace,
- vedoucí oddělení by neměli mít možnost odmítat povyšování svých podřízených, pokud se nejedná o jedince, kteří pracují v oddělení řekněme méně než rok, nebo pokud oddělení neutrpělo v nedávné době těžké ztráty pracovníků v důsledku povýšení pracovníků nebo jejich převedení na jiné pracoviště,
- příležitosti k povýšení by měly být otevřené všem, bez ohledu na rasu, náboženské přesvědčení, pohlaví nebo rodinný stav.

Příklad postupu při povyšování pracovníků je uveden v příloze E.

45.6 Řízení přítomnosti v práci

Řízení přítomnosti v práci je proces minimalizace opožděných příchodů a absencí. Tradiční metodou bylo vyžadovat od pracovníků placených v časové mzdě, aby si na zvláštní kartu označovali na příslušném zařízení hodinu příchodu a odchodu z práce. Byly zároveň stanoveny srážky za pozdní příchody nebo za neomluvené absence. V současné době se projevuje rostoucí tendence k harmonizaci podmínek zaměstnání v organizacích a manuální pracovníci na plný úvazek mají pracovní podmínky, které obsahují odměnu i během absence. Některé organizace vyžadují používání „píchaček“ u všech zaměstnanců, jiné je vůbec zrušily. Ať už došlo k harmonizaci podmínek zaměstnání či nikoliv, nebo ať už se „píchačky“ používají či nikoliv, pořád je zapotřebí kontrolovat pozdní docházku a absence.

Dodržování pracovní doby

Nejllepší metoda, jak kontrolovat a zlepšovat dodržování pracovní doby, je pověřit vedoucí týmů odpovědností za dodržování pracovní doby. Ti pak vedou záznamy (může se přitom využívat počítačů) a podnikají potřebné kroky, jestliže zaměstnanci zneužívají důvěru, která se jim poskytuje. V závažnějších případech to může znamenat srážky platu a nakonec přísné disciplinární řízení. Ale je povinností vedoucího týmu vést lidi a vytvářet týmový duch, který bude minimalizovat výskyt takovýchto kroků.

Politiku dodržování pracovní doby lze dohodnout s odbory podle vzoru dohody uzavřené mezi podnikem Continental Can a jeho odbory, o níž píše Wickens (1987). Tato dohoda obsahuje následující prohlášení:

Podnik důvěřuje svým zaměstnancům, že se budou chovat odpovědně a budou v práci včas. V případě, že bude tato důvěra zneužita a podnik bude u nějakého zaměstnance nespokojen s dodržováním pracovní doby, může být tomuto zaměstnanec zastaveno vyplácení mzdy nebo platu a může se od něj vyžadovat, aby dodržoval přísnější formu dodržování pracovní doby. Bude také vystaven disciplinárnímu řízení. Podnik a odbory uznávají, že je v zájmu všech zúčastněných stran minimalizovat pozdní příchody, a budou spolupracovat ve všem, co bude pro splnění tohoto cíle nezbytné.

Absentérství

Absentérství může být rozkladné a drahé. Je třeba je kontrolovat a snižovat. Kroky potřebné k dosažení efektivní kontroly absencí a jejich snižování jsou:

- *angažovanost* manažerů ve snižování nákladů vyplývajících z absencí,
- *důvěra* – absentérství se nejlépe snižuje, jestliže je zaměstnancům poskytnuta důvěra – podniky, které stavějí na tomto základě, poskytují všem pracovníkům nemocenské dávky a spoléhají za účelem minimalizace zneužívání tohoto dobrodiní na oddanost, angažovanost a motivaci svých zaměstnanců (kteří jinak pilně pracují), ale vyhrazují si právo přezkoumat vyplácení nemocenských dávek v případě, že bude absence z důvodu nemoci nepřijatelná,
- *informace* – bohužel, metoda důvěry nemusí nutně fungovat a je zapotřebí mít konkrétní a přesné informace o absencích – ty mohou poskytnout počítačové systémy,
- *politika dokladované přítomnosti v práci*, vyjadřující názor organizace na absentérství a pravidla pro vyplácení nemocenských dávek,

- *pravidelné vzdělávání manažerů a vedoucích týmů*, které zabezpečuje, aby si byli vědomi své odpovědnosti za kontrolu a snižování absence, a informuje je o tom, jaké kroky mohou podniknout,
- *komunikace*, která zaměstnancům poskytuje informace o tom, proč je důležitá kontrola a snižování absencí,
- *poradenství* pro zaměstnance, u nichž se problémy s přítomností v práci objevily při jejich hodnocení, které poskytuje rady, jak překonat tyto problémy, a které vytváří ovzduší důvěry,
- *disciplinární řízení* – musí být prováděno spravedlivě, důsledně a zásadově.

45.7 Stejná příležitost

Politikou stejné či rovné příležitosti (antidiskriminační politikou) jsme se zabývali v 10. kapitole. Při její realizaci by se mělo postupovat podle následujících kroků:

1. Získávání pracovníků:

- mít přesné, aktualizované popisy pracovních míst, které nebudou tendenční z hlediska pohlaví,
- vyhnout se přebujelým kritériím práce ve specifikaci pracovního místa,
- prověřit, zda požadavky pracovního místa jsou skutečně nezbytné pro práci a neodrážejí tradiční tendenční praktiky,
- dát si pozor na to, abychom se v inzerátech a literatuře sloužící získávání pracovníků nedopouštěli toho, že budeme uvádět pouze mužský rod (tj. místo tradičního „hledáme pracovníky“ používat „hledáme pracovníky/pracovnice“ – prostě nediskriminovat ženy) nebo nezdůvodnitelnou věkovou hranici.

2. Výběrový pohovor – abychom redukovali předpojatost a tendenčnost u pohovorů:

- proškolení všichni, kteří provádějí výběrové pohovory,
- zabezpečit, aby předběžné pohovory vedli pouze proškolení pracovníci,
- vyhnout se diskriminačním otázkám, i když lze s uchazečem diskutovat o všech rodinných a osobních okolnostech, které mohou mít negativní dopad na pracovní výkon, pokud to ovšem neobsahuje ani stín předsudků vůči pohlaví uchazeče.

3. Vzdělávání:

- prověřit, zda ženy a muži mají stejné příležitosti pro účast na programech vzdělávání a rozvoje,

- zařazovat nově získané pracovníky do vzdělávacích programů,
- zabezpečit, aby kritéria výběru pro potřeby vzdělávání nediskriminovala ženy,
- zvážit pozitivní vzdělávací opatření pro ženy a etnické menšiny.

4. Povyšování:

- zlepšit postupy při hodnocení pracovníků tak, aby se minimalizovala tendenčnost a předpojatost vůči nějaké skupině pracovníků (ženám, etnickým menšinám),
- zabránit tomu, aby se vliv minulých diskriminačních výběrových postupů projevil i při povyšování pracovníků,
- nepředpokládat, že ženy či příslušníci menšin nestojí o povýšení.

(Autor při sestavování tohoto přehledu vycházel z doporučení britského Institute of Personnel and Development, které je zřejmě staršího data. V novějších předpisech Evropské unie má zásada stejné příležitosti širší záběr, zejména se snaží zabránit věkové diskriminaci pracovníků. Je tedy zakázáno uveřejňovat inzeráty uvádějící věkovou hranici přijatelnosti uchazeče o zaměstnání, pokud není právně zdůvodnitelná – např. u policie či jiných ozbrojených složek –, a je zakázáno používat věku jako jednoho z rozhodujících kritérií výběru pracovníka. – Poznámka překladatele.)

45.8 Otázka etnických menšin

Pokud jde o otázku etnických menšin, doporučuje se provádět analýzu podnikové pracovní síly dostatečně podrobně, aby bylo možné zjistit, zda jsou příslušníci etnických menšin dostatečně zastoupeni ve skupinách kvalifikovaných a řídicích pracovníků a zda nejsou koncentrováni jen v určitých zaměstnáních. Důležité je monitorovat proces získávání a výběru pracovníků, protože v něm se snadno uplatňují předsudky nebo skrytá diskriminace etnických menšin.

Výsledky monitorování etnických menšin by měly ukázat, zda:

- v porovnání s podnikovou pracovní silou jako celkem, nebo v porovnání s lokálním trhem práce nejsou pracovníci etnických menšin v některých oblastech nedostatečně či naopak nadměrně zastoupeni,
- se reprezentativní počty pracovníků etnických menšin ucházejí o pracovní místa a jsou na ně přijímány,
- mají pracovníci etnických menšin vyšší nebo nižší podíl na pracovních propouštěných z organizace,
- existují nějaké další disproporce v podílech pracovníků etnických menšin.

Pokud je to nezbytné, lze podniknout určité kroky k zabezpečení nápravy. Může se postupovat podle následujících bodů:

- zvolit takovou inzerci zaměstnání, aby se informace dostaly do rukou skupin, které jsou v podniku nedostatečně zastoupené,
- spolupracovat s úřady práce a zprostředkovatelskými agenturami v územích, kde jsou tyto skupiny soustředěny,
- získávat a zabezpečovat vzdělávání pro absolventy škol tak, aby se zohlednily etnické otázky,
- povzbuzovat zaměstnance z těchto skupin, aby se ucházeli o povýšení či převedení na jinou práci či jiné pracoviště,
- vzdělávat pro účely povyšování nebo zvyšovat kvalifikaci těch zaměstnanců z řad etnických skupin, kteří postrádají určitou odbornost, ale mají dostatečný potenciál.

45.9 Řízení rozmanitosti

Jak napsali Kandola a Fullerton (1994):

Základní myšlenka řízení rozmanitosti akceptuje to, že pracovní sílu tvoří různé populace lidí. Rozmanitost tvoří viditelné a neviditelné rozdíly, které se týkají takových faktorů, jako je pohlaví, věk, dosavadní zkušenosti, rasa, změněná pracovní schopnost, osobnost a styl práce. Je založena na předpokladu, že využití těchto rozdílů vytvoří produktivní prostředí, v němž se bude každý cítit vážený, kde talenty lidí budou plně využity a v němž dojde k naplnění cílů organizace.

Řízení rozmanitosti se soustřeďuje na to, aby lidé maximalizovali svůj potenciál a své přispění k úspěšnosti organizace. Znamená vážit si rozmanitosti, tj. vážit si rozdílů mezi lidmi a rozdílné kvality, kterou vnášejí do práce. Může to vést k vytváření prospěšnějšího, úspěšnějšího a produktivnějšího prostředí.

Stanovisko podniku International Distillers and Vintners k řízení rozmanitosti citované Kandolou a Fullertonem říká:

Řízení rozmanitosti se týká řízení lidí, kteří nejsou jako vy a kteří ani možná neaspírají na to, být jako vy. Týká se toho, že musíte mít manažerské dovednosti, umožňující, aby jejich rozdílné úhly pohledu a názory zvýšily kvalitu vašich rozhodnutí.

Kandola a Fullerton také uvádějí následujících deset nejúspěšnějších kroků přijatých organizacemi, které uplatňují politiku rozmanitosti:

1. Zavést stejná práva a zaměstnanecké výhody, jaké mají pracovníci na plný úvazek, i pro pracovníky na zkrácený úvazek.
2. Umožnit pružný přístup, pokud jde o požadavky na podnikovou uniformu či oblékání vůbec.
3. Umožnit poskytování volna pro péči o osoby závislé na zaměstnancích nad hranici stanovenou zákonem, např. prodloužení mateřské/otcovské dovolené.
4. Zaměstnanecké výhody poskytované partnerům zaměstnanců se poskytují nejen partnerům opačného pohlaví, ale i partnerům stejného pohlaví.
5. Nakoupit speciální zařízení, např. klávesnice opatřené slepeckým písmem.
6. Zaměstnávat pomocníky pro ty, kteří je potřebují (např. osoby doprovázející slepce zaměstnané v podniku po území podniku, osoby pomáhající vozíčkářům, negramotným nebo jazyka neznalým zaměstnancům apod.).
7. Vzdělávat školitele specializované na oblast stejných příležitostí (oblast anti-diskriminační politiky).
8. Vyloučit věková kritéria z rozhodování o výběru pracovníků.
9. Poskytovat pomoc v oblasti péče o děti.
10. Umožňovat personálu přerušování pracovní kariéry (přerušování výkonu práce v podniku).

45.10 Věk a zaměstnání

Při získávání, zaměstnávání a vzdělávání pracovníků by se měly vzít v úvahu následující skutečnosti o věku a věkové diskriminaci, které zpracoval na základě platných mezinárodních dokumentů Institute of Personnel and Development ve Velké Británii:

- Věk je špatný prediktor pracovního výkonu.
- Je zavádějící spojovat fyzické a duševní schopnosti s věkem.
- Více lidí než kdykoliv v minulosti žije aktivně a ve zdraví i ve vyšším věku.
- V důsledku demografického stárnutí populace vzrůstá množství starších pracovníků na trhu práce.
- Věk může být jen vzácně skutečným a přijatelným požadavkem na zaměstnance.

- Společenské postoje mohou podporovat používání zastaralých personálních praktik, týkajících se získávání, výběru, povyšování, vzdělávání, propouštění a penzionování pracovníků.
- Snížená sebedůvěra, sebeúcta a motivace, společně se ztrátou nebo snížením finanční nezávislosti jedinců a osob na nich závislých, jsou některé ze škodlivých důsledků věkové diskriminace.

45.11 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování bylo bohužel vždy součástí pracovního života. Snad už dnes není tak očividné jako v minulosti, ale pořád ve více či méně patrné formě existuje a je právě tak nepřijemné.

Osoby vystavené obtěžování mohou podat soudní žalobu, ale musí samozřejmě existovat i podniková politika, která by jasně dávala najevo, že sexuální obtěžování nebude tolerováno.

Problémy boje proti sexuálnímu obtěžování

První problém, na který obvykle narážíme při potlačování sexuálního obtěžování, spočívá v tom, že může být velmi obtížné celý případ objasnit. Obvinění z obtěžování může být těžko prokazatelné, pokud neexistují svědci. A ti, kteří se toho dopouštějí, si dávají pozor, aby se to odehrávalo jen mezi čtyřma očima. Za této situace může stát tvrzení proti tvrzení. Obtěžující osoba, téměř vždy jde o muže, používá dva způsoby obrany: za prvé, že k ničemu nedošlo („vymyslela si to“), a za druhé, že pokud k něčemu došlo, bylo to vyprovokováno chováním ženy. Za této situace každý, kdo se případem zabývá, musí prokázat soudnost a pokusit se – byť to bylo jakkoliv obtížné – zbavit jakýchkoliv tendencí k preferování slova muže, ženy, nadřízeného nebo podřízeného.

Druhým problémem je to, že oběti sexuálního obtěžování nejsou často ochotné podniknout příslušné kroky a ve skutečnosti to dělají jen vzácně. Je tomu tak proto, že si uvědomují skutečnou nebo domnělou obtížnost takovéto obtěžování prokázat. Ale také mohou mít pocit, že se jim nedostane patřičné pozornosti, a obávají se důsledků takového obvinění a také toho, jak s nimi bude jednat nadřízený nebo kolegové v budoucnu – bez ohledu na to, zda právě oni byli obviněni, či nikoliv.

Třetím, a možná nejvíce zakořeněným a nejobtížnějším problémem vůbec, je to, že sexuální obtěžování může být součástí kultury organizace – způsobem života, „normou“ uplatňovanou na všech úrovních.

Řešení

Neexistuje žádné snadné řešení těchto problémů. Bude asi velmi obtížné sexuální obtěžování zcela vymýtit. Ale je třeba vynakládat soustavné úsilí na boj proti tomuto obtěžování a je třeba přitom zvážit následující přístupy:

1. Vydat jasné prohlášení nejvyššího představitele organizace, že sexuální obtěžování se nebude tolerovat. Absolutní požadavek zacházet se všemi lidmi stejně, bez ohledu na jejich pohlaví, roli, náboženské vyznání, sexuální orientaci nebo změněnou pracovní schopnost, by měl být základní hodnotou organizace. To by mělo být zdůrazněno výslovným odsouzením obtěžování jako přímého a nepřijatelného porušení této hodnoty.
2. Je třeba podpořit toto prohlášení směrnicemi týkajícími se sexuálního obtěžování, které budou výslovně uvádět, jak je organizace odsuzuje, proč není přijatelné a co mohou udělat lidé, kteří se domnívají, že mu byli vystaveni.
3. Posílit tuto hodnotu a politiku chováním lidí ve vyšších funkcích, které bude demonstrovat, že nejde o pouhá slova, ale že toto nabádání má svůj význam.
4. Zabezpečit, aby podniková politika týkající se obtěžování byla jasně sdělována už v kursech pro nově přijaté pracovníky a aby byla každému důrazně připomenuta u příležitosti jeho povýšení.
5. Je třeba učinit opatření pro zaměstnance vystavené sexuálnímu obtěžování, aby mohli hledat radu, podporu a konzultaci, a to při zachování důvěrnosti sdělení a bez jakékoliv povinnosti podniknout další kroky. Poradce může poskytovat radu a pomoc a plnit následující funkce:
 - nabízet vedení při projednávání problémů sexuálního obtěžování,
 - neformálně pomáhat při řešení problémů tím, že bude se souhlasem stěžující si osoby hledat cesty, jak si důvěrně a na bázi dobrovolnosti pohovořit s obviněnou osobou a vyřešit tak záležitost bez formálního disciplinárního řízení nebo projednávání stížnosti,
 - pomáhat při podávání stížnosti, pokud si zaměstnanec bude přát projednat záležitost formálně,
 - tam, kde je to vhodné, činit příslušné kroky, aby osoba, obviněná se sexuálního obtěžování, nepokračovala ve svém chování,
 - v případě, že problém byl vyřešen neformálním způsobem, radit oběma stranám, jak si v budoucnu vést při vzájemných kontaktech.
6. Vytvořit zvláštní postupy pro projednávání stížností na sexuální obtěžování – normální postup pro vyřizování stížností by nemusel být vhodný, protože obtěžující osoba by mohla být liniovým manažerem stěžujícího si zaměstnance. Po-

stup by měl být takový, aby stěžující si osoba mohla – pokud si to bude přát – předložit svou stížnost osobě stejného pohlaví.

7. Prošetřování stížností by se mělo provádět citlivě a s ohledem na práva stěžovatele i obviněného. Je třeba zabezpečit, aby projednávání bylo vedeno slušně a spravedlivě a aby obě strany měly stejnou možnost vyložit své stanovisko. Měly by zvítězit principy přirozeného práva, o kterých jsme se již v této kapitole zmínili. Je třeba pečovat o to, aby nedošlo k nespravedlivému poškození kariéry a pověsti žádné ze stran.
8. Tam, kde došlo k sexuálnímu obtěžování, je s ním třeba zatočit. Mělo by být jasně řečeno, že je považováno za vážné porušení žádoucího pracovního chování, a prokáže-li se, měl by být příslušný jedinec okamžitě propuštěn. Méně tvrdé tresty by měly být vyhrazeny pro nezávažné případy, ale i v těchto případech je třeba varovat, že opakování takového chování bude mít za následek propuštění.
9. Zabezpečit, aby si každý byl vědom toho, že organizace podnikne potřebné kroky k potrestání každého, kdo se dopustí sexuálního obtěžování.
10. Proškolení manažery a vedoucí týmů tak, aby se zajistilo, že se bude tato politika řádně realizovat, a aby si byli vědomi toho, že jsou přímo odpovědní za předcházení projevům sexuálního obtěžování i za příslušné kroky, pokud k němu přece jen došlo.

45.12 Kouření

Pravidla pro kouření na pracovišti mají zaměstnancům zabezpečit zdravé a příjemné pracovní prostředí a předejít konfliktům. Pravidla pro kouření by měla být vytvořena po konzultacích se zaměstnanci a lze využít i zvláštního šetření názorů zaměstnanců. Většina kuřáků souhlasí s tím, že nekuřáci mají právo pracovat v ovzduší bez tabákového kouře. Pravidla pro kouření mohou znamenat totální zákaz kouření, obvykle s výjimkou kouření ve vyhrazených prostorách mimo pracoviště. Pamatujme na to, že i kuřáci mají nějaká práva a že zákaz ve všech prostorech organizace by mohl být příliš tvrdý a pro některé kuřáky nesnesitelný. Někdy na základě dohody existuje částečný zákaz se zvláštními pracovišti pro ty, kteří chtějí kouřit. Kuchyně a výtahy jsou vždy nekuřáckými zónami a jídelny a odpočívárny všeobecně také.

Někdy je vhodné zavést zákaz kouření postupně tak, že se začne omezením kouření v zasedacích místnostech, na chodbách a v kantýnách a postupně se přejde na zákaz kouření v jiných společných a pracovních prostorách.

45.13 Užívání škodlivých látek při práci

Užívání alkoholu, drog a dalších škodlivých látek způsobuje takové pracovní problémy, jako je absentérství, nízký výkon a interpersonální problémy, například nepředvídatelné reakce na kritiku, paranoiu, podrážděnost, stranění se kolegů, vypůjčování si peněz nebo fyzické či verbální útoky na kolegy. Postup, jak se vypořádat s projevy užívání škodlivých látek, je nezbytný, protože:

- mnozí zaměstnavatelé mají několik zaměstnanců, kteří mají problémy s pitím a možná i drogami,
- užívání škodlivých látek může vyvolávat určitý pracovní tlak, napětí při práci, za které musejí zaměstnavatelé přebírat určitou odpovědnost,
- od zaměstnavatelů se vyžaduje, aby udržovali bezpečné a zdravé pracovní prostředí.

Institute of Personnel and Development ve Velké Británii vytvořil směrnice pro přípravu politiky týkající se užívání škodlivých látek. Směrnice naznačují, že by se tato politika měla týkat následujících záležitostí:

- zabezpečení toho, aby zaměstnancům, u nichž byly zjištěny takovéto problémy, byla nabídnuta rada a další nezbytná pomoc,
- poskytování rozumného pracovního volna nezbytného pro léčení závislosti na stejné bázi jako v případě onemocnění a plné spolupráce se zaměstnancem, který se snaží vymanit ze své závislosti,
- vytváření příležitostí k prodiskutování záležitosti, která vyšla najevo, nebo k prodiskutování podezření, že pracovní výkon ovlivňuje užívání škodlivých látek,
- umožnění, aby pracovníka na všechna jednání doprovázel přítel nebo představitel zaměstnanců (odborový funkcionář),
- respektování práva na důvěrnou povahu těchto případů,
- nabízení institucí, kde se může zaměstnanec ucházet o pomoc, nebo poskytování stejné pomoci všude tam, kde zaměstnavatel provozuje své vlastní léčebné či poradenské služby,
- zabezpečení všech zaměstnaneckých práv po dobu léčení, včetně práva návratu na totéž pracovní místo nebo na jiné vhodné pracovní místo (to závisí na míře, v jaké si zaměstnanec zachová potřebnou pracovní způsobilost),
- propojení politiky týkající se požívání škodlivých látek s disciplinárním řízením,

- politiky týkající se následné recidivy (otázka recidivy se musí důkladně zvážit a je třeba vyhodnotit její skutkovou podstatu),
- postupů používaných k monitorování, vyhodnocování a revizi této politiky,
- jmenování lidí odpovědných za zabezpečování realizace této politiky a výběr osoby primárně odpovědné za její zavedení,
- zařazení těchto záležitostí do vzdělávacích programů pro zaměstnance i pro osoby odpovědné za zavádění a realizaci této politiky v zájmu toho, aby všichni měli dostatečné znalosti a dovednosti pro plnění svých povinností v rámci realizace této politiky.

45.14 AIDS

Neexistuje žádný logický důvod pro to, aby se s AIDS zacházelo jinak než s ostatními chorobami, kterými mohou být zaměstnanci postiženi, a z nichž mnohé jsou nakažlivé a některé dokonce smrtelné. AIDS je však nová, děsivá a lidi ohrožující choroba, již se dostalo mimořádné – nikoliv vždy přesné – publicity. Z toho důvodu je nutné vytvořit podnikovou politiku týkající se AIDS, která by mohla obsahovat následující body:

- Riziko infekce prostřednictvím kontaktů na pracovišti je zanedbatelné.
- Tam, kde zaměstnaní lidé přicházejí do styku s krví, jako například v laboratořích, nemocnicích a ordinacích, je třeba učinit zvláštní opatření ve smyslu směrnic platných v dané zemi.
- Zaměstnanci, kteří vědí, že jsou infikováni virem HIV, nejsou povinni sdělovat tuto skutečnost podniku, ale pokud to udělají, půjde o sdělení zcela důvěrné.
- Nebude diskriminován nikdo s AIDS či nikdo, kdo je vystaven zvýšenému riziku onemocnění AIDS.
- Se zaměstnanci infikovanými virem HIV nebo trpícími AIDS se nebude zacházet jinak, než s kýmkoliv jiným trpícím nějakou vážnou chorobou.

46. KAPITOLA

PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM A EVIDENCE PRACOVNÍKŮ

46.1 Úvod

Kvalita rozhodování týkající se lidí a kvalita služeb poskytovaných personálním útvarům jsou do značné míry závislé na kvalitě informací a existující evidence. V této souvislosti je užitečné rozlišovat mezi údaji, informacemi a znalostmi:

- *údaje (data)* tvoří základní stavební bloky,
- *informace* jsou smysluplně uspořádané údaje – jak napsal Drucker (1988), „informace jsou údaje mající konkrétní smysl a účel“,
- *znalosti* představují aplikaci a produktivní využití informací.

Znalosti jsou klíčem. Umožňují personalistům nejen vykonávat jejich funkce efektivně, ale také přispět ke strategickému rozhodování o záležitostech týkajících se lidí. Umožňují, aby odpovědnost za personální práci stále více přecházela na líniové manažery, kteří – vybaveni znalostmi získanými z počítačového personálního informačního systému (CPIS) – mohou kvalifikovaněji rozhodovat v rámci svých kompetencí týkajících se řízení týmu. Jak to vyjádřil Richard Wheeler (1995): „Počítačový informační systém o lidských zdrojích funguje jako sklad a pramen důležitých informací a jako něco, co umožňuje změny... Klíčem k získání znalostí o lidských zdrojích a k porozumění lidským zdrojům je mít přístup k informacím a schopnost s nimi zacházet.“

Základem pro získání těchto znalostí a základem pro rozhodování a organizování je informační technologie. Tato kapitola tedy začíná analýzou prospěšnosti informační technologie pro personální práci tak, jak se používá v počítačovém personálním informačním systému, a poté se zamýšlí nad tím, jak informační technologie ovlivňuje strategii týkající se personálních informací. Následně se zabýváme příklady použití počítačového personálního informačního systému a metodami jeho vytváření.

Personální informační systém však bude obvykle zahrnovat určitou formu manuálního uchovávání informací (osobní spisy pracovníků) a mnohé malé podniky stále ještě pracují s manuálními záznamy na kartách. Poslední část této kapitoly tedy stručně popisuje prvky manuální evidence pracovníků.

46.2 Prospěšnost počítačového personálního informačního systému (CPIS)

CPIS může:

- umožnit personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům,
- být jakýmsi potrubím propojujícím personální politiku a personální procesy v celé organizaci a tak usnadňovat formování a rozvíjení integrovaného a promyšleného přístupu k personálnímu řízení,
- poskytovat důležité údaje pro strategické personální rozhodování a umožňovat personalistům rychlé získání a analýzu informací, aby si mohli prověřit své nápady a plány – pomáhá to při identifikaci přínosu personálních strategií v tom smyslu, že podnik může tento přínos vidět v podobě jakési přidané hodnoty, nikoliv jen v podobě snížení nákladů,
- pomoci při procesu posilování pravomocí liniových manažerů, týkajících se jejich vlastních personálních záležitostí, což – jak říká Wheeler (1995) – podporuje „přenášení řízení lidských zdrojů na linii nejen tím, že pouze zabezpečuje, aby politika lidských zdrojů vyhověla důkladným prověrkám platnosti, ale také tím, že poskytuje liniovým manažerům radu a vedení prostřednictvím počítačové sítě“,
- snížit náklady práce při vykonávání personálních činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé straně však umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní služby.

Těchto výhod lze dosáhnout v plné míře pouze tehdy, jestliže se v požadavcích na personální informace uplatní strategický a podnikový pohled. Jestliže CPIS je použit pouze k tomu, aby se zautomatizovaly určité stránky personální administrativy, například evidence pracovníků, pak není plně využit jeho potenciál.

46.3 Strategie informační technologie pro CPIS

Strategie týkající se personálních informací v nějaké organizaci se zabývá, za prvé, použitím počítačových informací pro strategické rozhodování, za druhé, okruhem aplikací, které by měly být zahrnuty do systému, a konečně, zabezpečením potřebného vybavení liniových manažerů, aby měli přímý přístup k jakýmkoliv personálním údajům, které potřebují k řízení svého týmu v decentralizované organizaci.

Strategické rozhodování

Strategické oblasti, v nichž počítačové informace a znalosti získané analýzou těchto informací obsahují i makra (jednotlivé počítačové instrukce, které představují sekvenci operací), se týkají organizace, potřeby lidských zdrojů a požadavků na ně, využití lidských zdrojů, rozvoje pracovníků a „zdraví“ organizace.

Konkrétně se informace mohou zaměřit na takové oblasti, jako například:

- rozvoj organizace – jaká by měla být struktura organizace, aby vyhovovala budoucím potřebám, a jaká informační technologie může umožnit strukturální změny, například struktury složené z vysoce výkonných týmů,
- plány lidských zdrojů, zvláště pak ty, které se týkají „mapování“ požadavků na budoucí schopnosti a rozšíření kvalifikační základny,
- rozhodování o budoucím rozvoji a potřebách vzdělávání,
- rozhodování o výkonnosti a osobních charakteristikách lidí, kteří budou v organizaci úspěšní,
- hodnocení „zdraví“ organizace měřeného pomocí zkoumání postojů a statistiky fluktuace a absence a sloužícího k vytváření strategií motivace, stabilizace pracovníků a omezování absence,
- analýza produktivity jako základny pro programy zlepšování produktivity,
- analýza rozsahu snižování počtu pracovníků v zájmu omezování zbytečných nákladů.

Okruh aplikací

Existuje obrovský okruh aplikací, z nichž si můžeme vybrat, počínaje základní evidencí pracovníků a konče vysoce složitými „expertními“ systémy, které se zaměřují na základní personální rozhodovací oblasti.

Průzkum používání počítačů v personalistice z roku 1994 (Richards-Carpenter, 1994) zjistil, že aplikace, které byly považovány za nejužitečnější, byly (v závorkách je procento z celkového počtu respondentů):

- evidence pracovníků (86)
- mzdy (86)
- evidence absencí a dovolené (43)
- nemocenské a mateřské dávky (35)

Menší podíly respondentů (13-17 %) považovaly za vysoce důležité následující činnosti: informace o schopnostech, získávání pracovníků, porovnávání požadavků pracovních míst a kvalifikace pracovníků a řízení vzdělávání.

Plně rozvinutý personální systém by měl pokrývat následující oblasti:

- základní údaje o zaměstnancích,
- analýza hodnocení pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- plánování pracovníků,
- vyhledávání a získávání pracovníků,
- komunikace s pracovníky,
- evidence absencí,
- evidence dovolené,
- sledování výkonnosti,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- strukturování a analýza platů,
- hodnocení práce,
- zdravotní záležitosti.

Na základě banální pravdy, že informace je užitečná pouze tehdy, je-li užívána a využívána, bude rozhodnutí o tom, která aplikace bude zvolena, závislé na analýze toho, co jsou prioritní oblasti či aspekty personálního řízení, kde informace pravděpodobně nejlépe přispějí k redukci administrativní práce, ke snížení nákladů, k urychlení poskytování informací a ke strategickému rozhodování. Lze začít s těmi aplikacemi, které představují podporu základních administrativních funkcí, a po vytvoření databáze postupně rozšiřovat systém o další aplikace.

Zapojení liniových manažerů

Se všeobecnou přístupností osobních počítačů a rozvojem zpracování dat v nej-různějších sítích je možné, aby data potřebná pro liniové manažery byla do sítě vkládána z centra. Manažeři mohou mít rovněž své vlastní údaje a všelijak manipulovat s údaji a modelovat je, například, když zvažují alternativní způsoby rozdělení rozpočtových prostředků určených na přírůstek mezd a platů svého personálu. Všechno je to třeba samozřejmě zabezpečit tak, aby se informace dostaly pouze k lidem, kteří mají právo je znát, a některé údaje mohou být dokonce poskytovány tak, že je bude možné pouze číst.

Strategie rozšiřování CPIS na liniové manažery bude zcela jasně do značné míry závislá na politice organizace, týkající se přenášení odpovědností za personální rozhodování na liniové manažery. Ale pokud tato politika bude existovat, její realizace bude pravděpodobnější, jestliže budou mít liniovní manažeři k dispozici potřebné informace.

46.4 Vytváření CPIS

Obecný přístup

Wheeler (1995) konstatuje, že typické fáze vytváření CPIS jsou následující:

- Stanovit současné a budoucí potřeby podniku a odhadnout, jak se tyto potřeby dotknou lidských zdrojů a jaké budou mít důsledky pro informační systémy.
- Připravit pro vrcholové orgány stanovisko, týkající se potřeby informačních systémů.
- Rozpoznat možnosti pro uspokojení požadavků v oblasti lidských zdrojů.
- Připravit doporučení pro schválení vrcholovými orgány a pro nákup o tom, jak postupovat. Doporučení musí být podpořeno jak finanční rozvahou, tak analýzou přínosů, které to bude znamenat pro podnik, i jakékoliv s tím související změny podnikových postupů. Bude asi zapotřebí jakéhosi plánu přechodu, který stanoví pořadí činností, které podniku umožní rychle a efektivně přejít na jakýkoliv nový systém s minimem problémů.

Preferované charakteristiky CPIS

Jak uvedl Richards-Carpenter (1993), současný CPIS musí klást důraz na:

- přímé vkládání dat u pramene,
- snadný přístup liniových manažerů do sítě (s náležitým opatřením, zajišťujícím bezpečnost osobních údajů),
- systémy, které mohou být použity i „příležitostným uživatelem“, nejen zasvěceným odborníkem,
- systémy schopné vypořádat se s rutinními administrativními procesy a nikoliv jen systém informací pro řízení, který může být programován na zabezpečování příležitostných procesů,
- systémy poskytující informace potřebné pro liniové manažery ve snadno srozumitelné podobě.

Okruh aplikací bude definován strategií týkající se informační technologie. Bude důležité zajistit, aby hardware odpovídal požadavkům organizace a aby osobní počítače a terminály byly tam, kde jsou zapotřebí, a byly navzájem propojeny do potřebné sítě.

Stejně tak je důležité zajistit, aby byl systém vytvořen takovým způsobem, aby uchovával všechny základní údaje potřebné pro žádoucí informování manažerů. Systém by měl být „user-friendly“ (přátelský, vstřícný vůči uživateli) a měl by mít na paměti, že úkol, který vyžaduje při užívání CPIS nejvíce času, je vkládání údajů, a že způsob vyhledávání informací v systému musí být tak snadno naučitelný, jak je to jen možné.

Jednotlivé otázky, které je třeba zvážit v souvislosti s vytvářením systému, jsou:

- výběr zařízení (hardware),
- výběr programového vybavení (software),
- zacházení s databází,
- míra, v jaké bude systém propojen s odměňováním,
- vytváření programu.

Výběr zařízení (hardware)

Nemusí existovat žádný výběr zařízení – značná část CPIS (39 % podniků zapojených v roce 1994 do průzkumu využívání počítačů v personalistice ve Velké Británii) je stále ještě založena na elektronkovém samočinném počítači. Ale 39 % systémů je už založeno na minipočítačích a počet systémů založených na síti osobních počítačů používajících minipočítače nebo mikropočítače (tyto termíny jsou v angličtině poněkud neurčitě a používají se v různém významu od kalkulačky po všechno, co ještě není elektronkový samočinný počítač; v tomto případě asi půjde o stolní osobní počítače a notebooky – poznámka překladatele) vzrůstá jednak proto, že je to všeobecný trend v organizacích, jednak proto, že je obzvláště výhodné mít po celém podniku rozmístěný a snadno přístupný systém pro použití v personalistice. Počet tzv. UNIX systémů je stále ještě malý, ale neustále vzrůstá, protože výrobci neustále propagují a zlevňují tento přístup (UNIX je sdílený víceúčelový operační systém původně vyvinutý pro minipočítače, ale nyní více užívaný pro zařízení (workstations), která jsou něčím mezi mikropočítači a minipočítači).

Zacházení s databází

Systém by měl být založen na databázi – souboru integrovaných personálních registrů. Zvláštní pozornost by měla být věnována zacházení s databází a jejímu využívání, tedy programu nebo řadě programů, jejichž pomocí se databáze vytváří, či které umožňují její využívání a aplikace. Značnou péči je třeba věnovat návrhu

forem databáze: forem vstupů dat, zobrazení používanému při vkládání a změně dat, dotazům za použití standardních forem dotazů a formám písemných výstupů z databáze. Údaje budou mnohem kvalitnější, jestliže budou používány v takových každodenních personálních činnostech, jako je získávání pracovníků, řízení vzdělávání pracovníků a hodnocení práce.

Propojení s odměňováním

I když mnohé organizace mají agendu odměňování oddělenou od čistě personálních aplikací (agenda odměňování bývá často řízena účetnickými útvary), existuje mnoho argumentů pro to, aby měly podniky integrovaný systém. Vede to k hospodárnému využívání jedné velké databáze a usnadňuje to takové věci, jako jsou flexibilní systémy odměňování (např. kafeteria systém zaměstnaneckých výhod).

Programové vybavení (software)

Existuje značný a téměř matoucí výběr souborů programového vybavení pro aplikační programy poskytování informací a generování písemných dokumentů. Softwarové firmy neustále inovují a vytvářejí své produkty, a mezi nimi se najde něco pro každého. Jestliže však má organizace své vlastní analytiky a programátory, má výhodu v tom, že si může vytvořit programové vybavení šité na míru. Značná péče však musí být věnována tomu, aby se vychytaly různé mouchy systému, zejména, když se vytváří decentralizovaný systém zapojující liniové manažery.

Vytváření programu

Při vytváření a realizaci CPIS je třeba postupovat v následujících deseti krocích:

1. Definovat cíle – jde o úsporu administrativních nákladů, urychlení práce, poskytování kvalitnějších podkladů pro rozhodování, nebo o kombinaci všech těchto cílů?
2. Vypracovat rozvahu zvažující aplikace a jejich náklady a přínosy. Tuto rozvahu by mohli vypracovat externisté, nebo by mohla být vypracována za pomoci externích konzultantů nebo softwarových firem, které poskytují poradenské služby. Tato rozvaha bude obsahovat důkladnou analýzu a bude definovat požadavky uživatelů a zajišťovat, aby všichni zúčastnění si byli vědomi toho, co se plánuje, jaký z toho budou mít prospěch a co se od nich očekává při vytváření a aplikaci systému. Je třeba specifikovat, jaké informace bude systém uchovávat a zpracovávat a jak se tyto informace budou používat. Je třeba věnovat pozornost i ochraně údajů.
3. Připravit specifikaci požadavků, které podrobně stanoví, co se od systému očekává a jak by jej měl podnik využívat. Tuto specifikaci lze ještě před výběrem systému použít k informování dodavatelů přístrojového a programového vybavení.

4. Zvolit systém v podobě potřebného přístrojového a programového vybavení. Lze přitom zvážit a rozhodnout, do jaké míry bude použito existující přístrojové vybavení nebo systémy (například systém odměňování). Je také třeba zvážit potřebu a rozsah vytvoření sítě, tj. propojení uživatelů přes terminál, a také použití textových editorů.
5. Naplánovat program realizace tak, aby se zajistilo, že budou cíle splněny během daného časového termínu a v souladu s rozpočtem.
6. Zapojit uživatele, aby se dala možnost každému, kdo bude mít ze systému prospěch (linioví manažeři a také personální útvar), aby mohl přispět svými nápady a měl tak pocit, že je to spíše jeho systém, než že mu byl nějakým způsobem vnucen.
7. Porovnat projekt s programem realizace, aby se zajistilo, že poskytne to, co je třeba, včas a v souladu s rozpočtem.
8. Zabezpečit školení pro všechny uživatele tak, aby mohli systém užívat a vytěžít z něj co nejvíce.
9. Sledovat fungování systému a zjistit tak, zda systém funguje podle očekávání.
10. Soustavně rozvíjet základní systém tak, aby se zvyšovala míra jeho využitelnosti a samozřejmě i využívání při rozhodování.

46.5 Příklady aplikace CPIS

Evidence pracovníků

Může obsahovat podrobné údaje o pracovnících, pracovních místech, pracovních smlouvách, odměňování, hodnocení pracovního výkonu, spojeních a adresách a údaje o všech záležitostech týkajících se pracovníků. Ty mohou obsahovat všechny specifické oblasti informací, které může podnik o svých zaměstnancích potřebovat, například informace o kvalifikaci, zvláštních dovednostech a schopnostech, vzdělávání, absencích, zdravotním stavu a jeho změnách a disciplinárních záležitostech.

Plánování lidských zdrojů

CPIS lze použít k modelování dopadu, který v průběhu času bude mít na skupiny lidí organizace změn. Půjde o dopad na velikost a strukturu každé skupiny a na pohyby pracovníků do skupiny, uvnitř skupiny a ze skupiny. Takový model vypadá jako schéma používající systém pracovních sil tvořený stupni a toky. Uživatel má značnou volnost v definování požadovaného počtu a typu pohybů dovnitř, uvnitř i ven z každé úrovně systému, tj.:

- pohyby dovnitř – získávání pracovníků, převádění odjinud,
- pohyby ven – převádění jinam, penzionování, rezignace (neřízené ztráty), předčasné penzionování (řízené ztráty). (Autor neuvádí mezi neřízenými ztrátami úmrtí a mezi řízenými ztrátami propouštění. – Poznámka překladatele.)

Sledování a řízení fluktuace pracovníků

Počítačové modely mohou monitorovat a řídit fluktuaci pracovníků. Mohou tudíž zabezpečovat důležité vstupy pro ostatní oblasti řízení lidských zdrojů, například pro politiku získávání, povyšování, přemísťování, vzdělávání a plánování kariéry pracovníků.

Formování pracovní síly

CPIS lze použít k zabezpečení integrálního systému přizpůsobování počtu pracovníků podnikovým potřebám. Proces formování lidských zdrojů tak, aby byly splněny plánované výrobní úkoly, se stává v souvislosti s pružnějšími způsoby rozmísťování a umísťování lidí stále složitější. Tyto pružnější způsoby zahrnují širší či víceoborovou kvalifikaci (pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat různé úkoly a nejsou přitom omezováni odborovými předpisy), používání osob pracujících na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti či na základě krátkodobé pracovní smlouvy, používání distančních pracovníků (lidí pracujících doma nebo někde jinde – způsob, který umožňují počítačové sítě a elektronická pošta), používání tzv. podvečerních směn (lidé přicházejí pracovat v hodinách večerní špičky – používá se např. v obchodě), většího množství osob pracujících na zkrácený úvazek, sdílení pracovního místa atd.

Plánování lidských zdrojů je interaktivní proces, který vždy používá výstupy jedné části procesu k ovlivňování jiné části procesu. Tak například odhady poptávky a nabídky týkající se lidí, pravidla a možnosti spojování lidí s pracovními úkoly, možnosti pružné změny pracovních úkolů a využívání lidí – to všechno ovlivňuje politiku organizace v oblasti pokrývání potřeby pracovníků.

Profilování pracovníků

Profilování pracovníků je zvláštní částí formování pracovní síly, která se týká spojování lidí s pracovními úkoly a zabezpečování toho, aby byl k dispozici správný počet lidí schopný překonat dopad výkyvů v potřebě práce v průběhu času. Metody profilování se používají všude tam, kde existuje měřitelné množství práce, které může být odhadováno a předvídáno s dostatečnou přesností. Profilování může být propojeno s řízením nákladů práce v tom smyslu, že zaměstnávání a využívání lidí je omezeno a ovlivněno množstvím prostředků, které lze vynaložit na odměňování lidí, pracovním výkonem a cíli týkajícími se stavu zaměstnanců.

Modely profilování lze použít k:

- monitorování a analýze využívání pracovníků,
- testování důsledků přesunu některých činností do různých období roku a k analýze jeho předpokládaných dopadů na profil podnikové pracovní síly,
- monitorování pohybu výdajů na mzdy a zaměstnanecké výhody a k provádění testů citlivosti na dopad různých možností odměňování,
- předpovídání budoucí potřeby pracovníků,
- synchronizování procesu získávání stálých a dočasných pracovníků s prognózami potřeby práce (pracovního zatížení),
- uzpůsobování rozpočtů na zaměstnávání lidí (rozpočtů nákladů práce) na základě revidovaných prognóz intenzity činnosti,
- kontrole rozpočtů na zaměstnávání lidí (rozpočtů nákladů práce).

Informace o kvalifikaci pracovníků a audity kvalifikace

Mnohé organizace potřebují mít evidovány informace o dovednostech, schopnostech a zkušenostech svých zaměstnanců. Jednotlivá informace o kvalifikaci pracovníka může být propojena s databází o personálu tak, aby jakékoliv individuální změny nebo dodatečné vzdělávání mohly být do této databáze automaticky zaneseny.

CPIS může provádět periodické audity dovedností a schopností, které má organizace k dispozici. Ty pak mohou být porovnávány s odhady současných a budoucích požadavků, aby se zjistily oblasti, kde je nebo bude zapotřebí získávat nebo vzdělávat pracovníky.

Modelování schopností

Modelování schopností spojuje plánování organizace a údaje o pracovním výkonu za účelem zjištění dovedností a schopností požadovaných pro výkon určité práce či zastávání určitého pracovního místa. Pomáhá to při rozhodování o umístění, povyšování a vzdělávání pracovníků. Analýza schopností zkoumá jak to, jaké úkoly se na daném pracovním místě musejí vykonávat, tak to, jaké schopnosti se k tomu vyžadují. Je pak možné pomocí počítače vytvořit profil jednotlivých pracovních míst a porovnávat jej s hodnocením současných držitelů těchto pracovních míst nebo uchazečů o ně.

Získávání pracovníků

Systém získávání pracovníků v rámci CPIS může vykonávat čtyři základní administrativní úkoly:

- uchovávat detailní informace o uchazečích,
- opravovat a doplňovat tyto informace,
- psát dopisy (ve spojení se systémem textové editace) – potvrzení přijetí žádosti o zaměstnání a poděkování za zájem o toto zaměstnání, pozvání k pohovoru, nabídka pracovního místa vybranému uchazeči a odmítnutí uchazeče,
- připravovat hlášení, analyzovat odezvu na inzeráty uveřejněné v jednotlivých médiích či analyzovat efektivnost jednotlivých metod získávání pracovníků vůbec a sledovat náklady získávání.

Komputerizovaný program získávání pracovníků nejen automatizuje korespondenci (propojení CPIS s textovými editory), ale také umožňuje uživatelům rychle zjistit, kdo se uchází o jakou funkci, sledovat postup získávání pracovníků na určité pracovní místo a vyhledat a zabývat se uchazeči z vnitřních zdrojů.

Databázi CPIS lze využít jako pomocníka při vytváření kritérií výběru pracovníků, s nimiž se budou poměřovat uchazeči o zaměstnání, tak aby na pracovní místa byli umístěni nebo povýšeni ti správní lidé.

Řízení odměňování

CPIS lze využít pro modelování odměňování a pro provádění řady administrativních činností souvisejících s odměňováním. Lze jej, jak je to popsáno dále, využít i při hodnocení práce.

Modely odměňování poskytují odpověď na otázku typu „co když?“, například: „Kolik by to stálo, kdybychom dali x % této části podniku, y % jiné části podniku a zavedli pro tyto úseky tomu odpovídající zvláštní odměňování?“

CPIS může rovněž:

- analyzovat a poskytovat informace o průměrné mzdě nebo struktuře mezd podle pracovních míst, mzdových tříd, věku nebo doby zaměstnání,
- zpracovávat srovnání ukazující, jak se průměrná mzda v určité oblasti liší od cílové mzdy,
- vypočítávat dopad snižování počtu pracovníků přirozeným způsobem (neobsazování uvolněných pracovních míst) na náklady práce,
- pomáhat při hodnocení práce,

- prognózovat budoucí náklady odměňování na základě předpokladů o počtech pracovníků, povýšeních a úrovni odměn,
- zabezpečovat revizi odměňování pomocí vytváření forem této revize, analýzy návrhů odměn v porovnání s rozpočtem a propočtu nákladů odměn založených na pracovním výkonu podle různých předpokladů o velikosti a struktuře odměn v rámci rozpočtu,
- poskytovat takové informace liniovým manažerům, které je budou usměrňovat při jejich rozhodování o odměnách,
- vytvářet pokyny pro úpravu odměn a zároveň dopisy informující jedince o zvýšení jejich mzdy nebo platu.

Řízení pracovního výkonu

CPIS může pomoci při řízení pracovního výkonu tím, že bude vytvářet formuláře pro hodnocení pracovníků, analyzovat výsledky hodnocení a připravovat zprávy o hodnocení, ukazující strukturu lidí podle různé úrovně jejich potenciálu nebo různé úrovně jejich pracovního výkonu a odhalující jedince s konkrétními dovednostmi nebo zvláště nadějně jedince. Tento systém může být propojen s jinými systémy a poskytovat tak integrovanou základnu pro vytváření a realizaci politiky řízení lidských zdrojů.

Vzdělávání pracovníků (počítačem řízené vzdělávání)

CPIS lze použít v oblasti vzdělávání pracovníků. Může:

- uchovávat v databázi vzdělávací moduly, které budou umožňovat školitelům vybrat vhodný modul nebo kombinaci modulů pro potřeby uspokojení určité potřeby vzdělávání,
- za účelem identifikace kolektivních a individuálních potřeb vzdělávání analyzovat různá doporučení týkající se vzdělávání, která vyplynula z hodnocení pracovníků,
- pro potřeby uspokojování potřeb vzdělávání identifikovat vhodné vzdělávací kurzy,
- připravovat organizaci kursů mimo pracoviště,
- informovat zaměstnance o kursech a podmínkách účasti v nich,
- pomoci s korespondencí týkající se vzdělávání,
- uchovávat údaje o standardních nebo individuálně vypracovaných vzdělávacích programech týkajících se zácviku, doškolení nebo rozvoje, včetně sylabů,

stanoveného postupu, odpovědnosti za poskytování vzdělávání, používaných testů a hlášení výsledků,

- vytvářet pokyny a poznámky pro usměrňování všech, kteří zabezpečují nebo podstupují vzdělávací programy při výkonu práce,
- uchovávat hlášení o vzdělávání a monitorovat plnění cílů vzdělávání,
- připravovat hlášení o současných a plánovaných vzdělávacích aktivitách a propočítávat přínosy vzdělávacích programů – může to být propojeno s modely plánování lidských zdrojů, včetně těch, které určují množství a profil školitelů vyžadovaných daným systémem vzdělávání,
- evidovat a sledovat výdaje na vzdělávání a porovnávat je s rozpočtem.

Počítačů lze rovněž použít jako nástrojů vzdělávání (viz přílohu D).

Řízení kariéry

CPIS může přispět k realizaci politiky i procedur souvisejících s řízením kariéry, a to jak v souvislosti s plánováním kariéry, tak v souvislosti s rozvojem manažerů. Pomocí systému lze analyzovat rozvoj jedinců a porovnávat výsledky této analýzy jednak s odhadem potřeb organizace, vyplývajících z plánování lidských zdrojů, jednak s výsledky hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

Kontrola absence

Kontrolu absence lze provádět pomocí počítačové evidence času a přítomnosti v práci, která:

- zaznamenává použití píchaček při příchodu či odchodu z práce a skutečně odpracovanou dobu,
- umožňuje zaměstnancům evidovat čas strávený nějakou konkrétní prací,
- umožňuje zaměstnancům, aby vysvětlili důvody pozdního příchodu, předčasného odchodu nebo jiné absence na pracovišti,
- může být propojena se systémem odměňování pro účely výpočtu mezd a prémie i se systémem pružné pracovní doby,
- poskytuje vedoucím týmů informace o délce a důvodu absence.

Pokročilejší systémy propojují informace od píchaček přímo s obrazovkou počítače v kanceláři vedoucího týmu tak, aby měl okamžitou informaci o tom, kolik lidí je v práci a jak lidé dodržují pracovní dobu.

Monitorování zásady stejné příležitosti

CPIS může uchovávat záznamy o etnickém složení pracovní síly. Tyto informace je pak možné analyzovat a zpracovávat údaje o struktuře příslušníků etnických menšin podle zaměstnání, třídy zaměstnání, věku, doby zaměstnání a umístění v podniku. Analýza může poskytnout informace o celkovém podílu zaměstnanců z řad etnických menšin a porovnávat je s jejich podíly v jednotlivých třídách zaměstnání. Podobnou statistiku lze zpracovávat pro muže a ženy. Analýza může být rozšířena i na oblast rozvoje kariéry a lze tak porovnávat rozdíly v rozvoji kariéry žen a mužů či různých etnických skupin.

Expertní systémy

Na znalostech založený software nebo expertní systémy jsou počítačové programy, které obsahují znalosti o jednotlivých oblastech lidských aktivit a zkušeností, které prostřednictvím propojení a pravidel zabudovaných do systému mohou pomoci při řešení problémů řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od databázového systému, který uchovává, třídí, zpracovává a poskytuje množství informací – tj. údaje – expertní systémy uchovávají, třídí, zpracovávají a poskytují manažerům okamžitě použitelné znalosti týkající se manažerské praxe a napsané jazykem, jež muž manažeři rozumějí.

Expertní systémy jsou vytvořeny pomocí procesu znalostního inženýrství, který začíná jakousi základnou znalostí, která obsahuje fakta a soubor návodů (metodických nebo praktických), jak tato fakta používat. Tato „pravidla“ umožňují rozhodovat na základě faktických informací předložených počítači. Takovým faktem může být informace o fluktuaci pracovníků během posledních tří let a přitom lze použít návod, jak předpovědět fluktuaci na následující tři roky. Tato fakta a pravidla jsou zpracovávána něčím, co se nazývá „usuzovací stroj“, který řeší problémy nebo vytváří předpovědi a výsledky tohoto procesu jsou uživateli prezentovány v „uživatelském rozhraní“.

Expertní systém může pomocí informací z databáze zpracovávat seznamy vhodných uchazečů pro účely povýšení. Jestliže se vyžaduje více informací, může systém uživateli zadat otázku k zodpovězení. Odpoví také na uživatelskou otázku, který konkrétní uchazeč byl vybrán, a poskytne podrobné údaje o jeho kvalifikaci, výsledcích hodnocení jeho pracovního výkonu atd.

Expertní systémy se rovněž používají při hodnocení práce, kde využívají za účelem odpovídajícího posouzení hodnoty práce databázi o analýze pracovních míst a hodnocení práce. Expertní systém to dělá pomocí:

- definování pravidel hodnocení, týkajících se váhy faktorů, bodů, úrovní a stupňů přiřazených každému faktoru, a pomocí hodnotících standardů, které vedou hodnotitele k přiřazování správné váhy jednotlivým pracím – ty mohou mít podobu vzorových prací a/nebo definic úrovně,

- programování počítače, aby pokládal vhodné otázky týkající se každého faktoru práce a umožňující aplikovat pravidla hodnocení – to zahrnuje analýzu strukturovaných dotazníků, které byly speciálně navrženy, aby usnadnily sběr a analýzu údajů,
- vhodné aplikace pravidel a stanovení skóre u příslušného faktoru práce,
- klasifikace práce,
- zařazení práce na konkrétní místo v pořadí prací,
- uložení informací v podobě faktorové analýzy do paměti počítače tak, aby mohly být kdykoliv vyvolány na obrazovku a vytištěny.

46.6 Ruční evidence pracovníků

Úplný systém registrů pokrývá všechny informace o jednotlivých pracovnících, které jsou potřebné pro rozhodování v personální oblasti. Jak už jsme se v této kapitole zmínili, většina podniků má nyní počítačovou evidenci pracovníků, což znamená, že jediným manuálním registrem bude svazek dokumentů obsahující dotazník používaný při získávání pracovníků, pracovní smlouva a další dokumenty týkající se jeho zaměstnání.

Jestliže není evidence pracovníků vedena na počítačích, bude nezbytné mít nějakou podobu manuální evidence. Taková evidence bude obsahovat záznamy týkající se jednotlivých zaměstnanců i hromadná data o všech zaměstnancích, která jsou základem pro různá hlášení nebo statistické výkazy.

Individuální údaje

Údaje týkající se jednotlivců by měly obsahovat:

- dotazník používaný při získávání pracovníků a poskytující osobní údaje včetně údajů o kvalifikaci,
- záznamy o pohovoru a testech,
- informace o jejich dosavadní práci od okamžiku nástupu do organizace, včetně podrobností o převedení na jinou práci (jiné pracoviště), povýšení a změnách zaměstnání,
- informace o současné mzdě/platu a dalších odměnách a změny mzdy nebo platu,
- přehled dovedností a schopností držitele pracovního místa,
- informace o vzdělání a vzdělávání s podrobnostmi o navštěvovaných kurzech a o výsledcích vzdělávání,

- detailní informace o hodnocení pracovního výkonu a zprávy z hodnotících nebo konzultativních rozhovorů,
- informace o absenci, pozdní docházce, nehodách, zdravotní záznamy a disciplinární záznamy s podrobnostmi o formálně udělených výstrahách a suspendování,
- nárok na dovolenou,
- údaje pro potřeby důchodového zabezpečení,
- záznam o ukončení pracovního poměru, s podrobnostmi o výstupním pohovoru a s informací o vhodnosti zaměstnance pro opětné přijetí.

Hromadné údaje

Hromadné údaje mohou obsahovat:

- počty, kategorie a zaměstnání pracovníků,
- údaje auditu kvalifikace – analýzy stávající kvalifikace pracovníků,
- statistiky o absenci, fluktuaci a pozdní docházce,
- míry nehodovosti a úrazovosti,
- údaje o struktuře pracovníků podle věku a doby zaměstnání,
- mzdové tarify a platové třídy,
- náklady na zaměstnávání lidí (celkové náklady práce),
- statistiku přesčasů,
- záznamy o stížnostech a vyjednávání,
- záznamy o vzdělávání.

Vytváření systému

Typ a rozsah personální evidence a systému informací samozřejmě závisí na podniku a jeho potřebách. Malé podniky budou potřebovat pouze základní kartotéku zaměstnanců a jednoduchý soubor formulářů pro zaznamenávání informací o počtech zaměstnaných, fluktuaci a absencích. Ale větší podniky budou téměř určitě potřebovat komplexnější systém, protože budou operovat s větším množstvím informací, budou provádět větší množství rozhodnutí a údaje se u nich budou měnit častěji. Kartotéka už v tomto případě nestačí a bude zapotřebí dalších registrů, které by poskytovaly podrobnější informace o jednotlivých zaměstnancích. Výhodnost počítačové evidence je za těchto okolností značná.

Příklady formulářů a záznamů jsou uvedeny v příloze C.

Přílohy

PŘÍLOHA A

POPISY PRACOVNÍCH MÍST V PERSONALISTICE

A.1 Popis pracovního místa – personální ředitel

Obecný účel

Poskytovat rady týkající se personální strategie a politiky a zabezpečovat to, aby personální útvar poskytoval podporu potřebnou k realizaci této strategie a politiky a aby všechny personální procesy fungovaly efektivně.

Základní povinnosti

1. Jako člen nejvyššího vedení podniku se podílet na formulování podnikových strategií, politiky, plánů a rozpočtů a monitorovat výkon podniku tak, aby se zabezpečilo, že bude dosaženo poslání a cílů podniku.
2. Radit nejvyššímu představiteli podniku a ostatním manažerům v otázkách personální politiky a politiky zaměstnaneckých vztahů, které podnik potřebuje ve všech oblastech personálního řízení v zájmu udržení a posílení základních podnikových hodnot a plnění své sociální odpovědnosti.
3. Formulovat a realizovat personální strategie, které jsou plně integrovány s podnikovými strategiemi a jsou pevně skloubeny se všemi aspekty personálního řízení.
4. Vytvářet plány realizace těchto strategií tak, aby se zabezpečilo, že bude k dispozici potřebný počet pracovníků s odpovídajícími dovednostmi a schopnostmi, umožňující podniku realizovat podnikové strategie a splnit podnikové cíle.
5. V zájmu maximální efektivity organizace radit při vytváření organizačních struktur a procesů a při řízení změny.
6. Plánovat a řídit programy a procesy rozvoje pracovníků, řízení výkonu a řízení kariéry směřující ke zlepšení individuální a podnikové efektivity a zajišťující, aby zaměstnanci měli maximální příležitost rozvíjet v podniku své schopnosti a svou kariéru.
7. Vytvářet takové procedury a procesy politiky a systému odměňování (včetně podnikových důchodů), které by přitahovaly, stabilizovaly a motivovaly za-

městnance, byly vnitropodnikově spravedlivé a konkurenceschopné na vnějším trhu práce a byly nákladově efektivní.

8. Radit v oblasti strategie a politiky zaměstnaneckých vztahů a komunikace tak, aby přinášely maximální participaci a angažovanost pracovníků a minimalizovaly konflikty.
9. Řídit a kontrolovat fungování personálního útvaru tak, aby poskytoval nákladově efektivní služby v celé organizaci.
10. Pomocí rad a monitorování zabezpečovat, aby byla personální politika realizována odpovídajícím způsobem a aby se udržovaly a rozvíjely základní hodnoty organizace týkající se lidí, zejména pak takové hodnoty, které se týkají spravedlnosti, stejné příležitosti a řízení rozmanitosti.
11. Zabezpečovat, aby se personální práce v podniku prováděla na nejvyšší možné úrovni a na základě nejnovějších poznatků a zkušeností a používat k tomu například benchmarking (porovnávání výkonu vlastní organizace s organizacemi podobného zaměření, zejména pak s těmi, které patří ke špičce) a jiné nástroje a zavádět vhodné inovace.

A.2 Personální manažer

Obecný účel

Poskytovat rady a nákladově efektivní personální služby, umožňující organizaci dosahovat svých cílů a plnit své povinnosti vůči lidem, které zaměstnává.

Hlavní oblasti činnosti

1. Poskytovat rady týkající se personální strategie, politiky a praxe a podporující plnění podnikových hospodářských cílů i povinností podniku vůči zaměstnancům.
2. V zájmu uspokojení požadavků podniku připravovat prognózy poptávky a nabídky týkající se počtu, dovedností a schopností pracovníků a plány získávání a stabilizace zaměstnanců.
3. V zájmu uspokojení podnikových potřeb poskytovat služby týkající se získávání a výběru pracovníků.
4. Poskytovat radu týkající se všech záležitostí ochrany zdraví pracovníků a bezpečnosti při práci, včetně otázek vyplývajících ze zákonů o zaměstnávání lidí,

tak, aby podnik plnil své povinnosti vyplývající ze zákona i své společenské povinnosti a vyhnul se právnímu postihu.

5. Vytvářet procesy řízení pracovního výkonu, pomáhat manažerům a řadovým pracovníkům při jejich udržování a významně přispívat k motivování, výkonnosti a rozvoji pracovníků.
6. Plánovat a realizovat programy rozvoje pracovníků tak, aby byly uspokojeny zjištěné potřeby i požadavky podniku na efektivní pracovní sílu, vyznačující se širokou či víceoborovou kvalifikací.
7. Radit v záležitostech řízení systémů odměňování a fungování podnikové mzdové struktury a výkonových forem odměňování tak, aby bylo možné získat, stabilizovat a motivovat pracovníky.
8. Radit v záležitostech zaměstnaneckých vztahů a koordinovat podnikové procesy participace a komunikace tak, aby se podnikové zaměstnanecké vztahy vyznačovaly atmosférou spolupráce a klidu.
9. Vytvářet a udržovat efektivní počítačový personální informační systém.

Normy výkonu

Výkon bude odpovídat normě, když:

1. Při předkládání návrhů týkajících se vytváření a rozvoje personální politiky a praxe zlepšující podnikový výkon a hodnotu podniku se bude důsledně používat proaktivní přístup.
2. Budou se vytvářet realistické plány anticipující budoucí potřebu pracovníků, které zabrání vzniku nedostatků v oblasti kvalifikace pracovníků a vzniku nevládnutelného přebytku zaměstnanců.
3. Při získávání a výběru pracovníků se bude postupovat systematicky, což bude poskytovat liniovým manažerům plně přijatelné služby. Přijatelné služby jsou takové, které znamenají:
 - pohotovou (během jednoho pracovního dne) reakci na žádost o radu nebo pomoc při získávání pracovníků,
 - dodání přesných a přijatelných popisů pracovního místa, specifikací pracovního místa, návrhů inzerátů a návrhů týkajících se volby médií pro umístění inzerátů během tří pracovních dnů,
 - používání takových testů pracovní způsobilosti, které byly řádně prověřeny a vyhodnoceny, pracuje s nimi školený personál a poskytují informace, které jsou pro účely výběru cenné a relevantní,

- dodání seznamu vybraných uchazečů, kteří vyhovují specifikaci obsazovaného pracovního místa – včetně jejich dobře zpracovaných charakteristik – v dohodnutém termínu.
4. Budou se v případě problémů souvisejících se zaměstnáváním lidí nebo s ochranou zdraví a bezpečností při práci poskytovat užitečné rady, založené na důkladném pochopení odpovídající legislativy a podnikové politiky a postupů. Rady přitom budou takové, aby to pro podnik nemělo žádné nepříjemné právní následky.
 5. Bude zavedeno každoroční hodnocení pracovníků, проверки ukáží, že je přijatelné jak pro manažery, tak pro řadové pracovníky a všichni jsou důkladně seznámeni s cíli a postupy hodnocení a proškoleni tak, aby bylo hodnocení úspěšné a smysluplné.
 6. Programy rozvoje pracovníků budou založeny na systematické analýze potřeb a budou splňovat kritéria úspěšnosti stanovená programem a příslušným kursem.
 7. Politika a praxe odměňování bude vytvořena tak, aby zajišťovala, že odměny budou konkurenceschopné a spravedlivé, budou pomáhat podniku získat a udržet si vysoce kvalitní pracovníky a budou poskytovat odpovídající a nákladově efektivní základnu pro zlepšování motivace, oddanosti zaměstnanců podniku a pracovního výkonu. Proverky pracovního výkonu a odměňování budou prováděny včas a přesně a manažeři budou dostávat praktické a účinné rady pro práci při řízení odměňování na svém úseku.
 8. Budou udržovány dobré zaměstnanecké vztahy promítající se do výsledků anket mezi zaměstnanci, nebudou se vyskytovat spory a stížnosti.
 9. Pro vedení přesné evidence a pro účely poskytování informací potřebných pro rozhodování v klíčových personálních záležitostech bude používán počítačový personální informační systém.

A.3 Popis pracovního místa, definice úlohy, specifikace pracovního místa a analýza faktorů – Personalista

Popis pracovního místa

Název pracovního místa: Personalista

Odpovědný komu: Personálnímu manažerovi

Kdo je odpovědný držitelí pracovního místa: Sekretářka (na půl úvazku)

Obecný účel

Poskytovat personální služby (získávání, hodnocení práce a všeobecné rady) všem úředníkům a nižšímu odbornému personálu.

Hlavní úkoly

1. Poskytovat rady a služby v souvislosti se získáváním a výběrem administrativních a nižších odborných pracovníků.
2. Organizovat společně s manažerem pro vzdělávání zácvikové programy pro nově přijaté pracovníky.
3. Fungovat jako tajemník skupiny zabývající se hodnocením práce.
4. Řídit analýzu pracovních míst a připravovat popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce.
5. Radit při projednávání disciplinárních záležitostí až do fáze formálního písemného varování.
6. Radit v dalších záležitostech týkajících se zaměstnávání lidí, včetně otázek stejné příležitosti, mateřské dovolené a projednávání stížností.
7. Radit mladším a nižším pracovníkům ve všech problémech souvisejících s prací.
8. Poskytovat administrativní pomoc při provádění každoroční analýzy odměňování.
9. Zabezpečovat, aby personální údaje byly vkládány do podnikového počítačového systému evidence.

Definice úlohy

Kontext, povaha a rozsah

Personalista pracuje v pobočce podniku nebo v závodě. Je odpovědný personálnímu manažerovi pracujícímu na ústředí podniku. Personalista se stará o získávání administrativního a mladšího či nižšího odborného personálu. Personální manažer má na starosti zaměstnance vyšších kategorií. Personalista připravuje popisy pracovních míst, odsouhlasuje platy, inzeruje, třídí uchazeče, provádí testování a první pohovory. Může odmítnout nevhodné uchazeče, ale konečný výběr provádí vždy manažer. Musí dodržovat podrobné odstupňování mzdových a platových tříd. Společně s manažerem pro vzdělávání organizuje personalista vzdělávací a zácvikové programy pro nové pracovníky.

Kromě získávání pracovníků je personalista i tajemníkem skupiny zabývající se hodnocením práce, které předsedá personální manažer. Personalista řídí analýzu pracovních míst u administrativních a nižších odborných pracovníků. Podílí se rovněž na hodnocení těchto pracovníků.

Mezi další povinnosti držitele pracovního místa patří radit v disciplinárních záležitostech a zajišťovat řádný postup při projednávání těchto záležitostí. Formuluje písemná varování a odsouhlasuje jejich předání pracovníkovi, ale nezabývá se propouštěním – to je záležitost personálního manažera. Personalista radí v záležitostech týkajících se stejné příležitosti, mateřství a stížností a je schopen radit mladším a nižším pracovníkům v problémech souvisejících s prací. Je samozřejmé, že držitel pracovního místa je také zapojen do řešení personálních problémů.

Personalista poskytuje administrativní pomoc při provádění každoroční analýzy odměňování, ale nezúčastňuje se rozhodování o zvyšování mezd a platů. Zabezpečuje to, aby personální údaje byly vkládány do počítačové evidence.

Úloha

Personalista plní čtyři hlavní role:

- spolupracuje s liniovými manažery při získávání pracovníků a různých dalších personálních záležitostech – to vyžaduje schopnost používat interpersonální dovednosti v jednáních s lidmi, která mohou být obtížná a náročná, a citlivost a takt v záležitostech týkajících se problémů mezi odděleními,
- spolupracuje s jednotlivými zaměstnanci při řešení pracovních a někdy i osobních problémů – to vyžaduje rovněž interpersonální dovednosti a znalost kultury organizace,
- aplikuje personální metody a postupy, což vyžaduje schopnosti v takových oblastech, jako je hodnocení práce, testování pracovní způsobilosti a rovněž znalost počítačového personálního informačního systému,
- funguje jako administrátor, který musí zvládnout značné množství papírování, související se získáváním pracovníků, hodnocením práce a analýzou odměňování.

Práce vyžaduje pružný přístup a schopnost zapojit se do řady různých způsobů práce. Práci doprovází značný stres, plynoucí z požadavků manažerů i personálu a ze střetů všelijakých priorit.

Specifikace pracovního místa – specifikace pracovníka (pro účely získávání)

1. Kvalifikace

- nezbytná – maturita a odpovídající zkušenosti v personálním řízení, které zajišťují, že bude mít pracovník dostačující úroveň schopností v každé z hlavních oblastí práce vykonávané na daném pracovním místě,
- ideální – absolvent pomaturitního manažerského studia se zaměřením na personální práci a držitel příslušného osvědčení.

2. Pracovní schopnosti

- nezbytné v oblasti:
 - ♦ všech stránek získávání pracovníků, včetně provádění testů,
 - ♦ metodiky výběrových pohovorů,
 - ♦ analýzy pracovních míst,
 - ♦ vkládání dat do počítače,
 - ♦ zvládání dosti složitého administrování,
- žádoucí v oblasti:
 - ♦ provádění testů osobnosti,
 - ♦ hodnocení práce,
 - ♦ metod konzultování,
 - ♦ vzdělávání pracovníků.

3. Charakteristiky chování:

- schopný jednat s lidmi a používat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů,
- schopný ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání pracovníků nebo dalších personálních nebo individuálních problémů,
- schopný se vyrovnat se změnou, být flexibilní a zvládat nejistotu,
- schopný orientovat se v záležitostech, rozpoznat a řešit problémy a stát pevně na zemi,
- zaměřený na dosahování výsledků,
- schopný udržovat si vhodně orientovanou energii a vytrvalost, kontrolovat se a osvojovat si nové chování,
- schopný dobře ústně i písemně komunikovat.

Analýza pracovního místa (pro účely hodnocení práce)

Znalosti a dovednosti

Musí důkladně znát postupy používané v podniku při výběru pracovníků a hodnocení práce. Měl by mít dobré znalosti pracovní legislativy, zejména předpisů týkajících se disciplinárních záležitostí, stejné příležitosti a mateřské dovolené.

Měl by umět vést výběrové a další pohovory, navrhnout pracovní inzeráty, provádět analýzu pracovních míst, konzultovat a instruovat lidi. Musí být schopen pracovat s počítačovou evidencí pracovníků.

Ideálně by měl být personalista absolventem specializovaného pomaturitního studia. Ale nezbytné znalosti a dovednosti by měl získat kombinací pracovních zkušeností a vzdělávání, je však nepravděpodobné, že potřebnou kvalifikaci by

mohl mít někdo, kdo má méně než pět let praxe v práci týkající se extenzivního jednání s lidmi.

Odpovědnost

Držitel pracovního místa může mít značný vliv na efektivnost pobočky či závodu tím, že přispívá k udržování morálky a k získávání vysoce kvalitního personálu. Jeho chyby mohou mít škodlivý dopad na práci nebo na vztahy mezi personálem, ale jsou snadno zjistitelné. Držitel pracovního místa řídí sekretářku (na zkrácený úvazek), ale jinak už nekontroluje jiné zdroje.

Rozhodování

Držitel pracovního místa pracuje v místně oddělené jednotce a odpovídá personálnímu manažerovi ve vzdáleném ústředí. Často musí v rámci jemu daných pravomocí činit neodkladná rozhodnutí. Pracuje podle jasně definovaných pokynů (administrativních a právních), ale protože se zabývá záležitostmi souvisejícími s lidmi, záleží často na jeho interpretaci, jak se bude konkrétní pokyn aplikovat. Mělo by se však pamatovat na to, že konečné rozhodnutí o personálních záležitostech spočívá na personálním manažerovi, i když je personalista odpovědný za poskytování solidní rady týkající se právních nebo procedurálních otázek. Záleží však na něm, zda přesune tyto záležitosti na personálního manažera.

Složitost

Složitost této práce vyplývá z toho, že za držitelem pracovního místa neustále přicházejí lidé a on se musí každodenně zabývat širokou škálou problémů (získávání pracovníků, hodnocení práce, otázky zaměstnávání lidí). Trvale však uplatňuje dosti omezené množství dovedností (interpersonální a administrativní).

Kontakty

Držitel pracovního místa soustavně jedná s manažery všech úrovní a očekává se od něj rada a služba. Je rovněž zapojen do poskytování rad zaměstnancům, přičemž se často jedná o citlivé záležitosti. Vnější kontakty se týkají všelijakých agentur zprostředkujících zaměstnání a inzertních agentur.

PŘÍLOHA B

DEFINICE DRUHOVÝCH ROLÍ

B.1 Druhé role manažerů

Řízení operací

1. Stanovovat jasné cíle, zavádět vhodné změny a zlepšení a udržovat kvalitu služeb pomocí:
 - identifikace potřeb a stanovení požadavků uživatele/zákazníka,
 - identifikace příležitostí ke zlepšení služeb,
 - vyhodnocení výhod a nevýhod navržených změn,
 - projednávání a dosahování souhlasu o oblastech změny,
 - zajišťování toho, aby byly k dispozici potřebné zdroje,
 - zkoumání poskytovaných služeb z hlediska plnění cílů a norem kvality.

Řízení financí

2. Zajišťovat zdroje pro efektivní řízení služeb a zabezpečovat, aby tyto zdroje byly náležitě využívány:
 - projednáváním a kontrolou výdajů ve smyslu rozpočtů,
 - zabezpečováním minimálního plýtvání se zdroji a zabezpečováním potřebného množství peněz,
 - sledováním a kontrolou výdajů ve smyslu rozpočtů.

Řízení lidí

3. Efektivně řídit lidi pomocí:
 - rozvíjení pozitivních vztahů s kolegy a členy týmů,
 - vytváření a udržování důvěry a podpory kolegů, manažerů a týmů,
 - rozpoznávání budoucích potřeb formování podnikové pracovní síly,
 - dodržování stanovených pravidel získávání, výběru a hodnocení pracovníků i pravidel týkajících se disciplinárních záležitostí a stížností,
 - zabezpečování vhodného vzdělávání a rozvoje jedinců i týmů,
 - podpory seberozvoje a sebemotivování pracovníků,
 - propagace dobrých pracovních postupů a dobré práce vůbec,